



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE EMPRESA:

RESTAURANTE RESTAUMA

Alumna: Otman Oumaima

Tutoras: Dra. M^a del Consuelo Ruiz Rodríguez

Dra. Rocío Martínez Jiménez

Dpto. Organización de empresas

Marzo, 2024

RESUMEN

El trabajo de fin de máster presentado se basa principalmente en la elaboración de un plan de negocio de un restaurante marroquí de prestigio ubicado en Torremolinos(Málaga). La gastronomía marroquí tiene una gran popularidad en el mundo, con premios y reconocimientos como la mejor gastronomía africana, y la segunda mejor del mundo tras la italiana.

El presente trabajo pretende analizar todas las variables a tener en cuenta en la empresa en el momento de su puesta en marcha, así como también la viabilidad del proyecto tanto económicamente como financieramente. Así, en este trabajo se incluye un análisis del mercado, un plan de operaciones y recursos humanos y un plan de marketing.

ABSTRACT

In this work, an analysis will be made of the variables that affect the star rating and the aspects related to the establishment of a Moroccan restaurant located in Torremolinos.

The city of Torremolinos, as well as its economic, touristic and financial viability. This Project includes the analysis of the market that encompasses the Company, an operations plan, a human resources plan, a marketing plan, an economic-financial plan, a contingency plan and conclusions.

Key words: business plan, viability, business.

ÍNDICE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.1 PRESENTACION Y DESCRIPCION DE EMPRESA	6
a) IDEA DE NEGOCIO	6
b) DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	7
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	8
a) FACTORES POLÍTICOS	8
b). FACTORES ECONÓMICO	9
c) FACTORES DEMOGRÁFICOS:	9
d). FACTORES SOCIO-CULTURALES	11
e). FACTORES TECNOLÓGICOS	12
f). FACTORES AMBIENTALES:	12
g). FACTORES LEGALES:	13
1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	14
a) INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL	14
b) COMPETIDORES POTENCIALES	15
c) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	15
d) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	16
e) PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	16
1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	16
a) ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	16
b) ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	18
2. PLAN DE MARKETING	23
2.1 MARKETING OPERATIVO	23
3. PLAN DE OPERACIONES	28
3.1 DISEÑO DEL SERVICIO	28
3.2 INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO	29
3.3 CAPACIDAD Y TIEMPO DE SERVICIO	31
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	32
4.1 ORGANIGRAMA	32
4.2 DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS DEL TRABAJO	32
5. PLAN FINANCIERO	34

5.1 INVERSIÓN NECESARIA	34
5.2 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES	38
5.3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO	41
5.4 ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA- FINANCIERA	42
6. ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	44
7. PLAN DE CONTINGENCIAS	46
8. CONCLUSIÓN	47
9. REFERENCIAS	49
10. MODELO CANVAS	51
11. MENÚ	52

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DATOS DEL EMPRENDEDOR	7
TABLA 2: DATOS DE LA EMPRESA	7
TABLA 3: DAFO	22
TABLA 4: LISTA DE PRECIOS DE LOS PLATOS	25
TABLA 5: PLAN DE INVERSIÓN	34
TABLA 6: FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	35
TABLA 7: AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO	36
TABLA 8: BALANCES ANUALES PREVISIONALES	37
TABLA 9: PREVISIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA	38
TABLA 10: GASTOS FIJOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	39
TABLA 11: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	40
TABLA 12: ESTIMACIÓN DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO DE EQUILIBRIO	41
TABLA 13: PREVISIÓN TESORERÍA	43
TABLA 14 VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA	44
TABLA 15 PLAN DE CONTINGENCIAS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CIFRAS DE POBLACIÓN	10
-------------------------------	----

FIGURA 2: DENSIDAD DE LA POBLACIÓN	11
FIGURA 3: EVOLUCIÓN DE LAS TEMPERATURAS	13
FIGURA 4: TARJETA DE VISITA	24
FIGURA 5: LOGOTIPO	24
FIGURA 6: MAPA DE SERVICIO	28
FIGURA 7: LOCALIZACIÓN	30
FIGURA 8: FOTOS DEL LOCAL	30
FIGURA 9: COCINA DEL LOCAL	31
FIGURA 10: ORGANIGRAMA DE PUESTOS	32

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 PRESENTACION Y DESCRIPCION DE EMPRESA

a) IDEA DE NEGOCIO

Después de considerar diferentes ideas de negocio para la elaboración de un proyecto empresarial me he inclinado por estudiar la viabilidad de una idea que tengo en mente hace mucho tiempo.

Dicha idea de negocio (Ver Canvas) consiste en la puesta en marcha de un restaurante con diferentes especialidades de comida marroquí. La comida marroquí es muy popular y de gusto para los españoles. De aquí me llega la idea del proyecto por la aproximación de la comida marroquí hasta las manos de españoles y otras nacionalidades.

- **Visión**

La empresa quiere llegar en el futuro a ser la número uno en su sector. Eso significa que, cuando una persona piensa en comer fuera de su lugar de trabajo o residencia, queremos que la opción más valorada sea nuestro restaurante.

- **Valores de la empresa:**

Los valores para crear este restaurante son:

- Humildad estaremos abiertos para escuchar a los clientes, pedir disculpa con humildad y buscar soluciones para el cliente.
- Ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica excepcional, centrada en la autenticidad de los sabores marroquíes.
- Profesionalidad y experiencia nuestro equipo de trabajadores tendrán experiencia tanto el equipo de cocina como del equipo de camareros.
- Empatía tratar bien a los clientes y dar un servicio de la máxima calidad y calidez. Intentar aplicar esto mismo con los propios compañeros y con los

proveedores ya que la empatía es imprescindible para tener unas relaciones humanas duraderas y de calidad.

b) DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El restaurante va a ofrecer los siguientes productos:

- Comida moderna y tradicional.
- Repostería y dulces.
- Bebidas.

Aparte de eso, contaremos con otros servicios y medios de confort, tales como:

- Sillas.
- El baño, la cocina y una habitación (para que los trabajadores cambien sus uniformes).
- El servicio de entrega.
- Camareros profesionales.
- Música ambiental, además de grupos invitados de música en vivo.

TABLA 1: DATOS DEL EMPRENDEDOR

Nombre y apellidos	Oumaima Otman
D.N. I	Y7717768V
Fecha de Nacimiento	01/17/1999
Dirección	Calle Pintor Zapaleta,10
Población	Jaén
Código postal	23600
Provincia	Jaén
Número de teléfono	664034349
Situación laboral	Estudiante
Estudios	Master MBA

Fuente Elaboración propia

TABLA 2: DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:	RESTAUMA
Actividad:	Hostelería y restaurante
Ubicación geográfica:	Torremolinos
Fecha estimada de inicio de la actividad:	2023
Forma jurídica escogida:	SARL
Número de trabajadores previstos:	4
Inversión total:	29.630 €

Fuente Elaboración propia

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Este análisis nos permitirá identificar aquellas variables externas que la empresa no puede controlar con el objetivo de detectar las influencias positivas y negativas que ejerce el entorno. Sobre la organización, con él podremos establecer las amenazas y oportunidades que pueden afectar en la estrategia y los resultados de la organización (Guerras y Navas, 2015). Por ello, analizar el entorno en el que se establecerá el negocio al principio, especialmente en el recientemente pasado contexto de la COVID-19, hace que tengamos que estar más atentos que nunca ante cualquier cambio que se produzca, para así poder desarrollar una estrategia eficaz.

a) FACTORES POLÍTICOS

A nivel nacional y autonómico, existen medidas puestas en marcha por el gobierno para apoyar y motivar las iniciativas empresariales desarrolladas por jóvenes emprendedores para crear un entorno que alienta la cultura emprendedora, así como la creación y desarrollo de proyectos empresariales que generan empleo y valor añadido (Servicio general de empleo de las administraciones públicas, 2022). Dentro de estas medidas a nivel nacional podemos encontrar:

- Recortes y definiciones de la seguridad social, beneficios para autónomos por conciliación de la vida laboral y familiar vinculada al empleo y ayudas ICO (instituto de crédito oficial).

A nivel autonómico, dentro de las subvenciones de la junta de Andalucía para el empleo, la formación y el autoempleo, podemos nombrar los siguientes:

- Ayudas a jóvenes andaluces o residentes en Andalucía para la creación de empresas en Andalucía (programa innova activa).
- Línea de Andalucía, finanzas empresariales, cuyo objeto es promover y sostener actividades que contribuyan al crecimiento económico, la creación y conservación de empleo, la innovación, el desarrollo rural, la protección del medio ambiente, el fomento de las energías renovables y la eficiencia energética y el desarrollo urbano sostenible de Andalucía.

b). FACTORES ECONÓMICO

La evolución de la economía española ha venido marcada durante los últimos dos años por el impacto del COVID-19. Asimismo, la economía española sufría aún ciertas barreras que dificultan el pleno crecimiento o todo aquel que potencialmente podría alcanzarse. Entre estas debilidades remarcan los elevados niveles de desempleo, los altos niveles de deuda pública y privada, la desigualdad social y las reducidas tasas del crecimiento de la productividad. (Informe de situación de la economía española, 2022).

El crecimiento del PIB español se vio aumentado a finales de 2022, el PIB se registró un 8,6% en 2023 se situó en 1.462.070 millones de euros y ha crecido un 2,5% respecto a 2022 (Instituto nacional de Estadística). Esta evolución positiva se ha acompañado de una aceleración de la inflación, IPC (índice de precios al consumo) ha sido 3,4% en enero de 2024, 3 décimas superior a la del mes anterior. En consecuencia, la guerra en Ucrania y con el refuerzo de los cortes en el suministro de gas desde Rusia, ha afectado mucho en los precios de la energía y otras materias primas en los mercados. Respectivamente, este crecimiento en los precios de consumo, ha llevado a un rebasamiento de las políticas monetarias a escala internacional. Esto se ha plasmado, en el caso concreto del Banco Central Europeo (BCE), ha decidido subir los tres tipos de interés en 25 pb, como consecuencia, el tipo de interés de las operaciones principales de financiación y los tipos de interés de la facilidad marginal de crédito y de la facilidad de depósito aumentaron hasta el 4,5%, 4,75% y el 4% respectivamente, con efectos a partir del 20 de septiembre de 2023.

c) FACTORES DEMOGRÁFICOS:

Respecto a la estructura de la población, podemos ver cómo a lo largo de los años la pirámide de población ha ido modificando su forma debido a la reducción de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Así, se trataría de una pirámide regresiva, con una zona central más ancha que la base y un alto nivel de personas mayores, Es decir, la sociedad está claramente envejecida y según la estimación para el año 2043, la zona alta de la pirámide, ha desencadenado un número muy elevado de personas mayores en comparación a la población más joven y de mediana edad. Esto se traducirá en un número de personas en edad de trabajar insuficientes para el actual sistema de pensiones (ver figura 1).

