

# Proyecto Fin de Carrera

## Ingeniería de Organización Industrial.

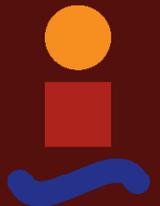
### Plan de estudio y viabilidad de un establecimiento de restauración

Autor: Julia Gámez Navarro

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

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

Sevilla, 2021





Proyecto Fin de Carrera  
Ingeniería de Organización Industrial

# **Plan de estudio y viabilidad de un establecimiento de restauración**

Autor:

Julia Gámez Navarro

Tutor:

Juan Manuel González Ramírez

Profesor asociado

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2021

Proyecto Fin de Carrera: Plan de estudio y viabilidad de un establecimiento de restauración

Autor: Julia Gámez Navarro

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

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

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2021

El Secretario del Tribunal



# Agradecimientos

---

En primer lugar quisiera agradecer especialmente a mis padres. Gracias por levantarme en cada caída y apoyarme en todos los momentos agridulces que me ha dado el grado de ingeniería.

Agradecer a mi hermana, por ser el hombro donde me he apoyado durante todo el camino y soportar mis lágrimas y días de estrés. Gracias por motivarme día a día y ser mi ejemplo a seguir.

Finalmente agradecer a mi tutor Juan Manuel González por darme la oportunidad de realizar mi trabajo fin de grado con el y por generar en mí la curiosidad y el querer seguir aprendiendo más sobre el mundo empresarial.

*Julia Gámez Navarro*

*Sevilla, 2021*



# Resumen

---

En este trabajo vamos a estudiar un plan de negocio para la apertura de un establecimiento de restauración en el centro de Sevilla.

Una vez obtenidos los resultados económicos estudiaremos la posibilidad de realizar nuevas aperturas por la ciudad.

El sector servicios ha sido uno de los sectores que más han sido afectados por la crisis económica y más este último año donde la hostelería se ha visto afectada por el covid-19. De las 17 comunidades, 10 han clausurado bares y restaurantes por el avance del coronavirus, esto ha implicado que 290.000 trabajadores del sector aguarden en ERTE. Los españoles debido a esta crisis han optado por salir menos y esto ha supuesto que la mayoría de los empresarios tengan que bajar sus precios notablemente, produciendo un descenso de ingresos y un aumento de rivalidad entre los distintos establecimientos.

Sin embargo, hay locales que no han notado considerablemente esta crisis, debido a su innovación, decoración y calidad.

Vamos a realizar un plan de negocio que responda a las necesidades de los clientes. Nuestro establecimiento contará con un servicio muy innovador. Este servicio innovador ha sido diseñado para que los clientes estén lo menos posible en contacto con el personal de servicio debido a la pandemia del coronavirus que estamos viviendo a día de hoy.

Los clientes pedirán su comida mediante una aplicación instalada en la misma mesa. Tendremos mesas con pantallas digitales que faciliten el servicio.

También contaremos con el servicio take away. La comida para llevar poco a poco se va volviendo tendencia en la gastronomía. Basta una rápida mirada a las promociones de restaurantes, para ver que el take away se extiende cada vez más en el sector de la restauración.

Es un servicio práctico y muy cómodo. El cliente puede comprar online o directamente en el restaurante.

El servicio take away ha dado un gran impulso debido a el covid-19, ya que hay clientes donde prefieren consumir en su casa.

Sería relevante destacar, que el objetivo de nuestro negocio es proporcionar una gran calidad, precios asequibles y crear un ambiente donde el cliente se sienta agusto y seguro con todas las medidas de seguridad necesarias.

En cuanto a la localización, debe ser la acertada para atraer tanto a sevillanos como a cualquier persona turista, por lo que se opta por localizarlo en el centro de Sevilla.

Por otro lado, analizaremos la competencia y los elementos diferenciadores de otros establecimientos tanto positivos como negativos para poder establecer las ventajas competitivas de nuestra organización frente a competidores.

En el plan financiero, vamos a estudiar la viabilidad económica de nuestra empresa. Debemos tener en cuenta que nuestro local es nuevo y cuenta con una gran variedad de innovaciones.



# Abstract

---

In this work we are going to study a business plan for the opening of a restaurant establishment in the center of Seville.

Once the economic results have been obtained, we will study the possibility of making new openings in the city.

The hotel industry has been one of the sectors that have been most affected by the economic crisis and this last year where the hotel industry has been affected by the covid-19. Most part of the Spanish autonomous community closed bars and restaurants due to the advance of the coronavirus; this has implied that 290,000 workers of this sector have ended up in record of temporary employment regulation.

Due to this crisis, the Spanish people have chosen to go out less and this has meant that most of the businessmen have had to low the prices of the services significantly, producing a decrease in income and an increase in rivalry between the different establishments.

However, there are places that have not noticed this crisis considerably, due to its innovation, decoration and quality.

We are going to make a business plan that responds to the needs of the clients. Our establishment will have a very innovative service. This innovative service has been designed for the costumers. By this means, clients won't have contact with the personnel due to the coronavirus pandemic that we are experiencing today.

Customers will order their food through an application installed on the same table. We will have tables with digital screens that facilitate the service.

We will also have the take away service. Takeaway food is gradually becoming a trend in gastronomy.

It is a practical and very comfortable service. The customer can buy online or at the restaurant directly. The take away service has given a great boost due to covid-19, since there are customers who prefer to consume some products at home.

It would be relevant to highlight that the objective of our business is to provide high quality, affordable prices and to create an environment where the client feels comfortable and safe with all the necessary security measures.

As for the location, it must be the right one to attract both Sevillians and tourists. That is why the location is chosen in the centre of Seville.

On the other hand, we will analyze the competition and the differentiating elements of other establishments, both positive and negative, in order to establish the competitive advantages of our organization over the competition.

In the financial plan, we are going to study the economic viability of our company. We have to take into account that our premises are new and have a great variety of innovations.



# Índice

<b>Agradecimientos</b>	<b>6</b>
<b>Resumen</b>	<b>8</b>
<b>Abstract</b>	<b>11</b>
<b>Índice</b>	<b>13</b>
<b>índice de tablas</b>	<b>16</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>18</b>
<b>1 Objetivos</b>	<b>20</b>
<b>2 Introducción</b>	<b>21</b>
<b>3 El proyecto</b>	<b>23</b>
3.1 <i>Datos básicos</i>	23
3.2 <i>Misión, visión y valores</i>	24
3.3 <i>Asuntos legales</i>	25
3.4 <i>Descripción plan de empresa</i>	27
<b>4 Análisis del mercado</b>	<b>30</b>
4.1 <i>Aspectos generales</i>	30
4.1.1 <i>Evolución del sector</i>	31
4.2 <i>Análisis del cliente</i>	32
4.3 <i>Localización</i>	33
4.4 <i>Análisis de la Competencia</i>	35
4.5 <i>Análisis DAFO</i>	38
4.6 <i>Análisis Normativa</i>	39
<b>5 Análisis de operaciones y procesos</b>	<b>42</b>
5.1 <i>Horario</i>	42
5.2 <i>Distribución y equipamiento</i>	42
5.3 <i>Decoración</i>	44
5.4 <i>Distribución en planta</i>	46
5.5 <i>Operaciones</i>	47
<b>6 Plan de marketing</b>	<b>49</b>
6.1 <i>Estrategia de Marketing</i>	49
6.2 <i>Estrategia de precios</i>	50
6.3 <i>Promoción</i>	51
<b>7 Estrategia económica-financiera</b>	<b>52</b>
7.1 <i>Plan de inversión</i>	52
7.2 <i>Financiación</i>	54

---

<b>7.3</b>	<b>GASTOS</b>	<b>54</b>
7.3.1	Gastos suministros	54
7.3.2	Gastos de personal de servicio	55
7.3.3	Gastos de alquiler	55
7.3.4	Gastos de publicidad	56
<b>7.4</b>	<b>Análisis de tesorería</b>	<b>57</b>
<b>7.5</b>	<b>Cuenta de resultados</b>	<b>61</b>
<b>7.6</b>	<b>Balace de situación</b>	<b>63</b>
<b>7.7</b>	<b>Análisis de la inversión</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Conclusión</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>69</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Elección de la forma jurídica	25
Tabla 2. Análisis localización	34
Tabla 3. Amortización préstamo	54
Tabla 4. Gastos suministros	55
Tabla 5. Gastos personal de servicio	55
Tabla 6. Gastos alquiler	56
Tabla 7. Gastos de publicidad	56
Tabla 8. Presupuesto precio medio por persona	57
Tabla 9. Presupuesto ventas anuales	58
Tabla 10. Presupuesto margen bruto	58
Tabla 11. Presupuesto flujos de efectivo	60
Tabla 12. Cuenta de resultados	62
Tabla 13. Balance de situación	64
Tabla 14 . Flujos de caja	65



# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1. Variación anual del PIB %	22
Figura 2. Tasas de variación interanual (%)	22
Figura 3. Cartel inauguración QUALITY	24
Figura 4. Modelo Canvas	27
Figura 5. Modelo Canvass Quality	29
Figura 6. Organigrama de la empresa	29
Figura 7. Distribución del sector de la restauración	30
Figura 8. Valor del mercado en España	31
Figura 9. Variación de la facturación del sector servicios en España	32
Figura 10. Localización exacta del restaurante	34
Figura 11. análisis DAFO	38
Figura 12 Plano restaurante planta 0	42
Figura 13. Planto restaurante 3D planta 0	43
Figura 14. Plano restaurante planta 1	43
Figura 15. Plano restaurante 3D planta 1	44
Figura 16. Decoración restaurante planta 0	45
Figura 17. Decoración restaurante planta 1	46



# 1 OBJETIVOS

---

Nuestro trabajo fin de grado tiene como objetivo el estudio de viabilidad de la apertura de un establecimiento de restauración. Nuestro local trabajará con el nombre comercial “QUALITY”.

Con este trabajo, queremos poner en marcha una idea de negocio, pero para ello tendremos que saber si nuestra idea es viable. Utilizaremos todos los conocimientos adquiridos en el grado de organización industrial.

Sabemos que la puesta en marcha de un establecimiento de restauración resulta complicada en estos tiempos de crisis económica, con altas tasas de desempleo. Por ello, queremos realizar un negocio óptimo, ofreciendo buenos servicios sin costes demasiado elevados.

Lo más conveniente es analizar la viabilidad del proyecto, para que nuestro restaurante innovador tenga el éxito que se le requiere.

Con este plan de estudio queremos abordar los siguientes objetivos:

- Realizar un análisis de mercado para comprobar que tipo de clientes se adapta mejor a nuestros servicios.
- Analizar las necesidades de nuestros clientes.
- Analizar cual es la mejor localización para ofrecer nuestros servicios, dentro de la ciudad de Sevilla.
- Analizar la situación actual de restauración en Sevilla.
- Realizar un plan de marketing para que nuestro negocio sea conocido a nivel local.
- Evaluar a nuestros competidores.
- Desarrollar un plan financiero y económico para poner en marcha nuestro proyecto.
- Analizar los puestos de trabajo para un funcionamiento óptimo de las actividades.

Como objetivos más específicos, se procederá a realizar un análisis interno y externo del entorno para identificar las variables más relevantes que se tendrán que tener en cuenta. Definir el plan de marketing para dibujar los segmentos de clientes y las acciones dirigidas a ellos para el posterior éxito empresarial. Elaborar un plan organizativo para ver cómo y quién debe cubrir los diferentes puestos. Por último definir la viabilidad económica y financiera.

## 2 INTRODUCCIÓN

---

Debido a que las costumbres sociales han ido evolucionando paulatinamente, el acto de alimentarse también ha ido evolucionando. Desde la necesidad de sobrevivir hasta la sofisticación del placer de comer.

Una de las principales diferencias del ser humano con el resto de la especie humana es que tenemos la habilidad de conseguir nuevos productos mediante la manipulación de materias primas.

El espacio denominado cocina también ha sufrido una evolución relevante. Desde los lugares prehistóricos donde se cocinaba para subsistir hasta espacios totalmente equipados con la mejor tecnología de hoy en día. Pasando por cocinas mediavales, cocinas papales o cortesanas. Fue con la revolución francesa donde se dio lugar a la creación de restaurantes.

A partir de 2008 se desarrolló una crisis financiera-económica mundial. Esta crisis tuvo la mayor afectación en los países desarrollados.

Uno de los mayores afectados fue el sector servicios, debido a que los consumidores empezaron a recortar costes. Uno de estos recortes fue la reducción de salidas a establecimientos de restauración. La mayoría de los locales sufrieron una gran reducción de ingresos. (Hostelería de España, 2019)

Poco a poco nos hemos ido recuperando de esa crisis económica, acompañada por la facilidad de obtención de financiación para emprendedores.

Cabe destacar que uno de los factores de esa recuperación ha sido el turismo.

En 2019 España se vio resurgida de la crisis debido a la entrada de 84 millones de turistas extranjeros. Estos colocaron a nuestro país como el segundo más visitado después de Francia a nivel global.

El turismo no es únicamente un gran motor económico de gran parte de las regiones de España sino una pieza fundamental en el conjunto de la economía española ya que 2,6 millones de españoles trabajan directamente y representan el 12 % del PIB. (CÁNOVAS)

Sin embargo, a día de hoy, el turismo y la hostelería, sectores claves de la economía española están pasando sus peores momentos.

La hostelería, joya de la corona de la economía española y uno de los sectores en los que España es puntera debido a su amplia gastronomía, está pasando una de sus crisis más fuertes desde la posguerra debido a la pandemia del covid-19 y todo lo que esta nueva crisis ha conllevado.

La economía se ha visto afectada por la cantidad de restricciones que las autoridades han llevado a cabo para frenar la expansión del coronavirus. Un amplio abanico de restricciones las cuales una de ellas ha sido el cierre total de establecimientos hosteleros.

El desplome del PIB de un 11 % en 2020 supone la mayor caída de la economía en 85 años.

