



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE EMPRESA LA REPERA

Alumno: Latorre Martínez, Raúl

Tutor: Manuel Carlos Vallejo Martos

Departamento: Organización de Empresas, Marketing y Sociología

Noviembre, 2021

RESUMEN

La crisis económica y social provocada por la pandemia del COVID-19 ha dejado un escenario desolador para la economía española. El sector de la hostelería ha sido uno de los más perjudicados debido al confinamiento obligatorio de la población y por la reducción del nivel de aforo de los negocios dedicados a esta actividad. De esta forma, ha habido un gran número de cierres de negocios que ha abierto la posibilidad de nuevas oportunidades empresariales ahora que la mayoría de la población está vacunada.

Este plan de empresa explora una oportunidad de negocio no explotada anteriormente: un restaurante de comida sorpresa. Los clientes conocerán los platos de cada tipo de menú y deberán de seleccionar uno de ellos. El restaurante elegirá del menú un plato al azar que será siempre una especialidad de la casa. El plan de empresa que a continuación presentamos estudiará todos los factores que se deben de tener en cuenta para su correcta ejecución junto a su estudio de viabilidad económica, financiera y técnica.

Palabras clave: restaurante, ocio, sorpresa, hostelería.

ABSTRACT

The economic and social crisis caused by the COVID-19 pandemic has left a desolate scenario for the Spanish economy. The hospitality sector has been one of the hardest hit due to the mandatory confinement of the population and the reduction in the capacity level of businesses dedicated to this activity. As a result, there have been a large number of business closures, which has opened up the possibility of new business opportunities now that the majority of the population is vaccinated.

This business plan explores a previously untapped business opportunity: a surprise food restaurant. Customers will be introduced to the dishes on each type of menu and must select one of them. The restaurant will choose a random dish from the menu, which will always be a house specialty. The business plan presented below will study all the factors that must be taken into account for its correct execution together with its economic, financial and technical viability study.

Keywords: restaurant, leisure, surprise, hostelry.

INDICE

1	IDEA DE NEGOCIO	1
1.1	Origen y descripción de la idea de negocio	1
1.2	Promotor	2
1.3	Análisis estratégico.....	3
1.3.1	Análisis del entorno externo	3
1.3.2	Análisis del entorno interno	25
1.3.3	Matriz dafo	30
1.3.4	Orientación futura de la empresa	34
2	PLAN DE MARKETING	36
2.1	Marketing estratégico	36
2.1.1	Definición del servicio	36
2.1.2	Estimación de la demanda.....	37
2.1.3	Segmentación de mercados	38
2.1.4	Análisis de la competencia.....	40
2.1.5	Análisis de proveedores	42
2.1.6	Posicionamiento	43
2.2	Marketing operativo	43
2.2.1	Producto.....	43
2.2.2	Precio.....	45
2.2.3	Distribución.....	46
2.2.4	Comunicación.....	47
3	PLAN DE OPERACIONES.....	49
3.1	Diseño del servicio	49
3.2	Proceso productivo	50
3.3	Localización.....	51
3.4	Instalaciones y equipamiento	52
3.5	Capacidad y tiempos de servicio	54
3.6	Gastos de explotación.....	55
4	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	56
4.1	Diseño organizativo.....	56
4.2	Análisis de puestos de trabajo	57
4.3	Reclutamiento, selección, contratación y formación.....	61

4.4	Costes salariales.....	62
5	PLAN FINANCIERO	64
5.1	Plan de inversión y financiación.....	64
5.2	Balance de situación provisional	66
5.3	Cuenta de pérdidas y ganancias provisional.....	67
5.4	Tesorería provisional	69
5.5	Análisis financiero.....	70
5.5.1	Capital circulante	70
5.5.2	Liquidez.....	70
5.5.3	Solvencia	71
5.6	Análisis económico.....	72
5.6.1	EBITDA	72
5.6.2	Análisis de rentabilidad.....	72
5.6.3	VAN, TIR y plazo medio de recuperación.....	74
5.6.4	Análisis del punto muerto	74
6	ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	75
7	CONCLUSIONES	77
8	REFERENCIAS.....	79
9	ANEXOS.....	81
9.1	Anexo 1: La carta	81
9.2	Anexo 2: Modelo Canvas	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos del promotor.....	2
Tabla 2: Estimación de la demanda.....	38
Tabla 3: Los 20 principales competidores de La Repera	41
Tabla 4: Los 10 principales competidores de La Repera	42
Tabla 5: Precios, costes variables y márgenes brutos de los productos	46
Tabla 6: Tiempo que tardan los clientes en disfrutar del servicio.....	55
Tabla 7: Gastos de explotación de los primeros tres años.....	56
Tabla 8: Coste del personal mensual durante el primer año	63
Tabla 9: Remuneración mensual del socio promotor durante los tres primeros ejercicios.....	64
Tabla 10: Coste anual del personal durante los tres primeros años de actividad	64

Tabla 11: Plan de inversión y financiación	65
Tabla 12: Balance de situación previsional de los próximos tres años	66
Tabla 13: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	68
Tabla 14: Tesorería previsional en los tres primeros años de actividad.....	69
Tabla 15: Plazo de recuperación de la inversión.....	74
Tabla 16: Gastos de constitución y puesta en marcha.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la tasa de variación anual del PIB a precios de mercado.....	5
Figura 2: Previsión de la tasa de variación anual del PIB	6
Figura 3: Evolución de la tasa de desempleo de España, Andalucía y Jaén	6
Figura 4: Previsión de la tasa de desempleo de España	7
Figura 5: Evolución del IPC de España, Andalucía y Jaén	7
Figura 6: Previsión del Índice Armonizado de Precios del Consumo.....	8
Figura 7: Evolución de los tipos sintéticos de interés de nuevas operaciones de préstamos y créditos (TAE) de entidades de crédito y establecimientos financieros de crédito.....	8
Figura 8: Pirámide de la población empadronada en la provincia de Jaén en comparación con el total de España el 1 de enero de 2019	9
Figura 9: Tasa de natalidad en Andalucía y en la provincia de Jaén	10
Figura 10: Esperanza de vida al nacer en Andalucía y en la provincia de Jaén.....	10
Figura 11: Evolución del número de habitantes de la ciudad de Jaén.....	11
Figura 12: Índice de masa corporal por edades de España en 2017.....	11
Figura 13: Evolución del gasto en I+D interna por sectores en España.....	13
Figura 14: Evolución de la inversión en I+D en Europa (en millones de euros)	14
Figura 15: Equipamiento y uso de las tecnologías de la información en los hogares españoles y andaluces en 2020	15
Figura 16: Análisis PESTEL	19
Figura 17: Evolución del número de establecimientos hosteleros	21
Figura 18: Matriz DAFO.....	34
Figura 19: Logotipo y tarjeta de visita	44
Figura 20: Anuncio en redes sociales.....	48
Figura 21: Vale regalo.....	48
Figura 22: Flujograma del servicio	51

Figura 23: Localización de La Repera	52
Figura 24: Barra del local a alquilar	53
Figura 25: Cocina del restaurante.....	54
Figura 26: Estructura organizativa de la empresa en los inicios de La Repera.....	57
Figura 27: Capital circulante previsto para los tres primeros años de actividad.....	70
Figura 28: Ratio de liquidez inmediata	70
Figura 29: Ratio de tesorería	71
Figura 30: Ratio de solvencia.....	71
Figura 31: Ratio de endeudamiento	72
Figura 32: Evolución del EBITDA	72
Figura 33: Evolución de la rentabilidad económica.....	73
Figura 34: Evolución de la rentabilidad financiera	73
Figura 35: Apalancamiento financiero	74
Figura 36: Análisis del punto muerto para el primer año de actividad	75

1 IDEA DE NEGOCIO

1.1 ORIGEN Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Cuando acudimos a un restaurante al que nunca hemos ido es habitual sentirnos abrumados por la cantidad de platos que hay en la carta. De hecho, no es raro que, a la hora de pedir un plato, nos sintamos inseguros por si la comida solicitada es una de las mejores elecciones dentro de la oferta del restaurante. A causa de esto, muchas personas suelen terminar pidiendo la opinión del camarero para que les recomiende el mejor plato que sepan elaborar.

La Repera ofrecerá a sus comensales platos sorpresa de un listado de platos que realiza el restaurante. Los comensales podrán seleccionar dos platos que no quieren, ya sea por gustos o ya sea porque ya lo hayan probado. De esta manera, se ofrecerá un servicio de restauración único que ofrecerá certeza que el plato que se le traerá al cliente es una especialidad de la casa ya que todos ellos se elaboran cuidadosamente todos los días. Esta nueva experiencia gastronómica será un atractivo de aquellos comensales más aventureros que quieran disfrutar de una buena comida basada en la sensación de sorpresa y en la estimulación de los sentidos.

Esta idea ha surgido de la aplicación de un método de estimulación creativa que consiste en la negación de los procesos que compone una actividad productiva. Así pues, las principales tareas en las que hemos descompuesto el servicio de restaurantes son las siguientes:

1. Reservar mesa.
2. Pedir la carta.
3. Pedir la comida.
4. Comer.
5. Pagar.
6. Irse del restaurante

¿Y si no hay que pedir la carta ni la comida? En este caso estaríamos en un restaurante dónde la comida la decide el propio restaurante y no el cliente. Así, se nos ha ocurrido que, para llevar a cabo un restaurante de estas características, la empresa se debe fundamentar en la sorpresa de los platos que va a ofrecer y, para ser más certeros y aumentar la satisfacción de los clientes, se dará la opción de eliminar dos platos de la carta para evitar situaciones en las que el cliente repita dos días consecutivos el mismo plato.

1.2 PROMOTOR

Este proyecto estará liderado por un joven estudiante del Máster Universitario de Administración de Empresas de la Universidad de Jaén que tiene un gran entusiasmo por la cocina y las nuevas experiencias gastronómicas. De esta inquietud, nace este nuevo concepto de restaurante que trata de huir de las convencionalidades establecidas en el sector, además, de aprovechar la tendencia en la población del uso de las nuevas tecnologías, a través de una aplicación propia para el móvil. En la Tabla 1, presento algunos datos sobre mí mismo que puedan servir para conocerme un poco mejor.

Tabla 1: Datos del promotor

Nombre y apellidos	Raúl Latorre Martínez
D.N.I	26364656J
Fecha de nacimiento	05/04/1993
Dirección	Carretera de Madrid, 4
Población	Jaén
Código Postal	23009
Provincia	Jaén
Número de teléfono	654 32 19 87
Situación laboral actual	Estudiante
Participación en la sociedad	100% del capital social
Estudios	Grado superior Administración y Finanzas
	Grado en Finanzas y Contabilidad
	Máster de Administración de Empresas
Experiencia profesional	Auxiliar administrativo en empresas tecnológicas
	Auxiliar administrativo en una auditora jiennense
	Profesor particular de estudios universitarios

Fuente: Elaboración propia

1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno externo 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. En otras palabras, con él podremos establecer las amenazas y oportunidades que pueden influir en la estrategia y los resultados de la organización (Guerras & Navas, 2015). Por ello, analizar el entorno en el que se establecerá el negocio es de vital importancia, especialmente en el actual contexto de la COVID-19 que hace que tengamos que estar más atentos que nunca ante cualquier cambio que se produzca para así poder desarrollar una estrategia efectiva.

Para llevar a cabo este análisis es fundamental distinguir entre entorno general y entorno específico. Con entorno general nos referimos al sistema socioeconómico que rodea a la empresa, mientras que con entorno específico nos referimos a las relaciones más próximas que tiene la empresa con su entorno como, por ejemplo, sus proveedores, clientes o competidores (Guerras & Navas, 2015). Cada tipo de entorno nos llevará a oportunidades y amenazas distintas debido a las diferencias tan significativas que hay entre ambas y que veremos a continuación.

1.3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para el análisis del entorno general utilizaremos el análisis PESTEL por ser una herramienta fácil y sencilla de interpretar que nos permitirá determinar variables clave del entorno socioeconómico y evaluar el impacto que tienen sobre la empresa. La aplicación de este método proporciona una limitación en nuestro estudio ya que la valoración final que se proporciona es subjetiva y puede diferir ligeramente en lo que puede pensar cualquier otro analista. No obstante, para evitar la influencia de estos aspectos subjetivos, los resultados han sido discutidos con mi tutor y amigos con formación en administración de empresas.

1.3.1.1.1 DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS

El entorno al que se dirige La Repera es el ámbito local de la ciudad de Jaén, lugar dónde se situará nuestro restaurante. No obstante, aunque la empresa actúe únicamente en ámbito local, las actuaciones del gobierno nacional o la situación económica global de España puede afectar de manera significativa en las rentas que pueda obtener la empresa. Por ese motivo, tendremos en cuenta factores nacionales y, especialmente, de ámbito local cuando los datos así nos lo

permitan. De cualquier manera, aunque la empresa se inicie con un enfoque local si el negocio crece y prospera se podría plantear una expansión a otras capitales andaluzas a través de un modelo de negocio de franquicias realizando un estudio previo sobre la viabilidad de estos proyectos.

1.3.1.1.2 DIMENSIÓN POLÍTICA

Por un lado, un factor que consideramos relevante es la **inestabilidad de gobierno** tanto nacional como autonómico de Andalucía. El bipartidismo ha muerto desde la irrupción de algunos partidos políticos alternativos a la histórica dualidad del Partido Social Obrero Español (PSOE) y el Partido Popular (PP). En la actualidad, para poder gobernar, los partidos políticos han tenido que buscar a socios que les permitan alcanzar la presidencia. De esta manera, en el gobierno de España tenemos la coalición entre PSOE y Unidas Podemos, mientras que en Andalucía existe un tripartito entre PP, Ciudadanos y VOX.

Desde nuestro punto de vista, estos tipos de gobiernos presentan una mayor inestabilidad que los tradicionales equipos presidenciales en los que no se necesitaban el apoyo de otros partidos políticos para poder legislar. Los acuerdos establecidos son frágiles debido a las diferencias tan significativas entre las ideologías de los partidos y en cualquier momento pueden verse confrontados ante una situación puntual. Por este motivo, consideramos que esta inestabilidad repercute en un moderado nivel de incertidumbre y, por lo tanto, puede influir negativamente en la inversión y consumo que realizan las empresas y familias.

Por otro lado, queremos destacar la **política fiscal** que está desarrollando el Gobierno de España en la actualidad. En los Presupuestos Generales del Estado y de la Seguridad Social para 2021 están contempladas medidas de cierto carácter expansivo como es la subida de las pensiones o los sueldos de los empleados públicos (Ministerio de Hacienda, 2020). No obstante, en dichos presupuestos, está planificado el incremento impositivo en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) e impuesto del patrimonio y la introducción del impuesto de las bebidas azucaradas a nivel nacional.

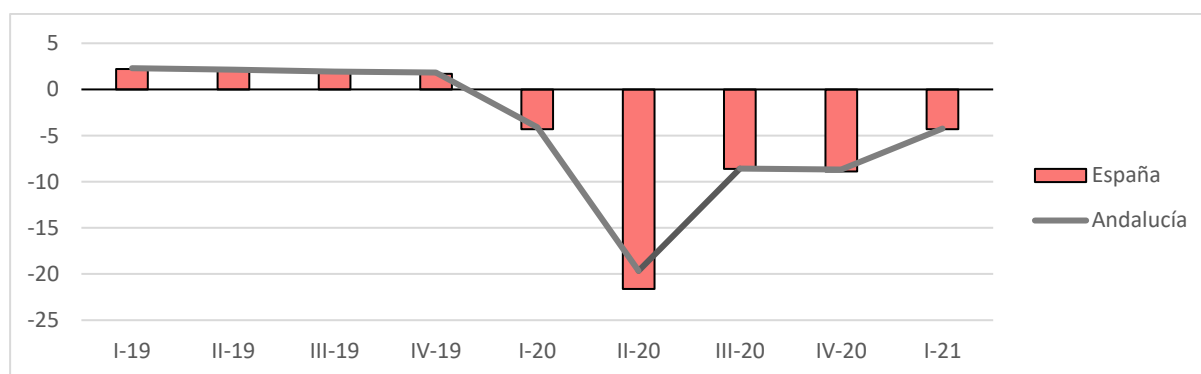
Por último, queremos mencionar las distintas facilidades que se les ofrecen a los emprendedores para llevar a cabo su idea de negocio. Desde asesoramiento gratuito para llevar a cabo la idea de negocio hasta financiación pública con unas condiciones muy beneficiosas en comparación a las que ofrece el sistema bancario tradicional. Asimismo, existen ventajas fiscales como, por ejemplo, la aplicación de un tipo de gravamen inferior en el Impuesto de Sociedades. Estos factores consideramos que son muy positivos y favorecen al emprendimiento.

1.3.1.1.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA

El **Producto Interior Bruto** (PIB) ha sufrido una caída muy fuerte debido a la crisis sanitaria de la COVID-19 (véase Figura 1). Antes de la crisis sanitaria la economía española estaba en un proceso de ralentización con unas tasas de variación anuales decrecientes por trimestres. El confinamiento y el cierre obligatoria de las empresas en plena pandemia, como medida para frenar la expansión del SARS-COV-2, produjo una reducción muy fuerte en el primer y segundo trimestre de 2020. Desde entonces la economía española ha estado recuperándose de este revés gracias a la relajación de las medidas restrictivas y el incremento de la demanda interna, aunque aún no se ha podido alcanzar los niveles previos a la crisis.

En cuanto a la evolución de la tasa de variación anual del PIB de la Comunidad Autónoma de Andalucía, esta ha ido evolucionado de manera similar a la de España. Sin embargo, ha obtenido unos resultados ligeramente más positivos en todos los trimestres analizados. Esto sin lugar a dudas, añade atractivo a la apertura de un negocio en territorio andaluz.

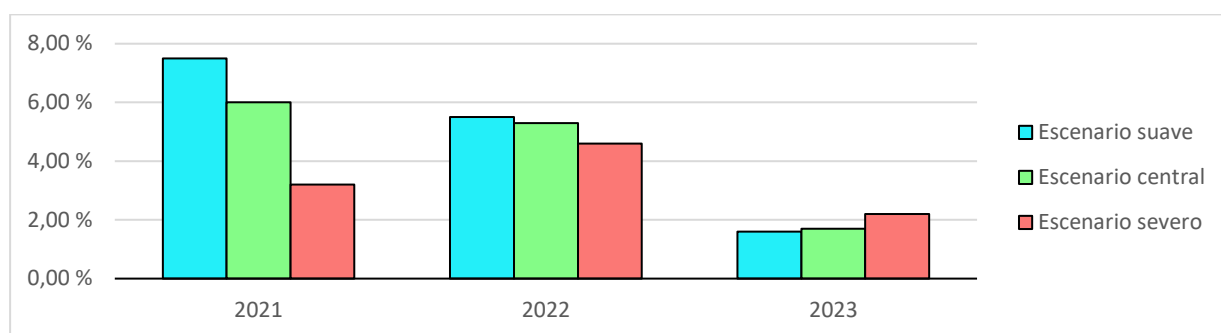
Figura 1: Evolución de la tasa de variación anual del PIB a precios de mercado



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En cuanto a las previsiones futuras estatales, el Banco de España (2021) establece tres posibles escenarios en función de cómo evolucione la pandemia (véase Figura 2). En cualquiera de los tres escenarios se estima una tasa de variación anual del PIB positiva y, por lo tanto, existen buenas expectativas sobre el crecimiento de la economía española. No obstante, cabe destacar que hay una tendencia decreciente de las expectativas de crecimiento del PIB.

Figura 2: Previsión de la tasa de variación anual del PIB

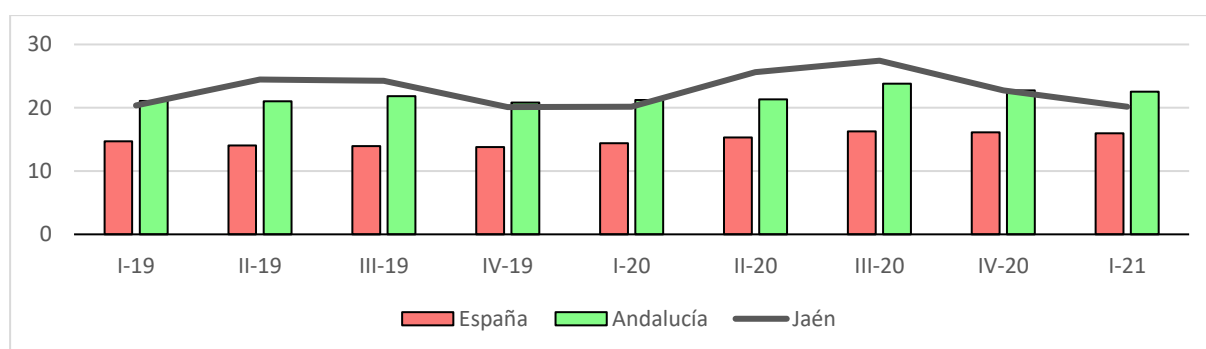


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco de España.