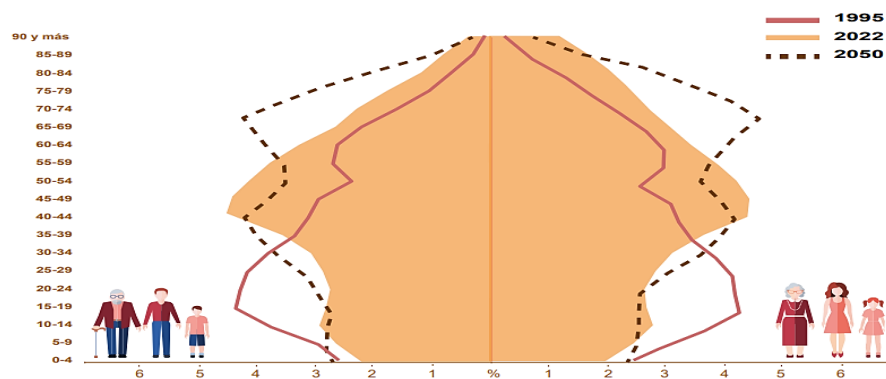
Respecto a la densidad de la población, con el transcurso de los años, las personas se han ido trasladando del mundo rural a las grandes ciudades debido a la escasez de trabajo, o bien, por nuevas oportunidades de trabajo (ver figura 2).

FIGURA 1: CIFRAS DE POBLACIÓN

Cifras de Población

Población a 1 enero 2022: 47.432.805

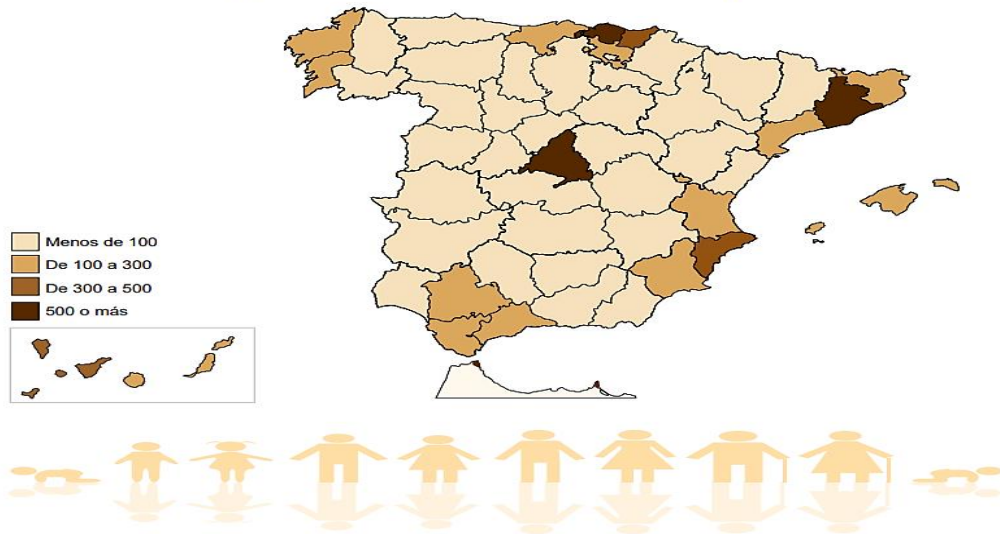
Pirámides de Población de España: ayer, hoy y mañana



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

FIGURA 2: DENSIDAD DE LA POBLACIÓN

Densidad de población 2022 - Personas por km²



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

d). FACTORES SOCIO-CULTURALES

En esta dimensión, exploramos temas relacionados con los cambios en el estilo de vida. En mi opinión, en épocas más primitivas, la gente mantenía una dieta más sana con alimentos más ecológicos. Había menos productos químicos, y la agricultura o la ganadería para el autoconsumo eran habituales, lo que daba lugar a opciones alimenticias más sanas y a una variedad de productos significativamente menor. Desde entonces, y en la actualidad, el mercado ofrece una amplia gama de productos sanos y no tanto. Es habitual comprar alimentos en los supermercados, que venden alimentos con una vida útil más larga debido al uso de conservantes y otras sustancias químicas. Sin embargo, dentro de esta variedad, también hay opciones más sanas. Con un gran conocimiento de las consecuencias de una dieta altamente procesada, hay una conciencia y una tendencia creciente hacia la alimentación "sana" y el bienestar general.

Por esta razón, el restaurante en cuestión da prioridad, en la medida de lo posible, a la comida sana y de alta calidad. Este enfoque atrae a todo tipo de clientes: los que buscan productos deliciosos independientemente de sus beneficios para la salud, y los que priorizan su bienestar mediante una dieta sana y respetuosa con el medio ambiente.

e). FACTORES TECNOLÓGICOS

Los factores tecnológicos impactan en la sociedad, se han vuelto tan omnipresentes en nuestra existencia, que ni siquiera nos estamos dando cuenta. La presencia online de la empresa es muy importante para comunicarse con los clientes, entre ellas podemos destacar las redes sociales y la página web. En nuestro negocio vamos a adaptar las TICs en el desarrollo del restaurante, por ejemplo, adaptar el código QR que lleva a los clientes a una página web del restaurante donde pueden pedir comida. Esto elimina la necesidad de esperar a que un empleado del restaurante tome nota del pedido y evita tener que imprimir los menús y colocarlos en las mesas. Los códigos QR también pueden utilizarse para pagar o acceder a información nutricional, utilizaremos también los sistemas electrónicos de seguimiento de inventarios que son muy cruciales, para que los restaurantes puedan controlar los niveles de existencias y pedir suministros en el momento adecuado. Estos sistemas también identifican tendencias, como cambios en la demanda. Una gestión eficiente del inventario es vital para el éxito financiero. Los sistemas digitales pueden sincronizarse con los sistemas TPV para garantizar una información de inventario precisa y actualizada. También se pueden configurar alertas para avisar a los usuarios cuando se estén agotando las existencias de un artículo concreto. Por último, utilizar la nueva tendencia, Chatbot, que es un software o servicio que imita las interacciones humanas. Utiliza IA y aprendizaje automático para comprender y responder a la comunicación humana. El Chatbot de restaurante permite a los clientes hacer preguntas o peticiones sin necesidad de personal humano, están diseñados para responder a las preguntas más habituales de los clientes de restaurantes.

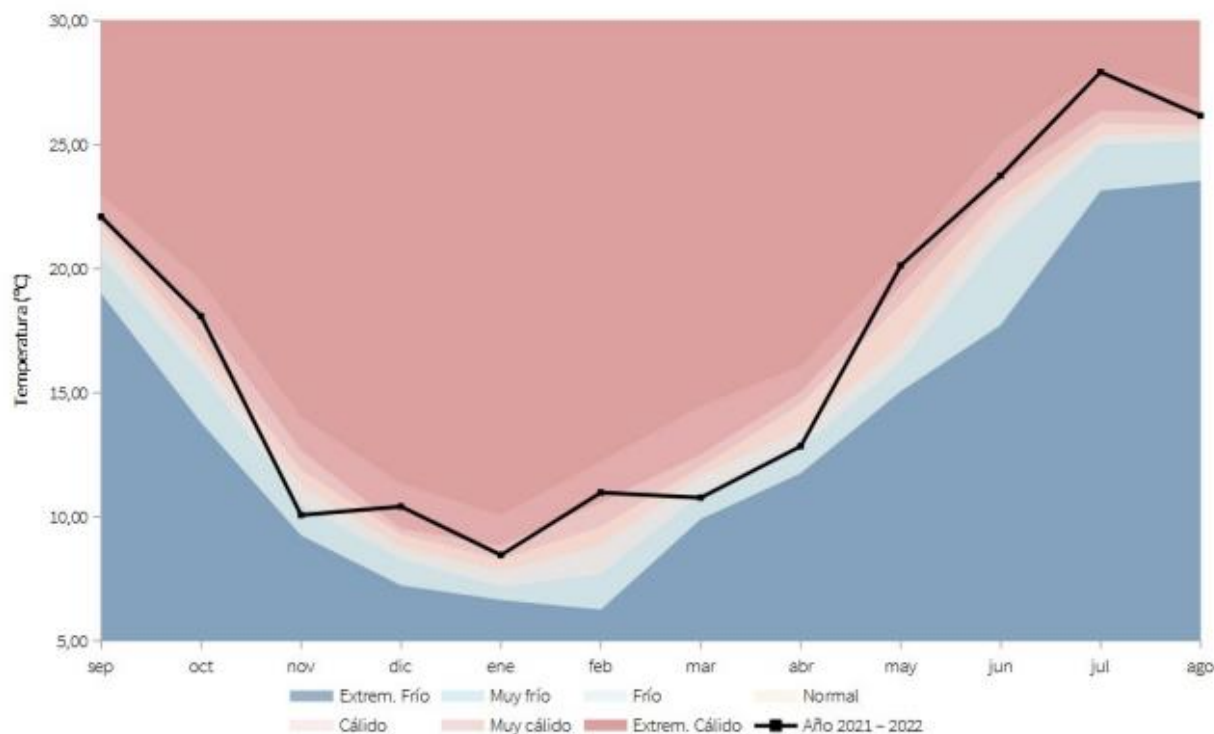
f). FACTORES AMBIENTALES:

Actualmente, el mundo está sufriendo importantes consecuencias debido al cambio climático, que ha provocado la aparición de numerosas catástrofes naturales. Hemos sido testigos de múltiples olas de calor y de periodos prolongados de temperaturas superiores a la media. El año hidro-meteorológico 2021-2022 con un promedio regional de 16,8°C, puede calificarse de muy cálido en cuanto a las temperaturas (ver figura 3).

Como resultado, Restauma aplicará una política para evitar el desperdicio de alimentos y fomentar el uso de energías renovables. Esto garantizará unos niveles de costes cruciales para

la viabilidad del proyecto. Finalmente aplicar un plan que respete el medio ambiente algo que beneficiará al ciclo de vida del restaurante.

FIGURA 3: EVOLUCIÓN DE LAS TEMPERATURAS



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

g). FACTORES LEGALES:

Existen multitud de normativas que afectan a un restaurante en España pueden ser diversas y abarcar diferentes aspectos, desde la constitución legal del negocio hasta el cumplimiento de normativas específicas relacionadas con la seguridad alimentaria, el empleo y los impuestos. Aquí hay algunos de los aspectos legales más importantes a considerar:

- El Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, contiene la obligatoriedad de disponer de la documentación necesaria para acreditar cuál es el proveedor de las materias primas, qué aparatos y útiles son utilizados para la elaboración de los platos o la obligación de tener un programa de limpieza y desinfección.

- Normativa laboral por la que se establecen derechos y deberes de los trabajadores, salarios, representación de los trabajadores, jornadas de trabajo, despidos, contratos de trabajo, etc.
- Protección de datos En caso de que el restaurante maneje datos personales de clientes o empleados, debe cumplir con la normativa de protección de datos, En este aspecto podemos resaltar Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en la Unión Europea.