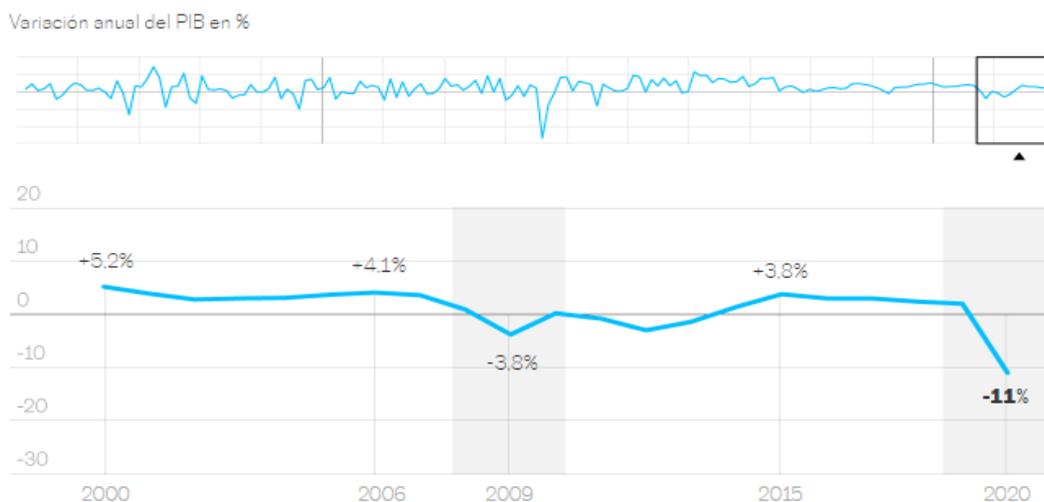


Figura 1. Variación anual del PIB %

La pausada y progresiva recuperación vivida en el segundo semestre del año no ha sido suficiente para compensar el gran daño que ha causado la pandemia tras el total confinamiento de meses anteriores. Golpeado por las restricciones, el sector de la hostelería ha sido y sigue siendo el más castigado a día de hoy.

Según los datos de los indicadores de Actividad del Sector Servicios del INE (Instituto Nacional de Estadística), la cifra de negocios de la hostelería descendió notablemente en marzo un 57,7 % respecto al mismo mes del año anterior.

Dentro del sector de restauración, la caída fue de un 58% respecto a marzo del año anterior y de un 54,6% respecto a febrero.



Figura 2. Tasas de variación interanual (%)

## 3 EL PROYECTO

---

### 3.1 Datos básicos

La empresa que vamos a llevar a cabo será denominada “QUALITY” y será ubicada en el centro de Sevilla.

La principal actividad será proporcionar comida y bebidas a los clientes de manera que la puedan consumir en el establecimiento o mediante take away.

Nuestra empresa se caracteriza por ser un gastrobar. El establecimiento combina la alta cocina con algunas de las características que posee un bar, como servir raciones pequeñas con rapidez y precios asequibles.

La gastronomía que tendremos en el establecimiento será un tanto variada. En nuestra carta se verá reflejada productos típicos de nuestra tierra y a su vez tendremos un amplio abanico de productos de diferentes países. La finalidad de esta carta tan completa es la atracción de todo tipo de clientes. Tanto turistas como locales.

Completar el restaurante con el bar de copas es un éxito asegurado. Nuestros clientes podrán seguir disfrutando en el establecimiento tomando copas después de comer. Esto es un plus para nosotros pues los clientes no cambian de local y hacen un mayor consumo. esto lo estudiaremos en detalle en el plan financiero.

Como hemos nombrado anteriormente, nuestro local es bastante innovador. Contamos con cartas digitales instaladas en las mesas para poder pedir la comida sin tener el menor contacto posible con el personal de servicio debido al tema covid-19. Estas innovaciones hacen que el sector joven sea el que más frecuente nuestro local. No queremos centrarnos en este sector pero si sabemos que la gente mayor no está acostumbrada a este tipo de comidas y tecnologías.

Haciendo un poco de mención a la decoración, el cromatismo dominante ha de ser frío con colores neutros.

Los visitantes del local podrán experimentar en él la cálidez de la cultura mediterránea dentro de un entorno Art Deco muy moderno basando en un tema residencia ecléctico con suaves tonos de terciopelo y toques de color. Podemos apreciar como nuestro restaurante cuenta con una gran riqueza de cabadosy texturas que coordinan perfectamente.

La decoración es algo relevante que hace que nuestro restaurante sea competitivo. Para ello, se subcontratará a una empresa para que lleve todo el tema de decoración y redes sociales.



Figura 3. Cartel inauguración QUALITY

### 3.2 Misión, visión y valores

La principal misión que tiene nuestra empresa es ofrecer un amplio abanico de servicios de restauración haciendo incapié en la calidad, precio y comodidad.

Queremos convertirnos en un referente en el sector de la hostelería y restauración gracias a la calidad de nuestros servicios y establecimiento situado en un punto estratégico en el centro de Sevilla

Con respecto a la visión del proyecto, nuestra intención es que “QUALITY” se convierta en un referente de este tipo de hostelería en la ciudad de Sevilla. Estudiar nuestra empresa de forma que sea frecuentado por un amplio público de sevillanos así como turistas.

Tenemos una visión abierta pues hacemos todo lo posible para que nuestro local sea transcurrido tanto por clientes locales como turistas. Si a esto le sumamos la amplia horquilla de negocio (resturación y copas) conseguiremos poco a poco ser un símbolo en la restauración local durante años.

Nuestros valores son los siguientes:

- Orientación al cliente. Gran vocación de servicio por satisfacer cualquier tipo de necesidad.
- Proximidad. Ofrecemos un trato cálido al público para que se sienta agusto y como en casa.
- Innovación. Somos una empresa en línea con las tendencias del mercado. Siempre actualizados.
- Compromiso. Nos comprometemos con las personas y con nuestro entorno.
- Personalidad y excelencia. Mantenemos un alto estándar de calidad en todo lo que hacemos.
- Trabajo en equipo. Tenemos un ambiente de trabajo excepcional. Favorecemos la unidad de todos nuestros trabajadores.

### 3.3 Asuntos legales

Para dotar a nuestro establecimiento de una forma jurídica hemos barajado las siguientes opciones:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>Nº SOCIOS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
Empresario individual (autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de responsabilidad limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad limitada de formación sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad limitada laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Tabla 1. Elección de la forma jurídica

Vamos a escoger la forma Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) (Portal PYME, 2020) debido a que acepta un único socio como propietario y el desembolso que realicemos no es muy caro.

El capital social estará dividido por acciones indivisibles y acciones acumuladas. La sociedad estará compuesta por aportes de capital de todos los socios, quienes no serán personalmente responsables de las deudas sociales. (Plataforma PYME)

Los órganos sociales que forman esta sociedad son:

- **Junta General de socios:**

Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

- **Los Administradores**

Las oficinas de administración y representación se llevan a cabo al mismo tiempo, realizando la gestión administrativa diaria de las empresas sociales y representando a las entidades en las relaciones con terceros.

La autoridad para nombrar administradores corresponde exactamente a la junta general de accionistas. A menos que las regulaciones estipulen lo contrario, deberá convertirse en miembro.

El capital social, constituido por las aportaciones de los socios no podrá ser inferior a 3.000 euros como podemos observar en la tabla.

Deberá ser íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.

Sólo los bienes con valor económico o derechos de herencia son objeto de contribución social y en ningún caso se prestan puestos de trabajo ni servicios.

Las particiones sociales no tendrán el carácter de valore, no podrán ser representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

Sería relevante nombrar la serie de acciones que tenemos que llevar a cabo para legalizar nuestra empresa.

- 1) Solicitud del certificado de denominación social. Lo obtenemos en el registro mercantil social y certifica que no existe otra sociedad con el mismo nombre.
- 2) Proporcionar la escritura pública de constitución. Deberá presentarse a inscripción en el registro mercantil provincial. Este documento debe ser otorgado ante notario.
- 3) Impuesto de operaciones societarias. Corresponde al uno por ciento del capital de la sociedad.
- 4) Inscripción en el registro mercantil.
- 5) Alta de nuestra sociedad en la hacienda pública. Para ello realizaremos el modelo 037 de declaración censal simplificada de alta, modificación y baja en el ceso de empresarios, profesionales y retenedores.
- 6) Licencia de apertura. Se tramitará en el ayuntamiento de Sevilla donde pagaremos las tasas para proceder a evaluar la situación.
- 7) Alta en la seguridad social.

### 3.4 Descripción plan de empresa

En primer lugar, vamos a definir que es un plan de empresa. El plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de nuestro negocio y desarrolla los procedimientos necesarios para elaborar el proyecto empresarial.

Cuando se quiere realizar un proyecto empresarial, el plan de empresa es una herramienta clave. Sería conveniente realizar un modelo canvas también para pasar nuestras ideas a proyecto y plasmarlas en un modelo empresarial. Un modelo de canvas es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Nuestro modelo canvas va a mostrar la interconexión de 9 aspectos básicos del negocio.

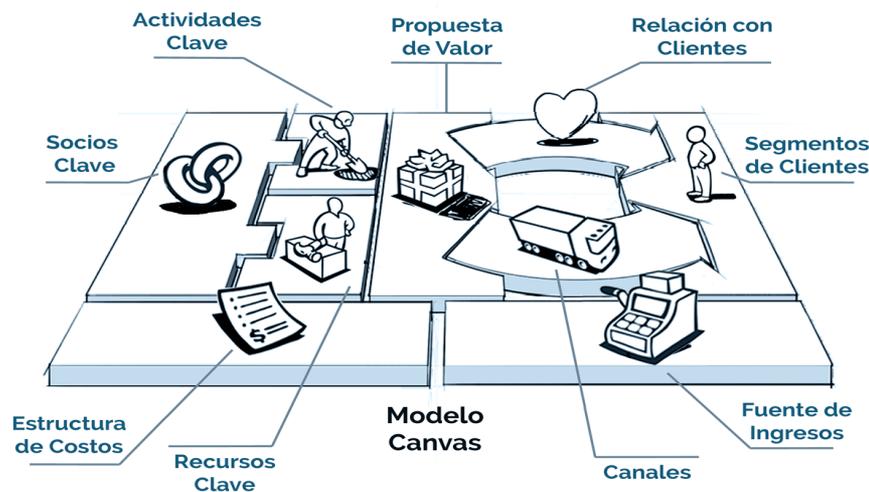


Figura 4. Modelo Canvas

Vamos a mencionar los 9 aspectos básicos:

- **Segmentación de clientes.** Este bloque identifica los diferentes grupos de personas que nuestro restaurante quiere enfocarse, ya que es bastante complicado dirigirnos a todo el mercado con una misma estrategia. Una buena forma para indentificar nuestro cliente ideal es la realización de una plantilla “*Buyer Persona*”. Estas plantillas son representaciones semi-fictias del cliente ideal de nuestro restaurante. En general, nuestro negocio está enfocado a personas de todas las edades ya sean trabajadores o estudiantes y turistas.
- **Propuesta de valor.** Definiremos cual es el diferencial que posee nuestro negocio. Nos tenemos que preguntar; ¿Qué propuesta me hace diferente frente al competidor? La respuesta es que somos un restaurante innovador, precios asequibles, diseño exclusivo, buen rendimiento y un excelente servicio cumpliendo todas las medidas de seguridad pertinentes.
- **Canales de distribución.** El canal de distribución que utilizaremos para la entrega de valor será nuestro resturante, el cual se apoyará de redes sociales a través de una página web, instagram, Facebook y twitter para tener un contacto más cercano con nuestros clientes, quienes podrán informarse de nuestros menús semanales, interactuar con nosotros y conocer nuestras promociones.

Nuestro establecimiento ofrecerá la entrega de los platos (menús) mediante dos servicios:

consumo en el sitio y servicio para llevar (take away).

- **Relación con el cliente.** Representa el tipo de relación que nuestro negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. En nuestro caso, no queremos que la relación termine en el restaurante por lo que estamos muy activos en las redes sociales así podemos tener una comunicación fluida. El cliente es lo más importante, sin ellos nuestro negocio no podría llevarse a cabo.  
Debemos motivar a los clientes a volver realizando platos de calidad y dándoles confianza y seguridad pues los negocios de comida son delicados.
- **Fuentes de ingresos.** Son las diferentes formas en la que nuestra empresa genera ingresos. En “QUALITY” se paga de forma directa un producto/ servicio.  
Si no tenemos ingresos, nuestro negocio no puede sobrevivir.  
Nuestra primera y principal fuente de ingresos fue nuestro capital social.  
Una vez arranque nuestro negocio otra fuente de ingresos será la demanda de clientes, es decir, cuanto más clientes tenga nuestro restaurante más ingresos obtendremos.
- **Recursos claves.** Son los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio.  
Debemos contar con personal administrativo y operativo. El personal es el punto más importante pues es quien les da la atención de vida a nuestros clientes.  
Otro recurso clave es el material y equipamiento. Este debe ser de calidad para que los clientes se sientan cómodos.  
Finalmente contaremos con una página web y redes sociales, como hemos mencionado anteriormente con el propósito de informar al cliente.
- **Actividades claves.** Parte importante de nuestra misión y una actividad clave para el éxito de nuestro negocio, será asegurar la calidad de los insumos y el sabor de nuestros platos.  
Una actividad importante es tener la comida lista para que los clientes esperen lo menos posible.  
Otra actividad será el marketing digital, por lo que debemos mantener nuestra página web actualizada con los menús semanales.
- **Socios claves.** No podemos trabajar solos en nuestro negocio, para que nuestro restaurante funcione, es primordial especificar cual es nuestra red de proveedores y socios estratégicos. Nuestro local contaría con proveedores de alimentos y bebidas, de equipo restaurantero, de mobiliarios, complementos y finalmente proveedores de servicios.
- **Estructura de Costes.** Analizamos los costes necesarios para el estudio de viabilidad de nuestro restaurante.
  - Costes fijos: Salarios fijos, pago de la infraestructura, internet, impuestos...
  - Costes variables: Personal extra, publicidad, materia prima...
  - Economía de escala: Son los ahorros que obtenemos a medida que aumenta la cantidad solicitada.

