



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Proyecto de creación de empresa:

Restaurante Vegetariano

Alumno/a: Le Pajolec Eloïse

Tutor/a: Prof. María Jesús Hernández Ortiz

Dpto: Organización de Empresas, Marketing y Sociología

09/2016



UNIVERSIDAD DE JAÉN

TRABAJO FIN DE MASTER

Eloïse LE PAJOLEC

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Proyecto de creación de empresa:

Restaurante Vegetariano



UNIVERSIDAD DE JAÉN

INDICE

ABSTRACT – RESUMEN	5
1. INTRODUCCION.....	6
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO	7
2.1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO.....	7
2.2. JUSTIFICACION	7
2.3. OBJETIVOS	8
2.4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	8
3. ANALISIS DEL ENTORNO.....	8
3.1. ENTORNO GENERAL	8
3.2. ENTORNO ESPECIFICO – PORTER.....	13
3.3. MERCADO OBJETIVO – DAFO.....	16
4. ESTRATEGIA A DESARROLLAR	18
4.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	18
4.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA	19
5. PLAN DE MARKETING	21
5.1. PRODUCTO / SERVICIO.....	22
5.2. PRECIO	24
5.3. DISTRIBUCION	26
5.4. COMUNICACION.....	26
6. DISTRIBUCION	27
6.1. PROVEEDORES	27

7. PLAN DE OPERACIONES	29
7.1. EL LOCAL	29
7.2. OBLIGACIONES LEGALES	32
 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	 37
8.1. ORGANIGRAMA	37
8.2. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO	39
8.3. CALCULO DE COSTES DE TRABAJO	39
 9. PLAN ECONOMICO – FINANCIERO	 39
9.1. INVERSION NECESARIA.....	39
9.2. FINANCIACION.....	45
9.3. PREVISIONES DE INGRESOS ANUALES.....	47
9.4. PREVISIONES DE GASTOS ANUALES.....	47
9.5. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA	49
9.6. RENTABILIDAD	51
 10. CONCLUSIONES.....	 52
 11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	 53

ABSTRACT - RESUMEN

The subject of this memory is the creation of a business. I decided to create a vegetarian restaurant in the city of Granada in Andalusia. This memory brings all the subjects studied this year (finance, human resources, marketing, business environment...) in a Business Plan. The Business Plan is a document that describes the entire project of a business, market, marketing strategy, human resource management... It lists all planned expenditure and resources envisaged in the short and medium term.

It took reflection and time to implement this project because create a business involves choices, constraints, management, money. I decided to create a vegetarian restaurant because it's an innovative and different concept what I like. Indeed, there are a few restaurant of this type in the center of the city of Granada. In this memory we are talking about the steps before the opening of the restaurant. Everything must be thought before starting the business. The business idea must be feasible and sustainable and make a business plan is essential to avoid any errors.

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como finalidad la creación y la puesta en marcha de una empresa. He decidido de montar un restaurante vegetariano en la ciudad de Granada. El primer objetivo del TFM es de aplicar los conocimientos teóricos que hemos visto a lo largo del año en las diferentes asignaturas del MBA (Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Entorno Económico...). El segundo objetivo de esta investigación es de agrupar, planificar y analizar todos los elementos fundamentales a incluir antes y durante la inversión y la creación de la empresa. Esta etapa está muy importante para viabilizar el proyecto de creación de una empresa. En efecto sin la realización de un plan de empresa y una falta de planificación inicial, la nueva empresa tiene más riesgo de morir en los primeros años de actividad. Este plan debe ser claro, eficaz y formal para que las partes interesadas (inversores, clientes, bancos, socios, etcétera) puedan ver y analizar el proyecto. El plan de negocio es un documento que permite de formalizar un proyecto de empresa, es la segunda etapa del camino de creación de una sociedad que se realiza después de la evaluación del proyecto. El plan de negocio o en ingles "Business Plan" integra todas las líneas generales de actuación de la empresa para su creación y se compuesta de documentos que analizan los distintos aspectos empresariales.

1. INTRODUCCION

El trabajo está estructurado en diez capítulos y el primer es la introducción.

El segundo capítulo es la descripción general del proyecto antes de entrar de lleno en el tema con la elección del nombre, el perfil del emprendedor. Este capítulo permite de sentar las bases del proyecto y de comprender la idea de negocio elegido.

En el tercer capítulo, vamos a analizar el entorno en el que se encuadra la empresa. Es un análisis del entorno muy completo. Nos vamos del entorno general con el método PESTEL hasta el mercado objetivo con el modelo DAFO en pasando por el entorno específico con las cinco fuerzas de PORTER.

En el cuarto capítulo hablamos de la estrategia elegida por la empresa durante su formación. La estrategia de la empresa se divide en dos estrategias distintas, la estrategia corporativa con la descripción de la misión, la visión, los valores de la empresa y la segunda estrategia que es la estrategia competitiva.

En el quinto capítulo Plan de Marketing, se ha estudiado el Marketing-mix de la empresa con un análisis del servicio, el precio, la distribución y la comunicación.

Después, en el sexto capítulo hemos hablado de la distribución y de los diez criterios desarrollado por Ray Carter.

A lo largo del séptimo capítulo la de Operaciones, se ha desarrollado la selección del local, su localización, su descripción y también en otra parte las obligaciones legales con la elección de la forma jurídica.

Luego viene el octavo capítulo que es el Plan de Recursos Humanos con la creación del organigrama, la descripción de los puestos de trabajo y los costes de trabajo.

El penúltimo capítulo del Trabajo Fin de Máster es el Plan Económico – Financiero con el análisis de la cuenta de resultado, del balance de situación de la empresa y de su rentabilidad.

Por fin, el ultimo capitulo es la conclusión general que permite de hacer un balance de este trabajo.

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

En este capítulo voy a presentar mi proyecto de creación de empresa en sus líneas generales para comprender mi motivación y mi deseo de crear esta empresa. Mi idea de negocio es la creación de un restaurante vegetariano en el centro de la ciudad de Granada.

2.1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Mi negocio es la creación y la gestión de un restaurante vegetariano. En efecto, montar un restaurante es una idea que me gusta mucho y aportar un concepto suplementario como el aspecto vegetariano me parece necesario para atraer los clientes. Para terminar esta descripción, el restaurante combina gastronomía española y platos vegetarianos.

2.1.1. Elección del nombre

Escoger un nombre para un restaurante es muy importante y complicado para atraer los clientes. Antes de elegir el nombre, debemos saber a qué público se dirige, lo que queremos transmitir a través del nombre y por fin los otros nombres existentes en la zona donde se establece el restaurante. El restaurante se llama “Las cuatro estaciones”. Este nombre da al restaurante una noción de estacionalidad y tiene una significación porque el concepto del restaurante es de proponer a los clientes diferentes menús o platos adaptada a las estaciones. Para terminar, es un nombre fácil a recordar para los clientes y también para las personas que pasan a lado del restaurante.

2.1.2. Capacidad de acogida y horarios de apertura

El restaurante tiene una capacidad de acogida de 40 personas y está abierta del martes al domingo y ofrece una carta con tres entradas, tres platos y tres postres. La carta del restaurante propone una amplia variedad de productos naturales y biológicos para satisfacer a la mayoría de las personas.

2.2. JUSTIFICACION

La creación de un restaurante vegetariano me parece una buena idea de negocio porque es una idea original y es un concepto de tiempo. Además de esto, podemos ver que años tras años hay una tendencia a comer fuera de su hogar en España y sobre todo en Andalucía (según un estudio del Gobierno de España). Por fin, los individuos aportan cada vez más importancia a comer de una manera sana y equilibrada. No es una moda pero un nuevo estilo de vida, había

una toma de conciencia de los consumidores sobre la manera de vivir y de comer. En efecto, esta toma de conciencia está provocada en partida con las publicidades, los nuevos productos, las campañas contra la obesidad o contra el maltrato de los animales, las nuevas ganas de productos biológicos y equilibrados.

2.3. OBJETIVOS

Establecer objetivos es necesario en la creación de una empresa y para su éxito, para saber lo que queremos hacer y cómo hacerlo. El primer objetivo de la empresa es de crecer y de obtener una mayor rentabilidad en el futuro. El segundo objetivo de este negocio es de proponer a los clientes un servicio de calidad para disfrutar de este nuevo estilo de vida y a largo plazo desarrollar este negocio y esta marca en diferentes ciudades como una cadena de restaurantes vegetarianos.

2.4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

En el desarrollo de este proyecto, yo soy el emprendedor. Un emprendedor es una persona que tiene una idea de negocio o que sabe identificar una oportunidad de negocio en concreto y que tiene la capacidad de asumir ciertos riesgos para llevar a cabo un proyecto con los recursos necesarios.

Mi trayectoria escolar no incluye una formación en restauración, por lo tanto, voy a hacer un llamamiento a un jefe de cocina especializado en la cocina vegetariana. Sin embargo, tengo conocimientos y competencias en gestión y administración de empresa mediante una diploma de “asistente de gestión”, una licencia 3 de “Ciencias de gestión opción marketing”, de un máster Marketing así como un MBA. Por fin, yo hablo francés, el español de forma fluida e inglés. Todos estos conocimientos teóricos y mis competencias me permiten de llevar a cabo este proyecto con el apoyo de mis trabajadores.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

El contexto puede ayudar o dificultar el éxito de la empresa es por eso que el análisis del entorno es primordial durante la creación de una empresa sino también y sobre todo a lo largo de su vida. Este análisis se realiza por niveles, vamos a empezar con el macroentorno, continuando con el entorno específico o microentorno, y finalizando con el mercado objetivo.

3.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general se constituye de elementos que pueden haber una influencia directa o indirecta positiva o negativa, sobre la empresa. Estos elementos incluyen las condiciones económicas, políticas, tecnológicas, sociológicas, culturales y medioambientales. Para identificar y analizar los elementos del entorno general vamos a utilizar el método PESTEL. Este método permite de analizar los componentes del entorno general que afecta e influencia la gestión de la empresa.

3.1.1. Entorno político-legal

3.1.1.1. Entorno político

Acostumbrada a un bipartidismo entre conservadores y socialistas, España se enfrenta a un escenario nunca vista antes. Tras las elecciones políticas del 20 de diciembre, no hay un nuevo gobierno y esta ausencia de gobierno estable provoca la reducción de la relevancia de España en el exterior. Podemos ver este fenómeno con la cancelada de tres visitas programadas de gobiernos internacionales como Barack Obama que ha aplazado su viaje hasta que se forma el Gobierno. Podemos decir que la imagen de España se degrada desde un punto de vista exterior.

Según las previsiones del Fondo Monetario Internacional España crecerá un 3,1% este año frente al 2,5% de Estados Unidos y el 1,6% de Alemania pero existe una incertidumbre política. En efecto, el banco de inversión Goldman Sachs ha dicho que la incertidumbre política de España “va a afectar a la confianza de empresas y consumidores, y por ende a las perspectivas económicas del país.” Esta inestabilidad política y la ausencia de Gobierno paralizan las inversiones y frenan la creación de empleo.