1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para conocer en profundidad el sector y los factores que tendrán una influencia significativa en los beneficios o pérdidas del negocio.

a) INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

En este aspecto, cuanto mayor sea la competencia menor será el atractivo del sector. En nuestro caso hay muchos tipos de restaurantes muy atractivos, por ejemplo; italiano, chino, coreano... Por ello, consideramos que los servicios de restaurantes no presentan prácticamente barreras de movilidad, pudiendo introducir platos de otros segmentos con bastante facilidad.

Nuestro restaurante se ubica en una zona muy turística, donde la competencia es más intensa.

Hay muchos restaurantes marroquíes conocidos en nuestra zona y tienen un número de clientes importante, los precios que ofrecen son económicos. Sin embargo, ofrecen servicios diferentes, elaboran comida bastante buena con un ambiente muy favorable. Nuestro restaurante va a aplicar medidas y estrategias de marketing para atraer más clientes, por ejemplo, hacer ofertas, promociones e invitar a personas que tienen una gama popular en la ciudad. Esta estrategia nos lleva a enfrentar menos presión competitiva y ser una marca sólida en el mercado.

Las barreras de salida son importantes debido a la necesidad de una gran inversión inicial en el desarrollo del proyecto y de un tiempo considerable para recuperarla. El hecho de que no

sea fácil abandonar el proyecto si no funciona medianamente bien hace que la idea resulte menos atractiva.

b) COMPETIDORES POTENCIALES

El sector de los restaurantes se fundamenta en la diferenciación del producto o servicio ofertado. Se encuentran dificultades a la hora de iniciar una nueva idea de negocio, para fidelizar clientes. Algunas personas preferirán acudir a restaurantes que ya conocen y que aprecian, antes que probar uno de reciente apertura.

Sin lugar a duda, estos hechos pueden suponer una barrera de entrada para introducirse en el sector. Por ello, será necesario llevar a cabo una estrategia de marketing basada en redes sociales para intentar generar el máximo impacto para que el público pruebe nuestra experiencia gastronómica. No obstante, los restaurantes de comida rápida son un caso muy particular, ya que sí que suelen realizar fuertes campañas de marketing. Nuestro restaurante está dirigido a público que quiere probar comida nueva para así provocar en los clientes el deseo de ir siempre una vez más.

c) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Entendemos por productos sustitutivos de los restaurantes a todos los que satisfagan la necesidad de comer. Se podrían identificar en España básicamente en cuatro tipos de alternativos: vehículos de comida rápida ambulante, los bares, los sitios de comida preparada y la comida preparada en casa.

- Los bares ofrecen una tapa junto a la bebida solicitada, es la principal elección de los españoles fuera de sus hogares.
- Vehículos de comida rápida ambulante. En aquella puedes comer en el mismo lugar o llevarlo a casa.
- Locales de comida casera (Caterings) para llevar. Este es otro tipo de empresa que supone una amenaza para nuestra idea de negocio. Por ejemplo, Mercadona ofrece comida lista para llevar.

Por último, los clientes preparan la comida en sus casas. Sin embargo, el acelerado estilo de vida que lleva la sociedad hace que las personas no encuentren tiempo para cocinar y/o hacer la

compra. Además, no todos saben cocinar, lo que hace que las personas acudan cada vez más a bares y restaurantes.

d) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son un elemento principal para una empresa dentro del proceso comercial y generalmente no se les trata con la importancia que tienen. Gracias a lo que ellos proporcionan, se puede otorgar a los clientes el servicio o producto que ellos esperan.

Al seleccionar a los proveedores, es importante tener en cuenta el precio, la calidad de los artículos y las condiciones de pago. Nuestro objetivo al negociar con los proveedores es guiarlos para que comprendan y se adapten a nuestra forma de trabajar. En Torremolinos, hay una amplia gama de proveedores de alimentos y supermercados.

e) PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Los clientes tienen un alto nivel de negociación, pero nuestro producto va dirigido a todos los tipos de clientes: personas trabajadores, desempleados, jóvenes y niños. Además, nuestro restaurante va a ofrecer una gastronomía única y muy especial, también aplicaremos cada tiempo ofertas y promociones. La comida marroquí tiene una reputación mundial muy positiva, por lo tanto, nos podemos diferenciar del resto de competencias con objetivo de atraer y fidelizar los clientes a nuestro restaurante.

1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Mediante el análisis interno, trataremos de identificar puntos fuertes y débiles de la organización con el objetivo de conocer el potencial de la empresa para desarrollar una estrategia competitiva seleccionada (Guerras y Navas, 2015). Para ello, planteamos un doble análisis aplicando las técnicas de la cadena de valor de Porter y el análisis de recursos y capacidades. La cadena de valor nos proporcionará una visión de las actividades básicas que se deberían de llevar a cabo para dar un servicio final, teniendo en cuenta que cada actividad a realizar debe aportar un valor añadido al servicio final. Por otro lado, el análisis de recursos y capacidades nos permitirá identificar el potencial de la empresa para conseguir ventajas competitivas a través de sus recursos y capacidades internas.

a) ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias dedicadas al desarrollo del producto o servicio que da valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. (Ver Canvas).

Actividades primarias:

- **Logística interna:** Recepción de los productos, asegurarse de tener los productos necesarios para dar el servicio de cada día.
- **Operaciones:** Gestión de las reservas: envío de la confirmación de la hora y día, gestión de las cancelaciones. Gestión de los pedidos: servir, organizar... La cocina: planificación de los menús que se van a realizar, elaboración de un control de calidad de la comida elaborada.
- **Logística externa:** El servicio de los platos a los clientes a través de nuestro equipo de camareros. Asimismo, se almacenarán tanto productos terminados, como las bebidas, las salsas.
- **Marketing y ventas:** Desarrollo de la marca a través de las redes sociales. Llevar a cabo una estrategia de marketing relacional.
- **Servicio postventa:** sugerencia, resolución de dudas.

Actividades de apoyo:

- **Aprovisionamiento:** La compra de la materia prima necesaria para la elaboración de los platos, la compra de todos los electrodomésticos, por último, el alquiler del local, las licencias y los gastos de constitución.
- **Desarrollo de la tecnología:** el desarrollo de la aplicación para móviles y la web para que el cliente pueda ordenar sin intermediarios.

- **Administración de recursos humanos:** formación de los trabajadores (especialmente los cocineros), motivación de tareas, reclutamiento y selección, atracción de profesionales y su retención.
- **Infraestructura de la empresa:** planificación y control, recopilación de información, organización, contabilidad, finanzas y políticas de responsabilidad social corporativa.

b) ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En primer lugar, explicamos los recursos que debemos tener en nuestro negocio. Son especificados en tangibles e intangibles:

- Tangibles físicos: mesas, sillas, platos, vasos, vitrinas, máquinas para hacer café, máquinas de demanda, horno, utensilios de cocina...
- Tangibles financieros: capital, préstamo
- Intangibles no humanos: logotipo y nombre de la empresa
- Intangibles humanos: equipo de trabajo exitoso, un cocinero que tenga habilidades específicas de cocina y los camareros con habilidades activas además de buena conducta tanto con los demás compañeros que formen el equipo de trabajo, como con los clientes, mostrando alegría, simpatía y afecto.

En segundo lugar, explicamos las capacidades como habilidades colectivas de la organización para desarrollar mejores actividades que los competidores y llevar a cabo una actividad concreta, una adecuada combinación y coordinación de recursos individuales disponibles. Por ejemplo, seguir normas organizativas entre los cocineros y los camareros para evitar fallos y retrasos a la hora de servir los platos. Por último, realizamos una evaluación estratégica de recursos y capacidades. Las normas que vamos a utilizar son los siguientes:

- **Escasez:** Tener buenos cocineros y camareros que tengan un buen servicio y relación con los clientes.

- **Relevancia:** Nuestro restaurante busca atender al máximo número de clientes. El elemento esencial del éxito de nuestro negocio es tener cocineros y camareros con habilidades colectivas que ayuden a crear un buen clima de trabajo para que este sea muy activo y fluido. Esto permitirá a los clientes tener el máximo grado de satisfacción.
- **Durabilidad:** Los recursos tangibles desaparecen con el tiempo, mientras que los recursos intangibles y las capacidades incrementan su valor con el paso del tiempo. Por ello, es necesario una baja rotación del personal. A nuestros trabajadores se les facilitará la conciliación de su vida laboral y personal.
- **Transferibilidad:** Prácticamente es imposible transferir las habilidades colectivas. Esta situación suele considerarse en el caso de cerrar.
- **Imitabilidad:** Los recursos tangibles son fácilmente imitables como las sillas, los platos...mientras que los recursos intangibles son difícilmente imitables porque el capital humano es complicado de imitar.
- **Sustituibilidad:** La sustitución de unos trabajadores sería muy complicada, por ejemplo, el cese de un buen cocinero reconocido entre los clientes puede hacer que la empresa empeore hasta que venga otro cocinero profesional.
- **Complementariedad:** Podríamos decir que algunos trabajadores son más eficientes si están al lado de otros trabajadores. Esta complementariedad es difícil de ser imitada por la dificultad de cada persona. Para ello, queremos motivar a nuestros trabajadores para que realicen vida dentro y fuera de la empresa.
- **Apropiabilidad:** La marcha de un trabajador supondrá la salida de sus habilidades específicas, pero no de las colectivas. Un problema que puede surgir es que el trabajador no quiera poner sus habilidades al servicio de todos. Por ello, el director debe aplicar sus habilidades directivas como la resolución de conflictos, negociación, motivación, comunicación y liderazgo ...

➤ **Matriz DAFO:**

El análisis DAFO (SWOT en inglés) es una herramienta de análisis que indica cuatro elementos: las debilidades, amenazas, fortalezas, y las oportunidades (Olivera y Hernández, 2011). Estas variables pueden clasificarse según pertenezcan al ámbito interno o externo de la empresa.

- Debilidades:

- **Sin experiencia previa:** Al llevar a cabo un proyecto sin experiencia en el emprendimiento, es normal encontrar problemas en el camino.
- **Nueva empresa:** Todos los comienzos son difíciles. Es habitual que una empresa no sea rentable en sus primeras etapas. Sin embargo, es crucial centrarse en captar clientes y dar a conocer nuestra idea de negocio. Para conseguirlo, nos esforzamos por llegar a los clientes potenciales a través de las redes sociales y lanzar una campaña de marketing eficaz que garantice el éxito de la apertura del restaurante.
- **Emprender en otro país diferente al de origen:** Estar lejos de la familia, amigos... que pueden ayudarte y apoyarte en los momentos de dificultad.
- **Coordinación inicial de los trabajadores:** Al comenzar el proyecto es normal que los trabajadores no tengan todavía esa habilidad colectiva, y puede haber problemas de coordinación entre cocineros y camareros. Por ello, se apostará por un jefe de cocina y de camareros que tengan experiencia previa y que sepan solventar los problemas que puedan ir surgiendo durante los servicios.