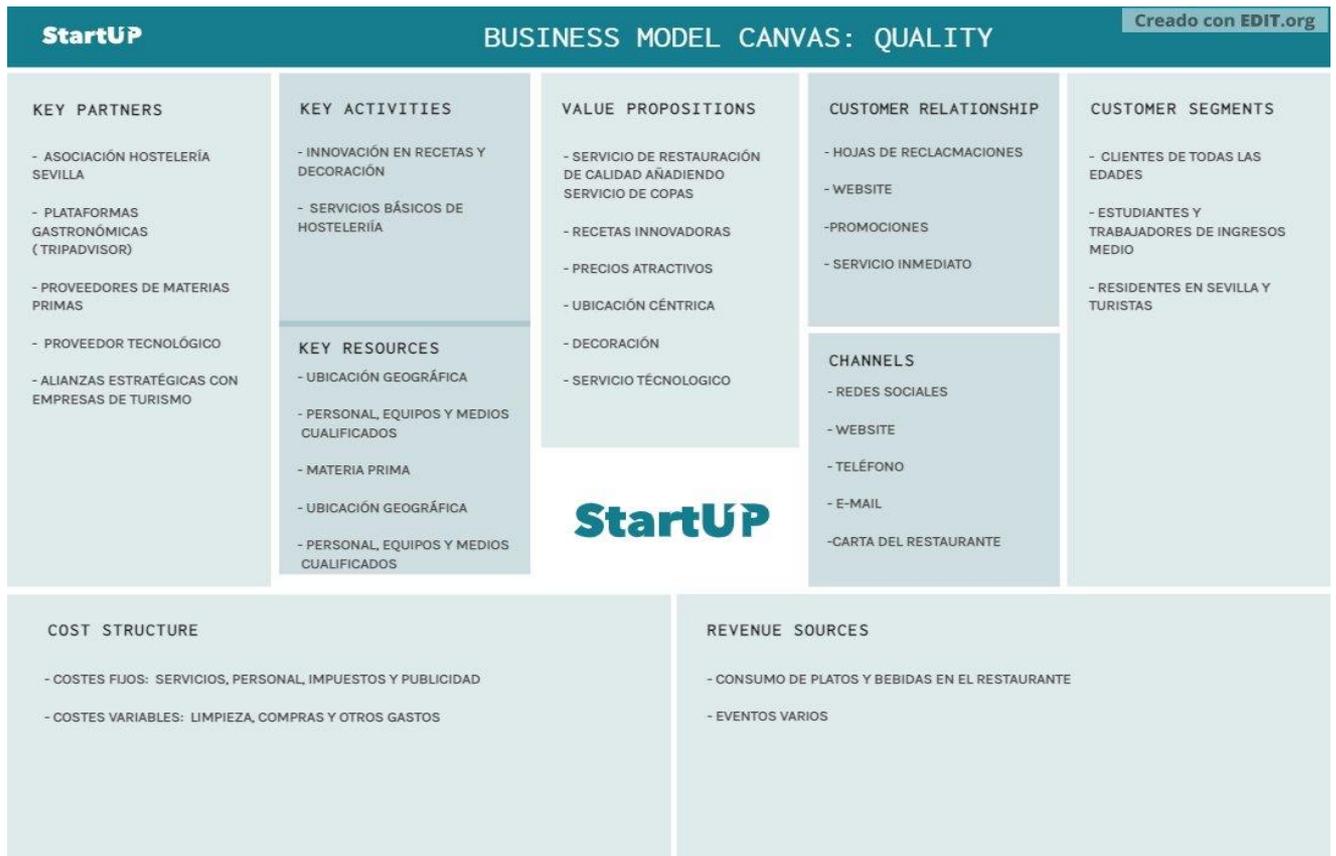


Figura 5. Modelo Canvass Quality

Una vez estudiado nuestro modelo de canvas, vamos a ver el organigrama que conforma nuestra empresa.

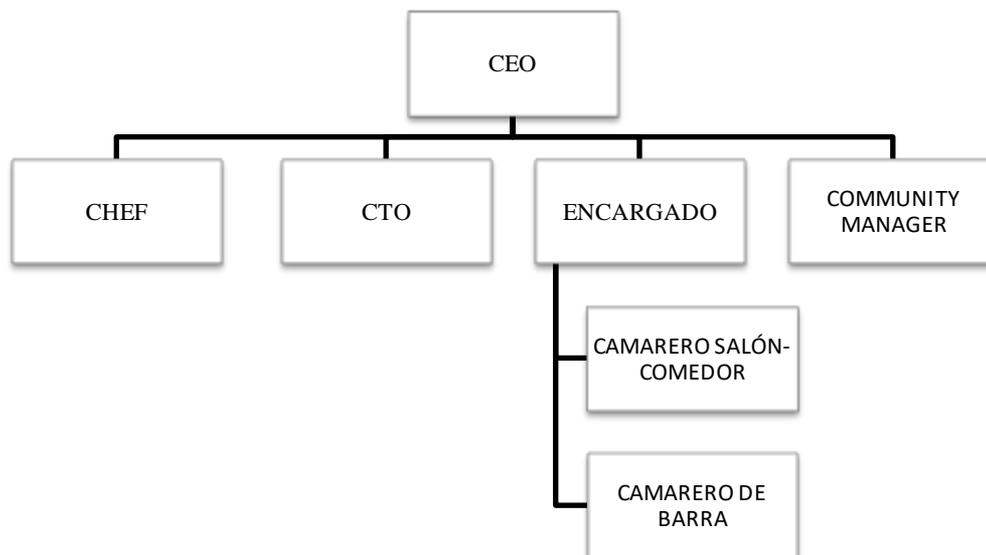


Figura 6. Organigrama de la empresa

## 4 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 4.1 Aspectos generales

A la hora de realizar un plan de negocio, debemos analizar el entorno en el que nos encontramos. Son diversos los factores que debemos analizar para ver como estos afectan a nuestro plan de viabilidad.

El sector al que pertenece el negocio que estamos estudiando, pertenece a la hostelería, concretamente en el subgrupo 651 de la clasificación nacional de actividades económicas.

En la estructura de la economía de nuestro país el sector de la hostelería es una rama productiva integrada en los servicios y con un peso importante en la formación del PIB que ha conseguido conservar a lo largo de los años (Ministerio de economía).

Es un sector que, a pesar del tiempo, los ciclos económicos y la pujanza de las nuevas actividades económicas, sigue manteniendo su aportación a la riqueza nacional.

Tanto la hostelería como el subsector de la restauración, es uno de los principales referentes del estilo de vida español, un estilo de vida que no se produce en otras partes del mundo; es parte de nuestras costumbres y nuestra forma de socializarnos, escenario de encuentros con familia, amigos, compañeros..., y testigo de algunos de los momentos más especiales de nuestras vidas. En una parte importante de la clientela (en torno a un 40% - 45%) el consumo de productos hosteleros está vinculado a la actividad social, a nuestro modo de relacionarnos con los demás.

Es caracterizado el sector de la restauración por su estructura empresarial. Cada vez son más autónomos y pequeñas empresas.

Existen diferentes tipos de establecimientos de restauración en lo que se refiere a su gestión empresarial como a su proyección comercial. Estos tipos de establecimientos pueden ser restaurantes, bares, gastrobares, cafeterías, etc.

De los 300.000 establecimientos que supera el sector de la hostelería con una producción de 129.450 millones de euros, son 280.000 locales los que representan el subsector de restauración con 100.000 millones de euros. (BIS CONSULTING, 2021)

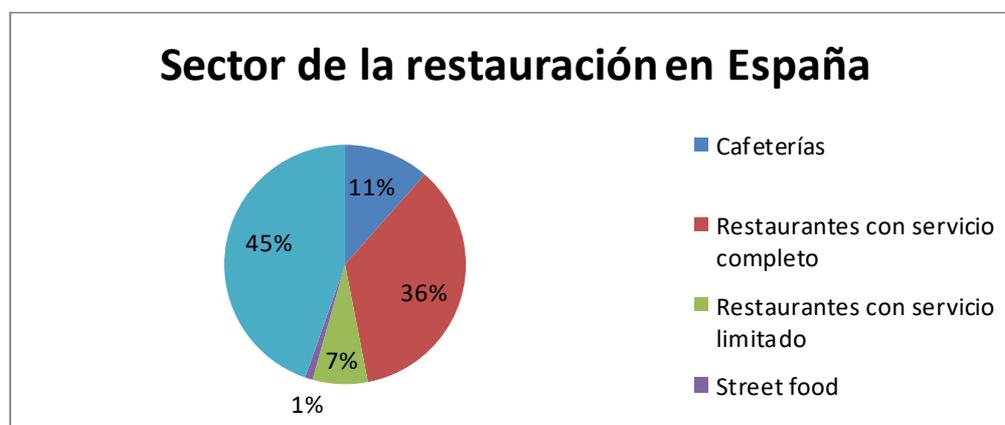


Figura 7. Distribución del sector de la restauración

Sería relevante destacar la gran importancia económica que tiene el sector de la restauración ya que contribuye a la generación del PIB nacional.

#### 4.1.1 Evolución del sector

Años atrás, la hostelería en concreto el subsector de la restauración ha protagonizado una fuerte progresión. Esta progresión fue frenada por la crisis en 2008. Crisis que afectó sobretodo a bares y negocios familiares de restauración.

El sector sufrió una caída de ventas, superando así el 20% en relación a los niveles que venían manteniendo antes de la crisis de 2008.

Los restaurantes de nivel medio- alto también sufrieron un gran declive. La actividad de estos dependía de los gastos de representación de las empresas.

En general, toda la visión empresarial de la restauración fue afectada debido a esta caída de la actividad.

Poco a poco el sector de la restauración español ha ido resurgiendo de sus cenizas. Fue en 2014 cuando se inició la recuperación, consolidándose en los dos años siguientes.

Siendo 2016 un gran punto de inflexión, donde se produjeron grandes crecimientos en la economía, rompiendo las previsiones.

El sector de la hostelería evolucionó de forma favorable en 2017, con un ritmo de crecimiento moderado, no superando el ritmo de 2016.

El primer dato de evolución positiva a la salida de la crisis fue en 2014, donde se registraron dos ritmos de crecimientos. Aún así, la cifra de negocio aumentó un 4,7%, por lo que el nivel de empleo se ha mantenido igual que el año anterior. Poco a poco fueron recuperándose los márgenes de beneficios.

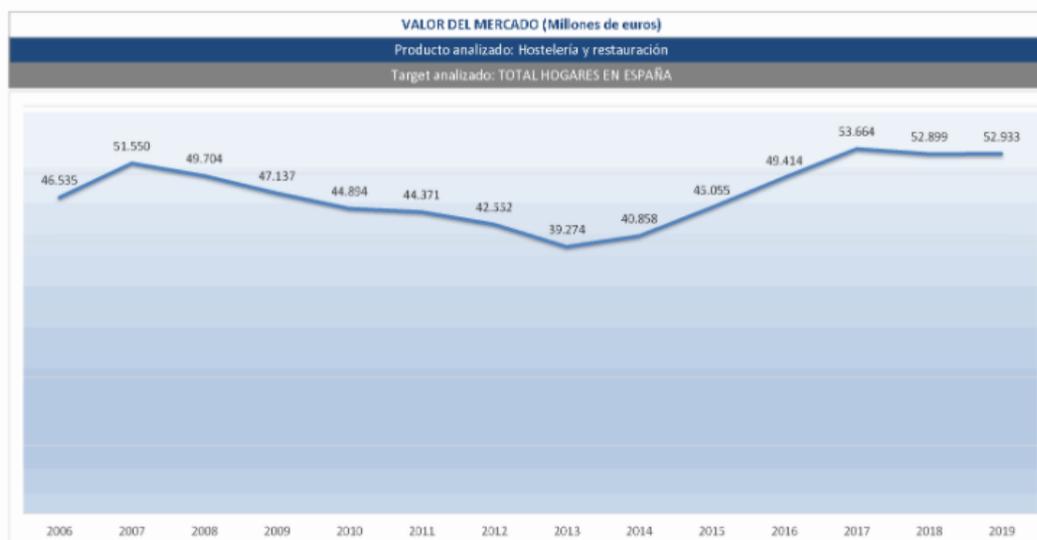


Figura 8. Valor del mercado en España

Cuando parecía que todo iba progresando en la hostelería, llega la crisis del covid-19, cuyos efectos y restricciones han reducido a la mitad su facturación en 2020 y provocado una pérdida de empleados del 13,3 % sin contar con las personas que se encuentran en ERTE.

Esto son algunos de los datos del índice de Actividad de la Industrial de Servicios (IASS) publicados por la Oficina Nacional de Estadísticas de Estados Unidos (INE). Los datos también revelan el impacto económico del coronavirus en la industria de servicios y su facturación es sin precedentes. Con respecto

al año anterior, el ratio se redujo en un 15,6%, la mayor caída desde 2000, que terminó con seis años consecutivo de crecimiento. (Statista, 2021)

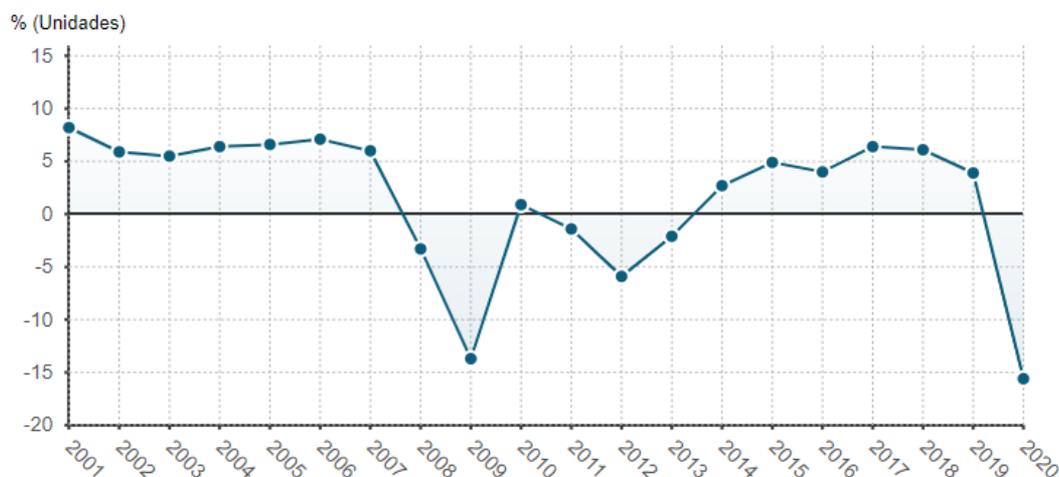


Figura 9. Variación de la facturación del sector servicios en España

## 4.2 Análisis del cliente

En este capítulo vamos a estudiar nuestros clientes potenciales estudiando así a quien nos dirigimos. Nuestro local tiene un amplio perfil de clientes, debido a que nuestra actividad consta tanto de restauración como de copas.

Para analizar y estudiar los diferentes perfiles, debemos tener en cuenta que Sevilla cuenta con una población de 1.957,197 habitantes que habitan sus 106 municipios. A esta cifra tenemos que añadirle el factor turismo. Sevilla registró en los últimos años 3,12 millones de turistas y superó su “record” anual. Esto quiere decir, que a la hora de estudiar nuestros clientes potenciales tenemos que saber que el turismo es una pieza fundamental.