La **tasa de desempleo** de España (véase Figura 3) ha tenido una tendencia decreciente hasta el inicio de la crisis sanitaria. Desde entonces, en los tres primeros trimestres de 2020 este indicador macroeconómico tuvo un fuerte crecimiento pasando de un 13,78 % a un 16,26 %. Durante los dos siguientes trimestres esta tasa se redujo hasta el 15,98 %. Estos datos son muy negativos de la economía española, que se ha caracterizado por tener unas altas tasas de desempleo.

La evolución de la tasa de desempleo de Andalucía y de Jaén ha sido desolador. Andalucía ha tenido durante todos los periodos analizados una tasa de paro 6,87 puntos porcentuales de media por encima de los datos de España. Mientras que la situación de Jaén es todavía peor, con una tasa de paro de 7,86 puntos porcentuales de media por encima de los datos estatales. Jaén necesita de inversión privada para impulsarla y evitar que su población tenga que irse fuera de la provincia y de Andalucía para buscar oportunidades laborales. Jaén tiene mucho potencial por el amor que procesa su población a su tierra y por el talento que genera la provincia. Por ello, creemos que la empresa puede aprovechar esta oportunidad mediante su establecimiento en la capital.

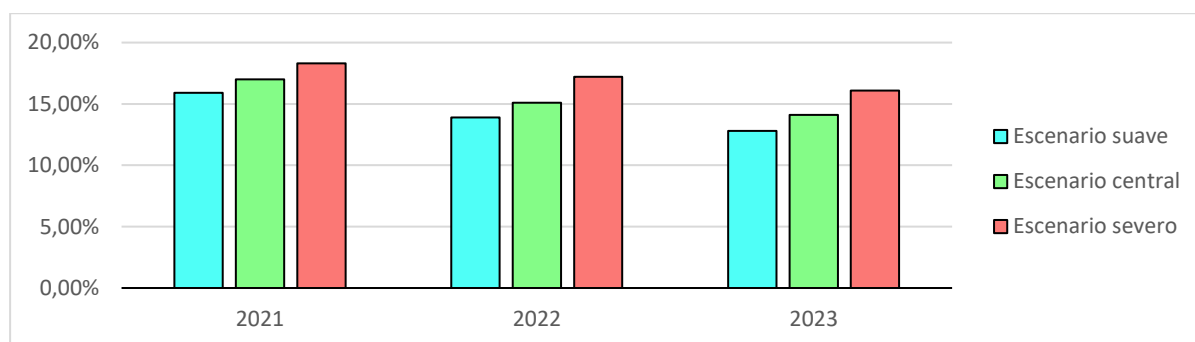
Figura 3: Evolución de la tasa de desempleo de España, Andalucía y Jaén



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA)

En lo que respecta a la previsión estatal, el Banco de España (2021) ha realizado una estimación estableciendo tres escenarios: suave, central y severo (véase Figura 4). En cualquiera de los tres escenarios se espera que la tasa de desempleo sea superior a la que reflejada en el primer trimestre de 2021. Aun así, en todos los escenarios se puede detectar una tendencia decreciente de la tasa de desempleo para los próximos tres años. Por lo tanto, se espera que la situación de desempleo vaya mejorando en los próximos años, aunque las previsiones finales dependerán de la evolución de la pandemia.

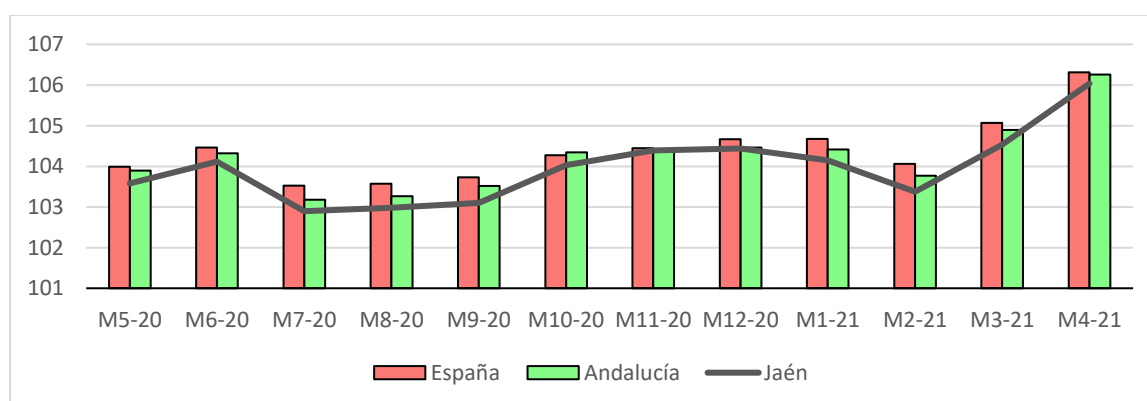
Figura 4: Previsión de la tasa de desempleo de España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

El **Índice de Precios al Consumidor (IPC)** refleja que el nivel de precios de los productos analizados está por debajo de la media andaluza y española (véase Figura 5). Por lo tanto, el coste del nivel de vida de la población jiennense es inferior que la media de Andalucía y de España. No obstante, en los últimos dos meses se está produciendo un encarecimiento de los productos analizados tanto en Jaén, como en Andalucía y España.

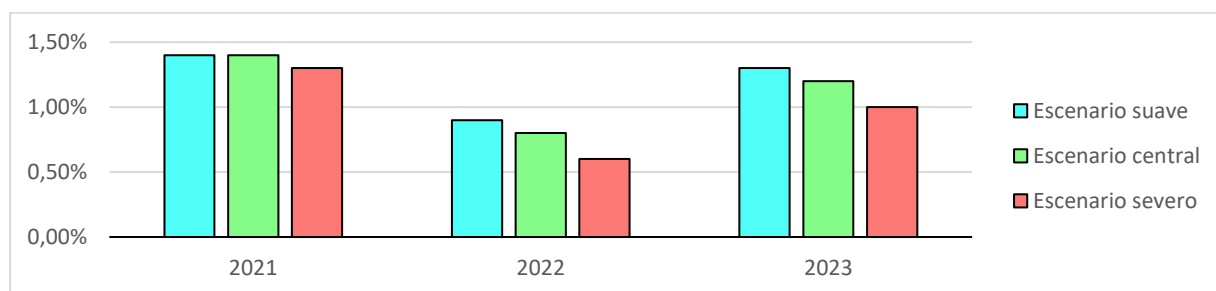
Figura 5: Evolución del IPC de España, Andalucía y Jaén



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IECA

En cuanto a las previsiones futuras del **Índice Armonizado de Precios al Consumidor**, una vez más, el Banco de España (2021) ha realizado una previsión futura de su evolución en nuestro país (véase Figura 6). Así se establecen tres escenarios distintos uno positivo, otro neutral y otro negativo. En cualquiera de los tres escenarios, el Banco de España, espera que el IAPC aumente, aunque con un incremento inferior en 2022.

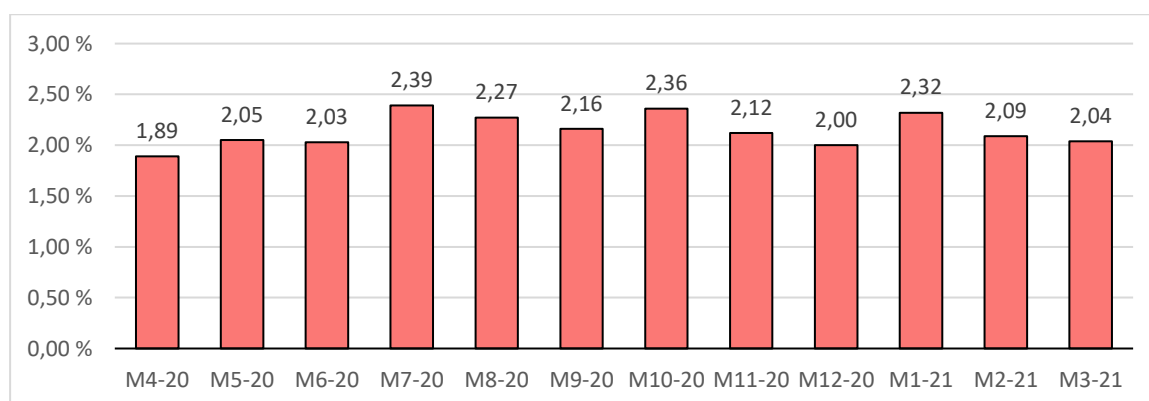
Figura 6: Previsión del Índice Armonizado de Precios del Consumo



Fuente: Elaboración propia

Por último, queremos destacar la evolución de los **tipos de interés** a través del tipo sintético de interés de nuevas operaciones de las entidades de crédito y establecimientos financieros de crédito con hogares y sociedades no financieras (véase Figura 7). Se puede decir que la TAE de las nuevas operaciones de crédito y préstamos se sitúa en torno al 2,00 y el 2,30 % desde mayo de 2020. Según los datos publicados en el Banco de España, estamos ante una situación de mínimos históricos lo que permite a las empresas aumentar su apalancamiento debido al bajo coste que tiene su obtención.

Figura 7: Evolución de los tipos sintéticos de interés de nuevas operaciones de préstamos y créditos (TAE) de entidades de crédito y establecimientos financieros de crédito.



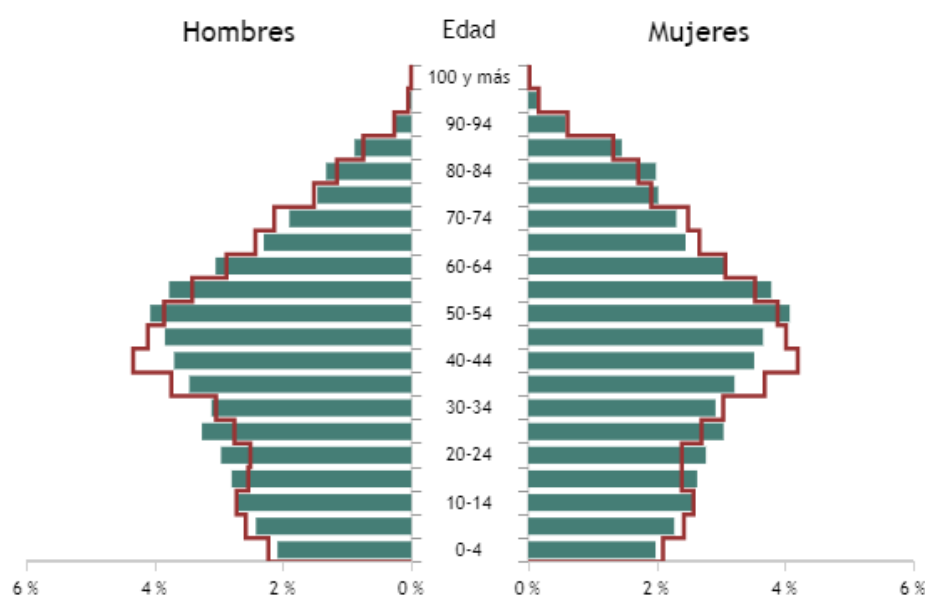
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco de España

1.3.1.1.4 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

1.3.1.1.4.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

En primer lugar, hablaremos de la **pirámide de población** de España y de la provincia de Jaén. En la Figura 8 se compara la pirámide de población por sexos de la provincia, mediante un gráfico de barras de color azul, con la pirámide de población por sexos de España, escenificada mediante un contorno rojo.

Figura 8: Pirámide de la población empadronada en la provincia de Jaén en comparación con el total de España el 1 de enero de 2019



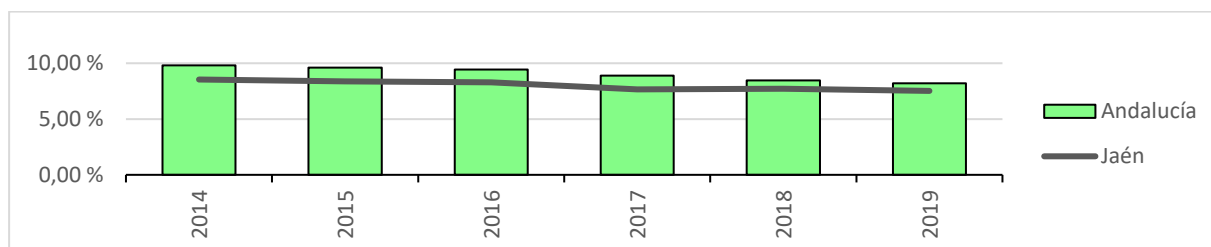
Fuente: INE

Estas dos pirámides de población presentan el mismo carácter regresivo, es decir, la parte media-alta es más ancha que la parte inferior lo que es indicador de la baja tasa de natalidad y mortalidad y la alta esperanza de vida que hay en la actualidad. Esta situación es habitual de las economías desarrolladas, pero puede implicar una serie de problemas en lo que respecta al Estado del bienestar como, por ejemplo, la inviabilidad del sistema público de pensiones.

Podemos decir que la población de la provincia de Jaén está más envejecida que la media española. Así, el tramo de edad que concentra un mayor número de personas para España se sitúa entre los 40-44 años mientras que en Jaén se sitúa entre los 50-54 años. Sin embargo, existe una diferencia significativa en la base de ambas pirámides. El número de jiennenses entre 15 y 35 años es superior a la media de España. Esto es indicador de que, en la provincia de Jaén, hay un mayor número de jóvenes con respecto a la situación poblacional del conjunto de España.

Para profundizar en estos datos, en la Figura 9 se presenta la **tasa de natalidad** de Andalucía y Jaén. En el periodo analizado, la tasa de natalidad media en Andalucía se encuentra por encima de la tasa de natalidad jiennense. Asimismo, Jaén presenta la peor tasa de natalidad de la Comunidad Autónoma desde el año 2001, este inclusive.

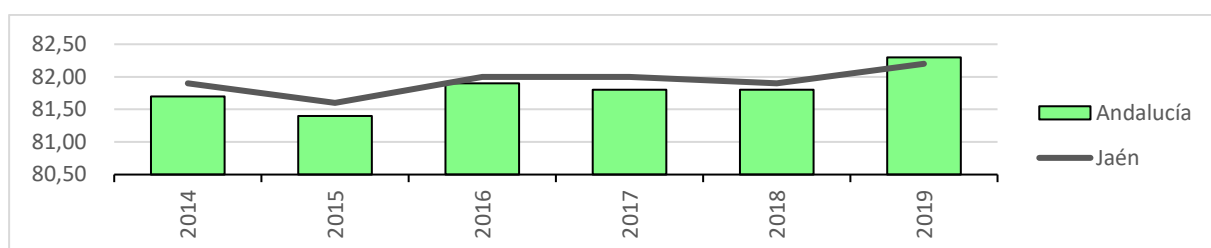
Figura 9: Tasa de natalidad en Andalucía y en la provincia de Jaén



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IECA

A pesar de estos datos, la **esperanza de vida al nacer** de Jaén es una de las más altas de toda Andalucía llegando a superar la media andaluza en todos los años analizados a excepción de 2019 (véase Figura 10). Este dato consideramos que es muy interesante junto al bajo coste del nivel de vida. Consideramos que estos dos parámetros se complementan y permite que las personas puedan dedicar más parte de su sueldo a comer fuera, además, de hacerlo más frecuentemente a lo largo de toda su vida.

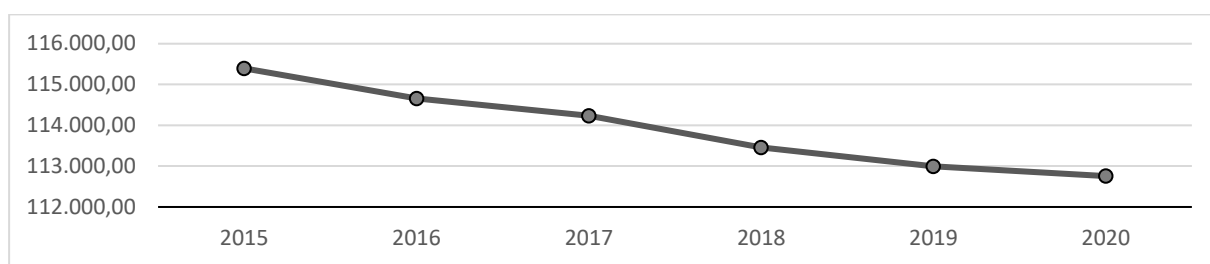
Figura 10: Esperanza de vida al nacer en Andalucía y en la provincia de Jaén



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IECA

Por último, en cuanto al **número de habitantes** de Jaén (véase Figura 11), la ciudad se está enfrentando a una reducción continua del número de habitantes en los últimos años. Una de las razones a las que podríamos achacar esta situación son las escasas oportunidades laborales de la provincia, tal y como hemos visto con la tasa de desempleo jiennense situándose por encima de las tasas de desempleo a nivel autonómico y nacional. Asimismo, las escasas inversiones de los gobiernos autonómicos y nacionales en la provincia profundizan aún más este proceso de emigración de la población en búsqueda de oportunidades laborales.

Figura 11: Evolución del número de habitantes de la ciudad de Jaén



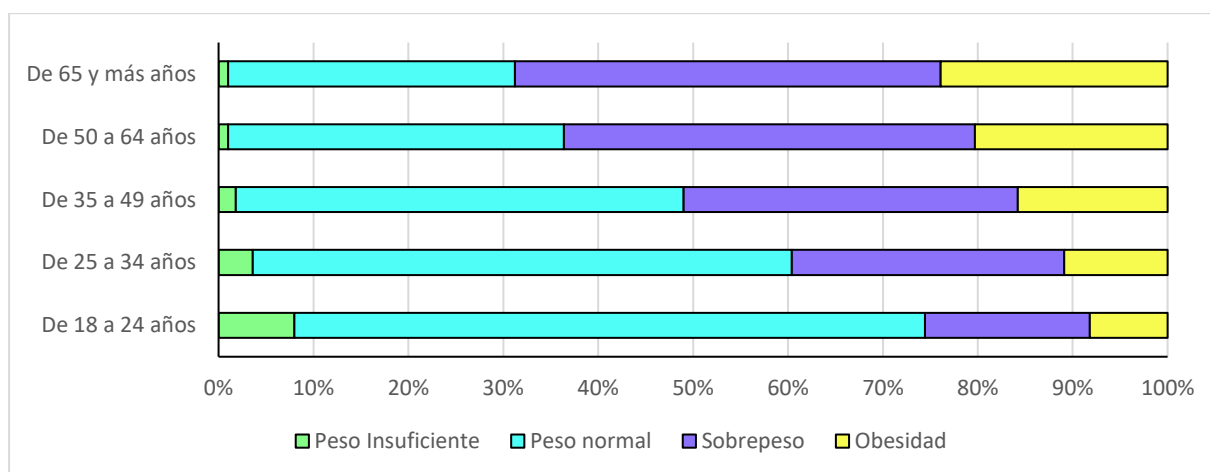
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

1.3.1.1.4.2 ESTILOS DE VIDA

Existe una nueva tendencia hacia una **alimentación saludable** y un consumo responsable, evitando los desperdicios alimentarios. Es indudable que existe un mayor grado de concienciación sobre la importancia de llevar una dieta equilibrada y que ha sido apoyada por el Gobierno de España a través de varias campañas de concienciación y la introducción del sistema Nutri-Score, a finales de 2018, en los envases de una gran variedad de productos de manera opcional. El objetivo que se quería alcanzar con este indicador era informar a los consumidores de qué alimento es más beneficioso para nuestra salud y poder comparar entre los distintos productos dentro de una misma categoría.

En 2017, el INE realizó un estudio, sobre el índice de masa corporal por edades de los españoles y sus resultados son bastantes esclarecedores (véase Figura 12). Según este estudio, a medida que envejecemos la probabilidad de encontrarnos en una situación de sobrepeso u obesidad es mayor, mientras que las personas que tienen un peso insuficiente se encuentran mayoritariamente entre los jóvenes de 18 y 24 años.

Figura 12: Índice de masa corporal por edades de España en 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020) realiza todos los años un estudio sobre el consumo de alimentación en España. Algunas de las conclusiones más interesantes y que permiten entender los **hábitos alimenticios** de la población española son los siguientes:

- Los españoles han gastado un 4,1 % más en la alimentación fuera del hogar en 2019 con respecto a 2018. El gasto medio por persona para 2019 se situó en 1.060,29 euros.
- Andalucía es la zona geográfica que más consume fuera del hogar, en cuanto a kilos/litros se refiere (20,30 %). Sin embargo, esto se debe a que el 20,60 % de la población vive en esta zona. Así, la zona que más consume fuera del hogar por habitante es el Levante con un consumo de un volumen de 16,30 % y con un 15,40 % de población.
- Los dos establecimientos a los que prefieren acudir los españoles cuando deciden comer fuera de sus hogares son: bares, cafeterías y cervecerías (41,40 %) y los restaurantes (29,00 %). Por lo tanto, la empresa no compite exclusivamente contra restaurantes sino también contra otros tipos de negocios que ofrecen servicios de comidas.
- Si se segmenta las consumiciones con respecto al lugar de consumo, los españoles prefieren consumir dentro de los establecimientos (74,10 %), seguidamente, y de una forma más anecdótica, en la calle o en el lugar de trabajo (ambas con un 6,20 %).
- Si se segmenta las consumiciones en función de la compañía con la que se va a comer fuera, los españoles prefieren salir con sus familiares (32,4 %), seguidamente con los amigos (28,8 %), en pareja (15,5 %) y solos (14,8 %).
- En cuanto a los motivos por los que se decide salir a comer fuera, en primer lugar, se sitúa para celebraciones (29,3 %), seguido de sin planificar (26,0 %) y, tercer lugar, por placer (16,5 %).