- Amenazas:

- **Competidores:** Existen restaurantes muy diferenciados que han logrado obtener una clientela muy fiel. Por otro lado, hay también otros restaurantes de culturas diferentes que obtuvieron buena aprobación; China, India, Corea e Italia...
- **Aumento en el precio de la materia prima en la restauración:** la aumentación en el precio de la materia prima en algunos periodos afecta en el precio final, los factores que pueden influir en los precios son diversos, incluido el propio clima. Las sequías, las inundaciones o la escasez de especies debido a la pesca excesiva en nuestros océanos amenazan el equilibrio económico de muchos establecimientos, esos factores no podemos cambiarlos y gestionarlos, el cliente difícilmente lo va entender.

○ Fortalezas:

- **Idea diferente de negocio:** Se considera el restaurante marroquí como más fuerte, en comparación con el italiano, por la diversidad de sus productos. Tiene una carta de varios platos muy deliciosos y tienen una reputación internacional.
- **Optimización del stock de materias primas:** Esta política de gestión generará el mínimo de desperdicios y tendrá una estructura de costes óptima. Se establecerá un acuerdo con los proveedores locales que den garantías en el suministro para evitar rupturas de stock.
- **Localización:** Torremolinos es una ciudad turística, nuestra ubicación será cerca del mar, tendremos una vista hermosa frente al mar.
- **Apuesta con la conciliación familiar:** Los trabajadores del sector de hostelería sacrifican festivos y fines de semana para trabajar no pudiendo aprovechar pasar tiempo con la familia, por ello, nuestro restaurante apostará por la conciliación familiar con medidas como la adaptación de los turnos de trabajo a los horarios de las guarderías y liberar algunos días festivos para estar en familia.

○ Oportunidades:

- **Ayudas al emprendimiento:** En España existen varias iniciativas que permiten emprender como, por ejemplo, el asesoramiento gratuito por parte de las cámaras del comercio o el acceso a financiación con ciertas ventajas con respecto al sistema bancario tradicional. También hay que destacar las ventajas fiscales que existen en el sistema impositivo español para los emprendedores.
- **Previsiones del PIB:** Existe una previsión muy positiva de la economía de España para los próximos tres años. Hemos pasado el periodo de pandemia, por lo que este momento puede ser ideal para lanzar una idea de negocio.
- **Mayor proporción de personas entre 15 y 35 años:** La idea de restaurante es ideal para gente joven, que busque algo diferente y que quieran ir a Marruecos sin viajar.

- **Hábitos de consumo de la población:** La población española cada vez gasta más dinero a lo largo del año en comer fuera de sus hogares, y uno de los principales motivos por el que lo hace es para realizar celebraciones.
- **Atractivo del sector:** El sector de la hostelería es muy atractivo por sus escasas barreras de entrada y de salida y de movilidad. Asimismo, la diferenciación de los restaurantes ya sea por su local, comida o servicio de atención al cliente hace que cada restaurante sea percibido de manera distinta. Alcanzando una buena posición en la mente del consumidor, se podría conseguir un negocio altamente rentable.

TABLA 3: DAFO

<u>Debilidades:</u>	<u>Amenazas:</u>
Sin experiencia previa Nueva empresa, Es habitual que una empresa no sea rentable en sus primeras etapas. Emprender en otro país diferente al de origen Coordinación inicial de los trabajadores, puede haber problemas de coordinación entre cocineros y camareros	Competidores: Existen restaurantes muy diferenciados del lujo que han logrado obtener una clientela muy fiel. Aumento en el precio de la materia prima en la restauración

<u>Fortalezas:</u> Idea diferente de negocio Tiene una carta de varios platos muy deliciosos y tienen una reputación internacional. Optimización del stock de materias primas Localización: Málaga es una ciudad turística. Apuesta con la conciliación familiar	<u>Oportunidades:</u> Ayudas al emprendimiento: En España existen varias iniciativas que permiten emprender como, por ejemplo, el asesoramiento gratuito por parte de las cámaras del comercio o al acceso a financiación con ciertas ventajas con respecto al sistema bancario tradicional. Previsiones del PIB : Existe una previsión muy positiva de la economía de España para los próximos tres años. Mayor proporción de personas entre 15 y 35 años: La idea de restaurante es ideal para gente joven, que busque algo diferente y que quieran ir a Marruecos sin viajar. Hábitos de consumo de la población El atractivo del sector ya sea por su local, comida o servicio de atención al cliente hace que cada restaurante sea percibido de manera distinta.
--	---

Fuente: Elaboración propia

2. PLAN DE MARKETING

2.1 MARKETING OPERATIVO

- **Producto/Servicio:**

El producto es un elemento muy importante y especial dentro el marketing mix sin él no existiría el cambio comercial, según Kotler *“Producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con el objeto de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con finalidad de satisfacer un deseo o una necesidad”*.

Los productos que vamos a servir serán menús diarios y bebidas para acompañar. En los menús hay muchos platos. El cliente puede elegir un entrante, un plato principal, un postre y una bebida. Asimismo, hemos establecido unos tipos de menús de carne, pescado, pollo, cereales. En cuanto a las bebidas, se ofrecerá agua natural, té, refrescos y jugos. Nuestro restaurante ofrece comida y bebida sana y saludable por eso las bebidas alcohólicas no van a ser ofrecidos.

Todos estos productos (Ver el menú) se ofertarán a través de nuestro restaurante. No obstante, en nuestra web, se podrán ver los platos de cada menú, reservar una mesa o eliminar reservas.

Por último, vamos a nombrar el restaurante Restauma. Consideramos que es un nombre fácil de pronunciar. La primera parte del nombre viene de la palabra restaurante y la segunda parte es de mi nombre Oumaima. En Restauma ofrecemos también tarjeta de visita (ver tabla 4) y tendremos un logotipo propio (ver tabla 5).

FIGURA 4: TARJETA DE VISITA



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5: LOGOTIPO



Fuente: Elaboración propia

- **Precio**

El diccionario de marketing cultural S.A, define el precio como el valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes.

Para determinar el precio de cada menú nos parece esencial estudiar cuál será el coste que tendrá su elaboración. Sin embargo, existen muchas variaciones de los márgenes de beneficio por menú. Asimismo, los precios que se negocien con nuestros futuros distribuidores serán fundamentales y pueden variar continuamente. Por lo tanto, debemos fijar los precios en función a lo que se ha podido observar entre nuestros principales competidores y, para simplificar el estudio de costes, se ha decidido establecer un margen de beneficio 75% por producto fijándonos en los márgenes brutos que se ven en este sector. Estos suelen situarse entre un 70% y un 75% de las ventas.

TABLA 4: LISTA DE PRECIOS DE LOS PLATOS

<u>Productos</u>	<u>Precio sin IVA(21%)</u>	<u>Precio total</u>
Tajine de pollo	9,5	11,5
Tajine de carne	10	12,1
Pastilla de pescado	9,5	11,5
Pastila de pollo	9,5	11,5
Couscous	9,5	11,5
Sopa de verduras	7,43	8,99
Sopa de verduras y pollo	7,43	8,99
Sopa Marroquí con dátiles	8,52	10,3
Sopa de frijol	4,13	5
Un té	1,64	1,99
Zumo de naranja	1,81	2,2
Zumo de frutas	2,47	2,99
Café	1,23	1,5

Ensalada de arroz y verduras	2,48	3
Ensalada de camarones con arroz rojo y aguacate.	3,3	4
Ensalada de verduras	2,48	3

Fuente: Elaboración propia

- **Distribución:**

La distribución es el mecanismo que facilita el movimiento del producto y el servicio desde la empresa hasta el consumidor final. También se puede entender por distribución desde el punto de vista de MARTINEZ LOPEZ la *“función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción hasta adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o movimientos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, figura y cantidad”*.

Para este restaurante he decidido utilizar dos canales de distribución: directo e indirecto. A través del canal directo de distribución, el restaurante va a distribuir directamente sus productos al consumidor. Con ello podemos controlar el producto a través de la recepción de feedback por parte de los clientes. Esto permite realizar mejoras en los productos. Asimismo, el trato directo con los clientes permite mejorar la fidelización. Al mismo tiempo utilizaremos un canal indirecto a través de webs como Uber Eats o Just Eat. Esto permitirá aumentar las ventas y la popularización de la marca.

- **Comunicación:**

La comunicación de marketing es también una forma de comunicación que tiene como objetivo fortalecer las estrategias de marketing, con el fin de lograr una segmentación más amplia. También se puede decir que este estudio es un esfuerzo para fortalecer la lealtad del cliente hacia los productos, es decir, bienes y servicios propiedad de la empresa (Moreno, N. R. E, 2014)

En cuanto a la comunicación, nuestro objetivo es reconocerse como un restaurante de calidad, diferenciarse como restaurante exótico marroquí y educar a los potenciales clientes en este tipo de cocina para darle una buena imagen a la misma y conseguir que se vea como algo más que una cocina alternativa extranjera.

Tendremos presencia en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. He decidido hacer en el día de la apertura que la gente pueda probar todos los platos sin pagar. Tendremos que compartir la noticia con un gran número de personas para que puedan venir. Por eso, necesitamos traer personas famosas.

Esta estrategia nos ayudará mucho para traer más clientes ya que las personas que han venido contarán y describirán a otras personas como son nuestros platos, y, de esa manera, de boca en boca, ganamos más clientes. También podemos participar en seminarios que sirvan para dar a conocer nuestra marca y servicio. Este elemento puede ser interesante para ganar la fidelidad de clientes y ser más famoso en el entorno de restaurantes.