Vamos a estudiar los diferentes perfiles de clientes:

- **Ocupación:** En Sevilla hay una gran cantidad de universidades, colegios, institutos, bibliotecas, etc. Esto juega un papel importante pues después de un largo día de estudio los estudiantes pueden divertirse/despejarse tomándose una copa en nuestro local. Por otro lado, también podemos tener la visita de personas de negocios. Esta será menos frecuente que la anterior, ya que no hay numerosos parques empresariales por el centro de Sevilla, estos suelen situarse a las afueras de la ciudad. Por lo que este tipo de clientes será más usual los fines de semana.
- **Edad:** No tenemos un rango de edad fijado en nuestro restaurante, pero viendo las características y decoración del mismo, será más usual un rango de edad de 18-40 años. También está enfocado a padres de familia, que visitarán el local acompañados de sus familiares.
- **Procedencia:** En este apartado contamos con dos tipos diferentes de clientes. Por un lado, contaremos con la presencia de residentes de la ciudad, puesto que es un restaurante céntrico y con una carta bastante mediterránea. Por otro lado, también contaremos con la visita de numerosos turistas debido a la localización del local, la amplia gastronomía con la que cuenta nuestro local, así los clientes pueden sumergirse de forma total en la cultura de nuestra hermosa ciudad.

## 4.3 Localización

La localización es una parte importante a la hora de estudiar el mercado. Tenemos que buscar la mejor ubicación para conseguir nuestros objetivos.

Para realizar un buen análisis de localización primero tenemos tener muy claro quienes son nuestros clientes potenciales. Como hemos en el capítulo anterior, son personas de clase media y turistas que disfrutan haciendo planes gastronómicos.

Será relevante también estudiar las alternativas que nos ofrecen las diferentes zonas de la ciudad. Queremos que nuestro negocio se encuentre en una zona bastante frecuentada por la población, es decir, nuestra intención es que esté en un lugar donde haya más restaurantes, pubs, centros comerciales. Con una zona “ambientada” conseguimos atraer a un número mayor de clientes.

También tendremos en cuenta el tipo de cocina que ofrecemos para saber donde es mejor ubicar nuestro local.

A continuación vamos a estudiar las diferentes zonas que podrían resultar interesantes a la hora ubicar nuestro negocio.

### **Viapol:**

Zona bastante transitada debido a su cantidad de universidades, cervecerías y algunos edificios de trabajo. Un factor destacable de esta zona sería que la estación de tren San Bernardo está ubicada en esta zona lo que facilitaría el acceso de clientes a nuestro local.

En general, podemos calificarla como una zona con ambiente bastante estudiantil. Pocos son los turistas que pasean por la zona.

### **Triana:**

Excelente zona para la ubicación de nuestro negocio. Triana es un barrio pintoresco aunque no especialmente monumental, en sus orígenes era una zona de pescadores. Este barrio cuenta con su típico mercado cerca del puente arqueado de Isabel II. Junto al río, Calle Betis tiene una gran variedad de bares y restaurantes junto con música en vivo. En general, Triana tiene una gran afluencia de turistas que buscan ver la cultura flamenca de la ciudad. Es un barrio para comer bien, tomar copas y disfrutar del flamenco auténtico. Maravillosa zona en la que podría quedar ubicado nuestro restaurante.

### **Los Remedios:**

Los Remedios es característico por ser un barrio moderno surgido tras la guerra civil, ubicado al poniente de la ciudad, al otro lado del río, bordeando la zona con Triana y Tablada. Muy cerca del centro de la ciudad y bien comunicado por autobuses y metros.

Es una zona residencial, comercia y de ocio. Aunq siendo esto último más tranquilo en comparación a las demás zonas de la ciudad.

Por lo general, es un barrio tranquilo y muy poco turístico, por lo que no será la mejor ubicación para nuestro negocio.

### **Cásco antiguo:**

El casco antiguo de nuestra ciudad es uno de los tres cáscos históricos más grandes de Europa.

Es el barrio de Sevilla con más condensación de atractivos históricos urbanos y monumentos.

Esta zona al sur limita con los distritos sur y los remedios, al norte limita con el distrito de la Macarena, al este con Nervión y San Pablo-Santa Justa, y al oeste con Triana.

Sería relevante destacar que es el área más turística y comercial de Sevilla, pues es visitada por un gran número de turistas diariamente y personas local de Sevilla.

Esta ubicación será la elegida para llevar a cabo nuestro plan de negocio ya que es una zona donde hay “ambiente”. El casco antiguo cuenta con diferentes plazas las cuales están llenas de bares y restaurantes. Las plazas más destacadas son la plaza de la Encarnación, la plaza de San Francisco, plaza Nueva donde se encuentra la estatua de San Fernando y la plaza del Salvador, siendo esta última donde será ubicado nuestro restaurante.

Barrios de Sevilla	Edad	Actividad nocturna	Afluencia Clientes potenciales	Establecimientos cercanos	Otros servicios
<i>Viapol</i>	16-27	Alta	Media	Gran cantidad de bares/cervecerías	Medio
<i>Triana</i>	Todas las edades	Elevada	Media	Oferta elevada de restauración	Alta
<i>Los Remedios</i>	Todas las edades	Baja	Media	Baja competencia	Medio
<i>Cásco antiguo</i>	Todas las edades	Elevada	Elevada	Oferta elevada de restauración, ocio, comercios	Elevada

Tabla 2. Análisis localización

Como podemos observar en la tabla, el casco antiguo de la ciudad y Triana son dos excelentes zonas para ubicar el restaurante ya que cumplen todos los requisitos necesarios.

Finalmente, tras un estudio pausado hemos decidido que la ubicación ideal será la zona del casco antiguo, en concreto, en plena plaza del salvador, Calle Blanca de los Ríos, 3, 41004 Sevilla.

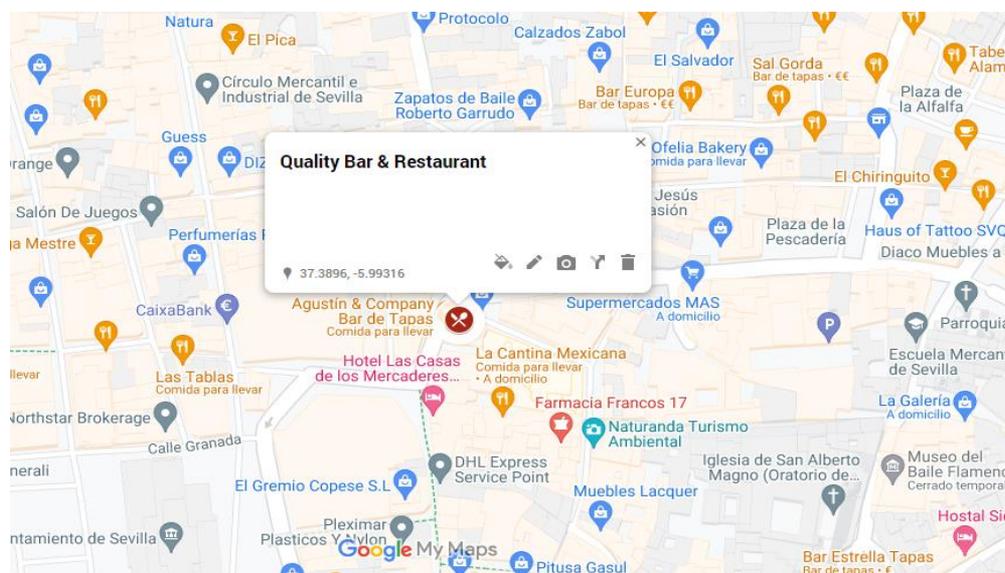


Figura 10. Localización exacta del restaurante

## 4.4 Análisis de la Competencia

Llamamos competencia a todas aquellas empresas que elaboran y venden el mismo producto o servicio y comparten los mismos clientes potenciales así como también su ubicación. Resultaría relevante estudiar la competencia para tener un plan de negocio exitoso.

En la actualidad, estamos rodeados de diversos productos que llaman la atención y queremos consumir. En un país donde el consumo reemplaza la inversión, los productos que se ofrecen van en un progresivo aumento. Estos aspectos mencionados han ido aumentando la competencia y los actores en cada mercado a día de hoy.

Para determinar el grado en el que una empresa puede alcanzar sus objetivos es necesario el estudio del nivel de competencia que existe en el sector para así establecer su ventaja competitiva.

Vamos a analizar de forma general el mercado de la ciudad de Sevilla. Son los productos de las otras empresas lo que amenaza a nuestro local, dado que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. El mercado estudiado aquí será competencia imperfecta debido a que muchos productos están compitiendo por la misma demanda. (Tripadvisor, 2021)

A la hora de realizar el análisis, únicamente vamos a estudiar a aquellas empresas con la que la rivalidad competitiva es muy alta, dado que con sus estrategias han logrado posicionarse en una de las primeras opciones. Son los productos de estas empresas lo que más amenazan nuestro concepto de negocio (Hostelería Sevilla).

De hecho, sería interesante ver el aumento de la competencia a lo largo del tiempo, esto supondría una mejora de la empresa a la hora de enfocarse en mejorar procesos, reducir costes y mejorar la calidad. Del mismo modo, pasar del posicionamiento del producto al posicionamiento del cliente.

Un gran fallo que se comete actualmente es que muchas empresas pasan por alto el análisis de sus competidores a la hora de elaborar un plan de negocio y entrar en el mercado.

Lo mejor es contar con sistema de información continua, para así estar siempre actualizados y poder ver en que mejorar con el objetivo de hacer las cosas mejor que ellos.

Para ser un empresa competitiva debemos contar con una perfecta calidad y satisfacer al cliente. Así la medida de satisfacción del cliente representa un mecanismo de retroalimentación para la firma que permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

Es necesario aclarar que “QUALITY” es una empresa muy innovadora, por lo que no existen empresas con la misma actividad, esto quiere decir que no tenemos competidores directos.

En la provincia de Sevilla contamos con un gran número de restaurantes y bares, pero son pocos los que elaboran sus productos con cierta delicadeza y calidad.

Podemos observar como la rivalidad entre todo el sector se encuentra en el precio, introducción de nuevos productos, publicidad, etc. Esta rivalidad se debe a la presión u oportunidad percibida por los empresarios para mejorar su posición en el mercado.

En la ciudad de Sevilla podemos distinguir dos grandes grupos de empresas de acuerdo con participación en el mercado. Estas serán analizadas minuciosamente.

### 1) Empresas con años de experiencia famosas por su antigüedad.

En este grupo encontramos aquellas empresas que llevan más de 12 años en el sector de la hostelería en Sevilla y por lo tanto abarcan la mayor proporción de mercado. Aunque no compitan con nosotros de forma directa ni se dirijan de forma exacta a nuestro público ya que estas empresas se dirigen a un público más tradicional debido a la poca innovación de las mismas es necesario tener en cuenta a este grupo de empresas a la hora de realizar nuestro análisis ya que el grado de rivalidad puede llegar a ser significativo.

Este grupo de empresas son un sector clave en la hostelería Sevillana pues son restaurantes y bares que

han formado parte del sector desde hace tiempo, son tradicionales y tienen mucha experiencia a la hora de saber que es lo que quieren los clientes.

Alguna de las características que tienen este grupo de empresas son:

- Clientes fieles y tradicionales
- Mayor poder para fijar precios
- Larga trayectoria y mucha experiencia en el sector
- Fuerte relaciones con los proveedores debido a su antigüedad

Son en este tipo de empresas donde debemos crear estrategias más fuertes pues son más competitivas.

A continuación, vamos a nombrar algunos de estos competidores.

- **Restaurante las Escobas (1386).** Es uno de los restaurantes más antiguos, por lo que tiene la fama de ser el “abuelo” de todas las tabernas españolas. A día de hoy, sus platos típicos se hacen el mayor hueco en su menú. Es lo clásico y tradicional lo que atrae a los clientes.
- **El Rinconcillo (1670).** Con 15 reyes y 4 dinastías vividas en su historia han hecho de este restaurante una seña de la ciudad hispalense. Consta de una cocina muy tradicional que ha ido evolucionando. El paso de los años por la capital andaluza son más que suficientes para atraer a un amplio abanico de clientes y turistas.
- **Bodegas Morales (1850).** Este restaurante completa el podio de los tres más antiguos y famosos de Sevilla. El tapeo a base de historia. En este restaurante se puede disfrutar de todo tipo de alimentos típicos además de la gran calidad de vinos que ofrecen.

## 2) Empresas más recientes con carácter innovador

En este grupo hacemos incapié en aquellas empresas que no llevan tantos años como las anteriores nombradas pero han logrado insertarse de forma exitosa en el mercado ofreciendo productos de calidad y teniendo un carácter innovador.

Las empresas que constituyen este grupo compiten de forma más directa con la nuestra pues se dirigen al mismo público, tienen los mismos clientes potenciales, son innovadoras y con una gastronomía bastante amplia.

Algunas de las características más relevantes de este grupo son las siguientes:

- Ofrecen productos y servicios de carácter innovador despertando así el interés de los clientes
- Segmentos de mercado bien diferenciados y definidos
- Gran importancia a la calidad de los productos ofrecidos
- Tienen un buen Marketing y estilizan mucho el establecimiento

Estas empresas tienen una forma de operar diferente a las demás, están actualizándose constantemente y haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Dentro de grupo de empresas podemos destacar las siguientes:

- **Arte y solera.** Es uno de los mejores ejemplos de la fusión entre el pasado y la modernidad gastronómica. En su carta nos encontramos platos tradicionales pero reinventados. Cuidan al máximo todas las presentaciones, es por eso, que su gran creatividad llama mucho la atención a los clientes.
- **Casaplata.** Este restaurante de reciente apertura tiene un local de estética futurista combinado con mobiliario de colores pastel que hacen de él un lugar imprescindible. A priori podríamos pensar que la comida que sirven es vanguardista, pero realmente son recetas de

clásicos que podrías encontrar en cualquier restaurante de tradición con un toque innovador añadido en la preparación y la presentación.

En este caso, su decoración llamativa y su carta tradicional es lo que despierta el interés de los clientes, tanto turistas como locales.

- **Tradevo.** Por el nombre que este restaurante posee ya se puede intuir que la cosa va de cocina andaluza tradicional, pero lo que hace peculiar a esta taberna es la fusión de los platos de siempre con una reinterpretación. Usan siempre la mejor materia prima y, sin ser un lugar barato, merece muchísimo la pena por la elegancia con la que preparan los platos.

Una vez realizado el pequeño análisis obtenemos una conclusión.

Nuestro establecimiento se enfrenta a dos grupos significativo de empresas, siendo muy importante tener en cuenta en que medida afectan estos grupos a la compañía.

Las empresas que forman parte del primer grupo son una amenaza media a nuestra empresa pues son organizaciones dedicadas a una actividad similar y con una larga trayectoria. Hay que tener cuidado con este grupo pues al llevar años en el sector están muy consolidadas y tienen la mejor reputación.