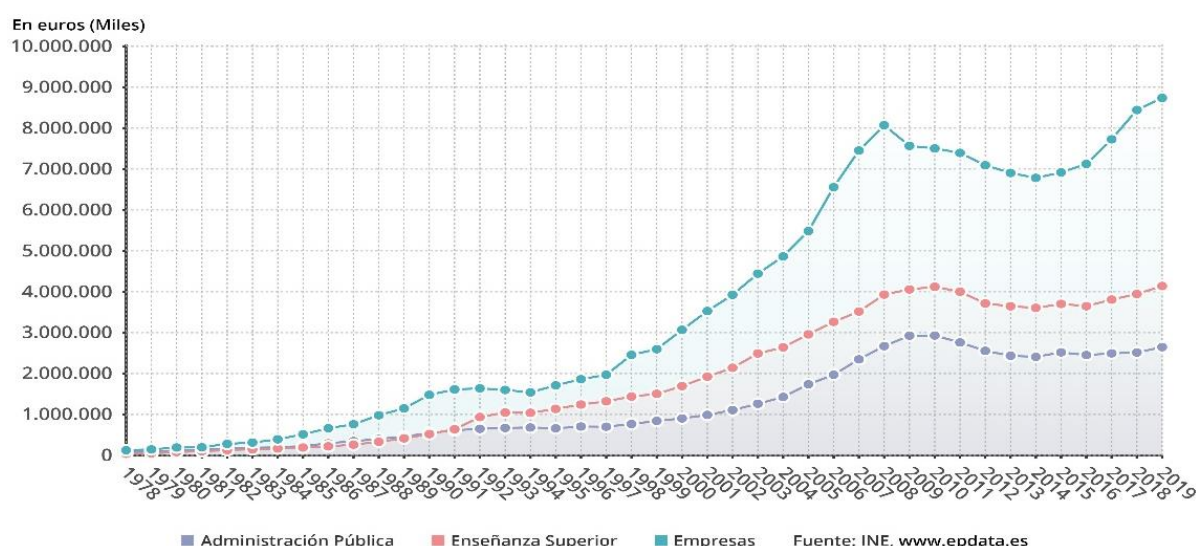
En resumen, todos los datos presentados a lo largo de la dimensión sociocultural nos parecen de especial relevancia ya que genera unas oportunidades en el entorno que nuestro restaurante podría aprovechar y especialmente los que se detallan a continuación:

- Por un lado, en lo que respecta a la demografía, hemos visto que la población de Jaén se caracteriza por tener una mayor población de entre 15 y 35 años y con una de las mejores esperanzas de vida de Andalucía.
- Por otro lado, los hábitos de consumo como la preferencia de comer afuera por motivo de celebración, acompañado de la familia, consumiendo dentro de los establecimientos y que destina un presupuesto anual mayor con respecto a 2018.

1.3.1.1.5 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

En primer lugar, hablaremos de la evolución del **gasto en I+D** en España (véase Figura 13). En 2019, la inversión I+D fue de 15.572.051.800 euros siendo esta una cifra récord para nuestro país. Esto supone un incremento de un 5,92 % con respecto a la mayor cifra registrada en años anteriores (2008) por el que la inversión en I+D fue de un total de 14.701.392.900 euros. Si atendemos la inversión en I+D por sectores, las empresas han realizado, históricamente, una mayor inversión en I+D que la enseñanza superior o la Administración Pública. Así, la inversión de las empresas y la enseñanza superior ha marcado nuevos récords históricos en 2019, mientras que la inversión de la Administración Pública ha sido inferior a la inversión realizada en el periodo de 2008 hasta 2011. Por lo tanto, estamos ante unas cifras muy positivas por el que España se encuentra en una tendencia alcista en materia de inversión en investigación y desarrollo que permitirá evolucionar a la sociedad en su conjunto.

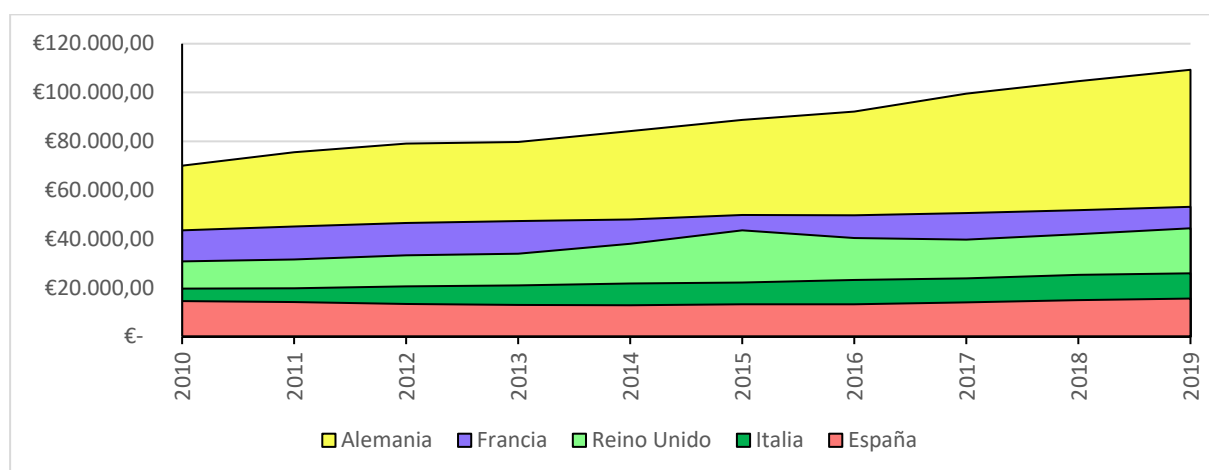
Figura 13: Evolución del gasto en I+D interna por sectores en España



Fuente: INE, www.epdata.es

Sin embargo, si establecemos una comparación de la inversión en I+D de España con respecto a nuestros socios europeos los datos son demoledores (véase Figura 14). En 2019, España se situó como el séptimo país que más invierte en investigación y desarrollo. Sin embargo, la brecha existente entre los siete países que más invierten es bastante alta. De hecho, Alemania duplica la inversión que ha realizado Francia, que ostenta el segundo puesto de este ranking. Pero, si esta comparación la hacemos con España podríamos ver que Alemania está invirtiendo casi diez veces más que nuestro país.

Figura 14: Evolución de la inversión en I+D en Europa (en millones de euros)



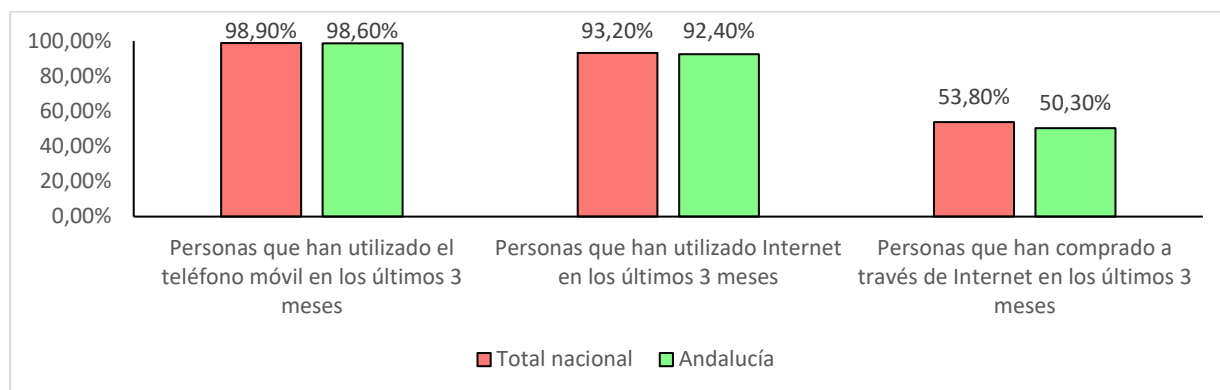
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Eurostat

Por otro lado, como hemos mencionado con anterioridad, La Repera va a basarse en el uso de las nuevas tecnologías mediante una aplicación para móviles que servirá para pagar, reservar la mesa y poder eliminar, como máximo, dos platos de la carta. En este sentido, nos parece apropiado conocer en qué medida los hogares españoles y, especialmente, los andaluces utilizan estas tecnologías.

Por ello, en la Figura 15, presentamos tres estadísticas sobre el **equipamiento y uso de las tecnologías** de la información en los hogares, tanto españoles como andaluces, en 2020. El porcentaje de personas que han utilizado alguna vez el teléfono móvil en los últimos tres meses es muy cercano al cien por cien, tanto a nivel nacional como autonómico, lo que nos indica que hoy en día cualquier persona sabe utilizar un dispositivo móvil. Además, en torno al 93 % de la población ha tenido acceso a internet en los últimos tres meses por lo que estamos en una sociedad dónde las tecnologías de la información son muy importantes y nos permite estar conectados aún a pesar de las dificultades que estamos atravesando en la actualidad. Asimismo, más de un 50 % de la población andaluza ha comprado algo a través de internet en los últimos tres meses lo que refleja el enorme potencial que está teniendo cada vez más el comercio *online*.

Por último, destacaremos que, según datos del INE, el 96,63 % de empresas del sector servicios en Andalucía con más de diez trabajadores utilizan las redes sociales para sus negocios, lo cual es superior al total nacional que se sitúa en un 93,00 %. Esto se deberá de tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una estrategia comercial efectiva. Hoy en día estar presente en las redes sociales no otorga una ventaja competitiva. Para lograrlo será necesario realizar un uso responsable y la creación de contenidos que sean de utilidad para nuestro público.

Figura 15: Equipamiento y uso de las tecnologías de la información en los hogares españoles y andaluces en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

1.3.1.1.6 DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Actualmente, en la sociedad existe una gran conciencia sobre la protección del medioambiente motivado, en gran parte, por el **cambio climático**. Este fenómeno está provocando unas consecuencias devastadoras para nuestro planeta como, por ejemplo, la subida del nivel del mar o que la temperatura media mundial haya aumentado 1,1 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales (Greenpeace, 2010). Todo ello ha dado lugar a daños en las cosechas, provocado sequías, fenómenos meteorológicos extremos y mega incendios como pudimos ver a principios de 2020 en Australia (World Wildlife Fund, 2020).

Según Lázaro et al. (2019), el grado de concienciación medioambiental de los españoles, utilizando una escala NEP de uno a cinco puntos, se situaba en un 3,69 de media. Estos datos son muy similares a los obtenidos por otros países como Estados Unidos (3,81) o Noruega (3,69). Por lo tanto, podemos observar que la concienciación medioambiental de la población española es media-alta y es probable que este indicador siga aumentando en los próximos años debido al incremento de las temperaturas que estamos viviendo durante los últimos años. Asimismo, en ese mismo estudio los españoles catalogaron el cambio climático como la mayor amenaza a la que se enfrenta el mundo por delante de los conflictos armados, la pobreza y el hambre.

Los expertos han establecido que, si no se pone remedio a esta situación, la temperatura media mundial podría aumentar 4,8 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales para finales de este siglo (Greenpeace, 2010). Por ello, en 2009, se creó la International Renewable Energy Agency (IRENA, 2017) que es una organización intergubernamental que apoya y asesora a los países en su transición energética, además de servir para la cooperación internacional.

Asimismo, se han llevado a cabo numerosas cumbres en las que los países se han comprometido a reducir sus niveles de contaminación. Sin embargo, según Lázaro et al. (2019), la población española cree que los compromisos actuales de los países para combatir el cambio climático son totalmente insuficientes. Resulta llamativo que el cambio climático es más perceptible en localidades con mayor número de habitantes que en las que menos. En las localidades de hasta 5.000 habitantes el 20 % de la población cree que no se nota el cambio climático frente al 10 % registrado en las poblaciones de más de 300.000 habitantes. Estos resultados son el vivo reflejo de cómo la contaminación de las grandes urbes es detectada por sus habitantes como un grave problema para la salud pública de estos.

¿Qué se está haciendo para combatirla? Cada vez más las empresas apuestan por la sostenibilidad y las prácticas en Responsabilidad Social Corporativa. La RSC está produciendo un cambio en la mentalidad de las empresas en cuanto a la forma en la que generan sus beneficios; se está pasando de una concepción comercial que sólo busca el enriquecimiento de la corporación, a una concepción sostenible que trata de crear riqueza para la sociedad en su conjunto a través del beneficio económico, social y medioambiental (*Triple Bottom Line*) (Castilla y Gallardo, 2014). Así, según datos del INE, Andalucía lideró en 2018 la inversión de la industria para la protección del medioambiente, seguido de Cataluña, Galicia y País Vasco.

Para terminar, debemos de hablar de otro punto esencial que puede afectar al negocio como es la generación de **residuos alimenticios**. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021) en 2020 los hogares españoles tiraron 1.363 millones de kilos/litros de alimentos y bebidas a la basura lo que supone un incremento del 0,80 % con respecto al año anterior. Esto significa que tres de cada cuatro hogares españoles tiran alimentos y bebidas a la basura. Además, Andalucía es la comunidad autónoma que más desperdicios genera. En cuanto al tipo de productos que más se desperdician los productos frescos como frutas y hortalizas son los que lideran este triste ranking. En cuanto a los platos cocinados, tres de cada diez españoles tiran la comida que han preparado a la basura.

Por lo tanto, La Repera tendrá una política para evitar desperdicios alimentarios lo que permitirá tener unos adecuados niveles de costes que serán muy importantes para la viabilidad del proyecto. Entre otras medidas, se apostará por la formación del personal laboral en esta materia y se apostará por productos de proximidad y de temporada.

1.3.1.1.7 DIMENSIÓN LEGAL

Existen multitud de normativas aplicables a los restaurantes, especialmente de ámbito estatal. Sin embargo, existen particularidades dentro de cada Comunidad Autónoma gracias a sus competencias legislativas con respecto al sector de hostelería. Por ello, pasaremos a comentar las más relevantes de ámbito nacional para después acabar con aquellas que son aplicables a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

En primer lugar, en cuanto a las **normativas estatales**, podremos dividirlas entre aquellas que están estrechamente relacionadas al servicio de comidas y aquellas vinculadas con la aplicación del móvil que se va a desarrollar para el restaurante. Por un lado, en cuanto a las relativas al servicio de comidas podemos destacar las siguientes:

- Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. En este Real Decreto se establece, entre otras cosas, la obligatoriedad de disponer 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 estatal medioambiental por la que se regulan aspectos como la prevención medioambiental, residuos, vertidos y contaminación atmosférica y acústica. Como hemos visto anteriormente, el aspecto medioambiental tiene una especial importancia en la actualidad y cualquier cambio que se establezca en estas normativas se tendrá en cuenta para ser socialmente responsables con nuestro medio.
- 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. Una de las medidas más importantes para evitar una gran oleada de despidos por causa de la crisis sanitaria de la COVID-19 fue la justificación de los ERTE por parte del gobierno de España. Esto ha supuesto un gran beneficio para las empresas, que han podido reducir sus costes y para la población que han seguido obteniendo rentas por su puesto de trabajo.

Por otro lado, tenemos aquellas normativas relativas a la aplicación del móvil que se va a desarrollar. En este aspecto podemos resaltar Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), el Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD) o la Ley de Cookies. El punto común de estas normativas es la protección de la privacidad de los usuarios.

En segundo lugar, tenemos las **regulaciones de Andalucía**. En ellas podemos nombrar la normativa autonómica en cuanto conservación del medioambiente que complementan a la regulación estatal que hemos visto anteriormente. Asimismo, esta comunidad dispone del Decreto 198/1987, de 26 de agosto por el que se establecen determinadas medidas en defensa de los consumidores y que complementa a la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios. Sin embargo, destacaremos las medidas establecidas por la Junta de Andalucía para combatir la actual crisis sanitaria de la COVID-19 por la gran importancia que ha tenido en estos últimos meses.

En la Orden del 8 de noviembre de 2020 se establecieron una serie de medidas en función de cómo se encontraba la situación epidemiológica en cada localidad de Andalucía. En esta orden se aprobaron medidas de nivel 3 y 4 limitando tanto la movilidad de los ciudadanos como el consumo en barra y el aforo máximo interior y exterior de los establecimientos. A estas restricciones hay que sumarle otras medidas que son independientes del nivel al que se encuentre una localidad como puede ser que el consumo se realice sentado en mesas, que haya distancia de un metro y medio entre las mesas o que la ocupación por mesa será de cuatro personas como máximo. Asimismo, en la Orden de 16 de enero de 2021 se estableció el cierre obligatorio de los restaurantes a las 18:00 horas.

Estas medidas temporales son muy perjudiciales para nuestra idea de negocio y suponen un enorme desafío al sector de los servicios de restaurantes y la hostelería en general. Por ello, la elección del momento en el que se iniciará esta idea de negocio será un elemento crucial para su éxito. En este sentido, estimamos que a partir de mediados de 2021 sería un buen momento para emprender esta idea de negocio ya que se espera un elevado número de vacunados en la ciudad y, probablemente, no habrá tantas restricciones como hemos visto hasta ahora.

Figura 16: Análisis PESTEL

Factores clave del entorno	MN	N	E	P	MP
Dimensión política					
Inestabilidad de gobierno					
Aumento del gasto público					
Aumento impositivo					
Ayudas al emprendimiento y ventajas fiscales					
Dimensión económica					
Previsiones del Producto Interior Bruto					
Previsiones de la tasa de desempleo					
Tendencia de los tipos de interés					
Previsión de la evolución del IAPC					
Dimensión sociocultural					
Población jiennense más envejecida respecto España					
Mayor proporción de personas entre 15 y 35 años					
Menor número de nacimientos en Jaén					
Alta esperanza de vida					
Descenso del número de habitantes Jaén					
Aumento del estilo de vida de comida saludable					
Aumento del presupuesto destinado a comer fuera					
Preferencia de dónde consumir fuera del hogar					
Motivos por los que se consume fuera hogar					
Dimensión tecnológica					
Inversión en I+D de España					
Uso de las nuevas tecnologías en los hogares					
Incremento del comercio online					
Dimensión ecológica					
Mayor grado de conciencia medioambiental					
Grandes desperdicios alimentarios del sector					
Evolución del cambio climático					
Acuerdos internacionales reducción contaminación					
Dimensión legal					
Limitación de movilidad					
Limitación de hora de cierre					
Limitación de aforo					
Normativa medioambiental					
Justificación de los ERTE					

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

De manera complementaria al análisis del entorno general, realizaremos un análisis del entorno específico con el objetivo de conocer en profundidad el sector dónde operará nuestra empresa. Este análisis es fundamental para determinar el atractivo del sector, además, de conocer aquellos factores que tendrán una influencia significativa en los beneficios o pérdidas del negocio. Para llevar a cabo este análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter por ser una herramienta muy completa y sencilla que permite profundizar en los principales actores que componen el entorno más próximo de la empresa.

1.3.1.2.1 DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS

En primer lugar, es interesante delimitar el sector objeto de este análisis para identificar fácilmente cuáles son los competidores a los que se enfrentará la empresa. Para ello, nos apoyaremos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) que cataloga la actividad de restaurantes en el código 5610 cuyo nombre es “restaurantes y puestos de comidas”. Esta actividad se incluye dentro del sector de la hostelería que engloba otras actividades como, por ejemplo, los servicios de alojamiento o los servicios de provisión de comidas preparadas para eventos. Por lo tanto, La Repera entraría a competir directamente en el sector de la hostelería, más concretamente con cualquier tipo de actividad que realice servicios de comidas como pueden ser restaurantes, bares o cervecerías.