3. PLAN DE OPERACIONES

3.1 DISEÑO DEL SERVICIO

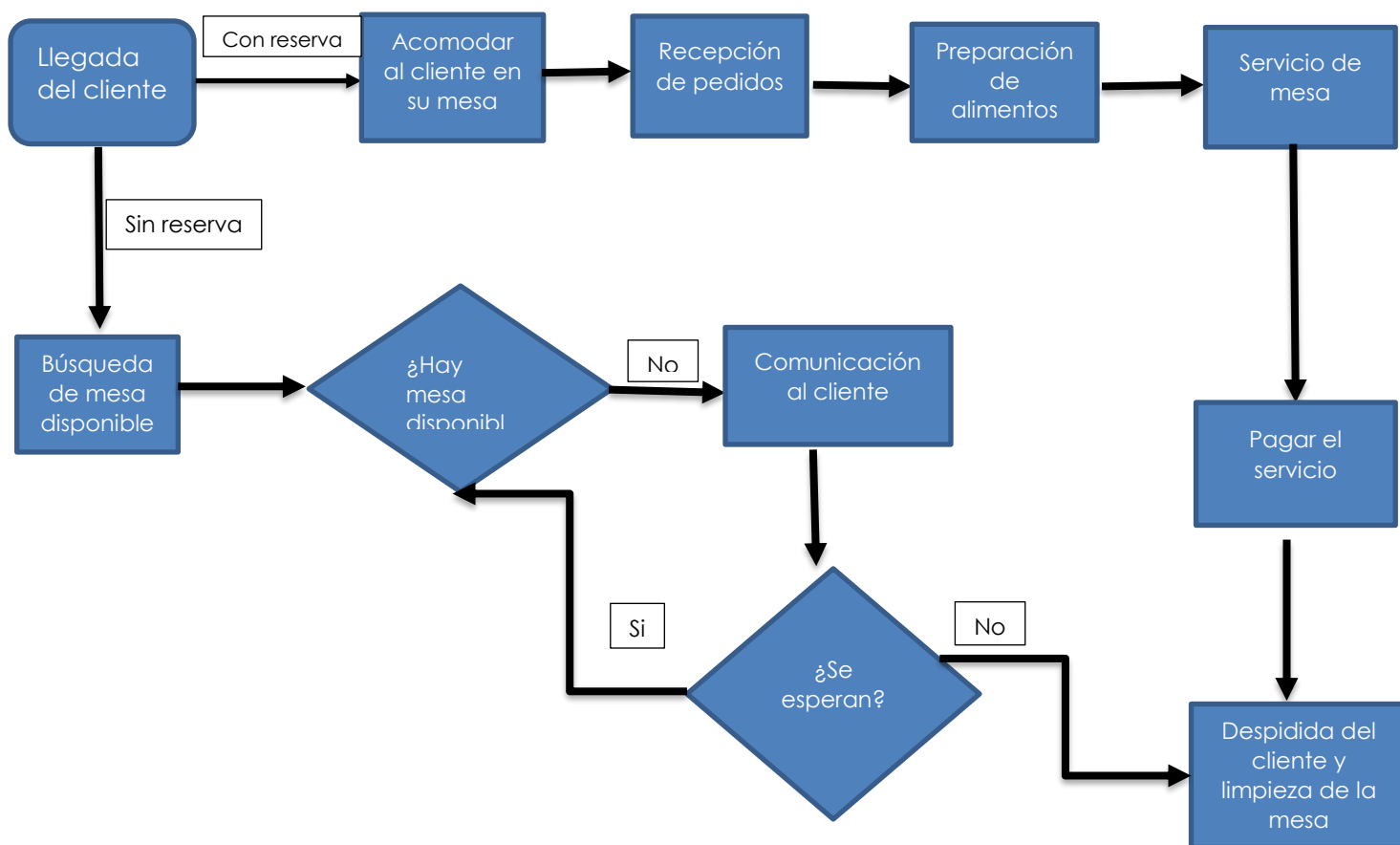
El mapa de proceso va a ayudarnos a entender cómo se realizan las tareas y actividades dentro del restaurante. El objetivo del desarrollo por procesos es mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos, lo que a su vez puede llevar a una mejora en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Ver figura 6).

El servicio comenzará desde la llegada del cliente. El camarero acomoda a los clientes que tienen la reserva en sus mesas. Los clientes que no tienen reserva se comunican con el camarero, posiblemente esperen o se vayan. Después, el camarero nota si el cliente quiere cambiar o eliminar un pedido en el menú o pedir un plato adicional.

Una vez tomada la comanda, el chef de cocina tiene la lista de los menús planeados del día y los cocineros empiezan a preparar los platos. Una vez elaborados los platos, los camareros servirán los platos y la bebida. Al finalizar, preguntarán a los comensales si necesitan un pedido más para proceder con el pago del servicio. Por último, el camarero debe agradecer a los clientes

y preguntar sus opiniones sobre el servicio brindado. Tras esto, el camarero limpia la mesa y organiza las sillas para poder realizar el siguiente servicio.

FIGURA 6: MAPA DE SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

3.2 INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO

El restaurante se localiza en centro de Torremolinos, Los principales motivos de la elección de esta localización han sido los siguientes:

- Ciudad turística donde todo el mundo viene.
- No hay restaurantes cerca que ofrezcan el mismo servicio.
- Disponibilidad de un amplio espacio.
- La cercanía del mar y de muchos hoteles.

FIGURA 7: LOCALIZACIÓN



Fuente: Google maps

FIGURA 8: FOTOS DEL LOCAL



Fuente: Milanuncios

FIGURA 9: COCINA DEL LOCAL



Fuente: Milanuncios

El local es muy bonito y con muchas posibilidades en el centro de Torremolinos (Ver figura 7). Actualmente bar de copas. Antes era restaurante con extracción de humos de cocina industrial (Ver figura 8). Licencia de Restaurante. 2 plantas, sótano y gran terraza en zona peatonal. Interior 120m2. + Terraza 80m2 + Sótano 70m2 (Ver figura 9). El lugar dispone de siete mesas de cinco sillas muy tradicionales de cultura marroquí. Cocina grande acondicionada con extractor de humos, fogones, horno, microondas, plancha, tres freidoras, frigorífico, tres congeladores. Además, el local dispone de dos cuartos de baño; uno para hombres y el otro para mujeres.

3.3 CAPACIDAD Y TIEMPO DE SERVICIO

Para una gestión razonable del tiempo, el menú del día será preparado antes de la llegada del cliente. Una vez que entre el cliente al restaurante, acomodarlo y hacer el pedido tendrá un tiempo aproximado de cinco minutos. A partir de este tiempo estimamos unos veinte minutos para preparar y emplatar el entrante y los platos principales al mismo tiempo (como hemos señalado, el menú se prepara antes de la llegada del cliente). Una vez servido se pasará el cliente, lo aproveche en 10 minutos estimados. Después, el chef terminará de preparar los platos principales y se pasará al cliente para que lo aproveche en quince minutos. Posteriormente, se han establecido unos cinco minutos para pedir el postre y servirlo. Disfrutar del postre tiene una duración aproximada de diez minutos. Finalmente, se han estimado unos cinco minutos para hacer el proceso de pago y la limpieza de la mesa.

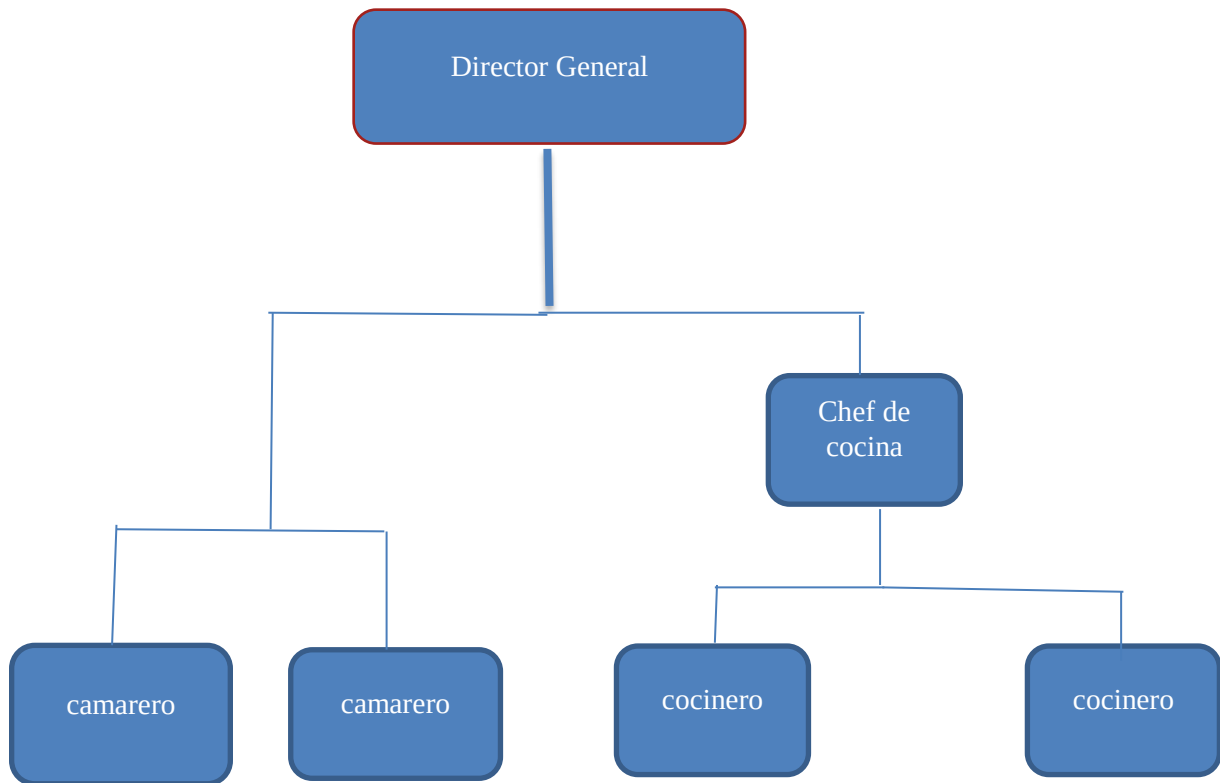
En total el servicio completo se realiza en una hora y diez minutos. El restaurante abrirá a las 8:00 de mañana, servirá el desayuno hasta las 11:00. A partir de esa hora se servirá la comida y después la cena. El restaurante cerrará a las 00:00 de la noche.

4.PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 ORGANIGRAMA

El capital humano es uno de los pilares fundamentales de la empresa. Nuestro restaurante apostará por una estructura organizativa funcional. Esta organización funcional facilita la supervisión técnica de cada área y ayudará también a la productividad y eficiencia del equipo.

FIGURA 10: ORGANIGRAMA DE PUESTOS



Fuente: elaboración propia

4.2 DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS DEL TRABAJO

Las funciones que tendrá que desarrollar cada componente del organigrama son:

- Director general:

Será el encargado de llevar a cabo la estrategia empresarial, gestionar las diferentes actividades de la organización a través de la fijación de tareas, administración de los recursos económicos de la empresa, motivar, comunicar y gestionar el conflicto entre los empleados.

Formación: Máster en administración de empresas y conocimiento del mundo de la hostelería.

- Chef de cocina:

Será responsable de la cocina y sus obligaciones serán preparar los platos, coordinación y motivación de los cocineros.

Formación: Diplomado de cocina, conocimientos de gestión.

- Cocinero/a:

Será el ayudante del chef de cocina sus misiones serán preparar los platos, gestión de stock de materias primas.

Formación: Diplomado de cocina.

- Camarero/a:

Será el encargado de servir a los clientes, acomodarlos en el local, limpieza de las mesas y llevar el dinero al jefe de mesa. Deberá tener habilidades de comunicación y que sea una persona educada y simpática.

Formación: Nivel cultural, y de comunicación en inglés alto.

Este plan de recursos humanos no tendrá muchas alteraciones. Para la selección de los trabajadores haremos un número de entrevistas determinado. Tendremos en cuenta la experiencia y las habilidades de trabajo en equipo.

5. PLAN FINANCIERO

En esta sección trataremos la parte más importante, que nos guiará y nos hará saber los beneficios, gastos y gestión de las inversiones.

En primer lugar, veremos las inversiones de la empresa.

5.1 INVERSIÓN NECESARIA

Para desarrollar esta nueva línea de productos es necesario una inversión inicial de 29.630 Euros, de los cuales 14.630 Euros provienen de la empresa y los restantes 15.000 Euros pasivos ajenos. En la tabla 5 se muestran las inversiones para la iniciación de nuestro servicio.