3.1.1.2. Entorno legal

En el caso de creación de una empresa, debemos que tener en cuenta todas las reglas y normas contables como las normas del plan general de contabilidad (el normal como el de PYMES), las normas internacionales de contabilidad e información financiera, las normas para la formulación de las cuentas anuales consolidadas y la normativa comunitaria.

3.1.2. Entorno económico

3.1.2.1. Entorno económico internacional

En los últimos años el crecimiento de la economía mundial ha ralentizado pero de diferentes maneras según las zonas. En las economías avanzadas, la Unión Europea mantiene su tasa de crecimiento.

3.1.2.2. Entorno económico nacional

ENTORNO ECONOMICO - PRINCIPALES INDICADORES - ESPAÑA					
	2013	2014	2015		
			I	II	III
PIB REAL					
<i>Zona Euro</i>	-0,3	0,9	1,3	1,6	1,6
<i>España</i>	-1,7	1,4	2,7	3,2	3,4
INFLACION					
<i>Zona Euro</i>	0,8	-0,2	-0,1	0,2	-0,1
<i>España</i>	0,3	-1,1	-0,8	0,0	-1,1
TASA DE PARO					
<i>Zona Euro</i>	12,0	11,6	11,2	11,0	10,9
<i>España</i>	26,1	24,4	23,8	22,4	21,2
EMPLEO					
<i>Zona Euro</i>	-0,7	0,6	0,9	1,0	1,1
<i>España</i>	-3,5	1,1	2,9	3,0	3,1

Fuente: Junta de Andalucía – Coyuntura Económica de Andalucía Trimestral

3.1.2.2.1. Situación económica española en su conjunto

Para el año 2016, los distintos organismos nacionales e internacionales prevén una desaceleración del crecimiento de la economía española. Según el FMI, 2,5% de crecimiento de la economía nacional española.

Con la recuperación económica, España ha conocido en 2015 una tasa de crecimiento el más elevado de la Zona Europa (3,2%). Pero el crecimiento no va a permanecer en 2016 según la Comisión Europea (2,8%). Además, las dificultades provocan con la crisis económica persisten: el déficit público sigue siendo elevado, la deuda pública supera los 97,7% del PIB en 2015 seguirá aumentado en 2016 y por fin la deuda privada queda elevada (alrededor del 190% del PIB) y afectara las capacidades de inversión.

3.1.2.2.2. PIB Real

El Producto Interior Bruto es la variable que permite medir el crecimiento de una economía durante un periodo exacto. Dicho de otro modo, el PIB calcula la producción de bienes y servicios en un periodo de tiempo elegido. Además, el PIB real es la producción de B&S a precio constante. En el caso de España, podemos ver en el cuadro precedente que el PIB real ha conocido en 2015 un crecimiento de 3,2% respecto a 2014, es el aumento más importante desde el inicio de la crisis en 2008.

3.1.2.2.3. Inflación

La inflación es una medida económica que indica el incremento del nivel general de los precios de bienes y servicios dentro de una economía durante un periodo específico. Para medir la inflación utilizamos el Índice de Precios al Consumo. El IPC es un “indicador económico de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España” (INE). En marzo, la tasa de variación anual del IPC en abril 2016 es del -1,1%.

3.1.2.2.4. Tasa de paro

La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos. En el cuadro precedente, podemos ver que la tasa de paro de España durante estos tres años representa el doble de la tasa de paro de Europa, es el país del OCDE con la mayor tasa de paro después de Grecia. El país cuenta todavía 4,779 millones de desempleados. España sufre de un desempleo estructural, es decir que existen muchas personas inscrita como demandante de empleo, de forma ininterrumpida, desde hace tiempo. La alta nivel de desempleo tiene como consecuencias una deterioración del bienestar de la población para la mayoría porque los ingresos disminuyen y entonces, provoca la disminución del consumo interno. Sin embargo, existe una disminución de la tasa de desempleo entre 2013 y 2015, el año pasado la economía española ha visto el número de desempleado disminuir de 678.200 y con la creación de 525.100 empleos.

3.1.2.2.5. Empleo

Según la pronostica del FMI, la creación de empleo va a frenar en 2016 con un crecimiento del empleo de 2%, un punto inferior que en 2015. Aunque, el año pasado ha habido la creación de más de un millón de empleos y esta evolución permite de reactivar un círculo

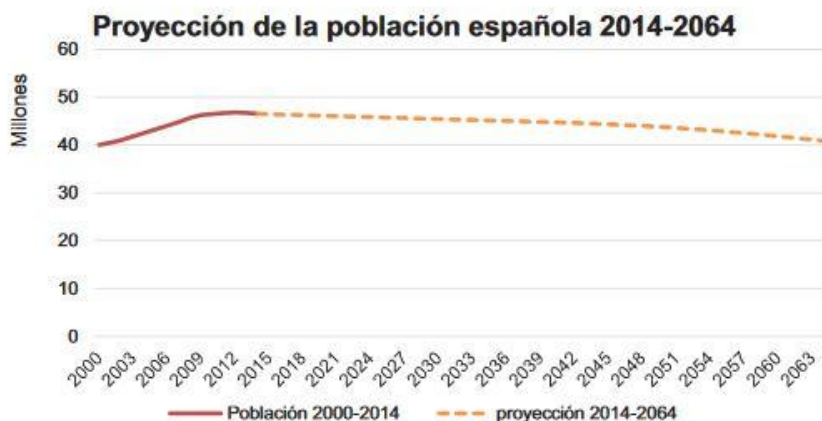
virtuoso. La primera razón de este dinamismo del mercado laboral es la coyuntura. Más fuerte que el resto de la Zona Europa, el crecimiento español ha creado mucho más empleos. Pero, no debemos olvidar que la crisis española ha provocado la destrucción de muchos más empleos, es un efecto de “recuperación”. El ritmo de recuperación esta coherente con el ritmo de destrucción porque entre 2007 y 2014, alrededor de 3.77 millones de empleos ha sido destruido y en dos años, aproximadamente 30% de estos se han recuperado.

3.1.3. Entorno socio-cultural

El entorno social de un individuo es formado de sus condiciones de vida, de trabajo, de sus estudios y también de su nivel de renta. El entorno socio-cultural tiene correlación con el entorno económico. Vamos a ver en esta partida los factores socio-cultural que pueden influir en las empresas.

3.1.3.1. Evolución demográfica

En 2014, la población de España ha reducido de 0,15% según el Instituto Nacional de Estadística. Desde 2012, el país sigue una tendencia demográfica negativa. En los próximos 15 años España perdería 1.022.852 habitantes y en los próximos 50 años más de 5.6 millones de habitantes.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Esta disminución de la población desde 2012 se deba principalmente a la disminución de los nacimientos. En el mismo tiempo, la esperanza de vida al nacimiento alcanzaría los 84 años en los varones y 88,7 en las mujeres en 2029, lo que supone una aumentación de 4 y 3 años respectivamente. Con estos dos factores, la pérdida de población y la mayor esperanza de

vida, el número de defunciones seguiría creciendo como consecuencia del envejecimiento poblacional.

3.1.3.2. Estilo de vida – Cambios sociales

El estilo de vida se define como una manera de vivir adoptada por un o un grupo de individuos. Los estilos de vida sufren de la influencia de la sociedad, de la cultura, de los valores, de las especificidades de la personalidad del individuo que adóptalo. Además, los cambios sociales agrupan las transformaciones sostenibles de la organización social o de la cultura de una sociedad.

En los últimos años podemos ver una aumentación del número de consumidores ocupados que no tienen tiempo o la inclinación de cocinar, y deciden cenar fuera o llevarse comida preparada a casa. Según la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes, el 70% de las personas que trabaja, comen en restaurantes de comida rápida porque los trabajadores faltan de tiempo para comer en sus casas.

3.1.4. Entorno tecnológico

Los países miembros de la Unión Europea tienen como objetivo antes de 2020 de alcanzar 3% del PIB dedicado a las actividades de Investigación y Desarrollo para el correcto desarrollo del país. En 2014, España dedicada 12.812 millones de euros a Investigación y Desarrollo, es decir 1,23% del PIB. Las firmas españolas están al mismo nivel que las empresas eslovacas, portuguesas y polacas.

Además, Internet ha revolucionado el mundo de negocio y las empresas tienen la necesidad de estar actualizado en información y software, para poder seguir compitiendo con las empresas avanzadas en este sector. Luego, el desarrollo de las aplicaciones móviles y programas de ordenador permite que el negocio se desarrolle con rapidez. En nuestro caso, “Las cuatro estaciones” no es una empresa tecnológica o industrial entonces, no tenemos la obligación de invertir en máquinas avanzadas o instalaciones adaptadas.

3.2. ENTORNO ESPECIFICO – PORTER

Es un modelo describe por Porter en el año 1979, que designa las cinco características importantes de la ventaja competitiva de que podrá beneficiarse una empresa y de que podrá inspirarse para determinar su estrategia. En realidad, el modelo es más una herramienta

analítica del entorno de la empresa que un marco de decisión de su estrategia. Como todos los modelos, ha recibido críticas para su carácter reductor.

Los intereses de este modelo para la empresa son:

- Optimizar su ventaja competitiva
- Generar beneficios
- Anticipar las evoluciones del mercado
- Resistir a la presión de las fuerzas que se aplican sobre la empresa

Los objetivos del análisis son:

- Analizar el mercado sobre el cual evolucione la empresa
- Ayuda a la determinación de la estrategia de desarrollo de la empresa
- Determinar los factores de éxito
- Medir el atractivo del sector

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Poder de negociación de los clientes:

En el caso de la restauración, el poder de negociación de los clientes es relativo. En efecto, no pueden influir sobre los precios de venta, no pueden exigir descuentos... Sin embargo, es muy importante para la empresa de proponer precios atractivos y en adecuación con el servicio propuesto porque su rentabilidad depende del número de clientes que comen en el restaurante y no hay intermediarios. Si la empresa propone a sus clientes un servicio y productos de baja calidad con un precio elevado por ejemplo, los clientes pueden nunca regresar y elegir otros restaurantes equivalentes. Por fin y para concluir, podemos decir que los clientes no tienen un poder directo pero indirecto con su poder de elegir un restaurante u otro.

- Poder de negociación de los proveedores:

En el caso de la restauración, los principales proveedores son los proveedores de materias primas y de bebidas y no tenemos en cuenta los proveedores de maquinas, mobiliario y otros porque no influye directamente en el negocio de la empresa. Existen dos tipos de proveedores, con un poder muy diferente. La primera parte de los proveedores, son ellos con un poder de negociación muy bajo porque existe una amplia oferta en el mercado. En efecto, el restaurante puede elegir un proveedor u otro según los precios ofrecidos, la calidad, el tiempo de

transporte... Entonces, los proveedores no pueden jugar con los precios porque son dependientes de sus pequeños clientes. A contrario, la otra parte de los proveedores son los proveedores con un poder de negociación alto. Efectivamente, existe en las compras de la empresa, materias primas que son más raras y donde no hay una abundancia de proveedores. Esta dificultad de encontrar el proveedor adecuado permite a este último de exigir condiciones y precios más elevados porque la demanda es débilmente elástica al precio.

- Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre los competidores en el sector de la restauración influye directamente en la rentabilidad de la empresa. En efecto, este sector tiene una alta concentración de competidores, el alto número de empresas implica una gran rivalidad. Sin embargo, esta concentración se justifica en el sector de la restauración en general pero en el caso de “Las cuatro estaciones”, el restaurante se sitúa en una rama nueva con menos competidores en Granada. En conclusión, podemos decir que la empresa debe darse a conocer para atraer los clientes en su restaurante y hacer publicidad para promover su saber hacer.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Un sector atractivo y con una gran rentabilidad tiene como consecuencia la entrada de nuevos competidores y empresas. Entonces, las consecuencias para las empresas ya instaladas son la reducción de precios o el aumento de los costes. Pero existen barreras de entrada que permiten de reducir el número de nuevas empresas en diferentes sectores (economías de escala, inversión inicial, lealtad a la marca, coste de cambio para el cliente, acceso a los canales de distribución, barreras legales...). En el caso del restaurante “Las cuatro estaciones”, y, entonces en el sector restauración tradicional la amenaza de entrada de nuevos competidores es más o menos fuerte. Para empezar, el volumen de ventas no es bastante grande para disfrutar de las economías de escala. Además, desde la crisis de 2008, el número de restaurantes a nivel autonómico como a nivel nacional ha reducido y esto sumado a la dificultad de haber un crédito para la creación de empresas para muchos proyectos. Estas características del entorno económico permiten de reducir las entradas de nuevos competidores en este sector. Por fin, la especialización del restaurante en la categoría de restaurante vegetariano con una oferta de productos y platos elaborados permite de haber otra barrera de entrada de nuevos competidores. Sin embargo, otros factores contribuyen a la atracción del sector. Para empezar, la inversión inicial no debe ser obligatoriamente alta. En efecto, la otra consecuencia de la crisis es que los precios de los locales han reducido.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

En el sector de la restauración, la amenaza de ingreso de productos sustitutos es muy débil porque no hay exactamente productos sustitutivos. Pero, otros sectores pueden ofrecer a los consumidores productos o servicios casi iguales que cumplan los mismos deseos que son:

- Ocio: uno de los primeros motivos que empujan las personas a ir a un restaurante es el ocio como para comer con sus amigos, familia, compañeros de trabajo... y este tiempo pasado en el restaurante puede ser sustituto con otros ocios como ir al cine, ir de picnic, ir a la discoteca...
- Alimentación: existen diferentes casos donde las personas pueden elegir una forma de comer u otro. Por ejemplo, un trabajador puede vivir muy lejos de su habitación y decidir de preparar su comida o de comprar comida para llevar e igual para los turistas.
- Gastronomía: es la parte la más difícil a sustituir para los otros sectores. En efecto, es la parte donde la empresa puede añadir su saber hacer en la preparación de su comida y que no es posible de encontrar en otro lugar o en otro producto.

3.3. MERCADO OBJETIVO – DAFO

El análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta del análisis estratégico de la empresa que permite de confrontar el análisis externo del ámbito y el análisis interno de los recursos de la empresa. Es un método que pone en relación de un lado, la influencia del ámbito competitivo y la competencia y del otro lado las capacidades de la empresa y sus recursos. Todos estos componentes forman parte de una matriz con para la parte externa:

- Amenazas y Oportunidades: Enumera los elementos externos que tienen un impacto sobre la empresa.

La segunda parte con los factores internos:

- Debilidades y Fortalezas. En esta parte se realiza una fotografía de la empresa con sus características distintas según las actividades desarrolladas. Generalmente, se compone de los recursos humanos, capacidad de producción, capacidad financiera y los saber hacer.

ORIGEN INTERNO

Fortalezas:

- Material adecuada y de calidad
- Oferta de calidad
- Gamma de menú equilibrada
- Posesión del restaurante
- Amplitud de horarios
- Originalidad del restaurante y espíritu innovador en los platos y presentación general del restaurante
- Situación geográfica del restaurante en el centro histórico de Granada
- Saber hacer de los trabajadores
- Buena imagen desde la apertura

Debilidades:

- Nuevo restaurante en una zona con muchos competidores
- Ausencia de estándares de calidad por el momento
- Notoriedad a construir, a la creación de la empresa falta de una imagen de marca y de calidad
- Clientes muy versátiles
- Gran inversión con la compra del local

ORIGEN EXTERNO

Oportunidades:

- Zona turística
- Políticas gubernamentales favorables al turismo
- Granada es una de las regiones de España con el mayor habito de consumir fuera del hogar y de consumir servicios de restauración
- Continua la inestabilidad entre otros destinos turísticos competidores
- Existencia de una cantidad alta de clientes potenciales

Amenazas:

- El elevado nivel de desempleo en España
- Incertidumbre de la economía
- Alta rivalidad competitiva entre los restaurantes en Granada sobre todo en el centro histórico
- Bajo coste de cambio de los clientes
- Disminución de la población para los próximos años

4. ESTRATEGIA A DESAROLLAR

La estrategia de la empresa está basada sobre diferentes conceptos claves, su misión, su visión y por fin sus valores corporativos. Es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Para lograr sus objetivos, esta estrategia general se comparte en dos estrategias, la primera es la estrategia corporativa y la segunda es la estrategia competitiva.

4.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

En esta parte de la memoria, vamos a presentar en detalles la línea estratégica que ella debe seguir para alcanzar sus deseos. Esta estrategia debe ser claramente definida y explícita para que todos los trabajadores de la empresa sigan la misma dirección y evitar las motivaciones personales. Entonces, la estrategia corporativa se divide en tres partes: su misión, su visión y sus valores corporativos.

4.1.1. Misión, visión y valores corporativas

4.1.1.1. Misión de la empresa

El establecimiento de la misión permite definir el negocio al que se dedica la empresa. Cada organización existe para producir o crear algo en su ámbito, es su misión, su objetivo y también su finalidad principal. Entonces, la primera misión del restaurante es de alcanzar sus objetivos y tener éxito con un gran beneficio. Pero, para lograr este éxito la empresa tiene otras misiones muy importantes como la satisfacción de sus clientes. En efecto, una de las misiones principales del restaurante es de proponer a los amantes de la cocina un servicio perfecto que responde a sus deseos. Además, ofrecer conceptos únicos ofreciendo al mismo tiempo un buen precio y calidad en nuestros productos y servicios. Por fin, la empresa debe

garantizar la realización de sus trabajadores y por fin de proponer un servicio cuya la economía depende.

4.1.1.2. Visión de la empresa

La visión es una proyección en el futuro de la misión de la empresa, lo que la empresa quiere estar así como el objetivo a alcanzar. Establecer y comunicar una visión de empresa permite definir los objetivos comunes, de coordinar los esfuerzos de cada uno y por fin aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos. La visión del restaurante “Los cuatro estaciones” es de proponer a los clientes una manera de comer diferente y entonces en el tiempo de cambiar los hábitos alimentarios y dietéticos de las personas. En los cinco años después de su creación, el objetivo de la empresa es de ser una referencia en la cocina vegetariana de la ciudad de Granada y de desarrollar su negocio en otras ciudades de España.

4.1.1.3. Valores de la empresa

Los valores de la empresa se refieren a la filosofía de la misma. La cultura de empresa es el conjunto de los elementos particulares que explican las bases del funcionamiento de la organización. Esta, en este sentido, el conjunto de los valores de la empresa y de los signos repartos para la mayoría de los trabajadores. Definen la totalidad de los principios, reglas y creencias que regulan la gestión de la empresa. Los valores vehiculan para la empresa son:

- Cocina moderna y empresa dinámica proyectada hacia el futuro
- Orientación al cliente: la satisfacción del cliente es la partida la más importante en la creación y gestión de una empresa de servicio y todas las motivaciones y estrategias de la empresa deben ir dirigidas en este sentido
- Excelencia en el servicio: los trabajadores y camareros deben ser activos y reactivos para responder y servir a los clientes en un tiempo respetable
- Promover los alimentos y platos vegetarianos a una gran partida de la población de Granada y a todos los turistas
- Productos de alta calidad a precio medio: los productos utilizados deben ser seleccionados y utilizados con la mejo atención y interés

4.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de “Las cuatro estaciones” es muy importante e indispensable para su funcionamiento y su posición en mercado competitivo. Bruce Henderson, fundador del

Boston Consulting Group dice: “una empresa que no tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores no parece ninguna razón de existir”. En efecto, una ventaja competitiva es una competencia decisiva y sostenible que permite a la empresa con su adaptación al mercado de mejorar su posición competitiva y permite una aumentación de la rentabilidad. En un contexto comercial o marketing y del punto de vista de la empresa, la competencia está constituida de los actores que proponen los mismos servicios o productos para responder a la misma necesidad que ella. Una estrategia competitiva es una estrategia que pone en marcha acciones ofensivas o defensivas para crear una posición con respecto a sus competidores. Una de las definiciones de la estrategia competitiva muy completa es: “La estrategia competitiva es una serie de especificidades adoptadas por las directivas que conllevan a satisfacer al cliente, acciones para contrarrestar a los rivales, iniciativas para su fortalecimiento en el mercado, y su planteamiento que asegure sus ventajas competitivas que la garanticen superioridad sobre sus rivales.”

Michael Porter hizo una contribución mayor a la comprensión de las estrategias competitivas con la identificación de dos categorías:

- Los ventajas sobre los costes
- Los ventajas fundados sobre la valor percibido de la oferta

Los cinco tipos de estrategia desarrolladas por Porter son:

- Liderazgo de costos
- Liderazgo de costos bajo: esta ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado
- Liderazgo de costos-mejor valor: esta ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. Buscar ofrecer a los clientes una variedad de producto o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores.
- Diferenciación: dar al producto o servicio un atributo que sea percibido en todo el mercado como único y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios
- Enfoque: consistir a centrar el esencial de sus esfuerzos sobre un segmento del mercado de pequeño tamaño para evitar los competidores fuertes.
- Bajo costo: este tipo de estrategias ofrece producto o servicios a una pequeña variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado

- Mejor valor: este tipo de estrategia ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado

En el caso del restaurante “Las cuatro estaciones”, la empresa se centra en la realización de una estrategia que es la estrategia de diferenciación de su servicio. El ventaja competitiva con esta estrategia es que la valor nuestro servicio esta percibido más fuerte que aquella de la competencia. El beneficio del consumidor no es el precio atractivo del servicio pero la marca, el servicio, la originalidad del producto y por fin, los clientes no son menos sensibles a los precios si la valor percibida esta fuerte. La diferenciación de la oferta se hace en:

Los atributos y desempeño del servicio y de los productos: la empresa ofrece a sus clientes productos vegetarianos con materias primas de gran calidad es esta particularidad que diferencia el restaurante de los otros de la zona de Granada. En efecto, los platos vendidos combinan las tradiciones españolas con atributos específicos a la alimentación vegetariana.