1.3.1.2.2 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

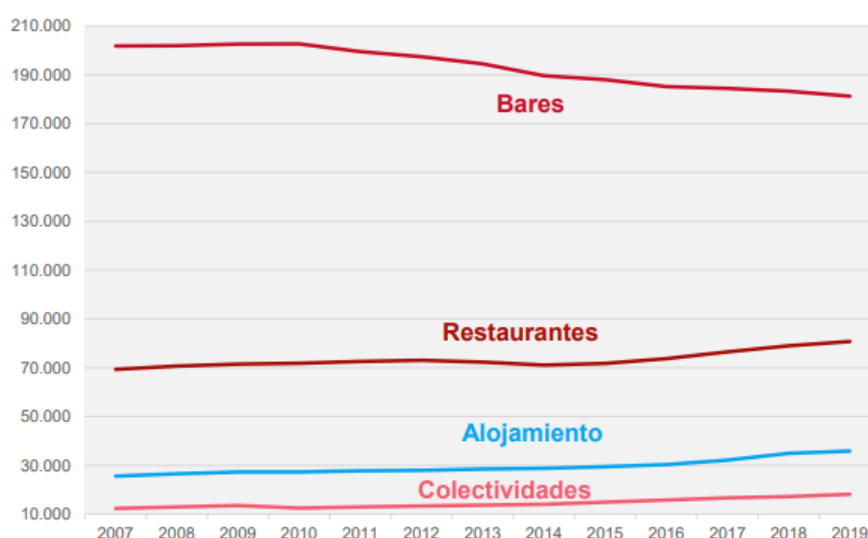
De acuerdo a repositorios de empresas de la provincia podemos observar que, en febrero de 2021, el número de bares y restaurantes se situaba en torno a 1.140 empresas. Sin embargo, si acudimos a datos de la ciudad de Jaén, el número de bares y restaurantes se encontraba alrededor de los 180 locales. De entre estos últimos podemos destacar restaurantes como Bagá, que dispone de una estrella Michelin, o el Parador de Jaén, situado en un lugar tan emblemático como es el Castillo de Santa Catalina. Sus características especiales hacen que estos restaurantes resulten muy llamativos, no obstante, sus niveles de precios son más altos que el resto de la competencia. Como restaurantes más económicos podemos resaltar Mangas Verdes, La Mancha o Casa El Loco por ser unos de los restaurantes más populares de la ciudad.

Los niveles de crecimiento del sector antes de la pandemia fueron muy positivos. Según Hostelería de España (2020), en 2019, la hostelería española facturó un 3,60 % más que el año anterior y las cifras de empleo batieron récords. De hecho, el Valor Agregado Bruto (VAB) del

sector de la hostelería se situó en un 6,20 %, en el que un 4,70 % correspondió al servicio de restaurantes y el resto de servicios de alojamientos.

En la Figura 17 está representada la **evolución del número de establecimientos** del sector de la hostelería hasta 2019. Los bares son los establecimientos más numerosos, sin embargo, mantiene una evolución desfavorable con continuos cierres de establecimientos desde 2011. Por otro lado, los restaurantes, a pesar de ser menos numerosos que los bares, presentan un crecimiento continuado que contrasta con lo visto en los bares. Esto hace que la diferencia entre el número de restaurantes y bares en España se haya ido reduciendo cada vez más año tras año.

Figura 17: Evolución del número de establecimientos hosteleros



Fuente: Hostelería de España (2020)

El año 2020 ha sido muy negativo para el sector de la hostelería debido a la crisis sanitaria de la COVID-19. Al inicio de la pandemia desaparecieron alrededor de 400.000 puestos de empleo y 900.000 trabajadores tuvieron que acogerse a los ERTE. Se espera que al cierre de 2020 el número de establecimientos se reduzca en un tercio, es decir, en aproximadamente 100.000 negocios. Asimismo, la facturación se espera que descienda más de un 50,00 % con respecto a 2019 (Redacción HD, 2020). Es difícil hacer predicciones de la evolución futura del sector ya que todo dependerá de cómo evolucione la pandemia. De cualquier forma, la vacunación de la población empezó a finales de 2020 y se espera que para septiembre de 2021 el 70% de la población ya esté inmunizada. Esto nos invita a pensar que este es el momento más idóneo para llevar a cabo nuestra idea de negocio.

Por otro lado, un restaurante enfocado a unos productos muy concretos, puede variar su oferta introduciendo otros productos que en un principio no se había tenido en cuenta. Por ejemplo,

en el restaurante italiano “Pomodoro” se está introduciendo, de vez en cuando, platos típicos mexicanos como, por ejemplo, los nachos o las enchiladas. Por ello, consideramos que los servicios de restaurantes **no presentan prácticamente barreras de movilidad**, pudiéndose introducir platos de otros segmentos con bastante facilidad.

Además, los bares y restaurantes **no disponen de activos altamente especializados** ni tampoco suele haber grandes alianzas estratégicas. Por lo tanto, la principal barrera de salida que hay en el sector son los costes fijos a los que se deben enfrentar las empresas por motivo de su cierre como, por ejemplo, las indemnizaciones por despido. No obstante, es habitual la temporalidad de los trabajadores en este tipo de empresas por lo que los costes de despido no suelen ser tan elevados. Esto nos lleva a que la competencia actual no sea muy intensa ya que las empresas no se ven forzadas a continuar compitiendo en situaciones de grandes dificultades económicas.

La **diferenciación de los productos** es un elemento crucial en este sector. No es lo mismo la paella que elabora un restaurante que otro, aun utilizando la misma materia prima. Esta diferenciación se agudiza en restaurantes como la Bagá que, gracias a la destreza de su chef, lo convierte en un restaurante único en Jaén. No obstante, ya sea por los tipos de platos, la decoración o por la atención al cliente, los restaurantes tienden a buscar un elemento diferenciador que les haga resaltar sobre la mayoría. En nuestro caso, apostaremos por un tipo de restaurante que se fundamente en la sorpresa, un posicionamiento que no ha sido explotado por otros restaurantes de la ciudad.

En resumen, la competencia actual está marcada por una gran variedad de negocios. Sin embargo, durante esta pandemia hemos visto una gran multitud de cierres, además, de una fuerte reducción de la facturación de este tipo de negocios. Esto nos invita a pensar que existe una oportunidad de negocio bastante importante cuando la situación empiece a mejorar. Asimismo, las escasas barreras de movilidad y de salida y la diferenciación de productos hacen que el sector sea muy atractivo.

1.3.1.2.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Como hemos dicho anteriormente, la industria de la hostelería se fundamenta en la diferenciación del producto o servicio ofertado. Esto puede suponer que haya dificultades a la hora de iniciar una nueva idea de negocio ya que para fidelizar clientes se deberá realizar muchas inversiones. Asimismo, el prestigio de algunos restaurantes puede suponer un problema a la hora de captar a nuevos clientes ya que algunas personas preferirán acudir a restaurantes que ya conocen y que les gusta antes que probar uno nuevo.

Por otro lado, en este sector se suele producir el llamado **efecto red**, es decir, cuantas más personas haya en un restaurante más atracción y utilidad generará a los nuevos clientes. Esto se debe a la creencia común de que si el restaurante es muy concurrido es porque es bueno y las personas prefieren ir a ese local antes que a cualquier otro. Sin embargo, este efecto se produce de una forma mucho más limitada que ciertos negocios basados en internet debido al aforo máximo que existe en los restaurantes.

Sin lugar a dudas, 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 al mínimo coste para intentar que el público pruebe nuestra experiencia gastronómica.

Por último, queremos destacar que, de forma general, en el sector **no existen tradiciones de represalias**. No obstante, los restaurantes de comida rápida son un caso muy particular ya que sí que suelen realizar fuertes campañas de *marketing*. Sin embargo, este tipo de restaurante se dirige a un público objetivo que difiere con el nuestro debido al aspecto poco saludable de su comida. La Repera quiere ofrecer comida saludable mediante recetas sorprendentes que provoque en los clientes el querer ir siempre una vez más.

1.3.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Si entendemos como productos sustitutivos de los restaurantes a todos aquellos que satisfagan la necesidad de comer se podrían identificar básicamente tres tipos de alternativas: los bares, los sitios de comida preparada y que los clientes cocinen en su propia casa.

Los **bares** son la principal amenaza que tienen los restaurantes. En Jaén, estos locales ofrecen una pequeña porción de comida, llamada tapa, junto a la bebida solicitada. Es habitual acudir a estos locales para tomarse tapas y acompañarlas con alguna ración para así poder comer económicamente. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, cada vez hay menos bares en España, pero siguen siendo la principal elección de los españoles a la hora de querer comer fuera de sus hogares (Figura 17).

Asimismo, suele ser habitual que las tapas sean sorpresa, aunque ningún establecimiento destaca ese posicionamiento ya que es una práctica bastante normalizada de los bares de la ciudad. Por lo tanto, el concepto de La Repera se asemeja al de un bar típico de Jaén, pero llevado a un modelo de negocio del restaurante con algunas modificaciones. Estas modificaciones dan un toque de distinción a nuestra propuesta que las hará diferenciarse de los bares de la zona.

Los **locales de comida para llevar** son otro tipo de empresas que suponen una amenaza para nuestra idea de negocio. Este tipo de empresas ofrecen, de manera local, una carta variada de comida para llevar como, por ejemplo, pollos asados, ensaladilla rusa o tortillas de patatas. Asimismo, hay que tener en cuenta que cada vez más los supermercados están ofreciendo este tipo de comidas como Mercadona con su nueva sección de Listo Para Comer en el que los clientes pueden comprar hamburguesas o incluso paellas ya preparadas. También, están apareciendo otra variante de este tipo de empresas en las que, ya no actúan exclusivamente de manera local, si no que a través de internet venden platos preparados a cualquier parte de España. Este es el caso de Wetaca una empresa que vende comida en *tuppers* para que las personas solo tengan que calentarla en el microondas.

Por último, las personas podrían **comer en sus casas** cocinando lo que ellos quieran. Sin embargo, el acelerado estilo de vida que lleva la sociedad hace que las personas acudan cada vez más a bares, restaurantes o utilizar servicios de comidas para llevar. Además, no todo el mundo sabe cocinar y, a veces, se prefiere acudir a buenos sitios para comer. No obstante, esta es otra posibilidad que puede ser una amenaza para cualquier servicio de comida por su bajo coste y la dificultad de llegar a crear un deseo en el cliente potencial si ya tenía preparado lo que quería comer.

1.3.1.2.5 PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

Para los servicios de restaurantes el comensal es el consumidor final del servicio ofrecido. En este sentido podemos decir que los clientes están poco concentrados ya que cualquier habitante de la ciudad o de los alrededores podría visitar el restaurante, y no existe una organización de la población para negociar con los restaurantes. Asimismo, tampoco se producen compras en grandes volúmenes y la diferenciación de los servicios es un elemento importante a la hora de elegir un restaurante.

En nuestra opinión, el poder negociador de clientes es bastante escaso. Sin embargo, existen factores que conceden un pequeño resquicio de poder negociador como son la existencia de productos sustitutivos o los bajos costes de cambio de ir a un restaurante o a otro. Asimismo, estamos en plena era de la información, y la forma de consumir de los clientes ha cambiado totalmente. Ahora cuando se acude a un sitio es porque se está buscando algo muy concreto.

1.3.1.2.6 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

Consideramos como proveedores de los servicios de comidas a cualquier empresa que se encargue de la venta de la materia prima que necesita el negocio para la elaboración de sus platos. En este sentido, podemos decir que el grado de concentración de los proveedores es mayor que el de clientes. Sin embargo, existen muchas alternativas locales como, por ejemplo, supermercados, la plaza de Jaén, o cualquier otra empresa especializada en proveer comida a otros negocios de la zona. Asimismo, consideramos que los costes de cambio de proveedor son muy bajos y no existe diferenciación de productos.

Así, consideramos que el poder negociador de proveedores es un poco más elevado que el de clientes ya que proporcionan productos que son de vital importancia para el buen funcionamiento de los restaurantes. Asimismo, consideramos que existe una elevada fidelidad al proveedor ya que se valora mucho que éste no falle y haga las entregas en los plazos pactados.

1.3.2 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 la estrategia competitiva seleccionada (Guerras & 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 deberán 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.

1.3.2.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Para este análisis se debe realizar una distinción entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son todas aquellas que tienen que ver con el proceso productivo de la empresa mientras que las actividades de apoyo sirven de soporte para realizar las primarias. Ambas tareas son fundamentales para un buen funcionamiento de la empresa.

Así, pasaremos a detallar la cadena de valor de La Repera:

1. Actividades primarias:

- a. **Logística interna:** recepción de los productos, su posterior almacenamiento en las cámaras frigoríficas y la realización de un control de las existencias que nos asegure tener los productos necesarios para dar el servicio de cada día.
- b. **Operaciones:**
 - i. Reservas: gestión de las reservas: envío de la confirmación de la hora y día, gestión de las cancelaciones, platos que se va a eliminar de la carta...
 - ii. Cocina: planificación de los menús que se van a realizar, organización del sitio de trabajo, elaboración de los platos y realización de un control de calidad de la comida elaborada.
- c. **Logística externa:** lo conforma el servicio de los platos a nuestros clientes a través de nuestro equipo de camareros. Asimismo, se almacenará tanto productos terminados (por ejemplo, las salsas especiales de la casa) como productos semielaborados que necesiten un tiempo de reposo como suele pasar con muchos productos de repostería.
- d. **Marketing y ventas:** realización de acciones promocionales al inicio del negocio, estudio de las necesidades de los clientes, campaña de marketing digital, desarrollo de la marca a través de las redes sociales, elaboración de folletos publicitarios, llevar a cabo una estrategia de marketing relacional o la organización de jornadas de recogida de alimentos para Organizaciones sin Ánimo de Lucro.
- e. **Servicio postventa:** resolución de dudas, sugerencias, de problemas informáticos o reclamaciones por algún fallo en el servicio.

2. Actividades de apoyo:

- a. **Aprovisionamiento:** la compra de la materia prima necesaria para la elaboración de los platos, así como la bebida que se ofertará en el restaurante. Además, se incluye la compra de todos los electrodomésticos, tanto pequeños (batidoras, freidoras...) como grandes (horno, extractores de humo...). Además, al tratarse de una cocina tipo industrial se deberá tener en cuenta el suministro de gas. Por último, el alquiler del local, las licencias y los gastos de constitución son otras partidas que se deben de tener en cuenta.

- b. **Desarrollo de tecnología:** el desarrollo de la aplicación para móviles y la web. También hay que destacar la innovación que se va a llevar a cabo con la elaboración de los platos realizando fusiones de la cocina española con la cocina de otros países.
- c. **Administración de recursos humanos:** tareas de reclutamiento y selección, contratación, formación de los trabajadores, especialmente los cocineros, motivación, atracción de profesionales y su retención y programas de voluntariado para combatir con los desperdicios alimentarios.
- d. **Infraestructura de la empresa:** contabilidad, finanzas, planificación y control, recopilación de información, organización y políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Queremos destacar que se realizará un seguimiento de la planificación realizada en cocina para los platos que se van a elaborar. Queremos que exista una libertad creativa en el equipo de cocina, pero se deben garantizar unos estándares de calidad.

La ventaja competitiva que La Repera va a intentar alcanzar es a través de dos eslabones:

- 1. **Horizontal.** Habrá una coordinación fundamental entre el equipo de cocina con el equipo de servicio de mesas para que se proporcione la comida en un periodo de tiempo adecuado y sin estar el plato frío en la mesa de los comensales.
- 2. **Vertical.** Optimización de la actividad de aprovisionamiento y relación con los proveedores. Se intentará ajustar lo máximo posible la materia prima que se va a comprar con el objetivo de evitar desperdicios de comida. Para ello, necesitaremos proveedores flexibles que nos proporcionen las máximas garantías para evitar rupturas de *stocks*.

1.3.2.2 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En primer lugar, realizaremos la identificación de los **recursos** que manejaría nuestra idea de negocio. El objetivo que se persigue es llegar a disponer de un inventario de todos los activos que hay disponibles en la empresa. Así, destacamos los siguientes:

- Tangibles físicos: las máquinas de hacer café, vitrinas, mesas, sillas, platos, vasos, cubiertos, sartenes, ollas...
- Tangibles financieros: disponibilidades financieras.

- Intangibles no humanos: nombre de la empresa, logotipo y el sistema de gestión de las reservas que muy pocos restaurantes pone a disposición de sus clientes. Con el tiempo podremos desarrollar el prestigio de la empresa a ojos del cliente.
- Intangibles humanos: cocineros junto a sus habilidades específicas de cocina y los camareros con habilidades específicas como la extroversión, don de gentes, divertidos y proactivos. Asimismo, el director de la empresa dispondrá de dotes de liderazgo y de comunicación para llevar a la empresa al éxito.

En segundo lugar, pasaremos a la identificación de las **capacidades** de la empresa. Con ello, lo se pretende identificar la manera en la que se va a combinar y coordinar los recursos disponibles. Por lo tanto, el éxito de nuestra idea de negocio no depende única y exclusivamente de nuestros recursos, sino que las capacidades jugarán un papel muy especial.

Consideramos que estas habilidades colectivas se adquirirán a través de mecanismos formales de coordinación, como la **normalización de las tareas**. Para ello, se normalizará tareas como la elaboración de ciertas bebidas como *smoothies*, cafés o la manera con la que funcionará el restaurante con el trato con sus clientes. No obstante, para alcanzar esas habilidades colectivas es esencial desarrollar **rutinas organizativas** que nos permitan pasar de habilidades individuales a habilidades colectivas. Por ejemplo, debe de haber una compenetración casi perfecta entre camareros y cocineros, el respeto de la orden de llegada de las comandas, organización de la salida de platos entre los camareros... En definitiva, es necesaria una coordinación entre el personal para evitar fallos y retrasos a la hora de servir los platos que deterioren por completo la experiencia del cliente.

Por último, pasaremos a realizar una evaluación estratégica de los recursos y capacidades anteriormente descritos. Los criterios que utilizaremos para analizarlo son los siguientes:

- **Escasez:** los buenos cocineros no son tan abundantes como tampoco lo son los camareros que tengan esa capacidad de estrechar lazos con sus clientes rápidamente por su alegría y de estar muy alerta de todo lo que pasa en las mesas. Estos tipos de trabajadores son altamente valiosos lo que puede convertirlo en una fuente muy importante de ventaja competitiva.
- **Relevancia:** teniendo en cuenta que lo que busca nuestro restaurante es atender al máximo de clientes como es posible. Tanto cocineros, por sus habilidades culinarias, como los camareros, con sus habilidades de atención al cliente, se convierten en elementos esenciales para el éxito del negocio. No obstante, hay que tener en cuenta que las

habilidades individuales pueden estar bien, pero es necesario desarrollar una habilidad colectiva que permita a los clientes tener el máximo grado de satisfacción posible.

- **Durabilidad:** los recursos tangibles tienden a depreciarse con el tiempo, pero se pueden intercambiar fácilmente otros nuevos, mientras que los recursos intangibles o las capacidades no se comportan de dicha manera. En otras palabras, los recursos intangibles y capacidades suelen seguir la tendencia de incrementar su valor con el paso del tiempo. Por ello, es necesario que exista una baja rotación del personal y que la dirección intente motivar siempre a sus trabajadores. Consideramos que la situación tan grave de desempleo de la provincia puede producir que haya una baja rotación del personal, especialmente si se facilita a nuestros trabajadores la conciliación de su vida laboral y personal.
- **Transferibilidad:** es prácticamente imposible que se transfiera las habilidades colectivas a no ser que otra empresa consiga arrebatarlos a todo nuestro personal. Estas situaciones son extremadamente raras en el sector y se suelen producir en casos de cierre. Asimismo, consideramos que, en este tipo de negocio, las habilidades colectivas son las más importantes para alcanzar el éxito. Por lo tanto, en la medida que la empresa desarrolle esas capacidades colectivas, el cese de un trabajador no debe de significar una merma importante en su capacidad competitiva.
- **Imitabilidad:** creemos que es muy difícil replicar las capacidades que se desarrollarán en la organización. Además, el capital humano es muy complicado de imitar gracias a que cada persona tiene unos rasgos psicológicos especiales que las convierten en únicas. En cambio, los recursos tangibles serían fácilmente imitables como los platos, cubiertos, electrodomésticos, decoración, etc.
- **Sustituibilidad:** la sustitución de unos trabajadores por otros será más complicado cuanto mayor habilidad individual tengan y mayor influencia tengan en la habilidad colectiva que se haya desarrollado en la organización. Por ejemplo, el cese del cocinero jefe que se encargaba de realizar los menús, de organizar el trabajo y que, además, tenía unas dotes en cocina excepcionales, puede hacer que la empresa empeore en su rendimiento hasta que se encuentre a un buen sustituto.
- **Complementariedad:** podríamos decir que algunos trabajadores son más eficientes si están al lado de otros trabajadores ya sea por amistad, por ser buenos en su trabajo, etc. Esta complementariedad es difícil de ser imitada por la complejidad de cada persona. Para ello, queremos motivar a nuestros trabajadores para realizar vida dentro y fuera de la empresa, desarrollar un clima laboral muy favorable donde prima el trabajo en equipo.

- **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, consideramos esencial la figura del director que, mediante sus habilidades directivas de resolución de conflictos, negociación, motivación, comunicación y liderazgo, debe de ser capaz de evitar, en la medida de lo posible, estas situaciones desagradables.