Activos corrientes: para la ejecución de nuestro primer día de servicio hemos estimado una inversión inicial de 2 000€ de materia prima para la elaboración de nuestros platos. Asimismo,

tendremos derecho a la devolución de 4.568€ del IVA de nuestras inversiones iniciales realizables y hemos estimado una tesorería objetivo de 2362€.

Activos no corrientes: la principal etapa en esta partida lo compone la reforma del local 3.000€ de la locación y 3.000€ de la reforma para dar un toque único y tradicional a nuestro restaurante. Asimismo, necesitamos adquirir nueva maquinaria de 6.000€, mesas y sillas(mobiliario), un ordenador PDAs (equipos informáticos) y aplicación informática software (otro inmovilizado).

Gastos de constitución y establecimiento: Estimamos que el coste de la constitución de la sociedad será en total 3 070€ entre los gastos de notario 200€, certificado negativo del nombre 20€, registro mercantil 150€ estimamos un coste de la licencia de apertura y de actividad de 300€ y una campaña de publicidad de lanzamiento de 1 000€.

TABLA 5: PLAN DE INVERSIÓN

Inversiones en Activos Corrientes			Inversión Inicial
Existencias Iniciales			2.000
Realizable			4.568
Tesorería inicial / Disponible			2.362
Total Inv. Inicial Activo Corriente			8.930

Elementos / activos no corrientes	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Terrenos y edificaciones	3.000	20	630,00
Maquinaria	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Maquinaria	6.000	10	1.260,00
Mobiliario	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Mobiliario	6.000	5	1.260,00
Equipos informáticos / EPIs	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Equipos Tratamiento Información	4.000	5	840,00
Inmovilizado Intangible	Importe	plazo amort.	IVA soportado
Inmovilizado Inmaterial	300	3	63,00
Gastos de Constitución	Importe		IVA soportado
Notaría, Registro Mercantil	200		42,00
Certificado negativo del nombre	20		
Registro Mercantil, BORME	150		
Gastos de Constitución	370		42,00

Gastos de Establecimiento	Importe
Proyectos, visados, Licencias	300
Publicidad de lanzamiento	1.000
Gastos de Establecimiento	1.300
Inmovilizados Financieros L. P.	Importe
Fianzas de locales	1.400
Otras fianzas	0
Inmovilizado Financiero L. P.	1.400

IVA soportado
63,00
210,00
273,00

Fuente: Elaboración propia

La financiación para la implementación de este Restaurante proviene a través de la aportación empresarial (Ver tabla 6), con un total de 14 630€, el resto de la financiación necesaria para poder seguir adelante con la puesta en marcha del negocio se obtendrá a través de un préstamo bancario de una cantidad de 15 000€ a devolver en 60 mensualidades (5 años).

TABLA 6: FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Financiación de la Inversión Inicial	Importe	%
Patrimonio Neto (Recursos Propios)	14.630 €	49,38%
Capital Social (aportaciones dinerarias)	15.000 €	50,62%
Gastos de constitución	-370 €	-1,25%
Pasivos Ajenos	15.000 €	50,62%
Créditos Largo Plazo	13.973 €	47,16%
Acreedores L.P. Financieros Préstamos	13.973 €	47,16%
Créditos a Corto Plazo	1.027 €	3,47%
Acreedores C.P. Financieros Préstamos	1.027 €	3,47%
Total Fuentes de Financiación	29.630 €	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se encuentra reflejado la amortización que tendría el préstamo amortizado, el tipo de interés que nos han ofertado las entidades bancarias es del 5,5%.

TABLA 7: AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO

Año 0		2023											
Periodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Pagos	86,25	86,25	86,25	86,25	86,25	86,25	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	2.047,59
Intereses	86,25	86,25	86,25	86,25	86,25	86,25	86,25	85,28	84,30	83,32	82,33	81,34	1.020,33
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	168,77	169,74	170,71	171,69	172,68	173,67	1.027,26

Año 1		2024											
Periodos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
Pagos	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	3.060,19

Intereses	80,34	79,34	78,33	77,31	76,29	75,26	74,23	73,19	72,14	71,09	70,04	68,97	896,54
Amortizaciones	174,67	175,68	176,69	177,70	178,72	179,75	180,79	181,83	182,87	183,92	184,98	186,04	2.163,64

Año 2 2025													
Periodos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total
Pagos	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	3.060,19
Intereses	67,90	66,83	65,74	64,66	63,56	62,46	61,35	60,24	59,12	57,99	56,86	55,72	742,44
Amortizaciones	187,11	188,19	189,27	190,36	191,45	192,55	193,66	194,78	195,90	197,02	198,15	199,29	2.317,75

Año 3 2026													
Periodos	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	Total
Pagos	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	3.060,19
Intereses	54,58	53,42	52,26	51,10	49,93	48,75	47,56	46,37	45,17	43,96	42,75	41,53	577,36
Amortizaciones	200,44	201,59	202,75	203,92	205,09	206,27	207,46	208,65	209,85	211,05	212,27	213,49	2.482,83

Año 4 2027													
Periodos	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Total
Pagos	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	3.060,19
Intereses	40,30	39,06	37,82	36,57	35,32	34,05	32,78	31,51	30,22	28,93	27,63	26,32	400,52
Amortizaciones	214,72	215,95	217,19	218,44	219,70	220,96	222,23	223,51	224,79	226,09	227,39	228,69	2.659,66

Año 5 2028													
Periodos	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	Total
Pagos	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	255,02	3.060,19
Intereses	25,01	23,68	22,35	21,02	19,67	18,32	16,96	15,59	14,21	12,83	11,43	10,03	211,09
Amortizaciones	230,01	231,33	232,66	234,00	235,35	236,70	238,06	239,43	240,81	242,19	243,58	244,98	2.849,10

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 presenta el balance de situación provisional, donde se ve representado el patrimonio que tiene la empresa en un momento, así como las inversiones y recursos. Analizando la tabla 8 podemos ver que el patrimonio neto es inferior al pasivo durante 2 años, lo que indica que existe endeudamiento después del tercer año el patrimonio neto pasa a ser superior al pasivo porque queda solo una parte pequeña del endeudamiento. El índice de maniobra se encuentra positivo en todos los periodos, esto significa que la empresa tiene una estructura financiera sólida y dispondrá de fondos a largo plazo que se utiliza para financiar los elementos de activo corriente para el desarrollo de la empresa.

TABLA 8: BALANCES ANUALES PREVISIONALES

	enero de 2023		diciembre 2023		diciembre 2024		diciembre 2025		diciembre 2026		diciembre 2027	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Activos No Corrientes	20700.0	69.9%	17850.00	42.0%	15000.00	22.9%	12150.00	11.9%	9400.00	6.0%	6650.00	2.9%

Inmovilizado Material	19.000	64,1%	19.000	44,7%	19.000	29,0%	19.000	18,5%	19.000	12,2%	19.000	8,3%
Amort. Acum. Inmov. Material	0	0,0%	(2.750)	(6,5%)	(5.500)	(8,4%)	(8.250)	(8,0%)	(11.000)	(7,1%)	(13.750)	(6,0%)
Inmovilizado Inmaterial	300	1,0%	300	0,7%	300	0,5%	300	0,3%	300	0,2%	300	0,1%
Amort. Acum. Inmov. Inmaterial	0	0,0%	(100)	(0,2%)	(200)	(0,3%)	(300)	(0,3%)	(300)	(0,2%)	(300)	(0,1%)
Inmov. Financiero Largo Plazo	1.400	4,7%	1.400	3,3%	1.400	2,1%	1.400	1,4%	1.400	0,9%	1.400	0,6%
Activos Corrientes	8.930	30,1%	24677,21	58,0%	50616,84	77,1%	90373,3	88,1%	146480,21	94,0%	221420,52	97,1%
Existencias	2.000	6,7%	2.000	4,7%	2.000	3,0%	2.000	2,0%	2.000	1,3%	2.000	0,9%
H.P. Deudora IVA	4.568	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tesorería	2.362	8,0%	22.677	53,3%	48.617	74,1%	88.373	86,2%	144.480	92,7%	219.421	96,2%
Total Activo	29.630	100,0%	42.527	100,0%	65.617	100,0%	102.523	100,0%	155.880	100,0%	228.071	100,0%

Patrimonio Neto	14.630	49,4%	22.487	52,9%	43.022	65,6%	77.155	75,3%	127.095	81,5%	195.181	85,6%
Capital Social	15.000	50,6%	15.000	35,3%	15.000	22,9%	15.000	14,6%	15.000	9,6%	15.000	6,6%
Reservas	(370)	(1,2%)	(370)	(0,9%)	7.487	11,4%	28.022	27,3%	62.155	39,9%	112.095	49,1%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	7.857	18,5%	20.535	31,3%	34.134	33,3%	49.939	32,0%	68.086	29,9%
Pasivos No Corrientes	13972,74	0,47	11809,10	27,77%	9491,35	14,46%	7008,53	6,84%	4348,86	2,79%	1499,77	0,66%
Acreeedores L.P. Financieros	13.973	47,2%	11.809	27,8%	9.491	14,5%	7.009	6,8%	4.349	2,8%	1.500	0,7%
Pasivos Corrientes	1027,26	0,03	8231,36	19,36%	13103,84	19,97%	18359,6	17,91%	24436,68	15,68%	31389,97	13,76%
Acreeedores C.P. Financieros	1.027	3,5%	2.164	5,1%	2.318	3,5%	2.483	2,4%	2.660	1,7%	2.849	1,2%
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	3.449	8,1%	3.941	6,0%	4.499	4,4%	5.131	3,3%	5.845	2,6%
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	0,0%	2.619	6,2%	6.845	10,4%	11.378	11,1%	16.646	10,7%	22.695	10,0%
Total Recursos Permanentes	28.603	96,5%	34.296	80,6%	52.513	80,0%	84.164	82,1%	131.444	84,3%	196.681	86,2%
Total Recursos Ajenos	15.000	50,6%	20.040	47,1%	22.595	34,4%	25.368	24,7%	28.786	18,5%	32.890	14,4%
Total Patrimonio	29.630	100%	42.527	100,0%	65.617	100,0%	102.523	100,0%	155.880	100,0%	228.071	100,0%

Fondo de Maniobra	7.903	26,7%	16.446	38,7%	37.513	57,2%	72.014	70,2%	122.044	78,3%	190.031	83,3%
-------------------	-------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	---------	-------	---------	-------

Fuente: Elaboración propia

5.2 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES

INGRESOS POR VENTAS En la tabla 9 se reflejan las previsiones de ventas para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa este estimado 40 clientes al día con un gasto medio de 20 euros en 26 días al mes. Tomando en consideración esta proyección de ventas, podríamos definir el valor futuro en función del precio de venta que se le aplica al producto. En el primer año el importe total de ventas será de 249.996 euros.