Adaptación a las necesidades particularidades de los clientes: el restaurante y sus platos pueden convenir a todos los consumidores y sobre todo a los vegetarianos. Es esta particularidad que permite a la empresa de diferenciarse de las otras empresas y ofertas del mercado.

La rentabilidad viene de la capacidad de la empresa a valorar suficientemente su oferta para que los clientes la prefieran a la de sus competidores y acepta de pagar un precio superior a los productos de basa.

5. PLAN DE MARKETING

El sentido que se da al marketing ha cambiado desde su origen. Ahora, podemos definir este concepto así: el marketing es un medio de acción que utilizan las organizaciones para influir en su favor el comportamiento de los consumidores cuyo ellas dependen.

Un Plan Marketing es un conjunto coordinado de acciones marketing para alcanzar los objetivos comerciales fijan para la empresa por un periodo determinado. En nuestro caso, el plan de marketing sirve al lanzamiento del nuevo restaurante “Las cuatro estaciones”. En efecto, la empresa podrá lograr su finalidad querida si las acciones hayan sido previamente reflejadas y permiten la diferenciación del servicio a los ojos de los consumidores y eso, de una manera rentable. El restaurante debe crear una imagen que permite a los productos y

servicios de posicionarse y de atraer naturalmente los clientes objetivos. El Plan Marketing parece esencial para:

- Precisar la estrategia de la empresa
- Persuadir los clientes de compra nuestro servicio
- Aumentar las ventas
- Planificar las tácticas de ventas

En este párrafo, vamos a utilizar las cuatro políticas que contiene el plan de marketing mix:

El marketing dispone de cuatro grandes familiares de medios de acciones. Las dos primeras se refieren a la oferta que la empresa va a hacer a sus clientes potenciales, por una parte, en términos de características del producto y del otra parte, en términos de precio de venta. Las dos otras familiares tienen como objeto la estimulación de la demanda de los productos de la empresa: la política de distribución y la comunicación con sus diferentes aspectos.

5.1. PRODUCTO / SERVICIO

El producto es una de las cuatro componentes del marketing mix. La política de producto consiste en diseñar, gestionar y renovar lo que la empresa vende a sus clientes, los productos como los servicios. Un producto es una oferta presente sobre el mercado que sea un producto o un servicio.

En el caso del restaurante nuestro servicio tiene un enlace con un bien porque el servicio se apoya de elementos materiales. Los servicios tienen diferencias que los distinguen de los productos que son intangibles, perecederos y variables. En nuestro caso, vamos a separar el producto que el restaurante produce (comidas) y el proceso del servicio.

5.1.1.1. Atributos de los productos

Los atributos de un producto son todas las particularidades y especificadas que ofrecen el producto a los clientes como:

- Calidad
- Características generales de los productos
- Estilo y presentación

Calidad.

Un producto de calidad es un producto cuyo sus características le permiten de satisfacer las necesidades expresadas u implícitas de los consumidores. Una de la misión de la empresa es de proponer a sus clientes diferentes productos y platos de calidad asociada a un servicio irrefutable. Sin embargo, es difícil establecer las expectativas de los consumidores en el ámbito de la restauración porque depende de los gustos personales de los clientes. En efecto, los gustos varían de una persona a otra, de un país a otro... Pero ese aspecto se disminuye en nuestro caso porque el restaurante está especializado en la alimentación vegetariana y entonces, los productos pueden convenir más fácilmente a esta categoría de consumidores.

La empresa elabora sus platos y su carta con una gran atención y con criterios vegetarianos muy específicos. Todas las recetas se elaboran con un proceso tradicional, ninguno plato propone para el restaurante a sus clientes esta comprado todo hecho. Además, para asegurar un buen servicio a los clientes, el restaurante ha decidido de proponer un menú fijo para el mediodía y para la noche con la elección entre tres entradas, tres platos y tres postres diferentes. El menú va a cambiar cada mes con productos de temporada.

Vamos a presentar un ejemplo de menú propone a los clientes durante el mes de junio:

Entradas

Ensalada de aguacate

Con cebolla, ajíes, limón, aceite de oliva y cilantro

Ensalada Capresa de tomate y mozzarella

Con reducción balsámica y aceite de albahaca

Ensalada de espinacas con frambuesas, queso gorgonzola y nueces caramelizados

Platos

Burritos vegetarianos

Con arroz amarillo al pimentón y salsa de Jalapeños

Penne a matricianna vegetariana con Tofu al pesto

Con queso parmesano y caponada de berenjenas

Granos y Verdes gratinados

Con arroz blanco, ajo, chimichurri, vegetales salteados, chips

Postres

Panna cotta vegana

Con salsa de frutas del bosque

Tarta de limón con arándanos

Macedonia de frutas

Con manzana, pera, melocotón, piña y cereza

Características generales de los productos.

El restaurante propone a sus clientes una amplia variedad de productos de origen naturales que permitan adaptarse a los diferentes tipos de público. Los productos que se comercializan en el restaurante se dividen en:

- Variedad de cereales, legumbres, semillas y frutos secos
- Verduras y frutas de la temporada
- Aceite de oliva biológica
- Bebidas: infusión, té, café, zumos y licuados, vinos y licores

Estilos y presentación.

Para empezar, el restaurante pone a disposición de los clientes cartas para elegir sus diferentes platos y bebidas con los precios. La carta se elabore de manera concienzuda porque estos documentos reflejen la imagen y la filosofía de la empresa. La carta fue elaborada de manera muy sencilla con títulos simples y eficaces. Después, los platos tienen una presentación con una calidad de acabo y muy moderna. La selección de los platos y de los cubiertos de mesa tiene una gran importancia también porque permite de dar al restaurante un toque moderno y de debe haber una correlación con la filosofía de la empresa.

5.2. PRECIO

La fijación de los precios de ventas es un trabajo de gestión. Durante el camino de toma de decisión, diferentes factores deben ser considerados. Debemos considerar el precio de coste de los productos para los que queremos determinar un precio de venta. Después, debemos tomar en cuenta los precios que proponen los competidores, las condiciones económicas

generales, la posibilidad de haber productos sustitutivos a mejor precio, el interés de los consumidores respecto a nuestro restaurante, las ventajas competitivas, etcétera.

Las decisiones en relación con la fijación de los precios de ventas son decisiones estratégicas que se clasifican en las decisiones las más importantes que deben tomar los directores o los propietarios de un restaurante. Un restaurante no puede sobrevivir si su propietario no encuentra la solución para implementar una política de precio de venta que le permite recuperar a largo plazo todos sus costes. Además, el restaurante debe generar beneficios suficientes de manera que el propietario será satisfecho del rendimiento obtenido sobre el capital invertido.

Con frecuencia, son los precios de venta que hacen la diferencia entre el fracaso y el éxito de los productos y platos propuestos en la carta del restaurante. En general, los precios deben ser bastante elevados para cobrar la integralidad de los costes y permitir la realización de un beneficio. Sin embargo, deben ser bastante bajos para ser capaz de atraer los clientes en el restaurante. El mejor precio es el precio que permite tener en cuenta los costes y la importancia de la demanda y que permite a la empresa realizar el beneficio máximo.

El precio es la única variable del marketing-mix que no provoca costes pero ingresos. La política de precio no es fija y puede evolucionar en función de las acciones promocionales, del ámbito competitivo o según el ciclo de vida del producto o del servicio. Para terminar, podemos decir que tenemos tres variables importantes para fijar el precio de venta de los productos:

- Los costes
- La demanda
- La competencia

En nuestro caso de creación de empresa, no es posible utilizar la variable de la demanda para fijar el precio de los platos porque no hay todavía cliente en el restaurante antes de su apertura y de su puesta en marcha. Tenemos el mismo problema con la variable de los costes, es complicado también porque no dispongamos de todas las variables importantes como los reales costes variables. Tenemos los costes provisionales pero no es seguro. Además, hemos decidido funcionar con menús para el desayuno y la cena lo que permite reducir los números de precios a elegir. En efecto, tenemos solamente un precio para un menú que cambia todos los meses. El precio puede cambiar de mes a mes porque los alimentos cambian y existen diferencias de precio durante la compra de materia prima pero la estrategia del

restaurante es de proponer a los clientes menús con precios razonables. Con respecto a las bebidas, la empresa se posiciona al mismo nivel que sus competidores.

5.3. DISTRIBUCION

Distribuir los productos, es aportar a los buenos clientes, con la buena combinación, en el buen lugar, con cantidad suficiente, al buen tiempo y con el servicio necesario a su venta y a su consumo. De sus exigencias deriva múltiples decisiones y operaciones que constituyen la política de distribución. En el sector de la restauración, podemos decir que normalmente la distribución se hace en el mismo local, en nuestro caso esta idea se confirma. El cliente está presente durante la realización del servicio, entonces, la distribución en planta está más centrada en la satisfacción del cliente que en el desarrollo de las operaciones del proceso. En efecto, el restaurante utiliza la manera normal y clásico de servir a los clientes: el camarero toma nota del pedido de los clientes y va en la cocina para comunicar a los cocineros lo que han pedido y después el camarero sirve los clientes. Es un servicio de mesa donde el cliente pide, consume y paga. Podemos decir que es un circuito de distribución corto, en efecto hay solamente el camarero entre el estado de producción y el estado de consumo.

5.4. COMUNICACIÓN

La política de comunicación es un elemento muy importante durante la apertura del restaurante y también durante toda su vida. Se denomina canal de comunicación el vector elegido para vehicular el mensaje hasta los objetivos de comunicación. Existe un número considerable de canales de comunicación: el street marketing, del periódico local a los motores de búsqueda y todos los medios de comunicación clásico. En nuestro caso, la comunicación de la empresa se hace con múltiples canales que vamos a identificar y explicar:

- Publicidad
- Marketing directo

Un canal de comunicación debe:

- Cubrir el objetivo de comunicación con un coste razonable y una frecuencia suficiente
- Valorar el mensaje

Publicidad.

Con el termine “publicidad”, designe todos los mensajes con una finalidad promocional. La empresa tiene el control del fondo y de la forma de los mensajes publicitarios hasta la

recepción pero la publicidad dispone de muy poco tiempo u espacio para comunicar. Debemos ir a lo esencial, diferenciar de los competidores y dar una razón justificable de comprar. Todo eso de una manera casi instantáneo para no perder tiempo y dinero.