1.3.3 MATRIZ DAFO

El análisis DAFO (SWOT en inglés) es una herramienta cuyo nombre responde a cuatro elementos objeto de su análisis que son: las debilidades, amenazas, fortalezas y las oportunidades (Olivera y Hernández, 2011). Estas variables se pueden clasificar según pertenezcan al ámbito interno o externo de la empresa. En la Figura 18 podemos encontrar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra idea de negocio que se han podido extraer de nuestro análisis interno y del entorno y que serán detalladas a continuación:

1. Debilidades:

- **Sin experiencia previa emprendedora.** Al llevar a cabo un proyecto de estas envergaduras es normal encontrarse con muchos problemas en el camino que serían fácilmente solventables si se tuviera alguna experiencia previa. No obstante, la utilización del asesoramiento de las Cámaras de Comercio puede evitar esta debilidad.
- **Sin experiencia previa en el sector.** El promotor de este proyecto no tiene experiencia previa en el sector de la hostelería, lo cual puede ser un problema para llevar a cabo esta idea de negocio. Para solventarlo se realizaría una búsqueda de un nuevo socio que sí tenga experiencia en el sector y que proporcione un punto de vista más próximo a la operativa normal que se realiza en este tipo de empresas.
- **Nueva empresa.** Todos los inicios son difíciles y en el mundo de la empresa no es para menos. Suele ser normal que en su etapa inicial la empresa no sea rentable, no obstante, es importante realizar una labor de captación de clientes y hacer que se corra la voz sobre nuestra idea de negocio. Para ello, intentaremos llegar a los clientes potenciales a través de las redes sociales y realizar una campaña de *marketing* inicial que permita tener una buena inauguración del restaurante.
- **Coordinación inicial de los trabajadores.** Al comenzar esta empresa es normal que los trabajadores no tengan todavía esa habilidad colectiva para atender rápidamente las mesas y puede haber problemas de coordinación entre cocina y camareros. Por ello, se

apostará por un jefe de cocina y de camareros que sí tengan experiencia previa y que sepa solventar los problemas que puedan ir surgiendo durante los servicios.

- **No existen una experiencia previa de la idea de negocio.** Consideramos que es esencial llevarla a cabo junto a otro promotor que tenga experiencia previa y que sepa adelantarse a algunos problemas futuros que pueden darse lugar con esta idea de negocio.

2. Amenazas:

- **Descenso del número de habitantes de Jaén.** La capital ha estado sufriendo un proceso de despoblación en los últimos años. Esto hace que nuestra propuesta de negocio vaya hacia un territorio en la que es previsible que la población siga yéndose hacia zonas con mayores iniciativas privadas y públicas que les proporcionen un empleo y sustento.
- **Limitación normativa de movilidad, disponibilidad horaria y de aforo.** Por motivo de la pandemia de la COVID-19, se han establecido duras limitaciones en el sector de la hostelería como es la limitación horaria y del aforo máximo permitido. Asimismo, se han establecido limitaciones de movilidad para la población para evitar la propagación del virus. Esto ha tenido graves consecuencias en el turismo y ha supuesto el cierre de gran multitud de negocios.
- **Prestigio y localización de algunos competidores.** Existen restaurantes muy diferenciados gracias al prestigio de sus chefs o por la localización de sus locales. Además, existen otros competidores que por el servicio y comida que ofrecen han logrado obtener una clientela muy fiel y que puede ser un problema para nuestra idea de negocio.
- **Catástrofes naturales y situaciones pandémicas.** El COVID-19 nos ha enseñado que una crisis sanitaria puede tener graves repercusiones en el tejido empresarial de un país. Muchos negocios no han podido continuar con su actividad debido al descenso tan fuerte de la demanda y los altos costes que se estaban asumiendo. Iniciar una idea de negocio en un momento como el actual tiene grandes riesgos y los resultados obtenidos dependerán de cómo evoluciona la pandemia.
- **Gran cantidad de competidores potenciales.** Los bares y los sitios de comidas son los principales competidores potenciales de esta idea de negocio y que pueden sustituir la misma necesidad del cliente. El elevado número de empresas hace que haya una competencia aún mayor. No obstante, como hemos visto anteriormente, en los últimos años, el número de bares abiertos ha sufrido un retroceso continuado en el tiempo, mientras que la evolución de los restaurantes ha sido justamente la contraria.

3. Fortalezas:

- **Idea de negocio innovador en el sector.** No existen otras empresas que realicen un servicio de comidas parecido al que se plantea en este plan de empresa. Por ello, consideramos que esta puede ser una importante fortaleza de esta idea de negocio que permite tener una clara diferenciación con el resto de restaurantes de la ciudad.
- **Optimización de la compra de materias primas.** Esta gestión nos ayudará a generar el mínimo de desperdicios y tener una estructura de costes óptima. Para ello, se establecerá acuerdos con proveedores locales que nos den garantías en el suministro para evitar rupturas de *stock*.
- **Política de gestión de desperdicios.** Este proyecto tendrá una política de gestión de desperdicios por el que se tratará de generar los mínimos posibles. Por ello, se trabajará con bancos de comidas, con la optimización de los platos y con la formación de sus empleados en esta materia.
- **Apuesta por la conciliación familiar.** Los trabajadores del sector de la hostelería sacrifican festivos y fines de semana para trabajar no pudiendo aprovecharlos para pasar tiempo con su 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 o librar algunos fines de semana o festivos para estar en familia.
- **Cualificación del personal.** Se exigirá un nivel mínimo de cualificación para los cocineros que deberán haber realizado alguna formación previa en alguna escuela de cocina. Asimismo, creemos que esta idea de negocio debe de ejecutarse por un personal joven y dinámico que capte a la perfección la esencia de este proyecto.

4. Oportunidades:

- **Ayudas al emprendimiento.** Existen varias iniciativas que permiten que sea más fácil emprender en España como, por ejemplo, el asesoramiento gratuito por parte de las Cámaras de Comercio o el acceso a financiación con ciertas ventajas con respecto al sistema bancario tradicional. También hay que destacar las ventajas fiscales que existe 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. Parece que la evolución de la pandemia invita a ser optimistas y puede ser un momento ideal para lanzar una idea de negocio.

- **Mayor proporción de personas entre 15 y 35 años** con respecto a la media del país. Creemos que el concepto de restaurante de La Repera es ideal para gente joven, que buscan algo distinto, rompedor y que les sorprenda. Por ello, Jaén puede ser un lugar ideal para lanzar esta idea.
- **Estilo de vida saludable.** Cada vez son más las personas que intentan llevar una alimentación sana y equilibrada huyendo de los alimentos ultraprocesados. Por lo tanto, existe un segmento cada vez mayor de la población que demanda un tipo de producto específico. Esto puede ser una oportunidad muy buena para ser uno de los primeros restaurantes en focalizarse en satisfacer esta necesidad.
- **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. Por ello, creemos que existe una oportunidad que podríamos aprovechar a través de un restaurante con platos sorpresa.
- **Uso de las nuevas tecnologías** por parte de la población e incremento del comercio *online*. Es indudable que la población está más habituada a las nuevas tecnologías de la informática y de la telecomunicación. Por ello, consideramos que existe una oportunidad en estos canales que se puede aprovechar para establecer una primera toma de contacto con el cliente potencial. Asimismo, el comercio *online* tiene un mayor peso, por ello, nos parece fundamental elaborar una aplicación para *smartphones* sobre nuestro restaurante en un futuro cercano de unos tres a cinco años.
- **Justificación de los ERTE.** Estos expedientes de regulación han supuesto un gran balón de oxígeno para las empresas durante la pandemia. Esto ha permitido a las empresas reducir sus niveles de costes en momentos en los que la demanda se había reducido.
- **Descenso del número de competidores.** La crisis sanitaria de la COVID-19 ha traído graves consecuencias en los negocios de toda España. Como hemos visto, se prevé que un gran aumento de cierres de negocios de la hostelería española para 2020, por ello, creemos que el número de competidores es inferior que en años anteriores y puede ser una oportunidad para la apertura de un nuevo negocio.
- **Atractivo del sector.** El sector de la hostelería es muy atractivo por sus escasas barreras de entrada, 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.

Figura 18: Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
Sin experiencia previa emprendedora Sin experiencia previa en el sector Nueva empresa Coordinación inicial de los trabajadores No existe una experiencia previa de la idea	Descenso del número de habitantes de Jaén Limitaciones de aforo, movilidad y horario Prestigio y localización de competidores Evolución de la pandemia Muchos competidores potenciales
Fortalezas	Oportunidades
Idea de negocio innovador Optimización de la compra materias primas Política de gestión de desperdicios Apuesta por la conciliación familiar Cualificación del personal	Ayudas al emprendimiento. Previsiones del PIB. Proporción de población entre 15 y 35 años Estilo de vida saludable Hábitos de consumo de la población Uso de las nuevas tecnologías Justificación de los ERTE Descenso del número de competidores Atractivo del sector

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 ORIENTACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA

Es de vital importancia establecer para nuestra idea de negocio tanto la misión, la visión y los valores compartidos ya que van a permitir a la organización conocer dónde está, a dónde se dirige y cómo debe de actuar (Guerras & Navas, 2015). Estos conceptos deben de estar muy bien identificados ya que una mala definición de los mismos puede llevar a ejecutar una estrategia corporativa y competitiva inadecuada y, por lo tanto, no se pueda alcanzar los objetivos propuestos.

1.3.4.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización, así para La Repera estableceremos la siguiente: “Poner a disposición de las personas más aventureras de Jaén una nueva experiencia gastronómica basada en platos sorpresa teniendo en cuenta los gustos y preferencias de nuestros clientes.

Para ello, nos fundamentamos en el uso de las nuevas tecnologías para obtener un crecimiento sostenible en el tiempo. Además, estamos altamente preocupados por la satisfacción de nuestros trabajadores para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes”.

1.3.4.2 VISIÓN

La visión hace referencia a lo que la empresa quiere ser en el futuro. Así, la visión que proponemos para La Repera es la siguiente: “Queremos ser la primera opción entre el público a la hora de disfrutar de una experiencia gastronómica”.

1.3.4.3 VALORES COMPARTIDOS

Los valores establecen cómo ha de actuar la empresa para lograr realizar la misión y la visión establecidas. En este sentido, para nuestra idea de negocio plantearemos los siguientes valores compartidos:

1. **Igualdad.** Apoyamos la igualdad y no discriminación de la ciudadanía. Igualmente, mostramos nuestro total rechazo ante cualquier tipo de discriminación, ya sea por razón de raza, sexo, idioma o religión.
2. **Honestidad.** Es imprescindible un ambiente donde prime el respeto, la confianza y la verdad para tener unos clientes contentos y satisfechos, además de un ambiente laboral mucho más positivo.
3. **Vida sana.** Fomentamos la vida saludable a través de una alimentación equilibrada. Además, estamos en contra del consumo de los ultraprocesados que proporcionan las grandes distribuidoras alimentarias por ser dañinos para la salud.
4. **Superación.** Queremos mejorar continuamente el servicio que ofrecemos para así adaptarnos a los cambios que se vayan produciendo en la sociedad y ser una referencia en el sector.
5. **Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo es un valor muy importante en nuestra organización ya que nos permite ser más eficientes, además, de poder reaccionar más rápidamente ante los problemas que puedan ir surgiendo.
6. **Excelencia.** El cliente es nuestra prioridad número uno, por lo tanto, todas nuestras acciones están encaminadas a lograr su máximo grado de satisfacción.
7. **Medioambiente.** Contribuimos al sostenimiento medioambiental mediante el reciclaje de los envases y la donación de alimentos que no se vayan a utilizar para reducir los desechos que se produzcan por motivo del desarrollo de nuestra actividad.

2 PLAN DE MARKETING

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

2.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

La Repera ofrecerá un servicio de restauración de menús abiertos y en el que el propio restaurante decidirá qué plato se le servirá a cada comensal. Cada cliente tendrá la posibilidad de eliminar hasta dos platos de la carta, entre entrantes y platos principales, pudiendo elegir libremente la bebida y el postre a servir. Con ello se quiere evitar que se le sirva dos veces consecutivas el mismo plato a los comensales que han decidido repetir en nuestro restaurante. Asimismo, se apostará por cocina tradicional española, pero con una reinterpretación de estos platos que permita diferenciarnos de los competidores. Con ello, lograremos una diferenciación tanto de comida como de servicio que hará único a nuestro restaurante.

Siguiendo la teoría de la pirámide de Maslow, nuestra empresa va a satisfacer, principalmente, la necesidad fisiológica de alimentación. No obstante, también se satisfecerá la necesidad de afiliación ya que consideramos que los restaurantes son una manera de impulsar vínculos de amistad siendo un lugar perfecto para la celebración de logros personales y grupales.

La Repera ofrecerá cuatro tipos de menús a sus clientes: carne, pescado, vegetariano e infantil. Cada uno de ellos contiene entrantes y platos principales distintos que han sido cuidadosamente elegidos para ofrecer una experiencia gastronómica distinta. Además, se fomentará el menú vegetariano para impulsar en nuestros clientes un hábito de alimentación sana y equilibrada.

Nuestra oferta está focalizada a un público de entre 20 y 65 años, la cual supone el 61,50 % de la población de la capital según datos del IECA para 2020. No obstante, nuestros esfuerzos de captación y fidelización de clientes irán a un público adulto de entre 30 y 65 años que nos permitan alcanzar un nivel de ventas mínimo debido a la mayor proporción de población que hay entre estas edades.

Por último, el modelo de comercialización que se utilizará es un canal directo través del propio restaurante. No obstante, en un momento posterior se comenzará a utilizar un canal indirecto *online* a través de páginas como Just Eat o Uber Eats.

2.1.2 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para realizar una estimación de la demanda de nuestro restaurante hemos tenido en cuenta: (i) el número de mesas, (ii) el número de servicios que se podrían ofrecer al día, (iii) el número de días de apertura al mes y (iv) el porcentaje de ocupación que esperamos que tenga el restaurante.

En primer lugar, el local dispondrá de doce mesas interiores. Ocho serán para cuatro comensales, dos para dos personas y otras dos para seis. Esto hace que puedan concurrir en el restaurante un total de 48 personas. En segundo lugar, estimamos, como ya veremos en mayor profundidad en el plan de operaciones, que la duración media de cada servicio será de una hora y veinte minutos. Esto hace que sea posible hacer, como máximo, cuatro servicios completos por mesa y por día. En tercer lugar, el restaurante abrirá todos los días a excepción de los lunes que será de descanso para el personal. Por último, el porcentaje de ocupación que hemos estimado será una cifra muy baja al inicio debido a la novedad del concepto y para ser prudentes en nuestras predicciones. No obstante, es previsible que este porcentaje vaya incrementándose a lo largo del periodo considerado debido al mayor conocimiento y reputación del restaurante entre los jiennenses. Así, se ha querido partir de un porcentaje de ocupación anual del 24,00 %, que se incrementará hasta el 32,92 % en el tercer año. Para su cálculo se ha tenido en cuenta el total de menús servidos al año entre el número máximo posible de servicios que podría hacer el restaurante si se pudiera aprovechar todas las mesas en los cuatro servicios completos que podríamos dar y en todos los días en los que esté abierto el restaurante.

Como vamos a focalizar nuestra atención a la alimentación saludable, estimamos que el menú vegetariano será el más demandado, seguido del menú de carne, pescado e infantil en este mismo orden. El número de bebidas estimadas se ha calculado con relación a la cantidad de menús servidos. Como el menú trae una bebida gratuita, creemos que resultará escasa y en la mayoría de casos se tendrá que solicitar una segunda bebida. Asimismo, hemos estimado una mayor proporción para cervezas y refrescos en comparación con el vino, agua y el cava ya que consideramos que son las bebidas preferidas para al público al que nos dirigimos.

Estas estimaciones nos parecen coherentes con la situación actual que se está viviendo el sector a raíz de la crisis del COVID-19 y hemos intentado que sean prudentes. Asimismo, hay que tener en cuenta que nuestra idea de negocio se dirige a un público que representa, según el IECA en 2020, más del 60 % de la población jiennense. Esto, sumado al turismo que hay en la capital, demuestra el gran potencial que tiene nuestra idea de negocio.

Tabla 2: Estimación de la demanda

	Año 1	Año 2	Año 3
Menú carne	3.980	4.811	5.461
Menú pescado	3.317	4.009	4.551
Menú vegetariano	4.644	5.613	6.372
Menú infantil	1.327	1.604	1.820
Agua	796	962	1.092
Cerveza / Refrescos	7.961	9.623	10.923
Vino	1.592	1.925	2.185
Cava	265	321	364
Ocupación anual (%)	24,00 %	29,00%	32,92%

Fuente: Elaboración propia

2.1.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Las estrategias de segmentación de mercados son esenciales para el éxito de la comunicación de la empresa con sus clientes. Con ella se pretende personalizar la publicidad, servicios y los productos a un tipo de cliente al que la empresa trata de atraer y fidelizar. En nuestro caso, aplicaremos una **estrategia de segmentación concentrada** por no disponer inicialmente de unos elevados recursos económicos. Por ello, nuestros esfuerzos de comunicación irán hacia un público muy concreto al que queremos atraer y fidelizar. Posteriormente, cuando el negocio se encuentre en una fase de crecimiento se podría plantear realizar una estrategia de segmentación diferenciada para intentar abarcar a varios segmentos a la vez.

Hemos planteado dos posibilidades de segmentación de los mercados y son los siguientes:

1. Segmentación por edad:
 - a. **Mercado infantil.** Son niños menores de diez años y suelen ir acompañados de sus padres o tutores. Este tipo de cliente prefiere comida rápida y la pasta.
 - b. **Mercado adolescente.** Son clientes de entre diez y diecinueve años que suelen ser más independientes al acudir a los locales. Sin embargo, dependen económicamente de sus padres. Los gustos no suelen diferir mucho del mercado infantil.

- c. **Mercado de jóvenes.** Personas comprendidas entre veinte y veintinueve años que tienen un mayor poder adquisitivo que el visto en los mercados anteriores. Éstos suelen interesarse en acudir a restaurantes más tradicionales.
- d. **Mercado de adultos.** Clientes de entre treinta y sesenta y cinco años. Es el mercado más amplio, como hemos comprobado anteriormente en la pirámide de población, y son los que mayor poder adquisitivo tienen. Los gustos no difieren mucho del observado en el mercado de jóvenes.
- e. **Mercado de tercera edad.** Personas mayores de sesenta y cinco años que prefieren restaurantes tranquilos y de comida más ligera.

2. Segmentación por ingresos (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021):

- a. **Ingresos altos y medio altos.** Son los que suelen comer más frecuentemente fuera de casa teniendo el consumo per cápita más alto al cierre de 2020.
- b. **Ingresos medios.** En esta categoría se encuentra la mayoría de la población de España y, en consecuencia, tienen el mayor consumo por volumen de alimentos fuera del hogar.
- c. **Ingresos medio bajos.** Es la segunda categoría con mayor porcentaje de población y con mayor consumo por volumen.
- d. **Ingresos bajos.** Es la categoría con menor porcentaje de población y son el segmento con menor consumo por volumen con respecto a los anteriores.

A la vista de esta segmentación, nuestro **público objetivo** será el mercado de adultos de 20 a 65 años, con un nivel de ingresos medio y medio bajo, que siguen un estilo de vida saludable y que le gustan probar cosas nuevas. Se ha tomado esta decisión ya que consideramos que los adultos suelen frecuentar más este tipo de negocios y, además, disponen de un nivel adquisitivo superior a los jóvenes. Asimismo, como hemos visto anteriormente, la población adulta de Jaén representa la mayoría de la población y, por lo tanto, queremos dirigir nuestra atención a la captación de este mayor número de potenciales clientes. Así, consideramos esencial atender a las necesidades del mercado infantil dado que es muy probable que este tipo de cliente tenga descendencia.

Una vez la empresa pueda realizar una estrategia de segmentación diferenciada, sería interesante focalizar las comunicaciones al mercado joven de ingresos medios bajos. No obstante, al inicio del negocio creemos que será más efectivo focalizarse en el mercado adulto por las razones anteriormente descritas.

2.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como hemos visto en el análisis del entorno específico, el número de competidores es muy elevado. Hay que valorar negocios como bares, cervecerías y restaurantes, sin olvidar los negocios de comida para llevar. Por este motivo hemos decidido acudir a un *ranking* de restaurantes de la ciudad de Jaén según las votaciones del público jiennense. Con ello, conoceremos los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.

En la Tabla 3 presentamos a los veinte principales competidores que tendrá nuestra idea de negocio. Esta selección de restaurantes se ha basado en el Ranking de Tripadvisor de los mejores restaurantes de la ciudad de Jaén según el público. La posición séptima del ranking corresponde a una cafetería que no ofrece un servicio de restauración y, por ello, no se han tenido en cuenta ya que no es el servicio que La Repera se vaya a focalizar.

Nos parece reseñable los restaurantes “Dama Juana”, “Bagá” y “Casa Antonio” por ser los únicos restaurantes de la ciudad con una estrella Michelin y cuyo nivel de precios es muy superior al resto. En nuestra opinión, estos restaurantes van dirigidos a un público muy específico: clientes que les gusta la comida *gourmet* y que quieren celebrar algún éxito personal. Asimismo, podemos destacar el “Parador de Jaén” por las vistas majestuosas que ofrecen a sus clientes.