El segundo grupo es una amenaza más alta pues el estilo de estos establecimientos es prácticamente igual al nuestro, es decir, innovador, compartimos los mismos clientes potenciales ya sea por los productos que ofrecen o por su ubicación.

## 4.5 Análisis DAFO

Conseguir que nuestro negocio sobreviva a las diferentes actualizaciones que se producen en el mercado de la hostelería y cuya competencia aumenta a pasos agigantados puede resultar muy complicado.

Para ello, vamos a realizar el análisis DAFO para saber cuales son los aspectos donde debemos centrarnos en mejorar nuestro negocio para que este apueste por una política de mejora continua en el desarrollo de su actividad empresarial (Herramientas Dafo).

### ANÁLISIS INTERNO

#### DEBILIDADES

- 1) Poca experiencia en el mercado
- 2) Elevado costos de puesta en marcha
- 3) Desconocimiento del productopor parte de los clientes
- 4) Falta de posicionamiento

### ANÁLISIS EXTERNO

#### AMENAZAS

- 1) Competencia de cara al futuro
- 2) Inestabilidad económica del país
- 3) Restricciones debido al Covid-19
- 4) Rivalidad entre competidores existentes
- 5) Incremento del precio en la materia prima

# DAFO

#### FORTALEZAS

- 1) Variedad e innovación en nuestra carta
- 2) Ubicado en zona turística
- 3) Infraestructura adecuada
- 4) Tecnología moderna
- 5) Capacidad de satisfacer al mercado

#### OPORTUNIDADES

- 1) Explotación de un nuevo mercado
- 2) Aumento del turismo en la provincia
- 3) Tasa de interés baja
- 4) Vulnerabilidad de los competidores
- 5) Influencias de tendencias

Figura 11. análisis DAFO

## 4.6 Análisis Normativa

Para realizar un análisis legislativo correcto debemos tener en cuenta la normativa correspondiente que afecta a nuestro negocio. Para ello, vamos a tener en cuenta reglamentación europea y española.

Hoy en día contamos con una competencia en material legislativa muy amplia, existe legislación tanto a nivel europeo, nacional, autonómico y local (BOE, 2021).

### Reglamentación española:

- *Real decreto 640/2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.*

En nuestro caso, para llevar a cabo la correcta reglamentación, dispondremos de comidas testigos. Estas representarán las diferentes comidas que servimos para posibilitar la realización de los estudios epidemiológicos necesarios.

Estas comidas, serán recogidas una vez elaboradas, luego serán identificadas y fechadas. Se conservarán durante un mínimo de 7 días a temperatura igual o inferior a 4 grados centígrados.

- *Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.*

Nuestro restaurante adoptará las medidas necesarias para que los equipos de trabajo que se pongan a disposición de los trabajadores sean adecuados al trabajo que deba realizarse y convenientemente adaptados al mismo, de forma que nos garantice la seguridad y salud de nuestros trabajadores al utilizar dichos equipos.

Nos aseguraremos que por diseño o característica constructiva, el equipo seleccionado es seguro para el trabajo a realizar. Por lo que nuestras máquinas y utensilios tienen el marcado CE.

Nuestros trabajadores también contarán con las instrucciones y especificaciones del fabricante o del suministrador del equipo en términos que resulte comprensibles.

- *Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.*

Algunos de los posibles peligros que encontramos en nuestro establecimiento son los siguientes: Cortes y amputaciones, quemaduras por el contacto con objetivos y gases calientes, contacto eléctrico (directo o indirecto) por instalaciones eléctricas y/o herramientas o máquinas dañadas, contacto con productos que contiene sustancias químicas peligrosas, exposición a sustancias peligrosas que se forman durante el proceso de trabajo, etc.

Para estos numerosos peligros, nuestra empresa llevará a cabo las acciones preventivas pertinentes para cada uno de ellos, asegurando así la salud de nuestros trabajadores.

- *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.*

Nuestro establecimiento tiene dos objetivos frente a esta ley. El primero es recordar las reglas básicas, es decir, los consejos fundamentales sobre PRL en hostelería y restauración.

La segunda regla es conseguir que nuestros empleados sean conscientes de que su trabajo implica un riesgo y que también es su responsabilidad protegerse a sí mismo y a sus compañeros de posibles accidentes.

También implantaremos un curso para nuestros empleados de prevención de riesgos laborales una vez al año.

- *Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.*

Haciendo referencia a esta ley, en nuestro establecimiento solo se puede fumar en el exterior, es decir, al aire libre.

Por lo que si nuestros clientes se encuentran en la planta 0, tendrán que salir a la calle para fumar, sin embargo, en la planta 1 (terraza) está permitido el consumo de tabaco.

### **Reglamentación europea:**

- *Reglamento (CE) n° 854/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas para la organización de controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.*

Como dicta el artículo 6, apartado 2, del Reglamento (CE) n° 854/2004, nuestro establecimiento se va a registrar ante la autoridad competente.

El propósito de este registro es permitir que las autoridades competentes en los Estados miembros sepan dónde está situado nuestro establecimiento y cuáles son sus actividades, a fin de que la autoridad nacional competente pueda efectuar los controles oficiales cuando se considere necesario y de conformidad con los principios generales establecidos en el artículo 31 del Reglamento (CE) n° 854/2004, en el que se exige que las autoridades competentes establezcan los procedimientos que deben seguir los explotadores de empresas alimentarias y de piensos al solicitar el registro de sus establecimientos.

- *Reglamento (CE) n.º 853/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, establece una legislación más específica sobre la higiene de los productos alimentarios de origen animal.*

Nuestra empresa seguirá todas las normas específicas de higiene para alimentos de origen animal y para nuestro personal de servicio.

Las normas del reglamento serán aplicables a los productos de origen animal, transformados como sin transformar.

En nuestro caso, también se aplicaran a los productos vegetales.

Sería relevante comentar que le daremos prioridad a los productos transformados de origen animal.

- *Reglamento (CE) n.º 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimentarios.*

Para llevar a cabo este reglamento de forma correcta, el restaurante contará con el amacénamiento apropiado para los alimentos además de tener unas condiciones óptimas dependiendo del tipo de alimento a conservar.

Las zonas de almacenamiento estarán claramente delimitadas del resto y adecuadas a la temperatura que los alimentos requieran. Igual haremos con la conservación, que se harán en recipientes adecuados, almacenados en su lugar correspondiente y con sus necesidades óptimas.

A la hora de transformar y cocinar los alimentos, “Quality” englobará todas las manipulaciones necesarias que se deban realizar con los alimentos, desde su elaboración previa hasta su posterior

cocinado y servicio al cliente.

- *Reglamento (CE) n.º 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Alimentaria Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.*

La salud de nuestros clientes es nuestra prioridad, es por ello que implantaremos un Sistema de Trazabilidad en nuestra empresa.

La implantación de un Sistema de Trazabilidad sirve para localizar un producto inseguro de forma rápida y eficaz para evitar que se comercialice y llegue al consumidor, y para conocer todos los datos de su historial (tratamientos recibidos, materias primas, resultados de los autocontroles, etc.) a fin de poder averiguar el origen del problema y la existencia de otros productos potencialmente inseguros.

Sirve también para evitar los fraudes relacionados con la autenticidad de un alimento y con el origen geográfico.

## 5 ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

### 5.1 Horario

Hoy en día, son cada vez más las personas que pasan poco tiempo en sus casas debido a el trabajo, estudios y una gran variedad de factores, por lo que nuestro restaurante estará abierto durante una larga franja horaria para dar servicios de las diversas necesidades que el cliente requiere.

Por lo que nuestro establecimiento abrirá sus puertas a las 7:30 de la mañana para ofrecer desayunos a los clientes y cerrará sus puertas entre semana a las 00:00 horas y los fin de semana a las 4:00 horas debido a que tenemos una zona para poder tomar copas después de disfrutar de la cena.

### 5.2 Distribución y equipamiento

Nuestro establecimiento contará con una planta 0 (baja) y planta 1 (terraza).

A continuación, vamos a mostrar los planos que hemos realizado para tener una visión más específica.

#### Planta 0

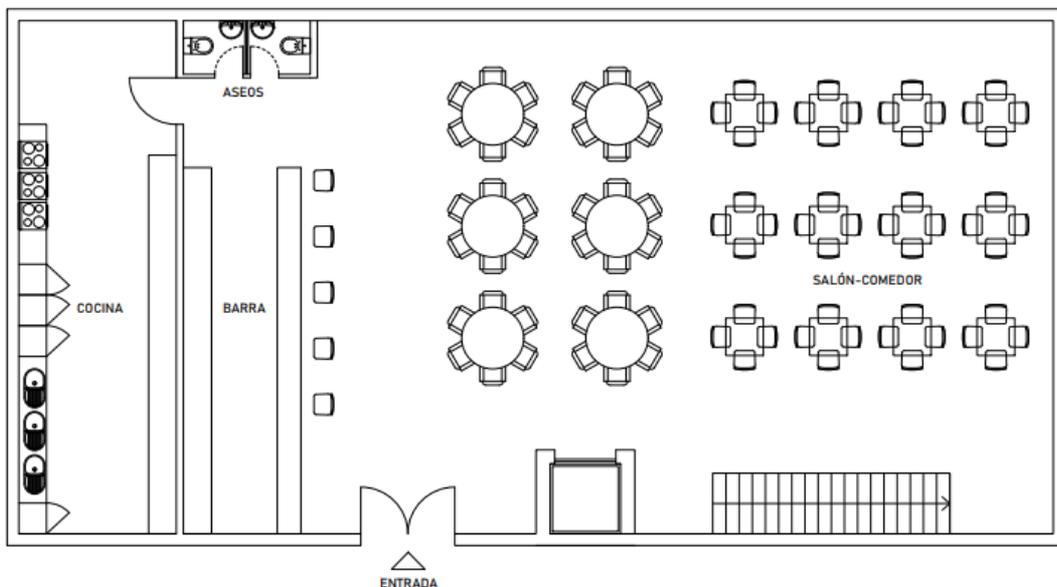


Figura 12 Plano restaurante planta 0

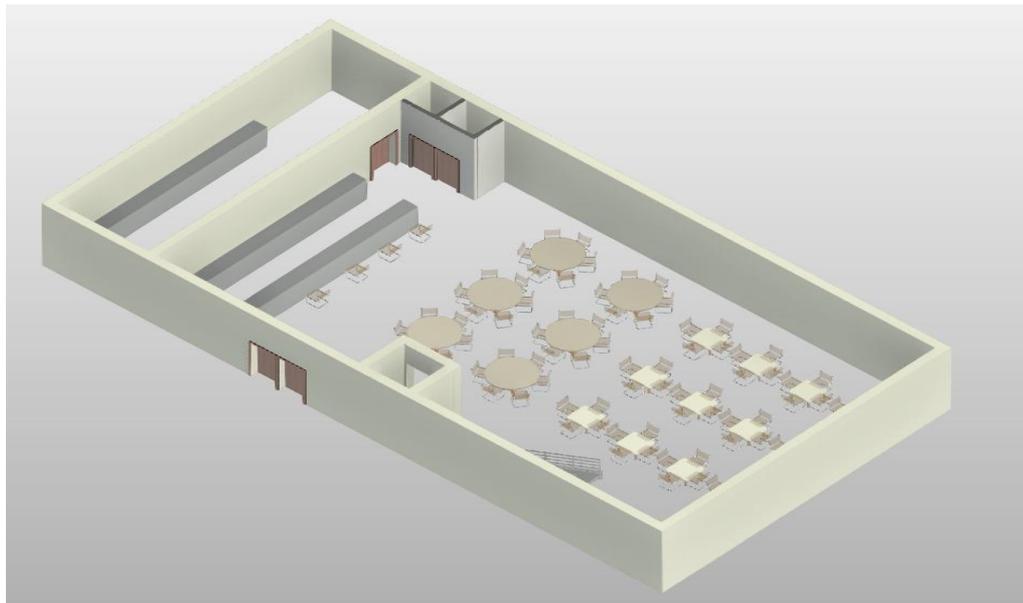


Figura 13. Planto restaurante 3D planta 0

**Planta 1**

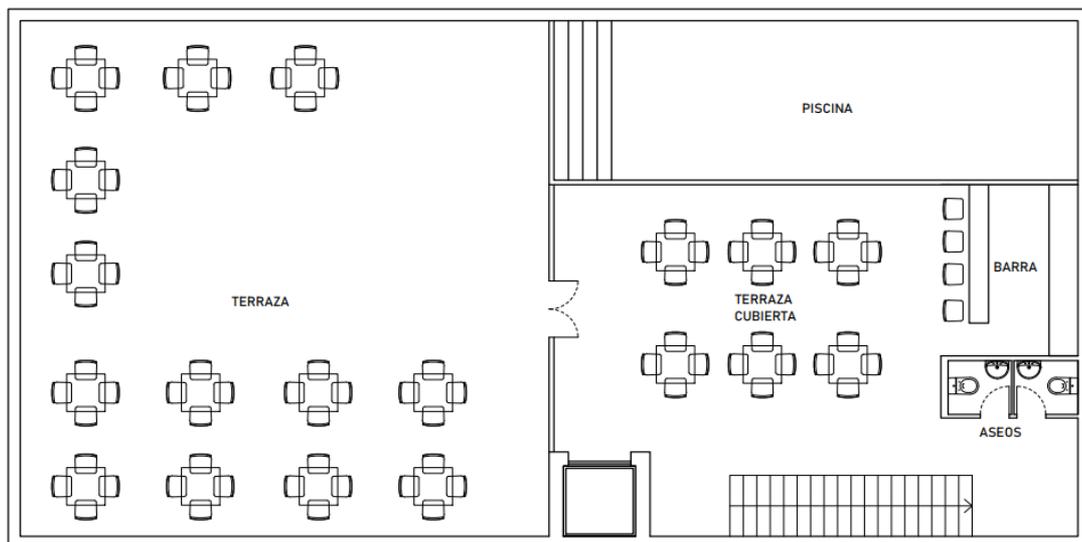


Figura 14. Plano restaurante planta 1

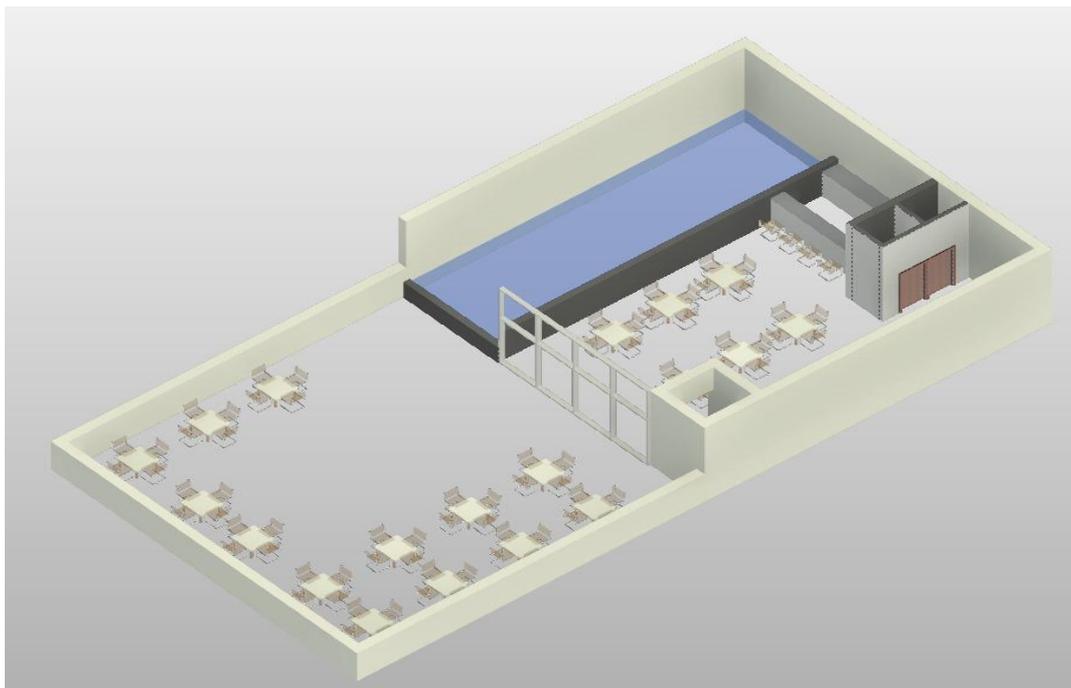


Figura 15. Plano restaurante 3D planta 1

### 5.3 Decoración

El producto y el servicio no es suficiente para triunfar en el mundo de la hostelería, además de estos dos factores no debemos olvidar la decoración. Para conseguir el resultado esperado tenemos que conseguir que el cliente se sienta identificado y decida entrar a nuestro local o lo que es lo mismo, que entre la gran oferta existente elija el nuestro, nos elija a nosotros.