TABLA 9: PREVISIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA

Ventas (Unidades)	Año 0: 2023	Año 1: 2024		Año 2: 2025		Año 3: 2026		Año 4: 2027	
	Ventas	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %
CAJA MENSUAL	12	13	5,00%	13	5,00%	14	5,00%	15	5,00%
Ventas (Euros)	Año 0: 2023	Año 1: 2024		Año 2: 2025		Año 3: 2026		Año 4: 2027	
	Ventas	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %
CAJA MENSUAL	249.996	280.871	12,35%	315.558	12,35%	354.529	12,35%	398.314	12,35%
Totales	249.996	280.871	12,35%	315.558	12,35%	354.529	12,35%	398.314	12,35%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 presentamos la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales para los cinco primeros años de actividad del restaurante. De las importantes partidas queremos exponer lo siguiente:

MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS es el beneficio directo obtenido por la venta de nuestro servicio se calcula restando el número de ventas por los costes, en dichos costes se encuentra principalmente los costes de materia prima. Se ha establecido un margen de 75% para todos los productos.

RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS este resultado se ha obtenido de la reducción de los gastos de personal, seguridad social, otros gastos fijos y amortización del inmovilizado al margen bruto sobre ventas En otros gastos fijos se ha tenido en cuenta los siguientes: primas de seguros anuales 350 euros, electricidad 4800 euros, agua 1200 euros, teléfono e internet 600 euros, alarma de seguridad 2400 euros, material de oficina 100 euro,

publicidad y propaganda 600 euros, asesoría 1440 euros, arrendamientos 8400 euros y mantenimiento y reparación 1800 euros.(ver tabla 10)

TABLA 10: GASTOS FIJOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de personal	2023	2024	2025	2026	2027
Número de socios	1	1	1	1	1
Sueldos de los socios	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077
Pagas extras de los socios	3.200	3.328	3.461	3.600	3.744
Trabajadores asalariados (nº trabaj.)	4	4	4	4	4
Sueldos de los trabajadores	76.800	79.872	83.067	86.390	89.845
Pagas extras trabajadores	10.240	10.650	11.076	11.519	11.979
Seg. Social Empleados	30.720	31.949	33.227	34.556	35.938
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	3.000	3.210	3.435	3.675	3.932
Total Gastos de Personal	147.960	153.968	160.223	166.735	173.515
Otros gastos fijos	2023	2024	2025	2026	2027
Otras gastos fijos (SIN IVA)	1.300	0	0	0	0
Primas de Seguros	350	375	401	429	459
Electricidad	4.800	5.136	5.496	5.880	6.292
Otros suministros (agua, gas, etc.)	1.200	1.284	1.374	1.470	1.573
Teléfono móviles	600	642	687	735	786
Compañía de seguridad / Alarma	2.400	2.568	2.748	2.940	3.146
Publicidad y propaganda	600	642	687	735	786
Asesoría	1.440	1.541	1.649	1.764	1.888
Arrendamientos	8.400	8.988	9.617	10.290	11.011
Mantenimiento y reparación	1.800	1.926	2.061	2.205	2.359
Otros gastos imprevistos	2.400	2.568	2.748	2.940	3.146
Total Otros Gastos Fijos	25.290	25.669	27.466	29.389	31.446
Total Gastos Fijos	173.250	179.638	187.690	196.124	204.961

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO NETO Es el resultado de sumar los ingresos financieros y restar los gastos financieros y el impuesto de sociedades. Los ingresos financieros se generarán por el dinero que habrá en la cuenta bancaria, mientras que los gastos financieros corresponden a los intereses por la devolución del préstamo. Observamos que el resultado neto es positivo en todos los años, esto significa que la rentabilidad de la empresa es favorable en todos los 5 años.

TABLA 11: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Conceptos	2023	2024	2025	2026	2027
-----------	------	------	------	------	------

Ingresos por ventas	249.996	280.871	315.558	354.529	398.314
Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0
Ingresos	249996	280871	315558	354529	398314
Costes variables (directos)	62.400	70.106	78.765	88.492	99.421
Margen Bruto s/Ventas	187596	210764	236793	266037	298893
Gastos de Personal y Seg. Social	114.240	118.810	123.562	128.504	133.645
Seguridad Social	33.720	35.159	36.661	38.231	39.870
Otros Gastos Fijos	25.290	25.669	27.466	29.389	31.446
Dotación Amortizaciones	2.850	2.850	2.850	2.750	2.750
Total Gastos Explotación	176100	182488	190540	198874	207711
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	11496	28276	46254	67163	91182
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	1.020	897	742	577	401
Resultado Financiero	-1020	-897	-742	-577	-401
Res. antes Impuestos (BAI)	10476	27380	45511	66586	90781
Impuesto de Sociedades	2.619	6.845	11.378	16.646	22.695
Resultado Neto	7.857	20.535	34.134	49.939	68.086

Fuente: Elaboración propia

5.3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO

En esta parte veremos el punto muerto, es donde el nivel de ventas obtiene un beneficio cero en el cual no existen ni pérdidas ni beneficios y en caso contrario, por la que si las ventas aumentan por encima de ese punto se producen beneficios en caso contrario se generan pérdidas.

El punto de equilibrio de 2023 se calcula con este formula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribucion}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{176100}{0,75\%} = 2346.676$$

En la tabla 12 se muestra, la estimación tanto anual como mensual del punto muerto durante un periodo de cinco años. Podemos ver que para el primer año se estima que el número de unidades que debe vender la empresa para cubrir los costes generados en ese año es de 234.676 € a partir de este punto la empresa empieza a generar beneficios.

TABLA 12: ESTIMACIÓN DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO DE EQUILIBRIO

	Datos Año 0 2023	Datos Año 1 2024	Datos Año 2 2025	Datos Año 3 2026	Datos Año 4 2027	
Gastos laborales	147.960	153.968	160.223	166.735	173.515	€/ año
Otros Gastos	25.290	25.669	27.466	29.389	31.446	"
Amortizaciones	2.850	2.850	2.850	2.750	2.750	"
Total Gastos Fijos	176.100	182.488	190.540	198.874	207.711	"
Resultados Financieros	(1.020)	(897)	(742)	(577)	(401)	€/ año
Margen Medio de Contribución	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	
Punto de Equilibrio (sin gastos financ.)	234.676	243.189	253.919	265.026	276.802	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	19.556	20.266	21.160	22.085	23.067	€/ mes de media
Punto de Equilibrio (con gastos financ.)	236.036	244.383	254.908	265.795	277.336	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	19.670	20.365	21.242	22.150	23.111	€/ mes de media
Ventas anuales previstas	249.996	280.871	315.558	354.529	398.314	€/ año de venta previstos
Venta mensual media prevista	20.833	23.406	26.297	29.544	33.193	€/ mes de media
Beneficio Bruto Estimado (B.A.I.I.)	11.496	28.276	46.254	67.163	91.182	€/ año
Beneficio Estimado (B.A.I.)	12.516	29.173	46.996	67.741	91.583	€/ año
Coef. de seguridad (sin gastos financ.)	1,07	1,15	1,24	1,34	1,44	= Prev. Ventas / Pto. Equilibrio
Coef. de seguridad (con gastos financ.)	1,06	1,15	1,24	1,33	1,44	

Fuente: Elaboración propia

5.4 ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA- FINANCIERA

En la tabla 13 presentamos la tesorería previsional para los cinco años de actividad del proyecto. Observamos que los flujos de tesorería acumuladas dentro el periodo de cinco años son positivos que significa que el proyecto es viable financieramente. En los próximos cinco años tendríamos una tesorería acumulada esto significa la disponibilidad de liquidez y no habría la posibilidad de déficit de tesorería. destacamos dos partidas importantes:

- **Total cobros:** los cobros son las ventas que estimamos realizar en el periodo de cinco años, para poner en marcha este proyecto se hará una inyección de liquidez a través de una aportación de capital y la solicitud de un préstamo.
- **Total pagos:** la mayor salida de dinero se registra en los gastos fijos que lo compone los gastos del personal y otros gastos fijos de la cuenta de pérdidas y ganancias. La segunda partida que mayor peso tendrá es los costes variables que llevan la compra de materia prima. Para ejecutar este negocio se realizará la inversión en activo no corriente, corriente y los pagos para la constitución de la sociedad. Tras realizar toda la inversión esperamos tener 20.315 euros como disponible que será necesario para el funcionamiento del restaurante.

TABLA 13: PREVISIÓN TESORERÍA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COBROS	2023	2024	2025	2026	2027
Cobro de ventas	274.996	308.958	347.114	389.982	438.145
Total COBROS	274.996	308.958	347.114	389.982	438.145
PAGOS					
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	178.214	184.950	193.373	202.206	211.468
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	68.640	77.117	86.641	97.341	109.363
Pagos de Gastos Financieros	1.020	897	742	577	401
Otros pagos NO gastos					
Devolución de principal del préstamo	1.027	2.164	2.318	2.483	2.660
Liquidaciones de IVA	5.778	15.272	17.438	19.891	22.667
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0	2.619	6.845	11.378	16.646
Total PAGOS	254.680	283.018	307.357	333.876	363.205
Cash Flow	20.315	25.940	39.757	56.107	74.940
Tesorería acumulada	2.362	22.677	48.617	88.373	144.480
mes máxima disposición de póliza de crédito					

Máxima tesorería mensual	26.050	50.757	89.060	144.480	219.421
mes máxima tesorería mensual	noviembre	noviembre	noviembre	diciembre	diciembre

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para concluir con este parte financiero queda presentar un criterio importante que es el valor actual neto (VAN), es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto. El valor presente neto equivale al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor presente de los flujos futuros del mencionado proyecto. Así, si el VAN es positivo, indica que el proyecto es viable, ya que el valor presente de las entradas es mayor que el desembolso inicial, y si es negativo, el proyecto debe rechazarse ya que el valor presente de las entradas es menos que la inversión inicial. El TIR es la rentabilidad que significa el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto (Sevilla, A 2014).

- Calcular el VAN:

$$VAN = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$$-29630 + \frac{20315}{(1+5,5\%)} + \frac{25.940}{(1+5,5\%)^2} + \frac{39.757}{(1+5,5\%)^3} + \frac{56.107}{(1+5,5\%)^4} + \frac{74.940}{(1+5,5\%)^5}$$

$$= 351.315$$

TABLA 14 VIABILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA

Valor Actualizado Neto (VAN)	351.315 €
Plazo de Recuperación de la Inversión	1,33 años
Tasa Interna de Retorno (TIR)	48,60%

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la tabla 14 podemos ver que El VAN de este proyecto es igual a 351.315 € mayor de 0, con una rentabilidad TIR de 48.6% superior el coste de capital que es 5,5% esto significa que este proyecto económicamente viable, el plazo que se estima para que la empresa recupera su inversión inicial es de dos años.

- Calcular la rentabilidad neta: TIR—K

$$RN=48,6\% - 5,5\% = 43,1\%$$

La rentabilidad neta del proyecto es del 43,1% que significa el rendimiento neto que se espera después de pagar los intereses del préstamo. El resultado 43,1% es muy alta y sugiere que el proyecto es rentable y tiene el potencial de generar ganancias considerables después de cubrir los costes de financiación.

6. ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

Elegir la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) para un restaurante en España tiene varias ventajas y consideraciones importantes:

La principal ventaja de una SRL es que ofrece a los propietarios una protección de responsabilidad limitada. Es decir que los propietarios no son personalmente responsables de las deudas y obligaciones de la empresa y aportación al capital social. En un restaurante, donde pueden surgir riesgos legales y financieros, esta protección es fundamental.

La SRL es una forma jurídica relativamente flexible y fácil de establecer en España. El proceso de constitución implica menos trámites y costos en comparación con otras estructuras legales más complejas, como las sociedades anónimas (SA). Esto puede ser beneficioso para los propietarios de restaurantes, especialmente aquellos que están comenzando y desean minimizar la carga administrativa y los costos iniciales.

Las SRL están reguladas por la legislación española, lo que proporciona un marco legal claro y establecido para la operación del restaurante. Además, las SRL están sujetas a menos regulaciones y requisitos de divulgación que las sociedades anónimas, lo que puede simplificar la gestión y administración del negocio.

La SRL es una opción adecuada para negocios de tamaño mediano o pequeño, como restaurantes independientes o cadenas locales. Proporciona una estructura legal sólida que puede adaptarse a las necesidades de crecimiento del negocio. Para muchos propietarios de restaurantes, la SRL ofrece la combinación adecuada de protección legal y flexibilidad operativa.

Las SRL están sujetas al impuesto de sociedades en España, lo que puede tener implicaciones fiscales importantes para el restaurante. Sin embargo, las SRL también ofrecen ciertas ventajas fiscales y opciones de planificación, como la posibilidad de deducir gastos comerciales y reinvertir beneficios en el negocio.

En resumen, la elección de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) para un restaurante en España puede ser una opción sólida debido a su estructura flexible, protección de responsabilidad limitada y proceso de constitución relativamente sencillo.

El proceso de constitución de este tipo de sociedades comienza mediante la solicitud de la certificación negativa del nombre de la sociedad al Registro Mercantil Central. Posteriormente, se debe solicitar el número de identificación fiscal en la agencia Tributaria a través del modelo 036. A continuación, deberá ser otorgada ante notario las escrituras públicas de la sociedad por el socio fundador, el cual asumirá la totalidad de las participaciones sociales. Estas escrituras deberán presentarse en el Registro Mercantil Provincial para su inscripción. Los datos que debe contener estas escrituras por imperativo legal son los siguientes:

- Identidad del socio fundador.
- Voluntad de constitución de la sociedad.
- Aportaciones realizadas por el socio y el número de participaciones.
- Forma de organización de la administración.
- Identificación de la persona o personas que se encarga de la administración.
- Pactos y condiciones que los socios crean convenientes.
 - Los estatutos de la sociedad que deberá contener:
 - Denominación de la sociedad y su objeto social.
 - Domicilio social.
 - Capital social, participaciones en las que se divide, valor nominal y su numeración. o Modo de organizar la administración de la sociedad.
 - Modo de deliberación y adopción de acuerdos de los órganos de la sociedad.

7.PLAN DE CONTINGENCIAS

Elaborar un plan de contingencias para un restaurante es fundamental para anticiparse a posibles situaciones adversas y estar preparado para manejarlas de manera efectiva aquí hay ejemplo de problemas que pueden surgir en varias áreas de la administración:

TABLA 15 PLAN DE CONTINGENCIAS

Área	Problema	Solución
Recursos humanos	El abandono del personal	Estudiar la estrategia de recursos humanos para ver si es viable aumentar los salarios del personal.
Financiera	Reedición del beneficio Incremento de los precios de los productos.	Realizar un análisis financiero para ver de dónde viene el problema y tomar medidas inmediatas para resolverlo. Buscar nuevos proveedores que ofrezcan un precio bajo con la mantención de la misma calidad.
Suministro	Problemas de suministro de alimentos	Asegurar de tener los recursos y suministros necesarios para hacer frente a diferentes tipos de emergencias y mantenerlos en un lugar accesible y bien señalizado.

Fuente: Elaboración propia

Este plan de contingencias no debe ser algo estático que se mantenga a lo largo del tiempo, por lo que deberá mejorarse revisar y actualizar el plan según sea necesario para incorporar nuevos

riesgos y cambios en la operación del restaurante. Un plan de contingencias bien elaborado y practicado puede ayudar a proteger la seguridad de personal, clientes y el éxito a lo largo plazo del restaurante. Es importante dedicar tiempo y recursos suficientes para desarrollar y mantener este plan de manera adecuada.

8. CONCLUSIÓN

En este trabajo de fin de máster se ha explorado en profundidad el proceso de creación y gestión de este proyecto que es un restaurante que ofrece comida tradicional marroquí situado en Torremolinos, esta ubicación ofrece un entorno muy atractivo para la introducción de una propuesta única y auténtica como la comida marroquí. Restauma se fundamenta en ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica excepcional, centrada en la autenticidad de los sabores marroquíes, la calidad de los ingredientes y el servicio al cliente. El equipo de cuatro trabajadores ocupa un papel crucial en el éxito operativo del proyecto. Con una combinación de habilidades, experiencia en servicio al cliente y pasión por la gastronomía marroquí.

La dirección eficiente de los recursos, incluyendo la gestión de inventario, la planificación de menús y la atención al detalle en la presentación de platos, es importante para garantizar la calidad y la consistencia en todas las operaciones del proyecto.

Asimismo, la promoción efectiva del restaurante a través de estrategia de marketing digital, redes sociales contribuirá a aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes.

A continuación, nuestro análisis exhaustivo indica que este proyecto es altamente viable desde el punto de vista financiero. Se proyecta un valor actual neto de 351.315 euros, lo que refleja la rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo. Además, la tasa interna de retorno (TIR) es del 48,6% superior el coste de capital lo que indica que este proyecto es viable económicamente.. La estimación de la recuperación de la inversión en un periodo de dos años, el restaurante demuestra su capacidad para generar ingresos sostenibles a corto plazo.

Finalmente, Restauma se presenta como un proyecto prometedor que combina la tradición de Marruecos con la hospitalidad andaluza, creando así una experiencia gastronómica única en

Torremolinos. Con un enfoque en la calidad, la autenticidad y el servicio excepcional, Restauma está bien posicionada para convertirse en un destino gastronómico especial.

9.REFERENCIAS

Libros:

- Escobar Moreno, N. R. (2014). “Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto”, *Semestre Económico*, Vol. 17(35), pp.161-192. Disponible en: <https://doi.org/10.22395/seec.v17n35a7>
- Kotler, P. (1991). *Dirección de marketing*. Madrid, Prentice-Hall de España, pp 473.
- Martínez López, F., Maraver, G. (2009). *Distribución Comercial*, Madrid, Delta.
- Navas López, J., Guerras Martín, L. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, 2a ed. Cizur Menor (Navarra): Civitas, Print.
- Olivera, D., Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

Recursos web:

- Ayudas para personas trabajadoras autónomas. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/temas/trabajar/autoempleo/ayudas.htm>
- Banco de España disponible en: <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Seccion/es/SalaPrensa/ComunicadosBCE/DecisionesPoliticaMonetaria/23/pm040523.pdf>
- Canva Disponible en: https://www.canva.com/es_es/
- Contabilidad Nacional trimestral de España disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR4T23.htm#:~:text=Resultados%20anuales,-,A%C3%B1o%202023,en%20un%20%2C5%25.&text=La%20demanda%20nacional%20contribuy%C3%B3%20en,inferior%20al%20del%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Instituto Nacional de Estadísticas, Índice de precios de consumo Armonizado (IPCA). Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/adIPC0124.htm#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20estimada%20del,fue%20del%203%2C1%25.>
- Instituto Nacional de Estadísticas, Pirámides de población de España Disponible en: https://www.ine.es/infografias/infografia_dia_poblacion.pdf

- Instituto Nacional de estadísticas, Movimiento Natural de la Población e Indicadores Demográficos Básicos (2022). Disponible en: https://www.ine.es/prensa/mnp_2021_p.pdf
- Informe de situación de la economía española, 2022. Disponible en: [extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe_Situacion/InformeSituacion2022.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe_Situacion/InformeSituacion2022.pdf)
- Sevilla, A. (2014), Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia.com
- Servicio general de empleo de las administraciones públicas, 2022

10. MODELO CANVAS

SOCIOS CLAVES Proveedores locales	ACTIVIDADES CLAVES Organización entre cocina y camareros. Elaboración de los platos. Gestión de tiempo Satisfacer al cliente	PROPUESTA DE VALOR Platos de cocina MARROQUI Diferencia cultural	RELACION CON EL CLIENTE Trato individualizado Comunicación y presentar bien el restaurante	SEGMENTO DE CLIENTES Niños de 8 años a 80 Personas con nivel de renta Medio bajo Parejas Familias, Amigos, compañeros.
	RECURSOS CLAVES Materias primas Menú Recursos y capacidades del personal		CANALES Redes sociales Boca a Boca Eventos	
ESTRUCTURA DE COSTE Amortización de inmobiliario. Adquisición de materias primas Suministros (electricidad, agua, internet.). Personal y seguridad social			FUENTES INGRESO Cobro de los servicios realizados	

Fuente: Elaboración propia

11. MENÚ

El menú será disponible en dos lenguas español, francés

El menú en inglés:

MENU

Main courses

Name of the dish	11,5€
Tajine of chicken	
Name of the dish	11,5€
Kouskous	
Name of the dish	12,1€
Tajine of meat	
Name of the dish	11,5€
Fish pastilla	
Name of the dish	11,5€
Pastilla chicken	

Soups

Name of the dish	10,3€
Moroccan soups with dates	
Name of the dish	8.99€
Vegetable soup	
Name of the dish	5€
Bean soup	
Name of the dish	8.99€
Chicken soup with vegetables	

Drinks

Moroccan tea	1.99€
Orange juice	2,2€
Fruits juice	2.99€
Softs drinks	1.99€
Coffe	1.5€

Salads

Name of the dish	
Rice salad with vigitables	
Name of the dish	
Shrimp salad with red rice and avocado	
Name of the dish	
Salad with vigitables	

Fuente: Elaboración propia

El menú en español:



MENÚ

Platos principales

Tajín de pollo	11,5€
Kouskous	11,5€
Tajín de carne	12,1€
pastilla de pescado	11,5€
Pollo pastilla	11,5€

Soups

Moroccan soups with dates	10,3€
sopa de verduras	8.99€
Sopa de frijol	5€
Sopa De Pollo Con Verduras	8.99€

Bebidas

té marroquí	1.99€
zum de naranja	2,2€
Jugo de frutas	2.99€
refrescos	1.99€
Café	1.5€

Salads

Ensalada de arroz con verduras	
Ensalada de camarones con arroz rojo y aguacate	
Ensalada De Verduras	

Fuente: Elaboración propia