En cuanto al tipo de comida hay siete negocios de comida mediterránea, cuatro de comida española, tres de comida italiana y una de comida alemana, otro de comida japonesa y otro de comida fusión. Por otro lado, hay tres marisquerías que comercializan exclusivamente marisco y pescado. Atendiendo esta clasificación, los cuatro restaurantes de comida española están entre los seis primeros y este tipo de cocina es la más valorada, de media, por el público. Por ello, nos parece interesante focalizar nuestra carta en alimentos típicos españoles, pero con una reinterpretación de las recetas tradicionales para darle un toque distinto que haga que los clientes quieran repetir otro servicio más.

En cuanto al tipo de negocio, la inmensa mayoría son restaurantes (18), dando algunos de ellos servicios de bar como puede ser el ejemplo de “Panaceite” o “Bar Restaurante Bahía”. Luego tenemos una cervecería (“Cervecería La Báscula”) y un sitio de comidas para llevar (“Caponata”). Así, creemos que es muy importante en este sector estudiar continuamente otros restaurantes para nunca quedarnos desactualizados, sin olvidar otro tipo de negocios que puedan ofrecer un servicio sustitutivo como es el caso de los sitios de comida para llevar.

Por último, nos resulta de extrema importancia resaltar que el nivel de precios de la mayoría de estos competidores es de un precio medio alto (16), seguido de un precio muy alto (3) y de un precio bajo (1). Esto nos indica que el público jiennense valora un servicio de calidad y está dispuesto a pagar más a cambio de un trato formal y un servicio diferencial. Por ello, ofreceremos un nivel de precios medio alto para ajustarnos a lo que ofrecen nuestros competidores.

Tabla 3: Los 20 principales competidores de La Repera

Competidor	Ranking Tripadvisor	Tipo de comida	Precio
La Mafia Se Sienta a la Mesa	1	Italiana	Medio – Alto
La Taberna de El Templario	2	Mediterránea	Medio – Alto
Dama Juana	3	Española	Muy alto
Restaurante Támesis	4	Española	Medio – Alto
Bomborombillos	5	Española	Medio – Alto
Bagá	6	Española	Muy alto
Discovery	8	Marisquería	Medio – Alto
Panaceite	9	Mediterránea	Medio – Alto
Mangas Verdes	10	Mediterránea	Medio – Alto
Caponata	11	Italiana	Bajo
El Pato Rojo	12	Marisquería	Medio – Alto
Casa Antonio	13	Mediterránea	Muy alto
Bocao Vitango	14	Fusión	Medio – Alto
Nude Bistrot	15	Italiana	Medio – Alto
Yakibérico	16	Japonesa	Medio – Alto
DiXtinto	17	Mediterránea	Medio – Alto
Kasler	18	Alemana	Medio – Alto
Bar Restaurante Bahía	19	Marisquería	Medio – Alto
Parador de Jaén	20	Mediterránea	Medio – Alto
Cervecería La Bascula	21	Mediterránea	Medio – Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Tripadvisor.

2.1.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Para la elección de los proveedores de nuestra idea de negocio, se ha llevado a cabo una investigación exploratoria a través de internet y hemos hallado dos tipos de proveedores: (1) generales y (2) específicos. Los proveedores más interesantes han sido recogidos en la Tabla 4.

Denominamos proveedores generales a aquellos que proporcionan una gran variedad de productos de distintas categorías, mientras que llamamos proveedores específicos a los que ofrecen un tipo de producto exclusivamente ya sea carne, pescado, frutas, hortalizas o aceites.

Consideramos que la elección de proveedor no debe basarse en una cuestión puramente económica. Nuestra elección se basará en la calidad de los productos que nos oferten. Para ello, La Repera realizará una pequeña inversión al principio del negocio para realizar pequeños pedidos a los potenciales proveedores para probar la calidad de sus productos y tomar una decisión con un mayor grado de conocimiento. No obstante, creemos que sería más apropiado apostar por distribuidores generales que nos oferten una gran variedad de artículos para poder negociar mejores precios ya que nuestros pedidos serán superiores que si se hiciera a multitud de distribuidores específicos. Asimismo, intentaremos evitar, en la medida de lo posible, depender exclusivamente de un proveedor ya que entendemos que esto puede suponer un gran riesgo para nuestro negocio si se produce una rotura de la cadena de suministro.

Tabla 4: Los 10 principales competidores de La Repera

Distribuidores	Tipo	Tipo de comida
Distribuciones Gómez Alba	General	Alimentación general
Acebrón alimentación	General	Alimentación general
Sanamar Alimentación	Específico	Pescado y marisco
Distribuciones la Mar de Buenos	Específico	Pescado y Marisco
Embutidos Artesanales Aroma Artesano	Específico	Embutidos
Disjofer	Específico	Embutidos
Baeza y Estepa CB	Específico	Frutas y hortalizas
Frutas Hermanos Garrido	Específico	Frutas y hortalizas
Panadería Las Mercedes	Específico	Pan
Bigopan	Específico	Pan
Cruzcampo	Específico	Bebidas
Distribuidora Jiennense de Bebidas	General	Bebidas
El Oro de Jaén	Específico	Aceite de Oliva
SCA Ciudad de Jaén	Específico	Aceite de Oliva
Cafés Oquendo	Específico	Café

Fuente: Elaboración propia.

2.1.6 POSICIONAMIENTO

La Repera llevará acabo una estrategia de posicionamiento basada en la alimentación sana y equilibrada respetando el medio en el que operamos. Queremos ser un soplo de aire fresco en el sector siendo percibidos como un sitio ideal para comer sano y siendo una organización muy concienciada con la reducción de desperdicios. Creemos que la empresa debe de generar beneficio, pero sin poner en riesgo nuestras generaciones futuras. Por ello, creemos en el desarrollo sostenible y en el impacto positivo que puede tener nuestro proyecto en la sociedad jiennense.

2.2 MARKETING OPERATIVO

2.2.1 PRODUCTO

Los productos que se comercializarán serán menús diarios y bebidas para acompañar. Estos menús lo componen un entrante, un plato principal, un postre y una bebida. El entrante y el plato principal serán seleccionados por el propio restaurante teniendo en cuenta las eliminaciones que pueden realizar los clientes en ambas categorías. Estas eliminaciones serán como máximo de dos entre el entrante y el plato principal, existiendo la posibilidad de no realizar ninguna eliminación. Asimismo, hemos establecido cuatro tipos de menús (véase Anexo 1):

- **Carne.** Este menú es el idóneo para aquellas personas que les apetezca comer carne. Así, el plato principal será de alguna elaboración en la que la carne sea el elemento esencial.
- **Pescado.** Está dirigido aquellos clientes que les apetezca comer algo de pescado. De esta manera, el pescado será el elemento esencial en el plato principal.
- **Vegetariano.** Este menú esta específicamente diseñado para personas que no quieran comer carne animal, pero toleran la ingesta de sus derivados como, por ejemplo, leche, huevos o queso. Consideramos que este menú es el más equilibrado y sano de todos.
- **Infantil.** Menú especial dirigido a los más pequeños de la casa. Sus gustos tan específicos hacen necesaria la elaboración de una carta especial adaptada a ellos.

Todos los platos que se han establecido en este plan de empresa provienen de los libros de recetas Sánchez (2020), SHINE (2020) y Lékué (2017). Las cantidades expresadas en Sánchez (2020) y SHINE (2020) se han considerado que son para cuatro personas ya que consideramos que las cantidades expuestas dan lugar a cuatro raciones, a excepción de los postres que consideramos que dan lugar a ocho raciones.

En cuanto a las bebidas, se ofrecerá agua natural, refrescos, cerveza, vino tinto, vino blanco y cava. Los vinos y cavas han sido cuidadosamente seleccionados para tener una buena variedad de sabores. Consideramos que los cavas pueden tener una especial importancia en nuestra idea de negocio, ya que este restaurante se ha concebido, especialmente, como un restaurante para celebrar los éxitos de las personas.

Todos estos productos se ofertarán a través de nuestro restaurante. No obstante, en nuestra web corporativa, se podrá ver los platos de cada menú, reservar una mesa y eliminar los platos que no quieran comer ese día. Tanto la web como el restaurante utilizarán tonos verdosos para transmitir calma, serenidad y estabilidad, asimismo, es un color relacionado con la salud, la vida natural y los alimentos sanos. Este color se complementará con el blanco, un color relacionado con la pureza y la paz.

Por último, aplicaremos una estrategia de **marca única** bajo el nombre La Repera. Consideramos que es un nombre fácil de pronunciar y que deja huella en la mente de los clientes. Asimismo, consideramos que el nombre transmite la excelente calidad de servicio que vamos a ofrecer. Para el logotipo, nos hemos decantado por un diseño minimalista y sencillo utilizando un tono verdoso para transmitir esa sensación de serenidad y de estilo de vida saludable del que hemos hecho referencia anteriormente (véase Figura 19).

Figura 19: Logotipo y tarjeta de visita



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 PRECIO

Para determinar el precio de cada menú nos parece esencial estudiar cuál será el coste que tendrá su elaboración. Sin embargo, existe una gran multitud de combinaciones de platos dentro de cada menú y, por lo tanto, 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. Así, se ha decidido 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 por producto fijándonos en los márgenes brutos que se ven en este sector que suelen situarse entre un 65,00 % y un 75,00 % de las ventas.

Hay que tener en cuenta que La Repera apostará por proveedores locales para los distintos productos que necesitamos. De no poder proporcionárnoslos acudiríamos a otro tipo de intermediarios como, por ejemplo, los supermercados. Así, los menús que estimamos que supondrán un mayor coste serán los menús de carne y pescado ya que la materia prima que esperamos contar es más costosa que cualquier otro tipo de producto. En cambio, el menú más barato será el vegetariano ya que los productos que se utilizarán no supondrán un alto coste para la empresa.

En la Tabla 4 presentamos los costes variables, los precios públicos de venta y el margen bruto de cada uno de los productos que se van a ofertar. Se ha decidido apostar por una **estrategia de precios psicológicos de precio impar** para los menús y una **estrategia de precios psicológicos de números enteros** para la carta de bebidas. Hemos establecido esta diferencia de estrategias para captar inicialmente al cliente a través de la percepción de un precio inferior al que realmente es y una vez ya esté consumiendo en el restaurante el resto de la carta se encontrará precios en números redondos para que le proporcione una sensación de una compra perfecta y completa.

Tanto para el menú de carne como para el menú de pescado el precio será de 12,95 € debido al coste tan similar que se ha obtenido en ambos. Sin embargo, para el menú vegetariano se ha apostado por un precio inferior de 9,95 € para motivar a nuestros clientes a consumir este tipo de menú y que consuman productos que no están totalmente habituados en sus hogares y que son muy beneficiosos para la salud. Asimismo, este tipo de menú creemos que es el más interesante para la sociedad en su conjunto por sus efectos positivos en la salud de las personas. Por último, el menú infantil tendrá un precio reducido de 7,95 €. Se ha decidido establecer este precio reducido debido a la menor cantidad de comida que habrá que servir, además de que puede ser un incentivo para que las familias decidan acudir con sus hijos a nuestro local.

La Repera será un restaurante que apuesta por una cocina tradicional, pero con un cierto toque vanguardista que justificará el precio ofertado a los clientes. Este hecho no será percibido únicamente con los platos, sino que a través del diseño del local se podrá discernir que se encuentra en un lugar distinto al resto de restaurantes de Jaén. Para ello, se apostará por cocinas abiertas en el que los clientes podrán observar en directo cómo se elaboran los platos que se les servirán, así como la limpieza que existe en cocina, elemento que, como hemos visto anteriormente, los clientes valoran muy positivamente.

Tabla 5: Precios, costes variables y márgenes brutos de los productos

	Precio	Coste variable	Margen bruto
Menús			
Menú de carne	12,95 €	3,89 €	9,06 €
Menú de pescado	12,95 €	3,89 €	9,06 €
Menú vegetariano	9,95 €	2,99 €	6,96 €
Menú infantil	7,95 €	2,39 €	5,56 €
Bebidas			
Solán de Cabras (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Coca Cola Zero (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Fanta de Naranja (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Fanta de Limón (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Nestea (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Tinto con limón (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Corona (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Alhambra Reserva 1925 (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
Hoegaarden (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
El Alcázar (33 CL)	2,00 €	0,60 €	1,40 €
La montesa (75 CL)	15,00 €	7,50 €	7,50 €
La planta (75 CL)	12,00 €	6,00 €	5,00 €
Castro de Valtuille (75 CL)	10,00 €	6,00 €	4,00 €
Pago de Valdoneje (75 CL)	13,00 €	6,50 €	4,50 €
Enate Chardonnay (75 CL)	16,00 €	8,00 €	8,00 €
Viña Albina (75 CL)	10,00 €	5,00 €	3,50 €
Circe Verdejo (75 CL)	12,00 €	5,50 €	5,50 €
Monte Real (75CL)	8,00 €	3,50 €	3,50 €
Perelada Brut Rosé (75 CL)	10,00 €	7,00 €	3,00 €
Guilera Brut Rosat (75 CL)	14,00 €	9,80 €	4,20 €

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 DISTRIBUCIÓN

Para este restaurante se ha decidido utilizar un **canal de distribución directo** a través de un restaurante en Jaén. En otras palabras, no habrá intermediarios en el servicio que ofrecemos. Hemos seleccionado este tipo de canal de distribución porque consideramos que nos otorga un

mayor control sobre el producto gracias al manejo de todo el proceso de distribución, desde que entra el cliente al restaurante hasta que paga y se va. Asimismo, nos permite tener un trato cercano con ellos que nos permitirá tener *feedback* sobre el servicio ofrecido y poder mejorar. Por último, consideramos que es la manera más sencilla y que menos costes de distribución puede ofrecer y nos permitirá crear una imagen de marca.

En función del éxito que coseche el restaurante, se podría llevar a cabo un canal de distribución indirecto a través de webs como Uber Eats o Just Eat. Esto nos permitiría llevar nuestros productos a los hogares de nuestros clientes. Sin embargo, no se llevará a cabo esta estrategia inicialmente ya que queremos focalizarnos en aquellos clientes que prefieren consumir en el local. Con ello queremos garantizar su máximo grado de satisfacción para que decidan repetir otra vez más en el futuro.

2.2.4 COMUNICACIÓN

En cuanto a la comunicación, se ha decidido establecer un presupuesto total de 3.000 € para realizar una campaña de lanzamiento del restaurante focalizada a la población de la ciudad de Jaén. Para ello, se apostará por realizar una campaña de publicidad por redes sociales por el bajo coste asociado y el gran impacto que puede tener en la captación de nuevos clientes. Entre las acciones que se llevarán a cabo destacaremos las siguientes:

- Publicitarse en redes sociales como Facebook o Instagram. Consideramos que el público al que nos queremos dirigir se encuentra fundamentalmente en Facebook, por lo tanto, destinaremos una parte sustancial del presupuesto a esta red social. Por ello, presentamos en la Figura 20 un ejemplo de anuncio de redes sociales que lanzaremos.
- Tener presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. Creemos que esto es esencial para que el restaurante aparezca en los resultados de búsqueda de nuestros clientes y conozcan de primera mano qué es lo que ofrecemos.
- Generar contenido de calidad que haga que merezca la pena seguirnos en redes sociales. Lanzar *hashtags*, recomendaciones de cocina, promociones, hablar con nuestros seguidores, crear grupos en redes sociales, fomentar la alimentación saludable y la disminución de los desperdicios alimentarios, etc.
- Participación en seminarios que sirva para dar a conocer la marca y nuestro servicio. Este elemento puede ser interesante para que más personas conozcan nuestro restaurante aspirando a poder ser una fuente de inspiración para otros emprendedores.

Figura 20: Anuncio en redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se llevará a cabo otras acciones ajenas a redes sociales que permitan dar a conocer a los jiennenses nuestro restaurante. Las acciones que vamos a detallar no implican que se vayan a realizar durante todos los meses, sino que irán variando según se vaya considerando necesario en cada momento. Así, las acciones posibles a realizar son las siguientes:

- Realizar una promoción de ventas inicial que consistirá en dar unos vales de menús gratuitos para dos personas. De esta manera, queremos que la gente pruebe nuestro restaurante y que con el “boca a boca” consigamos atraer a un mayor número de comensales (véase Figura 21).
- Carteles en marquesinas estratégicas de la ciudad. Este tipo de herramienta es perfecta para realizar una segmentación geográfica y que nos puede permitir darnos a conocer.
- Contactar con *influencers* jiennenses que sirva para publicitarnos. Este tipo de colaboración serán muy esporádicas debido al coste que estimamos que tendrá.

Figura 21: Vale regalo



Fuente: Elaboración propia

3 PLAN DE OPERACIONES

3.1 DISEÑO DEL SERVICIO

El servicio que ofreceremos será el de un servicio de restauración tradicional en el que las personas podrán acudir para relacionarse, disfrutar de las personas con las que acudan y, como no podía ser de otra manera, comer y beber. Para proporcionar todos estos servicios dispondremos de un local acondicionado para proporcionar este tipo de servicios y una página web en la que poder realizar las reservas, las eliminaciones de los platos y ver la carta.

El elemento diferenciador de nuestra idea de negocio es el tipo de servicio que se ofertará. Como hemos comentado anteriormente se fundamenta en la sorpresa y en un menú vanguardista con ciertas variaciones de la comida tradicional española. De esta manera, queremos ser una atracción y una referencia en el servicio que queremos aportar. Así, las principales dimensiones de este servicio son:

- **Sorpresa.** Proporcionamos distintos menús en los que los platos que están ahí presentes serán seleccionados al azar por parte del propio restaurante. Los clientes podrán seleccionar el menú que quieren, la bebida, el postre y eliminar dos platos del menú.
- **Carta vanguardista.** Queremos ser un restaurante totalmente distinto al de la competencia y para conseguirlo la comida es un factor clave. Por ello, apostaremos por comida tradicional española con ciertos toques vanguardistas a través de pequeñas variaciones de las recetas originales.
- **Diseño del local.** Al ser un restaurante en el que nuestra filosofía se basa en la alimentación saludable, queremos proporcionar toques verdes al local a través de las plantas que serán colocadas en el local y con otros tonos blancos que den sensación de paz, serenidad y limpieza.
- **Seguridad.** La idea de este proyecto empresarial nace con el objetivo de garantizar a los clientes que el producto que van a comer será una especialidad de la casa. Por ello, queremos transmitir que sea cuales sea el plato que se les va a proporcionar será una especialidad de la casa y podrán estar totalmente seguros de que no les defraudará.
- **Reducción de los desperdicios alimentarios.** Nuestro negocio estará concienciado en la reducción de los desperdicios alimentarios. Por ello, tendremos una política que se basa en el aprovechamiento y optimización de las raciones de comida que se dará a nuestros clientes. Asimismo, si no se van a utilizar los alimentos antes de su fecha de caducidad, se donará la comida a bancos de alimentos.

3.2 PROCESO PRODUCTIVO

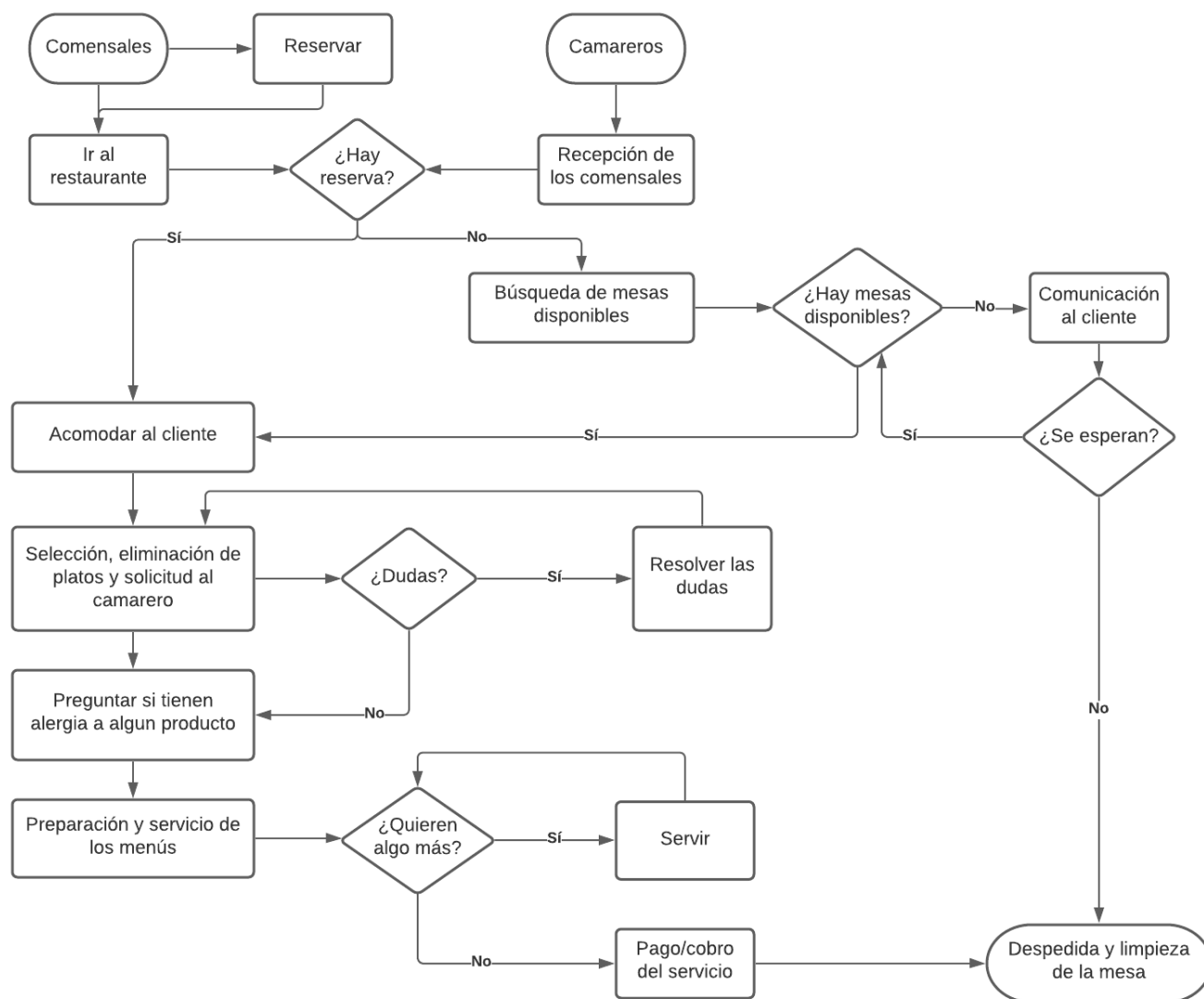
Nuestro servicio comenzará desde la recepción de las reservas *online* de nuestros clientes. Estas reservas son totalmente opcionales, no obstante, el realizarlo te garantizará disponer de una mesa libre el día que se haya acordado.