Para realizar la decoración de “QUALITY” subcontrataremos a una empresa sevillana especializada en diseño de interiores.

Para nosotros, la decoración es un factor clave para garantizar el éxito de nuestro local. Una buena decoración hace llamar la atención de las personas que pasen por delante del restaurante además de crear un ambiente idílico y hacer que la estancia sea lo más grata posible.

A continuación, vamos a poner un ejemplo de la temática de decoración que llevará nuestro restaurante.



Figura 16. Decoración restaurante planta 0

La imagen anterior hace referencia a la zona de la restauración donde los clientes disfrutarán de su estancia.

Como podemos observar las zonas son diáfanas (open concept) para ganar así amplitud y de sensación de un establecimiento más grande.

Nuestras mesas cuentan con pantallas digitales, para dar un aire innovador, tecnológico y además para evitar el máximo el contacto entre cliente y personal del servicio debido a la pandemia del covid-19.

En general se destaca por su elegancia y minimalismo.

La ergonomía debe tenerse en cuenta en cada uno de los puestos que vayan a ocupar las personas ubicadas en el local, tanto trabajadores como clientes, por lo que el mobiliario debe ser de calidad.

Conseguiremos una experiencia satisfactoria si conseguimos el bienestar durante el transcurso del servicio, por lo que de nada sirve una estética ideal si no convive con la funcionalidad de los elementos (ArchDaily, 2021).

Para contratar el servicio de la empresa de decoración en primer lugar fijaremos una cita para que ellos puedan ver las instalaciones y tomen las medidas necesarias. La propuesta decorativa que nos envíaran debe tener el presupuesto exacto del trabajo de decoración, listado de precios del material utilizado, listado de sus proveedores y finalmente contrato de trabajo, donde se especificaran todos los datos relativos al personal de decoración.

La siguiente imagen hace referencia a nuestra idea de terraza donde podrán disfrutar de las copas y cócteles después de almorzar/cenar.



Figura 17. Decoración restaurante planta 1

## 5.4 Distribución en planta

Los locales de gastronomía tienen que cumplir unos estándares mínimos de higiene, servicio, calidad de producto o distribución para garantizar su perfecto funcionamiento.

Dado que es un restaurante, la distribución del establecimiento debe ser lo más cómoda posible. Esto facilitará la movilidad de empleados y clientes así como la armonía visual.

Los clientes buscan un ambiente tranquilo y espacio suficiente para poder conversar con sus acompañantes de forma tranquila en la zona de restauración mientras que disfrutan de nuestros platos.

Para facilitar las labores de nuestro equipo de trabajo debemos contar con una distribución perfecta y coherente del mobiliario. Esta buena distribución repercutirá en el buen funcionamiento de nuestro negocio y se manifestará en la cuenta de resultados de nuestra empresa.

A continuación, vamos a nombrar y detallar las diferentes zonas que conforman nuestro establecimiento;

- Cocina

La cocina es uno de los órganos más importantes de nuestro establecimiento. Vamos a dividir la cocina en varias zonas pequeñas para que el trabajo no se entorpezca.

- Zona de despensa: se trata de una zona para almacenar los alimentos. Contamos con estanterías y refrigeradores.
- Zona de preparación: lugar de la cocina donde se prepara la comida antes de ser cocinada. En esta zona se preparan los alimentos y los platos terminados.
- Zona caliente: en esta zona contamos con la maquinaria necesaria para la realización de platos cocinados. Contamos con planchas industriales, hornos, cocina industrial, etc.
- Zona de lavado: aquí se depositan los platos y cubertería utilizados por los clientes una vez terminada su comida. Esta zona también cuenta con una zona de salida de platos limpios.

- Zona de recepción de comandas: lugar de trabajo donde el ayudante de cocina o camarero observará en la pantalla digital los pedidos que han realizado los comensales y se lo comunicará al personal de cocina.
  - Zona de salida del producto: el ayudante del chef o camarero depositará los platos una vez elaborados y comenzará a llevarlos a las mesas de los clientes. Esta zona está comunicada con el salón principal.
- Área de los comensales

Es el área principal del establecimiento. En este lugar es donde se encuentra el salón con las mesas para que los clientes puedan disfrutar de su estancia.

La capacidad del establecimiento será para poder servir a 60 clientes en total contando con el salón y con la terraza.

La entrada al local está dotada de una entrada acondicionada con un rampa para las personas discapacitadas.

Justo al entrar encontramos a la derecha unas escaleras y un ascensor para poder subir a la terraza para disfrutar de unas copas.

Los baños estarán colocados al final del local por motivos de higiene.

## 5.5 Operaciones

Como hemos nombrado a lo largo del plan de estudio, para lograr que nuestro establecimiento funcione correctamente es necesaria una buena organización.

Par ello, vamos a realizar un plan de las actividades, las cuales se van a realizar diariamente y en orden.

Si somos capaces de realizar estas actividades diariamente de forma secuenciada, conseguiremos el éxito y la organización necesaria.

### Mañana

- Rotar alimentos. El personal de servicio debe revisar y atender que los alimentos estén en perfecto estado. Deben mirar las fechas de caducidad de los productos para no servirlos en el día. Además deben revisar la temperatura de los cuartos de refrigeración.
- Montaje de mesas y acomodar el comedor. Las mesas deben estar completamente montadas para poder dar el servicio de desayuno a primera hora de la mañana.
- Encender y limpiar equipos. Luces, ordenadores, congeladores, etc. Todos los empleados deben conocer como encender y apagar estos equipos. El encendido de los mismos deben realizarse nada más se abra el local.

### Medio día

- Hacer preparación de los alimentos. Debemos preparar aquellos alimentos y comidas que suelen ser muy demandados para así satisfacer a los clientes con el tiempo de servicio. Estas preparaciones se hacen mucho antes que el resto de comidas.
- Apertura del local para comidas a las 13:30. La cocina se mantendrá cerrada durante la mañana hasta las 13:30 donde comenzará este servicio.

- Limpieza de la cocina y el salón comedor. Sobre las 17:00-18:00 horas se limpiará la cocina y el comedor una vez los clientes hayan terminado

### Noche

- Actualizar inventario. Para que todo esté en orden y nada falte en la operación diaria, el personal de servicio debe revisar también la existencia de insumos, no solo de alimentos, si no todo lo que se requiera.
- Verificar y complementar limpieza. Se debe revisar el cumplimiento de la parte de la limpieza que haya tocado al turno de cierre, y organizar la restante antes de abrir.
- Limpieza de la cocina y salón comedor. Se limpiará la cocina sobre las 12:00 horas y el salón comedor sobre las 12:30 horas.
- Cierre del restaurante.

# 6 PLAN DE MARKETING

## 6.1 Estrategia de Marketing

El marketing es el sistema de investigar un mercado, ofrecer valor y satisfacer al cliente con un objetivo de lucro.

Esta disciplina se responsabiliza de estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores.

Hoy en día, el marketing es una estrategia que toda empresa debe implementar en su plan global para poder crecer, es por eso, por lo que “QUALITY” contará con una estrategia de marketing.

Dado que nuestra empresa pertenece al sector de la hostelería, no es necesario realizar una gran inversión en el marketing, y un gasto en publicidad no va a suponer una gran variación en nuestros resultados.

(Escuela Marketing).

Nuestra estrategia se va a basar en 4 pilares fundamentales:

1. **Diseño de la carta de forma estratégica.** Nuestra carta y menú no es únicamente un listado de platos, es una herramienta que vamos a utilizar para captar la atención de los clientes. La carta es un factor clave pues es lo que determina si un cliente se queda en nuestro local o se va a la competencia.

Se ha demostrado que una carta con un gran número de páginas tiene un efecto negativo en los clientes, por lo que, el único catalizador del enganche es la simplicidad en la decisión.

“cuando comprar es sencillo, los consumidores se sienten impulsados a hacerlo una y otra vez, e incluso a recomendarlo en círculo lejanos”- Harvard Business Review.

Por otro lado, vamos a detallar la descripción de cada uno de los platos y añadir indicaciones geográficas para remarcar la autenticidad del producto.

2. **Fechas señaladas para organizar eventos innovadores.** Fechas señaladas como san Valentín, el día de la madre, semana santa, etc...son un buen motivo para introducir novedades y así sorprender a nuestros clientes.

Por otro lado, también podemos introducir noches temáticas, es decir, una o dos veces al mes realizar un evento con un tema en concreto. Por ejemplo, podemos realizar un single's night, así podemos lograr que las personas se conozcan y pasen una buena velada a la vez que disfrutan de un menú degustación y cócteles por un precio económico.

3. **Buen uso de las redes sociales.** Hoy en día, las redes sociales forman parte de nuestra vida diaria, gracias a progresiva actualización de las mismas.

La capacidad de interacción que proporcionan las plataformas hace que se convierta en uno de los mejores canales para enseñar y dar a conocer productos y servicios.

Nuestro objetivo es generar engagement con los usuarios, para que estén al día de todas las ofertas y novedades que vayamos a publicar. Las redes sociales que serán nuestros imprescindibles serán Instagram, Twitter y Facebook pues son las que mas cuentan con un número de usuarios activos.

Añadiremos nuestra carta/ menú a las redes sociales, así cuando los clientes se metan en nuestro perfil pueden observar los diferentes platos que tenemos y así llamar su atención.

Publicaremos todos los días fotos de nuestros platos y cócteles, pues basta con ver un plato de comida apetitoso para que nuestro apetito se estimule. Como dice el dicho español “comemos por los ojos”.

Otra estrategia que utilizaremos en las redes sociales será la realización de sorteos. Subiremos a nuestras redes publicaciones donde se sortearan un almuerzo o cena. Para entrar en el sorteo, los seguidores deben comentar en nuestra publicación y compartirlo en las historias, con esto conseguimos llegar a un gran número de perfiles.

Finalmente, realizaremos numerosos directos para mostrar a nuestros seguidores el ambiente del local.

- 4. Invitar a influencers/famosos a nuestro restaurante.** Lograr crear una gran familia virtual es muy complicado y requiere de mucho tiempo, sin embargo, existen usuarios que ya han logrado crear una gran comunidad a su alrededor.

El “influencer marketing” es una estrategia muy rentable en estos tiempos tecnológicos que estamos viviendo en el siglo XXI.

Si el contenido que publican estos influencers en sus redes sociales tiene que ver con lo que ofrecemos en nuestro restaurante y su comunidad de fans coincide con nuestro target, estamos hablando de un potente canal para dar a conocer nuestro restaurante, ganar seguidores y aumentar nuestras ventas.

Es por eso, que vamos a invitar a nuestro restaurante a influencers de las redes sociales y famosos para que disfruten de nuestro establecimiento de forma gratuita a cambio de darnos publicidad en sus cuentas.

## 6.2 Estrategia de precios

El precio es una variable fundamental en nuestro negocio, pues nos aportará ingresos.

El precio reflejará el valor que tiene nuestro producto. Nuestro producto está dirigido a personas de nivel adquisitivo medio, por lo que intentaremos que el precio que pongamos sea lo más asequible posible.

Como estamos empezando, fijaremos un precio inicial para los productos en la fase de introducción al mercado y, posteriormente, modificaremos el precio atendiendo a los factores que vayan teniendo en cuenta la hoja de ruta que hayamos marcado en cada fase del negocio.

Las variables que tendremos en cuenta a la hora de fijar los precios serán las siguientes:

- **Competencia.** El análisis de la competencia trata de averiguar cuánto se está pagando en el mercado por un servicio igual o similar al que oferta nuestra empresa. Esta estrategia se basa en subir, bajar e igualar los precios de la competencia.

Nos fijaremos en los precios que nuestros competidores han impuesto en sus negocios. Llamamos competidores a aquellos negocios que ofrecen los mismos servicios y la calidad es similar.

Debemos tener en cuenta que si fijamos un precio excesivamente bajo pensando que los clientes descartarán la competencia por el ahorro, podría afectar a la imagen de la empresa, relacionándose con un producto de baja calidad.

Por lo que vamos a fijar un precio similar a nuestros competidores.

- **Demanda.** A medida que pasen los meses y vayamos cogiendo experiencia obtendremos los datos relacionados con la demanda.

Pasados los meses, observaremos cuales son los platos que más éxito han tenido y así subir el precio de estos. Como es lógico, bajaremos los precios los platos que menos éxito han tenido.

Debemos tener especial cuidado con esta estrategia, pues podemos causar el efecto contrario.