La publicidad puede servir múltiples objetivos que podemos agrupar en dos metas que releva de la comunicación de marca y de la comunicación de venta. En el caso de “Las cuatro estaciones”, la empresa se dedica principalmente a crear y aumentar su notoriedad en la ciudad de Granada. La publicidad de notoriedad crea y mantiene el conocimiento de la marca. Este método permite de construir la imagen de marca alrededor del posicionamiento seleccionado, da sentido a la marca. Es importante de crear y mantener las publicidades a largo plazo, ella supone continuidad y repetición: “reputation is repetition”. Nuestro restaurante ha decidido de realizar su publicidad en la prensa y sobre las redes sociales. En efecto, el restaurante tiene como particularidad su aspecto vegetariano, debemos comunicar sobre esto para promoverlo. Antes de la apertura del restaurante, vamos a crear nuestra página Facebook con todas las informaciones útiles y pertinentes que los clientes deben conocer como la ubicación del restaurantes, los horarios, el menú, la descripción del concepto, el personal que trabaja en el restaurante, algunas fotos del interior y del exterior... y respecto a la comunicación en la prensa, vamos a comunicar en la prensa local de la fecha de apertura del restaurante.

Marketing directo.

Como ya explico en la parte anterior, la empresa va a utilizar Facebook para hacer su publicidad, este método forma parte del marketing directo. En efecto, el marketing directo consiste a enviar un mensaje personalizado o no a la población diana definida, a un grupo de individuo definido u otros grupos. El grupo definido puede ser clientes existentes con un objetivo de fidelización o nuevos clientes que se denomina también clientes potenciales con un objetivo de conquista. Todas las acciones de marketing directo tienen solamente un objetivo: atraer los clientes y empujarlos a ir en el restaurante consumir.

6. DISTRIBUCION

6.1. PROVEEDORES

Elegir sus proveedores es una tarea difícil para el propietario pero primordial, la selección de la materia prima es la clave del éxito.

Respecto a los proveedores y a la compra de las materias primas, el restaurante tiene como motivación de comprar productos locales y de temporada. La principal motivación de la apertura del restaurante es de proponer a sus clientes productos y platos vegetarianos de gran calidad con productos frescos, locales, respetuosos de la naturaleza y biológicos. Los proveedores son también los Para proponer eso a sus clientes, los proveedores son seleccionados con diez criterios importantes desarrollado por Ray Carter, un especialista de la Supply Chain:

- Competencia

Saber si el proveedor seleccionado tiene todas las capacidades requeridas para expedir el producto.

- Capacidades

El proveedor debe ser capaz de aumentar los volúmenes a tiempo para cumplir con el plazo.

- Compromiso

Saber si el proveedor puede comprometer con un nivel de calidad de los productos irrepachable y respetar los plazos de entrega.

- Control de calidad

Verificar la cantidad de control del proveedor tiene sobre sus procesos, procedimientos y sobre la cadena de suministro.

- Finanzas

Asegurar que la empresa del proveedor tiene una buena salud financiera y que tiene los recursos suficientes para financiar su actividad de una manera sostenible.

- Coste de los productos

Comparar sus precios con los precios de la competencia. ¿Cuáles son las tarifas de venta de los productos? ¿Qué condiciones financieras puede proponer?

- Constancia

Cuáles son los métodos y los medios implementados para asegurar la entrega de productos similares: mismas características, misma calidad...

- Cultura

Saber si la cultura de nuestra empresa y la cultura del proveedor es similar o no, porque es un aspecto muy importante para obtener productos que coincide con los valores del restaurante. En efecto, demasiadas desviaciones pueden hacer nacer incomprensiones, diferencia de valores y de juicio.

- Medio ambiente

Seleccionar proveedores respetuosos del medio ambiente en conformidad con las normas medio ambientales.

- Comunicación

Saber con quién vamos a comunicar para pedir nuestras materias primas, cuales son los medios de comunicación (correo electrónico, teléfono...).

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. EL LOCAL

7.1.1. Definición

Un establecimiento comercial es un espacio físico donde se ofrecen productos o servicios para su venta al público, los locales pueden ser individuales o colectivos. Es difícil de elegir el buen local y depende mucho del tipo de actividad. Para la creación de un restaurante, el local tiene una gran influencia sobre el número de clientes y su éxito. El local puede ser en esquina o no, cerca de los pasos peatonales o no, orientada al sur o no... El emprendedor debe saber lo que está el mejor para su negocio, siempre dentro de los límites presupuestarios.

7.1.2. Ventajas de adquirir un local

El emprendedor tiene la posibilidad de elegir entre distintas opciones:

- Adquirir un local
- Arrendar un local

La elección de una forma u otra influye considerablemente sobre el capital inicial de la empresa y también sobre el riesgo que el emprendedor será capaz de asumir. Además, existen otros factores que influyen sobre la decisión final. En efecto, el emprendedor debe conocer su visión futura del negocio para reflexionar a largo plazo sobre sus deseos y le permite de ajuste mejor a su situación actual. En este caso, la adquisición de un local me parece mejor que el arrendamiento. En efecto, desde la crisis inmobiliaria, el cierre de sucursales de bancos y el cierre de negocios han dejado muchas oportunidades en el mercado de locales. Es por eso que no es tan difícil de encontrar locales con una buena ubicación y a precio razonable en la ciudad de Granada.

Estos son las ventajas que he encontrado para la adquisición de un local:

- Es un activo tangible que se puede tomar como una inversión a largo plazo
- Comprar un buen local cuando los precios son bajos puede ser una inversión segura

- El patrimonio empresarial, contar con un inmueble es sinónimo de mayor solvencia
- Más libertad si decido vender el local o alquilarlo
- Los costes son fijos, sin que se añada el incremento que al inicio de cada año se le suma a los alquileres
- Es más fácil si quiero subalquilar un parte del local

7.1.3. Elección y descripción del local

El restaurante ha optado por la compra del local.

La elección del local se había empleado mucho tiempo, porque el local debe convenir y responder a los diferentes requisitos. Por fin, el local perfecto fue encontrado, es un local que ya estaba un restaurante y se sitúa en el pleno centro de Granada en una zona de mucho paso a cualquier hora. Además, la circulación está muy fluida para la entrega de las mercancías. El antiguo restaurante había una buena rentabilidad.

La descripción del local de 120m² es:

- Iluminación de bajo consumo
- Aire acondiciona por conducto
- Hace esquina
- El comedor donde se presta el servicio: 65m²
- La cocina donde se preparan los platos: 35m²
 - Horno
 - Cocina
 - Fregador
 - Frigorífico
 - Congelador
 - Freidora
- El office donde se realiza la limpieza de la vajilla y de todos los platos, etc: 10m²
 - Lavavajillas industrial
 - Lavavasos
- Dos aseos, un para los clientes y el otro para los empleados: 10m²

PRECIO: 190,000€

7.2. OBLIGACIONES LEGALES

La apertura de un restaurante exige muchas obligaciones y normas legales a respetar y validar para empezar la actividad. Para empezar, la definición oficial de un restaurante es: “Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes”.

7.2.1. Elección de la forma jurídica

7.2.1.1. Elección de la Sociedad a Responsabilidad Limitada

Para montar un restaurante, el emprendedor tiene diversas opciones con respecto a la forma jurídica:

- Empresario individual
- Sociedad civil
- Sociedad limitada
- Sociedad limitada nueva empresa
- Sociedad anónima
- Sociedad limitada labora
- ...

En este caso de creación de empresa, hay solamente un socio, entonces, muchas formas jurídicas no pueden convenir (sociedad civil, sociedad limitada labora...). Dos formas jurídicas me llaman la atención:

- Sociedad a responsabilidad limitada
- Empresario individual

Empresario individual:

Ventajas	Inconvenientes
- Total autonomía del emprendedor para la toma de decisión - Forma jurídica más sencilla y económica	- Responsabilidad ilimitada, responde con todo el patrimonio del socio (personal y empresarial) - Posibilidad de estar sometido a tasas

	impositivos altos si los ingresos son elevados
--	--

Sociedad a Responsabilidad Limitada Nueva Empresa:

Ventajas	Inconvenientes
- Facilita la creación de la empresa - Rápida constitución (elección de la tramitación telemática: en solo 48 horas el emprendedor podrá tener su empresa constituida) - Denominación social especial: compuesta del nombre y apellidos del socio, el tramite con el Registro Mercantil se hace en menos de 24 horas - Objeto social genérico - Ventajas fiscales	- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales - No puede emitir obligaciones

Después de una investigación sobre estas dos formas jurídicas, tengo una preferencia para la Sociedad a Responsabilidad Limitada Nueva Empresa.

Características de la SLNE:

- Es una especialidad de la Sociedad a Responsabilidad Limitada
- La responsabilidad a terceros está limitada al capital aportado
- El número máximo de socios en el momento de la constitución está limitada a cinco
- El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales
- El capital social mínimo es de 3.012€ y el máximo de 120.202€
- El objeto social es genérico, permite una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad
- Dos formas de constitución:
 - Telemática
 - Presencial

- Posibilidad de continuar sus operaciones en forma de SRL

7.2.1.2. Etapas para la creación de un SLNE

- Depósito del Capital Social
- Complimentación del Documento Único Electrónico (DUE)
- Otorgamiento de la Escritura de constitución
- Solicitud del NIF provisional
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
- Tramites en la Seguridad Social
- Expedición de la Escritura inscrita
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad

Pasos complementarios:

- Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento

Otras obligaciones no incluidas en el procedimiento telemático que la empresa debe hacer para la apertura del restaurante:

- La comunicación de la apertura del Centro de Trabajo
- La obtención y legalización de los libros

7.2.1.3. Costes de la creación de la SRLNE

Tras la aprobación del Real Decreto-Ley 13/2010 se establece la posibilidad de tramitar SRL con plazos muy reducidos. La creación de la empresa por Internet (CIRCE) es un sistema que permite de realizar las etapas de creación de la SRL sobre un sitio web dedicado a la constitución y la puesta en marcha de la sociedad. El único desplazamiento que debe hacer el socio es acudir a la notaria.

El Notario otorgará la escritura de constitución en el mismo día en el que reciba la certificación negativa de denominación expedida por el Registro Mercantil Central.

El Registrador mercantil procederá a la calificación e inscripción en el plazo de tres días hábiles, a contar desde la recepción telemática de la escritura. Se aplicarán como aranceles

notariales y registrales, la cantidad de 150 euros para el Notario y 100 euros para el Registrador.

Coste Total: 250€

7.2.2. Competencia

Los organismos competentes para la instalación de un restaurante son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales. Sus funciones son las siguientes:

- Otorgar la categoría a los restaurantes
- Modificar la categoría y/o la calificación otorgada
- Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los restaurantes en relación con la categoría y/o la calificación otorgada
- Supervisar el estado de conversación de los restaurantes (las condiciones y la calidad de los servicios, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual de Inspección y Supervisión
- Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento

7.2.3. Autorización y funcionamiento

El restaurante para el inicio de su actividad deberá encontrarse inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N°26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias

Licencia Municipal de Funcionamiento (ver el capítulo 8.1.2.1. Licencia de apertura).