Cuando lleguen nuestros clientes al restaurante, los camareros preguntaran si éstos tienen una reserva para ese día. De ser así se les acomodarán en la mesa reservada, si por el contrario no había reserva se deberá comprobar si hay mesas disponibles y acomodarlos cuando esto suceda. Una vez ya estén sentados los camareros deberán tomar nota de los menús y bebidas que quieren cada uno de los comensales. Asimismo, deberá preguntar los platos a eliminar y si son alérgicos a algún tipo de producto para evitar poner un plato que no puedan comer.

Una vez tomada la comanda, los cocineros terminarán de preparar los platos para cada tipo de menú. La preparación de los platos se irá haciendo progresivamente a lo largo del servicio, es decir, desde el comienzo no se tendrán cocinados todos los platos de cada menú. El o la chef de cocina deberá de planificar el servicio y los platos que se prepararán a lo largo del día, pudiendo no preparar algunos platos de la carta. Los platos a preparar irán rotando durante los días para evitar la repetición de algún plato por parte de algún cliente que decida ir dos días consecutivos al restaurante. No obstante, los clientes disponen de las eliminaciones de dos platos para evitar este tipo de situaciones.

Una vez elaborados los platos, los camareros llevarán la comida y servirán más bebida de ser necesario. Una vez servidos el entrante y el plato principal, los camareros deberán de preguntar a los comensales qué postre quieren y deberán de servirlo. Al finalizar, si quieren algo más se les servirá y si no se procederá al pago del servicio. Por último, los camareros deberán de agradecer a los clientes y deberán de preguntar su opinión sobre el servicio dado. Consideramos que este es un elemento crucial para tener un *feedback* del servicio que estamos dando y nos puede permitir a mejorar de cara al futuro. Tras esto se limpiará las mesas y sillas para poder realizar el siguiente servicio de restauración (ver Figura 22).

Figura 22: Flujograma del servicio



Fuente: Elaboración propia

3.3 LOCALIZACIÓN

El restaurante se localizará en la plaza Belén de la ciudad de Jaén (véase la Figura 23). Los principales motivos de la elección de esta localización han sido los siguientes:

- Alquiler relativamente bajo.
- Disponibilidad de un amplio espacio de 126 metros cuadrados.
- El local ya está acondicionado para la apertura de un restaurante.
- Escasa inversión inicial lo que nos permitirá reducir costes.
- Disponibilidad de todos los elementos de la cocina, barra y mobiliario.

The map shows the city of Jaén with several labeled locations and streets. Key points of interest include:

- Hotel Europa Jaén**: Located in the center-left, marked with a red pin and labeled with a 3.9 star rating and 764 reviews.
- Streets**: C. Lope de Sosa, C. Artesanos, C. Aire, C. Tres Morillas, C. San José, C. Gral. Castaños, Av. Granada, Plaza Corazón de María, Plaza Portillo de San Jerónimo, Plaza Obispo García de Castro.
- Landmarks and Businesses**:
 - Junta de Andalucía Delegación Territorial...
 - Plaza de la Libertad
 - Tienda Movistar
 - CaixaBank
 - Supermercados Dia
 - Machito Mexicana
 - La Fábrica Del Arte
 - Centro de Salud "Belén"
 - Sugar Ray
 - Cafeteria Bar El Cruce
 - Academia Oposiciones y Cursos | MasterD Jaén
 - MUDANZAS MOLINA - GUARDAMUEBLES...
 - Contable
 - DecoCreacion Tienda de muebles de cocina
 - Panaderia Comida para llevar
 - Cementerio de San Eufrasio
 - La Com Islámica
 - Lavadero La Esponja

El local dispone de doce mesas, veintiséis sillas y veintidós taburetes. También dispone de barra americana, cocina acondicionada con extractor de humos, fogones, horno, microondas, plancha, dos freidoras, frigorífico de dos puertas, una amplia encimera en la que poder apoyarse a la hora de cocinar y cinco congeladores. Además, el local dispone de dos cuartos de baño, uno para hombres y otro para mujeres, estando uno de ellos acondicionado para inválidos (ver Figura 24 y 25). A continuación, se describirán los principales elementos necesarios para comenzar la actividad empresarial.

- **Reformas.** A pesar de que el local esté muy bien adaptado a nuestra idea de negocio, consideramos esencial dejar la cocina totalmente abierta y a la vista de los comensales. Asimismo, creemos que es necesario una cierta mano de pintura y decoración del local. Para todo esto se ha establecido un presupuesto de 20.000 euros.

- **Mobiliario.** Se realizará una modernización del mobiliario mediante una mano de pintura de las mesas haciéndolas más vistosas. Si el resultado no es bueno se apostará por la renovación del mobiliario. El presupuesto establecido es de 5.000 euros.
- **Maquinaria.** Consideramos que la cocina está muy bien equipada, no obstante, hemos establecido un presupuesto de 10.000 euros para el cambio de algún elemento que no funcionase correctamente y para su ampliación.
- **Utillaje.** Se ha establecido un presupuesto de 5.000 euros para la adquisición de todos los útiles de cocina necesarios y el menaje a utilizar por parte del restaurante para emplatado y comer.
- **Equipos informáticos.** Será necesario adquirir dos PDAs y un ordenador para poder llevar a cabo las tareas administrativas que son necesarias para el negocio. Asimismo, se deben adquirir un Terminal de Punto de Venta (TPV) y dos impresoras: una de ticket y otra de oficina. En total se ha puesto un presupuesto de 1.360 euros.
- **Otro inmovilizado.** Se dispondrá de dos teléfonos uno para la administración y otro para hacer reservas de mesas, el cual será público para todo el mundo.

Figura 24: Barra del local a alquilar



Fuente: Fotocasa

Figura 25: Cocina del restaurante



Fuente: Fotocasa.

3.5 CAPACIDAD Y TIEMPOS DE SERVICIO

Como hemos comentado anteriormente, el local dispondrá de doce mesas interiores para poder acomodar como un máximo de cuarenta y ocho comensales a la vez. Para poder determinar cuántos servicios se pueden realizar al cabo del día es fundamental conocer los tiempos de servicio que se realizarán. En la Tabla 6, aparecen las tareas y la duración de cada una de ellas del servicio de hostelería a realizar.

Hemos estimado que la acomodación de los clientes y la solicitud de la comanda dure alrededor de diez minutos. A partir de ese momento hemos establecido un tiempo medio de quince minutos para terminar de preparar y emplatar el entrante. Creemos que el cliente tardará alrededor de unos diez minutos en comer el entrante y una vez hecho se pasará a la preparación y emplatao del plato principal. Esta tarea creemos que durará alrededor de diez minutos ya que gran parte del proceso de elaboración ya estará hecho. Para la ingesta del plato principal hemos establecido una duración de quince minutos, una duración mayor al del entrante debido a que habrá una mayor cantidad de comida. Posteriormente, se ha establecido un periodo de cinco minutos para la solicitud del postre y su servicio y una duración de diez minutos para su disfrute.

Por último, se ha estimado una duración de cinco minutos para el proceso de pago y limpieza de las mesas.

En total esperamos que el servicio completo se realice en un hora y veinte minutos. Teniendo en cuenta que el restaurante abrirá al público de 13:00 a 16:00 y de 20:00 a 24:00 horas, consideramos que el máximo número de servicios por mesa será de cuatro al día. Por lo tanto, el restaurante podrá ofrecer como máximo cuarenta y ocho servicios a lo largo de todo el día gracias a las doce mesas que dispondremos.

Tabla 6: Tiempo que tardan los clientes en disfrutar del servicio

Tarea	Tiempo
Asignación de mesa y entrega de cartas	5 minutos
Elección y pedido de la comanda	5 minutos
Preparación y servicio del entrante	15 minutos
Disfrute del entrante	10 minutos
Preparación y servicio del plato principal	10 minutos
Disfrute del plato principal	15 minutos
Preparación y servicio del postre	5 minutos
Disfrute del postre	10 minutos
Pago del servicio y limpieza	5 minutos
Total	1 hora y 20 minutos

Fuente: Elaboración propia

3.6 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Para finalizar el plan de operaciones, presentamos en la Tabla 7 un resumen de todos los gastos de explotación que esperamos tener con la realización de este proyecto empresarial. En primer lugar, los dos gastos más importantes de este tipo de negocio se encuentran en el coste de personal y Seguridad Social y los costes variables directos que corresponden a la materia prima utilizada para la elaboración de los platos. No obstante, existen otro tipo de gastos como son los de electricidad, agua y gas, internet, teléfono, página web, asesorías o arrendamiento que son fundamentales para el funcionamiento de este tipo de negocio.

Tabla 7: Gastos de explotación de los primeros tres años

	Año 1	Año 2	Año 3
Costes variables directos	-62.410	-75.441	-85.635
Gastos de personal y SS	-74.761	-86.717	-101.749
Seguridad Social	-19.599	-22.808	-27.506
Otros gastos fijos	-23.360	-18.217	-18.582
Gastos de establecimiento	-5.500		
Primas de seguros	-800	-816	-832
Electricidad	-1.800	-1.836	-1.873
Agua y gas	-1.200	-1.224	-1.248
Teléfono e internet	-480	-490	-500
Página web	-480	-490	-500
Alarma	-400	-408	-416
Material de oficina	-100	-102	-104
Publicidad y propaganda	-2.000	-2.040	-2.080
Asesoría	-2.000	-2.040	-2.080
Arrendamientos	-8.400	-8.568	-8.739
Mantenimiento y reparación	-200	-204	-208

Fuente: Elaboración propia

4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 DISEÑO ORGANIZATIVO

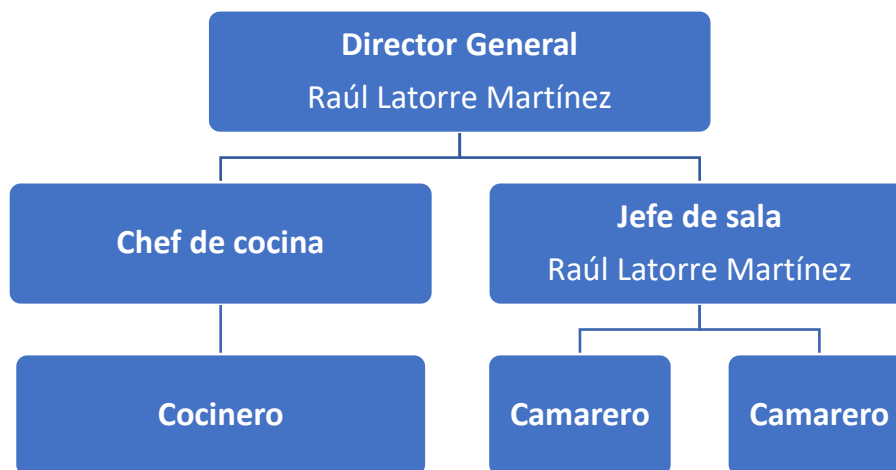
La Repera apostará por una **estructura organizativa funcional** (véase Figura 26) debido a que consideramos que es la manera más eficiente de organizarse en un restaurante. Este diseño organizativo ofrece una serie de ventajas muy relevantes como una mayor especialización de las tareas o una comunicación directa y rápida entre los empleados. Además, al ser una empresa de reducida dimensión se puede crear un fuerte sentimiento de pertenencia al negocio ya que los trabajadores conocen de primera mano en qué situación se encuentra el restaurante.

En cuanto a la **diferenciación horizontal**, se han agrupado las actividades por dos áreas operativas claramente diferenciadas:

- Por una parte, tenemos el área de cocina que lo compondrá dos trabajadores: un chef de cocina y un cocinero.
- Por otra parte, tenemos el área de servicio de mesas que contará con tres trabajadores: un jefe de sala y dos camareros.

En lo que respecta a la **diferenciación vertical**, se ha optado por una estructura plana ya que, al ser una empresa de nueva creación, no es rentable tener una estructura con muchas subdivisiones y con más empleados de los que consideramos necesarios en esta etapa inicial. Este tipo de estructura organizativa nos permitirá paliar los efectos negativos de una diferenciación horizontal como, por ejemplo, una estructura poco flexible, alcanzando un mayor grado de flexibilidad y libertad de los trabajadores.

Figura 26: Estructura organizativa de la empresa en los inicios de La Repera



Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Director general: Será el encargado de llevar a cabo la estrategia empresarial coordinando y organizando todas las tareas que se vayan a realizar. Asimismo, deberá de llevar a cabo las operaciones administrativas y financieras de la empresa. Será el máximo responsable de la sociedad y supervisará a los cargos intermedios. El horario establecido será de máximo de 40 horas semanales. Así pues:

1) Obligaciones y responsabilidades:

- a. Planificación, organización y supervisión de las actividades empresariales.
- b. Administración de los recursos económicos de la empresa.
- c. Contabilidad y finanzas.
- d. Responsable de compras.
- e. Trámites con la administración pública.
- f. Motivar, comunicar y gestión del conflicto entre los empleados.
- g. Llevar las redes sociales.
- h. Supervisar a los trabajadores y evaluar su desempeño.

2) Perfil del candidato:

- a. Habilidad directiva de liderazgo, comunicación, motivación y creatividad.
- b. Saber gestionar eficientemente el tiempo y gestionar conflictos entre personas.
- c. Tener ética profesional y empatía con los demás.
- d. Tener capacidad analítica para la toma de decisiones.
- e. Inspirar confianza y respeto en los demás.
- f. Estudio de grado relacionados con las ciencias económicas.
- g. Acreditación B2 de inglés.

3) Responsabilidades:

- a. Supervisión del personal.
- b. Materiales y equipos.
- c. Dinero, títulos o documentos.
- d. Horario laboral de los trabajadores.

Chef de cocina: será el encargado de la elaboración de los platos de los menús y gestionar las tareas del cocinero. Asimismo, gestionará el *stock* de las materias primas y planificará preparación de los platos que se van a realizar a lo largo de la semana. El horario establecido será de máximo de 40 horas semanales. Así pues:

1) Obligaciones y responsabilidades:

- a. Preparación de los platos de los menús.
- b. Gestión del *stock* de materias primas.
- c. Planificación de los platos que se servirán.
- d. Coordinación y motivación de los cocineros.
- e. Coordinación con el jefe de sala.

2) Perfil del candidato:

- a. Habilidad de liderazgo, comunicación, delegación, motivación y creatividad.
- b. Persona organizada y responsable que sepa trabajar bajo presión.
- c. Capacidad de planificar el trabajo de los siguientes días.
- d. Tener empatía y ser limpio en la cocina.
- e. Tener estudios avanzados de cocina.
- f. Experiencia de al menos un año en cocinas.
- g. Tener el título de manipulador de alimentos y certificado de salud.

3) Responsabilidad del puesto:

- a. Supervisión de personal.
- b. Materiales y equipos.

Cocinero/a: se encargará de elaborar los platos y de apoyar en las elaboraciones al chef. Por lo tanto, tendrá que realizar las labores que éste le encomiende, siendo todas aquellas relacionadas con la elaboración de los platos y su limpieza. Para este puesto hemos decidido que tengan una jornada a tiempo completo de máximo 40 horas a la semana.

1) Obligaciones y responsabilidades:

- a. Preparación de los platos de los menús.
- b. Limpieza de los platos.
- c. Recepción y colocación de las materias primas en el almacén.
- d. Presentación de los platos y entregarlos a los camareros.

2) Perfil del candidato:

- a. Persona organizada y responsable que sepa trabajar bajo presión.
- b. Capacidad de planificar el trabajo de cada plato.
- c. Ser limpio en la cocina.
- d. Experiencia mínima de seis meses.
- e. Tener el título de manipulador de alimentos y certificado de salud.

3) Responsabilidad del puesto:

- a. Materiales y equipos.

Jefe/a de sala: es el encargado de ser el nexo de unión entre los camareros y la cocina. Por lo tanto, es la figura que coordina a los camareros y entrega los platos que deben de llevar indicandoles a la mesa a la que van. Asimismo, es el encargado de servir las bebidas y gestionar el cobro de clientes. La jornada será de máximo de 40 horas semanales.

1) Obligaciones y responsabilidades:

- a. Comunicación entre el área de clientes y cocina.
- b. Coordinación de camareros.
- c. Servir las bebidas que han solicitado los clientes.
- d. Gestión del cobro de clientes.
- e. Coordinar los platos que deben entregar los camareros.

2) Perfil del candidato:

- a. Persona organizada y responsable que sepa trabajar bajo presión.
- b. Capacidad de planificar el trabajo.
- c. Tener empatía y capacidad de liderazgo.
- d. Saber comunicar adecuadamente en momentos de presión.
- e. Ser agradable y con una actitud positiva en el trabajo.
- f. Experiencia mínima de seis meses.

3) Responsabilidad del puesto:

- a. Materiales y equipos.
- b. Supervisión del personal.
- c. Dinero.

Camarero/a: se encargan de atender a los clientes. Deben de acomodarlos en el local, tomar las comandas y servirles la comida y bebida que hayan solicitado. La jornada laboral será como máximo de 40 horas semanales para las dos personas que se han de contratar.

1) Obligaciones y responsabilidades:

- a. Acomodar a los clientes.
- b. Tomar las comandas.
- c. Servir los platos y bebidas solicitadas.
- d. Limpieza de las mesas.
- e. Llevar el dinero al jefe de mesa.

2) Perfil del candidato:

- a. Gran habilidad comunicativa.
- b. Persona feliz y contenta.
- c. Extrovertida y empática.
- d. Debe de ser de Jaén para hacer recomendaciones de la ciudad.
- e. Persona tranquila y que sepa trabajar bajo presión.
- f. Educado y que hable con respeto.

3) Responsabilidad del puesto:

- a. Materiales y equipos.
- b. Dinero.

4.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y FORMACIÓN

En primer lugar, para realizar el **proceso de reclutamiento** se va a distinguir entre los puestos de chef de cocina y jefe/a de sala con los puestos de cocinero/a y camarero/a. Por un lado, para estos dos últimos, se va a proceder a realizar un anuncio en colegios profesionales que formen en esta profesión. De esta manera, buscamos a jóvenes entusiasmados por la restauración que quieran tener una primera experiencia profesional que le sirva como punto de entrada en esta profesión y con la que poder evolucionar a mejores puestos a medida que la empresa vaya creciendo. Por otro lado, para los puestos de chef y jefe/a de sala se va a hacer una búsqueda más intensiva a través de las redes sociales para encontrar a personas que mejor se ajusten a estos puestos. Para ello, se busca a personas que tengan experiencia previa en el ámbito de la restauración y que tengan las competencias necesarias para el ejercicio de estos puestos como puede ser la organización y planificación de las tareas a desarrollar o una buena capacidad de comunicación con otros empleados.

En segundo lugar, para el **proceso de selección** se realizará una revisión de los Currículum Vitae de los candidatos y se revisará las redes sociales de los preseleccionados. Con esta revisión lo que se pretende es estudiar bien a los candidatos para comprobar si sus personalidades encajan con la filosofía de este proyecto empresarial. Una vez tengamos claro los candidatos que han pasado esta primera etapa del proceso de selección, se realizará una entrevista de selección en el lugar y tiempo acordado con cada uno de ellos. Dado que estos puestos de trabajo tienen un fuerte componente relacional y de comunicación creemos que la mejor manera de realizar estas entrevistas sería de manera presencial. Finalmente, se tomará la decisión de contratación y se comunicará a la persona seleccionada a la mayor brevedad posible.