- **Costes.** Los costes de las materias primas serán calificados como variables, estos dependen de las relaciones con los proveedores. Estos costes vienen determinado en cierta parte por los volúmenes de compras, es decir, a mayor cantidad de productos comprados a un proveedor, podemos obtener descuentos y mejorar la relación con el proveedor.

## 6.3 Promoción

En un negocio como este, no solo podemos basarnos en un buen servicio y una alta calidad, si no que para seguir atrayendo clientes hay que agudizar el ingenio.

Las redes sociales y en general, internet, es un buen complemento para destacar nuestro negocio pero tampoco podemos abusar de ellas, ya que la hemos utilizado en nuestra estrategia de marketing. Un camino para sobresalir consiste en ofrecer al mercado las **promociones más efectivas**.

Podemos definir las promociones de forma sencilla, estas son propuestas de valor. Su función es indicar a los clientes la gran cantidad de beneficios que ofrece nuestro negocio si nos visitan. Las promociones representan una inversión para lograr un objetivo; y como toda inversión, debe ser rentable.

Para realizar promociones efectivas es muy importante pensar los objetivos que queremos conseguir.

A continuación, vamos a nombrar y detallar algunas de las promociones que nuestro restaurante va a poner en marcha:

- **Happy hour, la hora feliz.** Esta promoción será muy útil y beneficiosa los fines de semana. Las altas temperaturas de Sevilla en verano hacen que las personas salgan a divertirse cuando cae la tarde, a partir de las 21:00 más o menos, para cenar y echar ya la noche.

Vamos a poner en marcha esta promoción a las 20:00 h, ya que a esa hora la afluencia en el restaurante es bastante baja. Nuestra intención es happy hour a esa hora para que una vez terminada la promoción los clientes se queden a cenar y luego suban a la terraza para seguir continuando con las copas de noche.

- **Promociones especiales, con duración limitada.** Se trata de un menú especial. La disposición de tiempo de duración limitada permite probar innovaciones.

Esta promoción especial es una gran oportunidad para experimentar y valorar como reaccionan los clientes ante la novedad.

Por lo que, vamos a implantar en nuestro local un menú especial entre semana, para darle un pequeño empujón al restaurante debido a que la afluencia de clientes entre semana es más baja respecto a los fines de semana.

- **Promoción 2x1.** Es una promoción muy efectiva siempre. Ofreceremos esta promoción en los momentos de baja ocupación del restaurante.
- **Tarjeta de descuento para clientes fieles.** Es una promoción la cual siempre se obtienen buenos resultados. Hay que “premiar” a los clientes fieles para seguir motivándolos a visitar nuestro restaurante. Al cliente se le entrega una tarjeta de descuento para el próximo día que asista.

## 7 ESTRATEGIA ECONÓMICA-FINANCIERA

**E**n este punto analizaremos si nuestro proyecto reúne las condiciones necesarias de rentabilidad, solvencia y liquidez para proceder a su correcta ejecución. Mediante un correcto análisis de la información económica y financiera, podemos determinar si nuestro proyecto es viable.

### 7.1 Plan de inversión

Todas las empresas necesitan una inversión inicial. Definiremos inversión como vinculación duradera a recursos financieros para activos tangibles e intangibles.

Las inversiones repercuten en los activos no corrientes e indirectamente en los activos corrientes. Por lo tanto, la planificación de inversiones es un componente central para llevar a cabo un plan estratégico de negocio.

Observando el tipo de negocio que vamos a realizar no necesitaremos realizar una gran estructura financiera debido a que la parte fundamental será mano de obra.

Para obtener los activos necesarios para la prestación de nuestros servicios será necesario detallar los recursos económicos.

**INMOVILIZADO MATERIAL.** Conjunto de bienes tangibles, que se usan en la producción de la empresa. No están destinados a la venta y tendrán una vida útil superior a un ejercicio económico.

- **Maquinaria:** El local que hemos alquilado para la realización de nuestro nuevo establecimiento anteriormente también era un restaurante, por lo que la inversión en maquinaria será muy reducida. Vamos a realizar la compra de dos freidores industriales, un lavavajilla industrial y un horno, por lo que el conjunto de esta maquinaria estará valorado en 3.000 euros.
- **Mobiliario:** El conjunto de todo el mobiliario restaurante incluido la terraza y cocina estará valorado en 10.000 euros.
- **Equipos informáticos:** El equipo informático necesario serán ordenadores para las barras donde se realizarán los pagos y pantallas digitales en las mesas para realizar los pedidos desde las mismas. Como hemos nombrado anteriormente en otro capítulo, tendremos únicamente un único proveedor donde le realizaremos todos los pedidos informáticos. Es por eso, que contamos con grandes descuentos y promociones. Los equipos informáticos iniciales están valorados en 1.500 euros.
- **Útiles y herramientas:** Pequeños materiales necesarios en todo el restaurante. Valorado en 600 euros.

Guiandonos según la tabla de coeficientes de amortización lineal de la agencia tributaria, amortizaremos de la siguiente manera:

- Mobiliario y maquinaria serán amortizados en 10 años.
- Equipos de procesos de información, útiles y herramientas en 8 años.

$$\text{Amortización mobiliario y maquinaria: } \frac{10.000 \text{ €} + 3.000 \text{ €}}{10} = 1.300 \text{ €}$$

$$\text{Amortización equipos y útiles: } \frac{1.500 \text{ €} + 600 \text{ €}}{8} = 262,5 \text{ €}$$

$$\text{Total amortización inmovilizado material} = 1.562,5 \text{ €}$$

**INMOVILIZADO INTANGIBLE.** Son elementos no materiales, que se usarán en la actividad productiva de la empresa por un período superior a un año.

- Patente y logotipo: Debemos registrar el nombre del local en la Sede Electrónica de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). El precio que tendremos que pagar por registrar el nombre de nuestra empresa es de 150 € y por el logotipo 300 €. El valor total será de 450 €.
- Aplicaciones informáticas: Necesitaremos aplicaciones informáticas que permitan agilizar el servicio. Contaremos con un software específico para pedir desde la mesa sin contactar con el camarero y por otro lado, tendremos otro software el cual es una base de datos que recoge todo los precios para elaborar facturas de forma rápida. El precio que pagaremos está valorado en 3.050 €.

El inmovilizado intangible será amortizado entero a 6 años pues es lo que estipula la ley.

$$\text{Total amortización inmovilizado intangible: } \frac{3500 \text{ €}}{6} = 583,3 \text{ €}$$

## 7.2 Financiación

Para hacer frente a la inversión inicial, gastos de puesta en marcha y gastos en funcionamiento será necesario solicitar un préstamo en una entidad financiera, que será de 15.000 €.

Pagaremosmos un tipo de interés del 4 % anual (Simulador Préstamos, 2021).

Período	Intereses	Amortización	Cuota	Capital pendiente
Año X	-	-	-	15.000 €
Año 0	600 €	3.000 €	3.600 €	12.000 €
Año 1	480 €	3.000 €	3.480 €	9.000 €
Año 2	360 €	3.000 €	3.360 €	6.000 €
Año 3	240 €	3.000 €	3.240 €	3.000 €

Tabla 3. Amortización préstamo

A parte de esta cantidad de dinero, la empresa contará con un capital social de 20.000 € aportados por el único socio de la sociedad.

De esta forma, la empresa no se ve en la obligación de solicitar una cantidad de financiación muy alta y así no verse con un excesivo endeudamiento.

## 7.3 GASTOS

### 7.3.1 Gastos suministros

Son los gastos en los que se refleja el abastecimiento cuyo consumo y facturación es efectuada a partir de los datos suministrados por los contadores.

Estos gastos serán agua, electricidad, gas, teléfono e internet.

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Agua	250 €	250 €	300 €	300 €
Electricidad	1.200,00 €	1.238,00 €	1.100,00 €	1.300,00 €
Gas	2.700,00 €	3.600,00 €	2.800,00 €	4.000,00 €
Teléfono e internet	300,00 €	310,00 €	350,00 €	340,00 €
<b>Total</b>	<b>4.450,00 €</b>	<b>5.398,00 €</b>	<b>4.550,00 €</b>	<b>5.940,00 €</b>

Tabla 4. Gastos suministros

### 7.3.2 Gastos de personal de servicio

En nuestro restaurante es muy importante la mano de obra, por lo que contaremos con 4 camareros y 4 cocineros repartidos en dos turnos diferentes, mañana y tarde.

Por lo que, por la mañana trabajarán 2 cocineros y 2 camareros y por la tarde idém.

También contaremos con la presencia de un encargado para que lleve el control del local.

<b>Gastos del personal</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Salario	118.800 €	118.800 €	140.400 €	140.400 €

Tabla 5. Gastos personal de servicio

- **Año 0 y 1**

Salario bruto al mes = 1.100 €. Salario bruto al año de los 9 trabajadores = 118.800 €

- **Año 2 y 3**

Salario bruto al mes = 1.300 €. Salario bruto al año de los 9 trabajadores = 140.400 €

### 7.3.3 Gastos de alquiler

Para nuestra establecimiento, vamos a pagar un alquiler de 1.500 € al mes.

Vamos a alquilar un establecimiento donde anteriormente también se realizaba la actividad de restauración.

<b>Alquiler</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Gasto alquiler	18.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €

Tabla 6. Gastos alquiler

### 7.3.4 Gastos de publicidad

Vamos a realizar los gastos que nuestra empresa tiene en publicidad.

#### Publicidad:

- Posicionamiento SEM. Vamos a posicionar nuestro restaurante para que aparezca entre las primeras búsquedas locales de aquellas personas que estén interesadas en los servicios que ofrecemos. El primer año el valor será de 1.800 €.
- Publicidad Display en medios digitales. Es la publicidad más efectiva en la estrategia de un restaurante, por lo que vamos a poner anuncios en formato banner en los medios de comunicación, revistas y páginas web de máxima audiencia. 2.631,25 € pagaremos el primer año.
- Publicidad en aplicaciones móviles. El objetivo es tener publicidad programática dentro de las apps para impactar en aquellos usuarios que pueden estar interesados en nuestro restaurante. 2.081,55 €.

<b>Publicidad</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Posicionamiento SEM	1.800 €	1.600 €	2.000 €	1.200 €
Display en medios digitales	2.631,25 €	2.000 €	1.500 €	1.500 €
Aplicaciones móviles	2.081,55 €	1.564,23 €	843 €	843 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.512,80 €</b>	<b>5.164,23 €</b>	<b>5.844,12 €</b>	<b>6.472,73 €</b>

Tabla 7. Gastos de publicidad

## 7.4 Análisis de tesorería

En este apartado vamos a realizar un análisis de tesorería. Este análisis debe reflejar todos los ingresos y gastos.

La tesorería regula todas las operaciones monetarias del negocio, ya sean cobros o pagos, así como el control de todos los fondos disponibles de la empresa.

La diferencia entre los cobros y pagos será el dinero que necesitará nuestra empresa o sobraré en ese periodo de tiempo determinado.

- **Cobros**

Vamos a realizar una previsión de ventas para determinar los cobros que obtendremos.

Lo primero será realizar el presupuesto del precio medio por persona, para ello, vamos a diferenciar cuatro tipos de servicios y estimaremos el gasto medio que hará el cliente.

<b>PRECIO MEDIO POR PERSONA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
MENÚ DESAYUNO	5,00 €	5,00 €	6,00 €	6,00 €
MENÚ ALMUERZO	15,00 €	15,00 €	16,00 €	16,00 €
MENÚ CENA	19,00 €	19,00 €	20,00 €	20,00 €
CARTA	25,00 €	25,00 €	26,00 €	26,00 €
PRECIO MEDIO UNITARIO	14,50 €	14,50 €	15,00 €	15,00 €

Tabla 8. Presupuesto precio medio por persona

A continuación, vamos a estimar el volumen de ventas que obtendremos de los servicios que nuestro restaurante ofertará.

Vamos a suponer que las ventas se incrementarán un 6 % cada año. Durante los primeros años estimaremos ventas más bajas pues el local es nuevo y no ha alcanzado gran popularidad.

VENTAS	PRESUPUESTO (Nº DE VENTAS)			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
MENÚ DESAYUNO	1.560,00	1.653,60	1.752,80	1.857,90
MENÚ ALMUERZO	4.500,00	4.770,00	5.056,20	5.359,57
MENÚ CENA	4.000,00	4.240,00	4.494,40	4.764,06
CARTA	4.000,00	4.240,00	4.494,40	4.764,06
TOTAL VENTAS	14.060,00	14.903,60	15.797,80	16.745,59

Tabla 9. Presupuesto ventas anuales

Hemos obtenido el margen bruto como la diferencia entre los ingresos por ventas y los costes de ventas.

MARGEN BRUTO	PRESUPUESTO (€)			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS POR VENTAS	203.870,00 €	216.102,20 €	236.967,00 €	251.183,88 €
INGRESOS DE GESTIÓN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
COSTES DE VENTAS	50.000,00 €	54.100,00 €	59.500,00 €	66.000,00 €
TOTAL MARGEN	153.870,00 €	162.002,20 €	177.467,00 €	185.183,88 €
MARGEN S/ VENTAS	71%	70%	75%	74%

Tabla 10. Presupuesto margen bruto

- **Pagos**

Entre los diversos pagos encontramos los pagos de nóminas por costes de personal fijo y los pagos por aprovisionamiento de materias primas, que se llevará a cabo dependiendo de las ventas.

Sería relevante destacar un coste muy importante como es el del alquiler del local. El local está totalmente equipado con los elementos necesarios para llevar a cabo nuestra actividad. Por lo que merece la pena pagar el elevado coste que este supone.

Los gastos financieros serán relativos al préstamo de 15.000 € que vamos a solicitar al banco.

A continuación, vamos a mostrar los flujos de efectivos que son todas las salidas de efectivos REALES. Son los beneficios más las partidas que no ha tenido salida de efectivo.

<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>			
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Caja inicial	0,00 €	16.566,85 €	24.723,28 €	28.494,39 €
<b>Autofinanciación de operaciones</b>				
Beneficio antes de impuestos	3.361,40 €	12.014,17 €	6.167,08 €	11.984,47 €
Impuestos	840,35 €	3.003,54 €	1.541,77 €	2.996,12 €
Amortizaciones	2.145,80 €	2.145,80 €	2.145,80 €	2.145,80 €
Cash flow	4.666,85 €	11.156,43 €	6.771,11 €	11.134,15 €
<b>Necesidades de Circulante</b>				
Incrementos saldos de clientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Incrementos saldos de existencias	-3.605,00 €	-4.276,00 €	-3.824,00 €	-4.126,00 €
Incremento saldo de proveedores	3.605,00 €	4.276,00 €	3.824,00 €	4.126,00 €
Total necesidades de circulante	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Necesidades de capital</b>				
<i>Entradas</i>				
Nuevos préstamos a l/p	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportación de los socios	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Salidas</i>				
Pago de préstamos a l/p	-3.000,00 €	-3.000,00 €	-3.000,00 €	-3.000,00 €
Inversiones	-20.100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total necesidades de capital	11.900,00 €	-3.000,00 €	-3.000,00 €	-3.000,00 €
Caja final	16.566,85 €	24.723,28 €	28.494,39 €	36.628,54 €

Tabla 11. Presupuesto flujos de efectivo

Como podemos observar en la tabla, la tesorería está a un nivel óptimo para satisfacer todas las necesidades y operaciones necesarias.