El titular del restaurante debe informar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de 30 días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con las normas relativas a las condiciones del servicio que presta y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas.

7.2.4. Prestación de los servicios

7.2.4.1. Condiciones del servicio

El restaurante debe ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, con condiciones de higiene optimas, buena conversación del local, mobiliario y equipos y la empresa debe respetar las normas de seguridad vigentes.

7.2.4.2. Calidad en la preparación de comidas y bebidas

El restaurante debe utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación. Además, los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú.

7.2.4.3. Acciones en caso de incumplimiento

En el caso de incumplimiento de las normas, el Órgano Regional Competente deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia.

7.2.4.4. Requisitos mínimos de restaurantes de un tenedor

Dependencias e Instalaciones de Uso General:

- Servicios Higiénicos Generales independiente para damas y caballeros con inodoro y lavatorio
- Cocina: los muros, pisos y techos estarán con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza
- Personal: no estará obligado a llevar un uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa. Se contara con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

7.2.5. Otras obligaciones

El restaurante está obligado a presentar la Encuesta Económica Anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática. El personal del restaurante deberá contar con el respectivo certificado de formación.

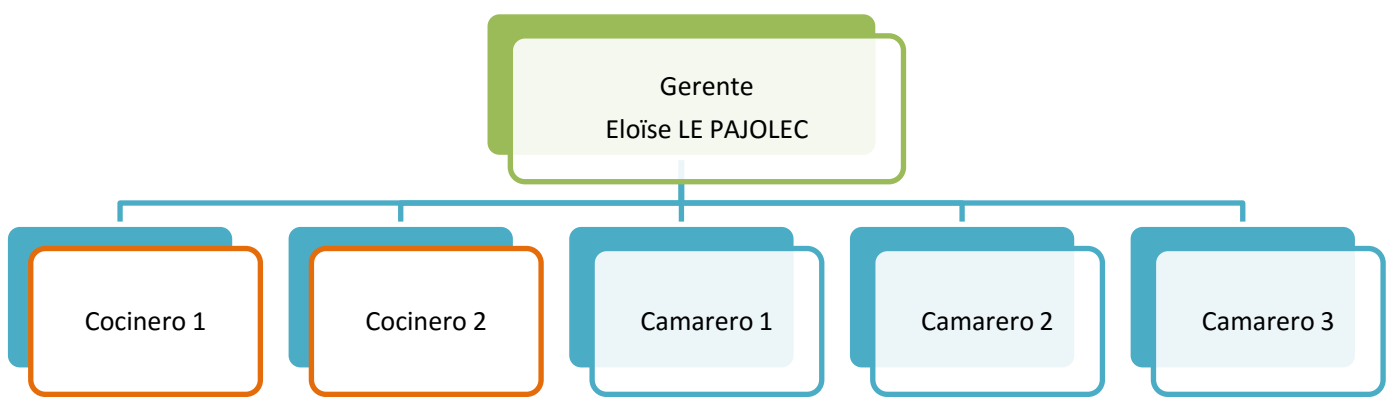
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1. ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación grafica de la estructura de una empresa. El aforo del comedor es de 40 personas. Yo utilizo esta referencia para calcular la plantilla necesaria para el servicio. La estimación de la necesidad del personal es:

- 2 cocineros
- 3 camareros

El organigrama del establecimiento es el siguiente:



Fuente: Propia

8.2. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Definición de los puestos de trabajo:

- Gerente: está encargada de tomar las decisiones estratégicas de la empresa y de gestionar la empresa en su globalidad. Debe haber conocimientos sobre temas de gestión, contabilidad, marketing...
 - o Una sola persona
 - o Gestión y dirección de la empresa
 - o Supervisa y organiza el trabajo de sus empleados y elaboración de los horarios
 - o Encargada de la gestión de los recursos humanos
 - o Gestión de las compras y las relaciones con los proveedores
 - o Gestión de la política de comunicación
 - o Gestión de la política comercial
 - o Atención al cliente

- Cocinero: persona competente en todos los aspectos de la preparación de alimentos de una cocina particular
 - Dos personas
 - Organización general de la cocina
 - Elabora y componer los menús con el apoyo de la dirección
 - Supervisar la cocina a la hora del servicio
 - Debe poder preparar comidas sabrosas, atractivas y que cumplen con los requisitos del régimen alimentario establecido por la dirección
 - Ayuda en la limpieza y mantenimiento del material de cocina y de las materias primas
- Camarero: persona que sirve a los clientes en restaurantes
 - Tres personas
 - Realizar las actividades de preparación, presentación del comedor
 - Encarga de la recogida y limpieza de las mesas así como del resto de mobiliario e instalaciones del local
 - Atención al cliente
 - Recepcionar los clientes
 - Ejecutar los procesos de facturación
 - Prepara y mantener en buen estado el área de trabajo

Los horarios de apertura me permiten de conocer el tiempo de presencia de los empleados en el restaurante. El horario de apertura al público debe ser el máximo de horas posibles y durante los siete días de la semana. Pero, en este caso el restaurante sería cierre el lunes. El horario de apertura es de 13:30 a 16:00 y de 20:30 a 1:00. Entonces, la empresa está abierta 312 días en el año.

Horarios de presencia de los empleados:

Empleados	Horarios
Cocinero 1	Martes – Domingo (almuerzo) 11h – 17h = 6h*6d = 36 horas
Cocinero 2	Martes – Domingo (cena) 19h – 00h00 = 5h*6d = 30 horas
Camarero 1	Martes – Domingo (almuerzo)

	11h – 17h = 36 horas
Camarero 2	Martes – Domingo (cena) 19h – 00h00 = 30 horas
Camarero 3	Martes – Domingo (cena) 19h – 00h00 = 30 horas

Fuente: Propia

8.3. CALCULO DE COSTES DE TRABAJO

El coste de trabajo es el conjunto de los gastos de la empresa relacionados con la utilización de la mano de obra. El coste de trabajo incluye los salarios brutos y todas las cotizaciones patronales.

	Salario/h	Salario Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocinero 1	10,1€/h	17 452,00 €	17 539,26 €	17 626,96 €	17 715,09 €	17 803,67 €
Cocinero 2	10,1€/h	14 544,00 €	14 616,72 €	14 689,80 €	14 763,25 €	14 837,07 €
Camarero 1	8,8€/h	15 206,40 €	15 282,43 €	15 358,84 €	15 435,64 €	15 512,82 €
Camarero 2	8,8€/h	12 672,00 €	12 735,36 €	12 799,04 €	12 863,03 €	12 927,35 €
Camarero 3	8.8€/h	12 672,00 €	12 735,36 €	12 799,04 €	12 863,03 €	12 927,35 €
TOTAL		72 546,40 €	72 909,13 €	73 273,68 €	73 640,05 €	74 008,25 €

Fuente: Propia

9. PLAN ECONOMICO / FINANCIERO

La empresa hace un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos y un Plan de Financiación con las fuentes de recursos propios o ajenos necesarias para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa. Para hacer la planificación del restaurante, la realización de un Estudio de Viabilidad me parece la mejor idea porque reagrupa todos los estudios (inversiones, financiación, ingresos-gastos, cobros-pagos). Los dos objetivos de la empresa son de alcanzar un beneficio positivo y también liquidez positiva.

9.1. INVERSION NECESARIA

Para empezar e iniciar su negocio, la empresa debe invertir en los elementos necesarios para el buen funcionamiento del restaurante. Existen inversiones necesarias para el funcionamiento

cotidiano de la empresa y otras concretadas con vistas a futuro. Por fin, una organización invierte esperando un beneficio futuro de los bienes en los que se invierte.

9.1.1. Costes por acondicionamiento del local

9.1.1.1. Acondicionamiento externo

En España, la ley obliga: “Exhibir en la parte exterior del local y en lugar visible al público, junto al acceso principal, el distintivo de clasificación del grupo y categoría del establecimiento así como sus cartas y menús con sus respectivos precios. Además, en el exterior de los establecimientos, deberá figurar de forma visible, el horario de apertura y cierre, especificando en su caso los horarios de comedor.” Entonces, el restaurante debe fijar un rotulo con el nombre “Las cuatro estaciones” y también un gran cartel con los menús y sus precios y otro con los horarios.

Elementos a exhibir	Costes
Rotulo – Letras corpóreas “Las cuatro estaciones”	150€
Cartel con los menús	85€
Vinilo impresión digital pegado exterior con los horarios	50€
TOTAL	285€

9.1.1.2. Acondicionamiento interno

Con respecto al acondicionamiento interno, como se ha explicado en la parte Plan de Operaciones yo compro el local en su estado actual y las condiciones son perfectas para desarrollar la actividad del restaurante. Sin embargo, hay solamente la pintura a cambiar para acordarla con la decoración en la parte del comedor.

- Aseos para el personal y para los clientes
- Instalación de potencia eléctrica
- Instalación de agua
- Instalación de aire acondicionado

Elementos	Costes (sin IVA)
Pinturas	350€

9.1.1.2.1. Equipos informáticos

El equipamiento informáticos esta indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, en todo le referente a la gestión de la empresa (contabilidad, pedido, gestión financiera).

Equipamiento informáticos	Costes (sin IVA)
Ordenador + Software específico para los restaurantes	900€
Cajón portamonedas	78€
Maquina de impresión de tickets y facturas	71,36€
TOTAL	1.049,36€

9.1.1.2.2. Equipamiento – Maquinarias

9.1.1.2.2.1. Maquinaria para la preparación, conservación, mantenimiento

La adquisición del equipamiento es una etapa importante, la empresa debe comprar los elementos esenciales y claves para llevar a cabo su objetivo. Esta parte se divide en dos tipos de maquinarias: maquinarias para la preparación de productos y maquinarias para la conservación y el mantenimiento. Más tarde, el restaurante va a adquirir otras maquinarias para hacer evolucionar su negocio. Además, en el sector de la restauración existe un importante mercado de segunda mano, que permite a la empresa de comprar maquinarias de buena calidad a un precio razonable. Aquí están los detalles de las compras iniciales:

Equipamiento maquinarias	Costes (sin IVA)
Extractor	500€
Máquina de hacer hielo	1.100€
Cámara frigorífica	1.382€
Cafetera	1.400€
2 molinos de café	360€
Tostador eléctrico	125€
Plancha de asar	250€
Batidora amasadora	35€
Batidora licuadora	45€
TOTAL	5.197€

9.1.1.2.3. Utensilios y otros materiales

Utensilios – Otros materiales	Costes (sin IVA)
Vajilla	2.000€
Bandejas	350€
Saleros, pimenteros, vinagreras, palilleros	100€
Cestillos	60€
Sacacorchos, abrebotellas, abrelatas	100€
Legumbreras, salseras	200€
3 teteras	100€
Tablas para trincar	75€
Mantelería completa y paños diversos	380€
Medidores, vasos mezcladores, cocteleras, cubos y pinzas para hielo	800€
TOTAL	4.165€

9.1.1.2.4. Decoración y Mobiliario

Antes de reflexionar sobre la decoración del comedor, debemos saber cuál es la línea de estilo general y crear una coincidencia entre el tipo de público y que se combine con nuestro tipo de comida. Además, el comedor y la distribución de las mesas deben ser funcionales y agradables para circular. En nuestro restaurante vegetariano, debe existir una relación con la naturaleza (colores verdes, madera...) y tendrá un toque moderno.