En esta época de incertidumbre preferimos tener en efectivo además tenemos visión de seguir aumentando el negocio si mantemos la línea en los siguientes ejercicios comprando un local para llevar a cabo otro restaurante fuera de la provincia de Sevilla.

## 7.5 Cuenta de resultados

Es el documento que nos muestra la gestión de nuestra empresa como consecuencia de las operaciones realizadas, es decir, ingresos y gastos.

En esta cuenta, se recogen los ingresos, principalmente aquellos que proceden de las ventas y también se recogen los gastos necesarios para llevar a cabo nuestro negocio. La pérdida o ganancia esperada es la diferencia entre las ventas y gastos anteriormente nombrados.

Para realizar un buen análisis de la cuenta utilizaremos los gastos de explotación debido a que analizar los resultados que se dan esporádicamente en la empresa no es representativo de su actividad normal.

A continuación, vamos a mostrar la cuenta de resultados de nuestra empresa con estimaciones hechas para 4 años.

**CUENTA DE RESULTADOS**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	203.870,00 €	216.102,20 €	236.967,00 €	251.183,00 €
Otros ingresos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total ingresos</b>	203.870,00 €	216.102,20 €	236.967,00 €	251.183,00 €
Coste de ventas	50.000,00 €	54.100,00 €	59.500,00 €	66.000,00 €
<b>Total coste de ventas</b>	50.000,00 €	54.100,00 €	59.500,00 €	66.000,00 €
<b>Gastos de explotación</b>				
Gastos de personal	118.800,00 €	118.800,00 €	140.400,00 €	140.400,00 €
Gastos generales	28.962,80 €	28.562,23 €	28.394,12 €	30.412,73 €
<b>Total gastos explotación</b>	147.762,80 €	147.362,23 €	168.794,12 €	170.812,73 €
Beneficio explotación	6.107,20 €	14.639,97 €	8.672,88 €	14.370,27 €
<b>Amortizaciones</b>				
Inmov material	1.562,50 €	1.562,50 €	1.562,50 €	1.562,50 €
Inmv intangible	583,30 €	583,30 €	583,30 €	583,30 €
<b>Total amortizaciones</b>	2.145,80 €	2.145,80 €	2.145,80 €	2.145,80 €
BaII	3.961,40 €	12.494,17 €	6.527,08 €	12.224,47 €
Gastos Financieros	600 €	480 €	360 €	240 €
BaI	3.361,40 €	12.014,17 €	6.167,08 €	11.984,47 €
Impuesto de sociedades (25%)	840,35 €	3.003,54 €	1.541,77 €	2.996,12 €
Resultado	2.521,05 €	9.010,63 €	4.625,31 €	8.988,35 €

Tabla 12. Cuenta de resultados

Como podemos observar, el resultado del ejercicio con respecto a los años 0 y 1 ha incrementado notablemente debido a que el número de ventas ha aumentado y los gastos se han mantenido.

Con respecto al año 2, podemos ver como el resultado ha disminuido notablemente. Aunque las ventas sigan aumentando paulatinamente, hemos tenido que aumentar los gastos de explotación. Esto ha supuesto una bajada de beneficios.

Finalmente en el año 3, el resultado del ejercicio vuelve a aumentar. Esto es debido a que las ventas siguen aumentando como hemos dicho antes y los gastos de explotación los hemos mantenido con respecto al año 2.

Si nos fijamos en costes de ventas, estos incrementan cada año también pero en menor medida que lo hacen los ingresos. Esto sucede porque los costes variables no tienen gran peso dentro del conjunto de costes.

En cuanto al gasto de amortización, podemos observar que no es excesivo, ya que nuestra inversión inicial para poner en marcha el negocio ha sido baja. Cabe destacar que nuestra inversión ha sido baja debido a que nuestro local contaba con toda la equipación necesaria de un negocio de restauración.

## 7.6 Balance de situación

El balance de situación es un informe, recogido en un momento determinado del tiempo, que nos muestra la situación económica y financiera de la empresa.

El balance informa de una forma ordenada y separada, de la composición de la empresa en su activo, pasivo y patrimonio neto.

- **Activo.** Son los bienes, derechos y otros recursos de los que dispone la empresa. Estos bienes tienen alta probabilidad de generar beneficio en el futuro.
- **Pasivo.** Término contable que define el conjunto de deudas y obligaciones pendientes de pago. Mientras que el activo muestra en qué ha invertido una sociedad, el pasivo informa sobre el origen de los fondos para realizar dichas inversiones.
- **Patrimonio Neto.** Es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa. Una de las cosas entre las que está formado son las aportaciones de los socios.

El objetivo de este análisis financiero es observar si nuestra empresa tiene una estructura sólida o no.

A continuación, vamos a mostrar nuestro balance de situación.

**BALANCE DE SITUACIÓN****PRESUPUESTO**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo no corriente</b>				
Inmovilizado intangible	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	-583,30 €	-1.166,60 €	-1.749,90 €	-2.333,20 €
Inmovilizado material	15.100,00 €	15.100,00 €	15.100,00 €	15.100,00 €
Amortización acumulada inmovilizado material	-1.562,50 €	-3.125,00 €	-4.687,50 €	-6.250,00 €
Fianza constituida a l/p	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
<b>Total activo no corriente</b>	<b>17.954,20 €</b>	<b>15.808,40 €</b>	<b>13.662,60 €</b>	<b>11.516,80 €</b>
<b>Activo corriente</b>				
Existencias	3.605,00 €	7.881,00 €	11.705,00 €	15.831,00 €
Efectivo y otros activos líquidos	16.566,85 €	24.723,28 €	28.494,39 €	36.628,54 €
<b>Total activo corriente</b>	<b>20.171,85 €</b>	<b>32.604,28 €</b>	<b>40.199,39 €</b>	<b>52.459,54 €</b>
<b>Total activo</b>	<b>38.126,05 €</b>	<b>48.412,68 €</b>	<b>53.861,99 €</b>	<b>63.976,34 €</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>				
<b>NETO</b>				
<b>Patrimonio Neto</b>				
Capital	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Reservas	0,00 €	2.521,05 €	11.531,68 €	16.156,99 €
Resultado del Ejercicio	2.521,05 €	9.010,63 €	4.625,31 €	8.988,35 €
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>22.521,05 €</b>	<b>31.531,68 €</b>	<b>36.156,99 €</b>	<b>45.145,34 €</b>
<b>Pasivo no corriente</b>				
Deudas a l/p	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Pasivo corriente</b>				
Créditos a c/p	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Proveedores	3.605,00 €	7.881,00 €	11.705,00 €	15.831,00 €
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>6.605,00 €</b>	<b>10.881,00 €</b>	<b>14.705,00 €</b>	<b>18.831,00 €</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>15.605,00 €</b>	<b>16.881,00 €</b>	<b>17.705,00 €</b>	<b>18.831,00 €</b>
<b>Total PN + Pasivo</b>	<b>38.126,05 €</b>	<b>48.412,68 €</b>	<b>53.861,99 €</b>	<b>63.976,34 €</b>

Tabla 13. Balance de situación

En el activo no corriente están incluidos los elementos intangibles y materiales. Estos son el mobiliario, equipos, maquinaria, útiles y herramientas. Dentro de los elementos intangibles encontramos programas informáticos, patente y marca registrada.

El activo corriente de nuestra empresa debido a la naturaleza del negocio es reducido. Está compuesto por existencias y efectivos. El saldo del cliente es inexistente debido a que se trata de un negocio del sector de la restauración por lo que todo el consumo durante el servicio se abonará en el momento.

Haciendo referencia al pasivo no corriente de nuestra empresa, podemos decir que este hace referencia a las obligaciones que tenemos con terceros. Nuestra sociedad ha solicitado un préstamo para hacer frente a la inversión inicial con un interés del 4%.

El pasivo corriente son deudas con terceros también, pero con la diferencia de que estas tienen una exigencia en el mayor tiempo. Las deudas que tiene "Quality" son con sus proveedores. También aparece un crédito a corto plazo, esto es la parte del préstamo que debemos afrontar en el año siguiente.

Finalmente vamos a hacer mención al patrimonio neto. En esta partida encontramos el capital social que hemos aportado (20.000 €), los resultados de los ejercicios y las reservas.

Podemos observar como las deudas de la empresa que tienen mayor exigibilidad, pueden ser afrontadas con las cantidades que tenemos en el activo corriente.

## 7.7 Análisis de la inversión

- **VAN (Valor actual neto):** Es un indicador financiero para valorar y determinar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto.

El VAN nos permite conocer la posible rentabilidad que tendrá nuestro negocio a través de una fórmula matemática. En esta fórmula utilizaremos los valores de los flujos de caja, tasa de descuento seleccionada y desembolso inicial.

$$VAN = -A + \frac{Q_i}{(1+k)^i}$$
, siendo A el desembolso inicial (20.000 €), Q los flujos de caja y K el tipo de interés que aplicamos en nuestro préstamo (4 %).

Nuestros flujos de caja son los siguientes:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Flujos de caja</b>	4.666,85 €	11.156,43 €	6.771,11 €	11.134,15 €

Tabla 14 . Flujos de caja

Flujos de caja = Cash flow

**VAN = 10.339,11 €**

- **TIR (Tasa interna de retorno):** Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, la tasa de descuento que hace que el van sea igual a cero.

$$TIR = -A + \frac{Q_i}{(1+k)^i}, \text{ en este caso, se trata de despejar la } K \text{ de la fórmula.}$$

$$TIR = 22,185 \%$$

- **PAYBACK:** Es un criterio para evaluar inversiones. Indica el plazo temporal que tarda una inversión en recuperar el capital invertido.

Nuestro desembolso inicial es de 20.000 euros.

En el año 0, nuestro flujo de caja es de 4.666,85 €, por lo que  $\frac{-20.000}{+4.666,85} = -15.333,15$  €. Este valor negativo significa que aún no hemos recuperado el dinero en el año 0.

Volvemos a operar,  $\frac{-15.333,15}{+11.156,43} = -4.176,72$  €. Nos sigue dando valor negativo, por lo que en el año 1 aún no hemos recuperado nuestra inversión.

Seguimos realizando la misma operación,  $\frac{-4.176,72}{+6.771,11} = 2.594,39$  €. Podemos observar como en el año 2 hemos recuperado el capital aportado.

Para saber de forma exacta en que período de tiempo hemos recuperado nuestros 20.000 € vamos a realizar una sencilla regla de tres.

Genero 6.771,11 € – 12 meses

Falta 4.176,72 € -X

Por lo que X tendrá el valor de 7,4 meses. Es decir, 7 meses y 12 días

**PAYBACK** = 2 años, 7 meses y 12 días.

## 8 CONCLUSIÓN

---

Tras el plan de estudio y viabilidad realizado para nuestro nuevo establecimiento de restauración observamos que este sector, el cual ha permanecido en un constante maltrato este último año debido a la crisis del coronavirus, está retomando su actividad y con más fuerza que nunca.

Por lo que, es un buen sector para introducirnos y aportar valor acaparando una buena cuota de mercado.

El objetivo de nuestra empresa es permanecer en una constante evolución a lo largo de los años. Vamos a intentar que cada año nuestro negocio sea más popular y tenga más prestigio, por lo que iremos alcanzando una mayor cuota de mercado.

Otro punto relevante a comentar, es que cada vez son más las personas que pasan poco tiempo en sus casas, debido a su trabajo u otros factores. Para ello, nuestro restaurante está totalmente equipado para ofrecer los diferentes servicios que necesite el consumidor. Es por eso que esperamos un aumento de clientes en los últimos años buscando calidad y precios económicos.

Finalmente, respecto al ámbito financiero, hemos estimado que el fuerte de nuestra empresa será la generación de caja y con la cual sostenemos nuestro balance, ya que no se repartirá los beneficios obtenidos. Creemos conveniente este hecho por la situación de incertidumbre que vive el sector de la restauración y también porque nuestro objetivo es adquirir el local en el que nos encontramos actualmente si nuestra caja sigue la misma línea de crecimiento en los siguientes ejercicios.

Realizando un breve resumen de los resultados, observamos como la mayoría de los gastos se encuentran en el coste de materia prima y en los gastos de personal.

Enfatizamos que los resultados y el crecimiento de este a lo largo de los ejercicios posteriores, se deben a la buena evolución del sector, la mayor viabilidad y la mejora de eficiencia del personal conforme transcurren los años.



## BIBLIOGRAFÍA

Apuntes asignatura diagnóstico y control de gestión.(2020)

ArchDaily. (2021). Obtenido de <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/901778/bares-y-restaurantes-50-ejemplos-en-planta-y-seccion>

BIS CONSULTING. (2021). Obtenido de Análisis mercado: <https://www.bis-consulting.es/analisis-mercado-de-restauracion-en-espana/>

BOE. (2021). Obtenido de [https://www.boe.es/diario\\_boe/](https://www.boe.es/diario_boe/)

CÁNOVAS, F. J. (s.f.). LA RESTAURACIÓN, UNA OFERTA TURÍSTICA FRENTE A LOS NUEVOS. Obtenido de <https://www.aecit.org/uploads/public/congresos/16/Comunicaciones/Sesion%203/6.%20La%20restauracion,%20una%20oferta%20turistica%20frente%20a%20nuevos%20habitos.pdf>

Escuela Marketing. (s.f.). Obtenido de <https://escuela.marketingandweb.es/marketing-de-servicios/>

Herramientas Dafo. (s.f.). Obtenido de <https://dafo.ipyme.org/Home>

Hostelería de España. (2019). Obtenido de <https://www.cehe.es/>

Hostelería Sevilla. (s.f.). Obtenido de <https://www.hosteleriasevilla.es/>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863)

Ministerio de economía. (s.f.). Obtenido de <https://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=deb1aec3861e7310VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>

Plataforma PYME. (s.f.). Obtenido de <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad+Limitada+Nueva+Empresa&idioma=es-ES>

Portal PYME. (2020). Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Simulador Préstamos. (2021). Obtenido de <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>

Statista. (2021). Obtenido de <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>