Decoración y mobiliario	Costes (sin IVA)
10 mesas para 2 personas	970€
5 mesas para 4 personas	495€
40 sillas	1.200€
Estanterías para almacén	250€
Aparador	300€
Decoración variadas	300€
TOTAL	3.515€

9.1.1.3. Publicidad

Como explicado en la parte comunicación, el restaurante hace una campaña publicitaria para promover su negocio y atraer los clientes.

Publicidad	Costes (sin IVA)
Flyers, parición en los periódicos...	450€
TOTAL	450€

9.1.1.4. Stock inicial y consumible

El stock inicial se define como el stock antes de todo movimiento al contrario del stock final. Para empezar su actividad, el restaurante debe comprar los alimentos y bebidas necesarias para proponer a sus primeros clientes un servicio de calidad. También se debe tener en cuenta los otros materiales indispensables como las servilletas, material de imprenta, cartas, productos de limpieza...). Después de las primeras semanas, las existencias van a crecer para ampliar el surtido y adecuar la carta.

Stock inicial	Costes
Primera compra de materias primas (alimentos y bebidas)	6.000€
Otros materiales indispensables	500€
TOTAL	6.500€

9.1.2. Gastos de constitución y puesta en marcha

Los gastos de constitución y puesta en marcha son un conjunto de gastos en los que hay que incurrir de forma obligatoria para crear una empresa desde cero.

9.1.2.1. Licencia de apertura

9.1.2.1.1. Definición y descripción

La licencia de apertura y actividad de un establecimiento es una licencia municipal obligatoria para que en un local se pueda ejercer una actividad comercial, industrial o de servicios. Consiste en un documento que acredita el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de esa actividad. Antes de buscar un local y de solicitar una licencia de apertura es necesario de estar seguro de la adecuación de nuestros requisitos con el tipo de local solicitado. Existe tres tipos de actividades, actividades inocuas, calificadas y ocasionales.

Montar un restaurante es una actividad calificada porque requiera adoptar medidas correctivas sanitarias y de seguridad. Entonces, para esta actividad debo solicitar la demanda al ayuntamiento de Granada. Los documentos a presentar para la solicitud de apertura son:

- Documentación administrativa de carácter general:
 - Instancia normalizada, debidamente cumplimentada, ajustada al Procedimiento específico de que se trate
 - Autoliquidación con asiento bancario de haber realizado el depósito previo de la tasa correspondiente por tramitación
 - Acreditación de la personalidad del solicitante y, en su caso, de su representante legal (fotocopias de las NIF o CIF de ambos), así como copia de escritura de constitución de la empresa, poder notarial o cualquier otro documento que justifique dicha representación legal
 - En procedimientos para Actividades Calificadas: Relación de colindantes, nombre y dirección del Presidente de la Comunidad de Propietarios en la que se implanta la actividad o posibles afectados por la misma
 - Fotocopia del recibo de contribución (I.B.I.)
- Documentación para los procedimientos administrativos específicos:
 - Dos ejemplares de la documentación técnica, que deberá contener lo establecido en el artículo 9 del Reglamento de Calificación Ambiental y en el Anexo I de la Ordenanza
 - Justificación del cumplimiento de la normativa sanitaria así como presentación del Sistema de Autocontrol (Planes Generales de Higiene)

El plazo para conceder la licencia de apertura o funcionamiento será de dos meses, a contar desde la presentación completa y correcta de la documentación. Tras la presentación en tiempo y forma de la documentación técnica final, la Administración municipal podrá ordenar la realización de las visitas de comprobación que estime pertinentes. A este momento el restaurante puede empezar su actividad.

9.1.2.1.2. Tarifa de la licencia

Calculo de cuota tributaria en materia de actividades:

Instrumento de intervención	Importe €
Sometimiento a calificación ambiental	1.773,69€
Sometimiento a licencia de apertura	873,96€

La segunda etapa es de aplicar el coeficiente del restaurante a la cuota de tarifas precedentes para llegar al resultado final.

Superficie	Coeficiente
De más de 100 a 200 metros cuadrados	1,90

Tipo de procedimiento	Costes (sin IVA)
Actividades enumeradas en el Anexo I de la ley 7/2007, de 9 de julio de Gestión integrada de Calidad Ambiental	3.370,011€
Sometimiento a la licencia de apertura	1.671,924€
TOTAL	5.041,935€

9.1.2.2. Contratación de la alta luz, agua y teléfono

En respeto a la contratación de la alta luz, agua y teléfono los gastos anuales se estimaron en 431.66€ y se desglosan en la tabla que se presenta a continuación:

Gastos	Precio de contratación
Alta luz	201,66€
Agua	180€
Teléfono	50€
TOTAL	431,66€

9.2. FINANCIACION

El Plan de Financiación es un documento importante para la creación de una empresa porque permite de promover el proyecto frente a los bancos durante las solicitudes de financiación.

Este plan es un cuadro sintético de las previsiones elaborado para las empresas que simplifica las necesidades de la empresa por una parte y, sus recursos por otra parte.

Podemos distinguir dos fuentes principales de financiación:

- Recursos Propios
- Recursos Ajenos

El Plan de Financiación engloba los recursos propios y la financiación ajena a largo plazo. Estos recursos permiten de financiar el activo permanente y a cubrir una pequeña parte del activo circulante.

Recursos Propios.

Los recursos propios son la totalidad de los dineros invertidos por los socios durante la creación de la empresa. Estos recursos permiten de financiar una parte de las inversiones. Para los acreedores que financian la otra parte de las inversiones, los fondos propios constituyen una garantía. En efecto, mas los fondos propios son elevados, mas el riesgo financiero es reducido para los acreedores.

Los recursos propios se constituyen de:

- Capital Social
- Reservas
- Resultado del ejercicio

En el caso de nuestro restaurante, hemos decidido de comprar el local y no que alquilarlo. En consecuencia, la empresa debe haber un capital social de origen elevado para poder comprar el local y también persuadir los acreedores de aceptar nuestra demanda de préstamo.

El capital social del restaurante se eleva a 200.000€. Podemos decir que es una suma importante para empezar una actividad en la restauración pero tengo la ayuda de mis padres y mis recursos personales que he tenido durante mi carrera profesional.

Recursos Ajenos.

Los recursos ajenos son los recursos que no provienen de los fondos propios y se sitúan en el pasivo del balance porque son obligaciones de pago. Estos recursos permiten a la empresa se complementar sus formas de financiación y sus disponibilidades. Para financiar la actividad y

aumentar los recursos para la puesta en marcha del restaurante, hemos decidido de adquirir un préstamo bancario de un valor de 30,000€. El préstamo será negociado con una entidad bancaria con una tasa de intereses de 6% anual.

9.3. PREVISION DE INGRESOS ANUALES

9.3.1. Introducción

La planificación financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo con una duración de tres o cinco años. Las previsiones futuras tienen un alto grado de incertidumbre pero es muy importante para la empresa de hacerlo para estar mejor preparado y dirigir la estrategia de la empresa en la buena vía. El análisis financiera consiste en evaluar la situación económica y financiera del restaurante ahora y futura para poder tomar decisiones con la menor incertidumbre. Entonces, para que la empresa tenga una buena situación financiera, los ingresos consecuencia de las ventas deben ser suficientes para poder satisfacer todos los costes en que se incurra, y deben proporcionar además un beneficio para la empresa.

Previsiones.

Precio de una entrada: 7€

Precio medio de un plato: 10€

Precio de un postre: 8€

Precio del menú del día: 15€

Estimación media de un cliente (con las bebidas): 15€

Estimación del número de cubiertos durante un servicio:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzo Cena	Almuerzo Cena	Almuerzo Cena	Almuerzo Cena	Almuerzo Cena
24 29	24 29	25 30	25 32	27 32
26.5	26.5	27.5	28.5	29.5

Fuente: Propia

9.4. PREVISIONES DE GASTOS ANUALES

Debemos hacer una diferencia entre los gastos fijos y los gastos variables, es una distinción importante para analizar la consecuencia de la variación del volumen de las ventas sobre el

resultado de la empresa y tomar las decisiones de gestión apropiada sobre todo para la reducción de las cargas.

9.4.1. Costes variables

Las cargas variables o “cargas operacionales” varían con el volumen de ventas o el nivel de producción de la empresa. En las cargas variables podemos distinguir:

- Costes de materias primas
- Coste de mano de obra
- Electricidad
- Etcétera

9.4.1.1. Aplicación al restaurante

COSTES VARIABLES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes mano de obra	78,592.80 €	78,592.80 €	78,592.80 €	78,592.80 €	78,592.80 €
Costes de materias primas	74,412.00 €	74,412.00 €	77,220.00 €	80,028.00 €	82,836.00 €
Electricidad	9,800.00 €	9,800.00 €	9,900.00 €	10,000.00 €	10,000.00 €
Teléfono	500.00 €	510.00 €	520.00 €	520.00 €	540.00 €
Gastos por servicios exteriores	1,080.00 €	1,080.00 €	1,080.00 €	1,080.00 €	1,080.00 €
Publicidad (60%)	3,000.00 €	3,000.00 €	3,000.00 €	3,000.00 €	3,000.00 €
TOTAL sin Mano de obra y M.P	14,380.00 €	14,390.00 €	14,500.00 €	14,600.00 €	14,620.00 €

Fuente: Propia

9.4.2. Costes fijos

Los costes fijos o cargas estructurales son independientes a corto plazo del volumen de ventas. Las amortizaciones del local por ejemplo forman parte de los costes fijos.

9.4.2.1. Aplicación al restaurante

COSTES FIJOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguros	600.00 €	600.00 €	600.00 €	600.00 €	600.00 €
Amortización contable	2,756.40 €	2,396.40 €	2,036.40 €	1,676.40 €	1,316.40 €
Publicidad (40%)	2,000.00 €	2,000.00 €	2,000.00 €	2,000.00 €	2,000.00 €
Suministros y otros gastos	3,600.00 €	3,600.00 €	3,600.00 €	3,600.00 €	3,600.00 €
TOTAL	8,956.40 €	8,596.40 €	8,236.40 €	7,876.40 €	7,516.40 €

Fuente: Propia

9.5. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA

El estudio de viabilidad económico financiera tiene como objetivo primero de permitir el financiamiento, y por supuesto, la realización del proyecto: en efecto, desde el punto de vista de un inversor, un proyecto puede ser realizado si se conforme a algunos requisitos de rentabilidad con un nivel de riesgo aceptable. Para realizar el estudio, debemos interesarnos a algunos indicadores y ratios pertinentes que permiten de examinar la rentabilidad y la solidez del proyecto. Estos indicadores son definidos a partir de elementos contables derivados de los estados financieros, es solamente la previsión de los flujos futuros que permite la evaluación financiera: en efecto, la teoría supone que el valor de un activo se determina solamente con la anticipación de los ingresos futuros que este activo permite de obtener, independiente de todas resultados históricos.

9.5.1. Cuenta de Resultado

La cuenta de resultado es un documento contable con el conjunto de los ingresos y gastos de una empresa durante un ejercicio contable. Es un documento que forma parte de los estados financieros de las empresas. La cuenta de resultado permite de informar sobre el rendimiento general realizado y se destina a la información financiera para el público.

En nuestro caso, la cuenta de resultado se aplico sobre cinco años, son previsiones de los resultados que la empresa espera obtener con su actividad de restauración.

Este documento previsional debe contener variables esenciales como:

- Ingresos de explotación
- Gastos de explotación previsionales
- Impuestos previsionales
- Cargas financieras previsionales
- Amortizaciones previsionales

9.5.1.1. Aplicación al restaurante

CUENTA DE RESULTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- Numero de servicios	624	624	624	624	624
- Numero de cubiertos durante un servicio	26.5	26.5	27.5	28.5	29.5
- Cuenta media	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €
Bebidas consumidas	69,451.20 €	71,931.60 €	74,646.00 €	80,028.00 €	80,074.80 €
INGRESOS EXPLOTACION	248,040.00 €	248,040.00 €	257,400.00 €	266,760.00 €	276,120.00 €
Coste Materia Prima	74,412.00 €	74,412.00 €	77,220.00 €	80,028.00 €	82,836.00 €
Coste Mano de Obra	78,592.80 €	78,592.80 €	78,592.80 €	78,592.80 €	78,592.80 €
Costes de puesta en marcha	26,803.30 €	- €	- €	- €	- €
Costes variables	14,380.00 €	14,390.00 €	14,500.00 €	14,600.00 €	14,620.00 €
Costes fijos	8,956.40 €	8,596.40 €	8,236.40 €	7,876.40 €	7,516.40 €
GASTOS EXPLOTACION	203,144.50 €	175,991.20 €	178,549.20 €	181,097.20 €	183,565.20 €
TOTAL EXPLOTACION	44,895.51 €	72,048.80 €	78,850.80 €	85,662.80 €	92,554.80 €
Amortización contable	956.40 €	956.40 €	956.40 €	956.40 €	956.40 €
Subvención	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL BAIT	43,939.11 €	71,092.40 €	77,894.40 €	84,706.40 €	91,598.40 €
Intereses	1,800.00 €	1,480.69 €	1,142.21 €	783.43 €	403.13 €
TOTAL BAT	42,139.11 €	69,611.71 €	76,752.19 €	83,922.97 €	91,195.27 €
Impuestos	8,427.82 €	13,922.34 €	15,350.44 €	16,784.59 €	18,239.05 €
BENEFICIO NETO	33,711.28 €	55,689.37 €	61,401.75 €	67,138.37 €	72,956.22 €
Dividendos	- €	- €	6,000.00 €	6,000.00 €	10,000.00 €
RESERVAS	33,711.28 €	55,689.37 €	55,401.75 €	61,138.37 €	62,956.22 €

Fuente: Propia

9.5.2. Tesorería Neta

El plan de Tesorería es un plan previsional que establece la empresa a corto plazo y que permite de haber una visión general de los diferentes flujos financieros. Con este plan la empresa puede conducir de una manera estratégica su tesorería. Este plan permite de conocer la capacidad de solvencia de la empresa para saber si ella será capaz de cumplir sus compromisos. La tesorería neta es el conjunto de la suma de efectivo disponible a corto plazo. Es un indicador de la salud financiera de la empresa porque ella verifica su estructura financiera.

9.5.2.1. Aplicación al restaurante

TESORERIA NETA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>INGRESOS EXPLOTACION</i>	248,040 €	248,040 €	257,400 €	266,760 €	276,120 €
<i>GASTOS EXPLOTACION</i>	203,144 €	175,991 €	178,549 €	181,097 €	183,565 €
Intereses	1,800 €	1,481 €	1,142 €	783 €	403 €
Impuestos	8,428 €	13,922 €	15,350 €	16,785 €	18,239 €
Dividendos	- €	- €	6,000 €	6,000 €	10,000 €
Amortización financiera	5,322 €	5,641 €	5,980 €	6,338 €	6,719 €
TOTAL TESORERIA NETA	29,346 €	51,005 €	50,378 €	55,756 €	57,194 €

Fuente: Propia

Podemos ver que la tesorería neta es superior a 0, los recursos de la empresa permite de cubrir todas sus necesidades. La situación financiera parece sana porque la empresa puede financiar sus gastos nuevos sin hacer uso de un modo de financiamiento externo (préstamo por ejemplo).

9.6. RENTABILIDAD

9.6.1. Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es el resultado de la suma de todos los flujos derivados de la actividad que vamos a actualizar con una tasa de actualización (k). El VAN se utiliza para determinar si un inversión es rentable o no. Un inversión rentable es un inversión que aumenta el valor del activo económico, es decir, que crea riqueza. En otras palabras, hay que las recetas generadas por la inversión será superior a su coste. Para calcular el VAN, dos tipos de flujos son necesarios. El primero es el importe de la inversión inicial que incluye todas las cargas relativas a la realización del proyecto. Es el coste de la inversión. Después, hay que evaluar los flujos de caja generada por esa inversión para todos los años futuros. Son las recetas. Una inversión será rentable cuando el VAN es positivo.

K	8%
VAN	180,336.32 €

En nuestro proyecto de creación de empresa, la tasa de actualización es 8% y con todas las informaciones útiles para calcular el VAN, hemos encontrado un importe de 180,336.32€. Entonces, podemos decir que el proyecto es rentable.

9.6.2. Tasa Interna de Rendimiento

La tasa interna de rendimiento (TIR) tiene el mismo concepto que el valor actual neto. El TIR es la tasa que permite de equilibrar los gastos con los valores actuales de los flujos de caja del proyecto de inversión, es decir, la tasa para cual la valor actual neta es nula ($VAN = 0$)

TIR	29% Rentabilidad Bruta
	20% Rentabilidad Neta

En nuestro proyecto, podemos ver que el TIR es superior a 8 (tasa de actualización elegido para calcular el VAN). En este caso, la tasa de rendimiento interno es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

10. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Fin de Máster tiene un objetivo claro que es de ponerse en el lugar de un joven empresario que quiere montar su propio negocio.

Crear su propia empresa es una perspectiva y un proceso de largo plazo, es un proyecto que necesita de actuar con método respetando etapas cronológicas. En efecto, debemos ser seguros que nuestra idea está en adecuación con nuestro proyecto personal antes de empezar los trámites. Esta memoria nos ha permitido de englobar todas las asignaturas que hemos visto durante el Máster de Administración de Empresa en la creación de un restaurante vegetariano.

Esta creación virtual de una empresa me ha permitido de comprender y de realizar las cualidades exigidas para montar y gestionar un negocio. Ser un empresario no es una causa fácil, creo que para ser un buen empresario las fortalezas son:

- Excelentes dotes de organización; capacidad de planificar eficientemente y administrar múltiples tareas en los plazos fijados
- Determinación, saber hasta dónde queremos ir, como ir y con quien.
- El gusto por la libertad, motivación y pasión
- Creatividad, buscar ideas que permiten a su empresa de superar el desempeño de sus competidores

Para hablar del mercado de la restauración, es un mercado complejo, muy competitivo y que presenta muchas características particulares que debemos conocer antes de empezar el proyecto. Hemos podido identificar las especificadas de este trabajo para entender mejor las necesidades y expectativas del mercado y de los clientes.

Para terminar, este Trabajo Fin de Máster nos ha permitido de ver que todas las etapas son muy importantes y que el proyecto debe administrarse con cautela y rigor; nada ha de descuidarse o dejarse al azar.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ayuntamiento de Granada – Ordenanza fiscal 2016 [Sitio Web] Extraído de:

<http://www.granada.org/inet/wgr.nsf/wwtod/3F9FD1477818D1FAC1257F3B002A00FF>

Ayuntamiento de Granada – Ordenanza fiscal 2016 Licencias de Apertura [Sitio Web] Extraído de:

<http://www.granada.org/inet/wambiente.nsf/xtod/D706C48C8AA1F158C1256E21003E5380?open>

Centro de Información y Red de Creación de Empresas – Trámites administrativos [Sitio Web] Extraído de:

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SLNETramitacionTelematica.aspx>

Decreto Supremo MINCETUR – Reglamento de Restaurantes [PDF] Extraído de:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT_2004.pdf

GestiónRestaurantes.com (2010), “La planificación de ingresos y costes en restauración” [Sitio Web] Extraído de:

<http://www.gestionrestaurantes.com/la-planificacion-de-ingresos-y-costes-en-restauracion/>

Instituto Nacional de Estadística – Nota de prensa – Proyección de la población española 2014-2064 [PDF] Extraído de:

<http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>

Junta de Andalucía – Coyuntura Económica de Andalucía (2016) [PDF] Extraído de:
http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/COYUNTURA_96.pdf

Revistas electrónicas:

ABC Economía (2016), “Bruselas advierte del riesgo económico que supone la ausencia de Gobierno”. Disponible online:
http://www.abc.es/economia/abci-bruselas-advierde-proximo-gobierno-espana-tendra-hacer-ajustes-para-cumplir-deficit-201602041316_noticia.html

Gregory Messer (2016), “Comment choisir ses fournisseurs en restauration”, Restaurateur.com. Disponible online:
<http://www.restaurateurrestaurateur.com/actualite/tous-nos-articles/3733/comment-choisir-ses-fournisseurs-en-restauration.html>

Romarc Godin (2016), “Espagne: les dessous du miracle de l’emploi”, La Tribune. Disponible online:
<http://www.latribune.fr/economie/union-europeenne/espagne-les-dessous-du-miracle-de-l-emploi-547626.html>

Vicente Nieves (2015), “El eterno problema de España con el gasto en I+D: una mirada al resto de Europa”, El economista. Disponible online:
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7224291/12/15/El-eterno-problema-de-Espana-con-el-gasto-en-ID-una-mirada-al-resto-de-Europa.html>

(2010), “Comprar o alquilar un local?”, Entrepreneur. Disponible online:
<https://www.entrepreneur.com/article/263850>



UNIVERSIDAD DE JAÉN