En tercer lugar, en cuanto al **proceso de contratación**, a los candidatos seleccionados se les ofrecerá un contrato de duración temporal a jornada completa. No obstante, una vez transcurrido el periodo de vigencia del contrato y si cumplen con los objetivos del puesto de trabajo, se decidirá si a los trabajadores se le traslada a un contrato de duración indefinido. Asimismo, se establecerá un periodo de prueba de 15 días por el que cualquiera de las dos partes podrá poner fin a la relación laboral sin consecuencias algunas.

Por último, creemos que es esencial que el personal de nuestro restaurante este concienciado con el problema de la generación de desperdicios alimentarios. Por ello, a todos nuestros trabajadores se les dará una **formación** en esta materia y se informará de la política de gestión de los desperdicios alimentarios de la empresa.

4.4 COSTES SALARIALES

Los costes del personal del primer año se encuentran en la Tabla 8. Estos costes salariales respetan el convenio colectivo de restauración de la provincia de Jaén. Así, los sueldos de los trabajadores se compondrán de los siguientes elementos:

1. **Salario base.** Cuantía fijada por el propio convenio que retribuye la dedicación del trabajador a su función profesional.
2. **Plus de nocturnidad.** El convenio colectivo establece un plus de nocturnidad del 28,00 % sobre el salario base que efectivamente se realiza en horario nocturno, es decir, entre las 24:00 y 06:00 horas. Para ello, hemos tenido en cuenta que una hora de la jornada de cada trabajador se realiza en esa ventana horaria. Para su cálculo hemos dividido el salario base entre ocho y multiplicado por el veintiocho por ciento.
3. **Prorrata de pagas extra.** El convenio colectivo establece que los trabajadores del sector de restauración tienen derecho a dos pagas extraordinarias de salario base. Se ha decidido que estas pagas se abonarán de manera prorrateada a los trabajadores.

Asimismo, la empresa asumirá un coste asociado a la contratación de los trabajadores. Dicho coste se obtiene de multiplicar las distintas bases (contingencias comunes y de accidente de trabajo y enfermedad profesional) unos tipos que vienen establecidos por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Teniendo en cuenta que todos los trabajadores serán contratados mediante un contrato temporal, la empresa deberá pagar un 32,60 %, que se desglosa en los siguientes conceptos:

- Contingencias comunes: 23,60 %
- Incapacidad temporal: 0,80 %
- Invalidez, muerte y supervivencia: 0,70 %
- Desempleo para contratos determinados: 6,70 %
- Formación profesional: 0,60 %
- FOGASA: 0,20%

Estos salarios brutos se irán actualizando según la evolución del IPC tal y como se indica en el convenio colectivo. Para ello, se ha considerado una previsión del 1,00 % para el periodo considerado, basándonos en la evolución que ha tenido esta macromagnitud en los últimos años. La cuota de autónomos que se deberá abonar será la siguiente:

- Al tratarse de la primera alta como autónomo del promotor, se tendrá derecho a una tarifa plana de 60,00 € durante los primeros doce meses.
- En los siguientes seis meses la tarifa será de 152,52 €, que será incrementada a 205,97 € en la segunda mitad del segundo año.
- Desde entonces la tarifa de autónomos será de 286,15 €, que hemos actualizado anualmente con la previsión de la evolución del IPC.

En la Tabla 9 presentamos la evolución de la remuneración del socio promotor durante los tres primeros años de actividad empresarial. Durante el primer año se cobrará una cuantía muy escasa con el objetivo de evitar tensar en exceso la capacidad de la empresa para pagar sus deudas con terceros. Sin embargo, a partir del segundo y tercer año se aumentará considerablemente la remuneración ya que esperamos alcanzar un nivel de ventas que nos permita asumir este coste.

Por último, queremos comentar que hemos contemplado la contratación de otro camarero para el último trimestre del segundo año de actividad ya que consideramos que nuestra clientela crecerá y será necesario disponer de mayor personal para atender las necesidades de nuestros clientes. Así, en la Tabla 10 presentamos la previsión anual de los costes de personal para los tres primeros años de actividad y en el que se puede ver una tendencia al alza de una mayor remuneración de salarios, fruto de la subida de los salarios de los trabajadores según el IPC, el aumento de la remuneración del gerente y la nueva contratación del nuevo trabajador para finales del segundo año.

Tabla 8: Coste del personal mensual durante el primer año

	Gerente	Chef de cocina	Cocinero/a	Camarero/a	Camarero/a	TOTAL
Salario base	600,00 €	1.258,63 €	1.206,45 €	1.077,19 €	1.077,19 €	5.219,46 €
Plus de nocturnidad		44,05 €	42,23 €	37,70 €	37,70 €	161,68 €
Prorrata de pagas extra		209,77 €	201,08 €	179,53 €	179,53 €	769,91 €
Salario bruto	600,00 €	1.512,45 €	1.449,75 €	1.294,42 €	1.294,42 €	6.151,05 €
SS empresa/Cuota autónomos	60,00 €	493,06 €	472,62 €	421,98 €	421,98 €	1.869,64 €
Coste total mensual	660,00 €	2.005,51 €	1.922,37 €	1.716,41 €	1.716,41 €	8.020,69 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Remuneración mensual del socio promotor durante los tres primeros ejercicios

	Año 1	Año 2	Año 3
Salario bruto	600,00 €	1.100,00 €	1.300,00 €
SS empresa/Cuota autónomos	60,00 €	152,52 €	286,15 €
Coste total	660,00 €	1.252,52 €	1.586,15 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Coste anual del personal durante los tres primeros años de actividad

	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Salario bruto	74.761,00 €	86.717,00 €	101.749,00 €	263.227,00 €
SS empresa/Cuota autónomos	19.599,00 €	22.807,00 €	27.506,00 €	69.912,00 €
Coste total	94.360,00 €	109.524,00 €	129.255,00 €	333.139,00 €

Fuente: Elaboración propia

5 PLAN FINANCIERO

5.1 PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

En la Tabla 11 presentamos el plan de inversión y financiación necesario para poder llevar a cabo nuestra idea de negocio. En primer lugar, en cuanto a la inversión los principales activos que consideramos indispensables para la ejecución de este proyecto son:

- **Activos no corrientes.** La principal partida de este presupuesto lo compone la reforma del local que consideramos necesario para dar un toque único a nuestro restaurante. Asimismo, necesitaremos adquirir nueva maquinaria, utensilios de cocina y menaje (utillaje), mesas y sillas (mobiliario), un ordenador, dos PDAs y un TPV (equipos informáticos) y un par de teléfonos (otro inmovilizado).
- **Activo corriente.** Para la ejecución de nuestro primer día de servicio hemos estimado tener que realizar una inversión inicial de 6.000 euros en existencias iniciales de bebidas y materias primas para la elaboración de nuestros platos. Asimismo, tendremos derecho a la devolución del IVA soportado de nuestras inversiones iniciales (realizable) y hemos estimado una tesorería objetivo de 3.000 euros para poder operar con normalidad.

- **Gastos de constitución y establecimiento.** Estimamos que el coste de la constitución de la sociedad será de 880 euros entre los gastos de notaría, Registro Mercantil, certificado negativo del nombre e Impuesto de Transmisiones Patrimoniales. Asimismo, estimamos un coste de la licencia de apertura y de actividad de 2.500 euros, una fianza correspondiente a dos meses de alquiler de 1.400 euros y una campaña de publicidad de lanzamiento de 3.000 euros.

La financiación de este proyecto se realizará a través de dos vías: con aportaciones de capital del socio fundador y mediante financiación ajena mediante un préstamo bancario. Concretamente, el socio fundador aportará 40.000 euros y el préstamo será de 30.000 euros a devolver en sesenta mensualidades. El tipo de interés que nos han ofertado las entidades bancarias es del 7,00 % TAE y sin periodo de carencia.

Tabla 11: Plan de inversión y financiación

	Momento inicial
Activos no corrientes	41.660
Reforma del local	20.000
Maquinaria	10.000
Utillaje	5.000
Mobiliario	5.000
Equipos informáticos	1.360
Otro inmovilizado material	300
Activo corriente	19.598
Existencias iniciales	6.000
Realizable	10.598
Tesorería	3.000
Gastos de constitución y establecimiento	7.780
Gastos de constitución	880
Licencias y tasas de apertura	2.500
Publicidad de lanzamiento	3.000
Fianzas de locales	1.400
Total inversión	69.038
Capital social	40.000
Préstamo bancario a cinco años	30.000
Total financiación	70.000

Fuente: Elaboración propia

5.2 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

En la Tabla 12 presentamos el balance de situación previsional para los primeros tres años de actividad. Como podemos comprobar en cuanto a los activos se espera pasar de un balance dónde el mayor peso se encuentra en el inmovilizado material (año uno) a otro en el que los activos corrientes tienen un mayor peso (año dos y tres) gracias a los beneficios obtenidos en años anteriores y que podrían permitirnos ampliar el número de restaurantes.

En cuanto a la estructura financiera, estimamos que en este periodo nuestro nivel de endeudamiento se reducirá considerablemente y los beneficios que esperamos generar se reinvertirán en el negocio. Por lo tanto, pasaremos de una estructura financiera en la que los recursos ajenos y recursos propios tienen un peso relativo similar a otra en el que predominará la autofinanciación de la empresa y las aportaciones de capital del socio fundador.

Tabla 12: Balance de situación previsional de los próximos tres años

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	43.060	38.728	34.396	30.064
Inmovilizado material	41.660	37.328	32.996	28.664
Inmovilizado financiero l/p	1.400	1.400	1.400	1.400
Activo corriente	26.060	34.946	60.703	82.803
Existencias	6.000	6.000	6.000	6.000
HP Deudora IVA	11.648	0	0	0
Tesorería	3.412	28.946	54.703	76.803
Total Activo	69.120	73.674	95.099	112.867
Patrimonio neto	39.120	42.622	60.767	82.121
Capital social	40.000	40.000	40.000	40.000
Reservas	-880	-880	2.622	20.767
Resultado del ejercicio	0	3.502	18.145	21.354
Pasivos no corrientes	24.802	19.230	13.259	6.859
Acreedores l/p financieros	24.802	19.230	13.259	6.859
Pasivos corrientes	5.198	11.822	21.073	23.887
Acreedores c/p financieros	5.198	5.573	5.972	6.400
Proveedores	0	4.017	4.650	5.230
HP acreedora IVA	0	1.065	4.403	5.139
HP acreedora Impuesto Sociedades	0	1.167	6.048	7.118
Total patrimonio neto y pasivos	69.120	73.674	95.099	112.867

Fuente: Elaboración propia

5.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

En la Tabla 14 presentamos la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales para los tres primeros años de actividad del restaurante. De las principales partidas queremos exponer lo siguiente:

- **Ingresos por ventas.** Para los menús se han tomado los precios dados anteriormente en el plan de marketing, no obstante, debido a la gran multitud de bebidas que se van a ofrecer, hemos realizado una simplificación de los cálculos agrupando las bebidas en cuatro categorías: agua, cerveza y refrescos, vino y cava. Los precios de cada una de estas cuatro categorías se han obtenido como una media aritmética de los precios que hemos visto en el apartado de precio del marketing operativo. Dichos precios han sido actualizados anualmente al 1,00 % para recoger el incremento de precios que se puede producir de cara al futuro. Así pues, para su cálculo se ha tomado la demanda estimada en el plan de marketing y se ha multiplicado por los precios recogidos en la siguiente Tabla 13.

Tabla 13: Precios utilizados para el cálculo de los ingresos previstos

	Año 1	Año 2	Año 3
Menú carne	12,95 €	13,08 €	13,21 €
Menú pescado	12,95 €	13,08 €	13,21 €
Menú vegetariano	9,95 €	10,05 €	10,15 €
Menú infantil	7,95 €	8,03 €	8,11 €
Agua	2,00 €	2,02 €	2,04 €
Cerveza/Refrescos	2,00 €	2,02 €	2,04 €
Vino	12,00 €	12,12 €	12,24 €
Cava	12,00 €	12,12 €	12,24 €

Fuente: Elaboración propia

- **Margen bruto sobre ventas.** Este es el resultado de restar de los ingresos esperados, fruto de nuestros objetivos de demanda, los costes variables directos. En dichos costes se encuentran principalmente los costes de materia prima. En el sector de la restauración se manejan márgenes brutos sobre ventas de entre un 75 % y un 70 %. Se ha establecido un margen del 70,00 % para todos los productos a excepción de los vinos y cavas. Para estos dos tipos de productos se ha establecido un margen del 50 % y 30 % respectivamente ya que al establecer un margen del 70 % nuestro precio de venta estaría muy por encima de lo visto en nuestros competidores y, por lo tanto, no seríamos competitivos. Asimismo, hemos establecido una política de cobro al contado y una política de pago

del 50% a treinta días y 50 % al contado. Según los datos que hemos podido encontrar es habitual disponer de pagos a treinta días si se contrata distribuidores habituales de productos como, por ejemplo, las bebidas. No obstante, con el objetivo de conseguir los mejores precios posible con la calidad que esperamos de nuestras materias primas, hemos establecido que un 50 % se pagará al contado a comerciantes con los mejores precios. No queremos limitarnos a tener un único distribuidor por el gran riesgo que esto puede suponer si se produce una rotura de la cadena de suministro.

- **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 amortizaciones del inmovilizado al margen bruto sobre ventas. En otros gastos fijos se ha tenido en cuenta los siguientes: primas de seguros anuales (800 euros/año), electricidad (150 euros/mes), agua (100 euros/mes), teléfono e internet (40 euros/mes), mantenimiento página web (40 euros/mes), alarma de seguridad (400 euros/año), material de oficina (100 euros/año), publicidad y propaganda (2.000 euros/año), asesoría (2.000 euros/año), arrendamientos (700 euros/mes) y mantenimiento y reparación (200 euros/año).
- **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.

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	191.052	233.252	267.418
Costes variables directos	-62.410	-75.441	-85.635
Margen bruto sobre ventas	128.642	157.811	181.783
Gastos de personal y SS	-74.761	-86.717	-101.749
Seguridad Social	-19.599	-22.808	-27.506
Otros gastos fijos	-23.360	-18.217	-18.582
Dotación amortizaciones	-4.332	-4.332	-4.332
Resultado antes de intereses e impuestos	6.590	25.737	29.614
Ingresos financieros	1	4	6
Gastos financieros	-1.921	-1.548	-1.149
Resultado financiero	1.920	-1.544	-1.143
Resultado antes de impuestos	4.670	24.193	28.472
Impuesto de sociedades	-1.167	-6.048	-7.118
Resultado neto	3.502	18.145	21.354

Fuente: Elaboración propia

5.4 TESORERÍA PROVISIONAL

En la Tabla 15 presentamos la tesorería previsional para los tres primeros años de actividad del negocio. Queremos destacar dos partidas importantes:

- **Total cobros.** Los cobros vendrán, fundamentalmente, por las ventas que esperamos realizar en el periodo considerado. No obstante, 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 bancario.
- **Total pagos.** La mayor salida de dinero se registra en los gastos fijos que lo compone los gastos del personal y los gastos de la partida “otros gastos fijos” de la cuenta de pérdidas y ganancias. La segunda partida que mayor peso tendrá serán los costes variables de la compra de la materia prima. Hay que destacar que para ejecutar este proyecto se realizará la inversión en activo no corriente y corriente y los pagos necesarios para la constitución de la sociedad. Tras realizar toda la inversión esperamos tener 3.962 euros como disponible que será necesario para la operativa habitual del restaurante.

Tabla 15: Tesorería previsional en los tres primeros años de actividad

	Momento inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Cobros por ventas	0	214.360	261.709	300.043
Ingresos financieros	0	1	4	6
Aportaciones de capital	40.000	0	0	0
Préstamo	30.000	0	0	0
Total cobros	70.000	214.361	261.713	300.049
Pagos de gastos fijos	0	-121.302	-131.396	-151.564
Pago de compras y costes variables	-16.598	-66.456	-84.554	-96.117
Pagos de gastos financieros	0	-1.921	-1.548	-1.149
Devolución del principal del préstamo	0	-5.198	-5.571	-5.971
Liquidaciones de IVA	0	0	-11.719	-17.099
Impuesto de sociedades	0	0	-1.167	-6.048
Pagos de constitución	-7.780	0	0	0
Pagos de inversiones	-41.660	0	0	0
Total pagos	66.038	-194.878	-235.956	-277.949
Cash Flow	3.962	19.483	25.757	22.100

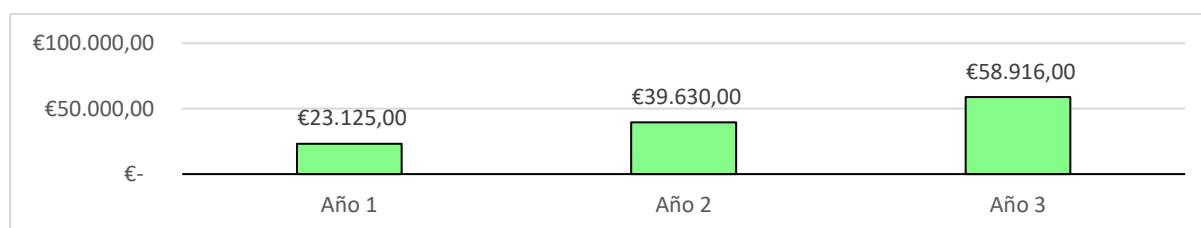
Fuente: Elaboración propia

5.5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.5.1 CAPITAL CIRCULANTE

En la Figura 27 presentamos la evolución del capital circulante del negocio para los tres primeros años de actividad. El capital circulante presenta un gran crecimiento, llegando a duplicarse durante el tercer año de actividad. Este crecimiento del capital circulante proviene de recursos líquidos como es la tesorería gracias a nuestras previsiones de ventas. Este es un dato destacable porque esto puede ser indicador de altos recursos disponibles y, por lo tanto, puede significar estar en una situación de equilibrio financiero.

Figura 27: Capital circulante previsto para los tres primeros años de actividad

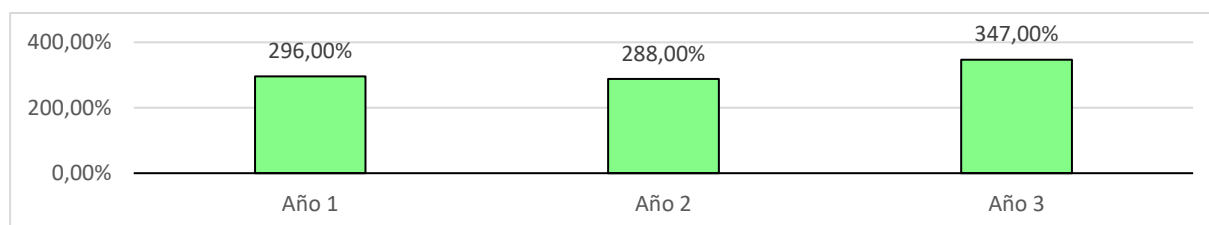


Fuente: Elaboración propia

5.5.2 LIQUIDEZ

La ratio de liquidez general presenta unas cifras elevadas durante los años estudiados (véase Figura 28). El activo corriente que esperamos obtener durante el tercer año triplica la cifra de pasivo corriente, mientras que en los dos años precedentes se queda en cifras muy cercanas a triplicar la cuantía de pasivo corriente. Esta ratio da unas cifras muy positivas de nuestras estimaciones ya que, en líneas generales, el negocio generara la suficiente liquidez como para atender nuestras deudas más inmediatas.

Figura 28: Ratio de liquidez inmediata

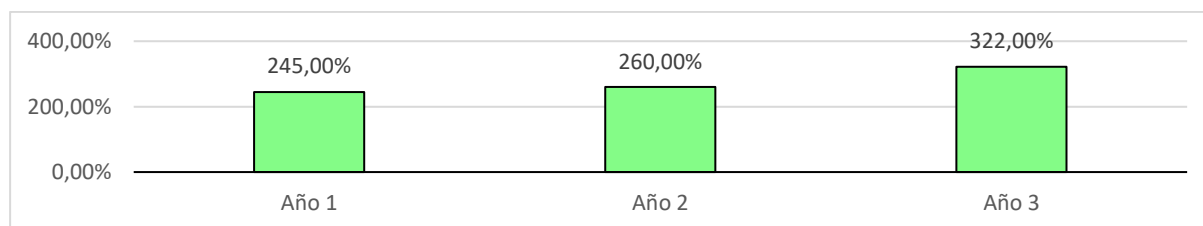


Fuente: Elaboración propia

No obstante, es necesario estudiar más ratios de liquidez con el objetivo de determinar cuál es el origen de esta liquidez en la empresa, es decir, si es por existencias, realizable o disponible.

Para ello, presentamos la ratio de tesorería en la Figura 29. Como podemos observar, la liquidez observada en la anterior ratio viene explicada, principalmente, por recursos totalmente líquidos. En esta ratio ya no se valora el activo corriente con respecto al pasivo corriente, sino que se compara el disponible con el pasivo corriente. De esta manera, podemos asegurar que la empresa, si se cumplen nuestros objetivos de ventas, generará los recursos necesarios para atender sus deudas más inmediatas.

Figura 29: Ratio de tesorería

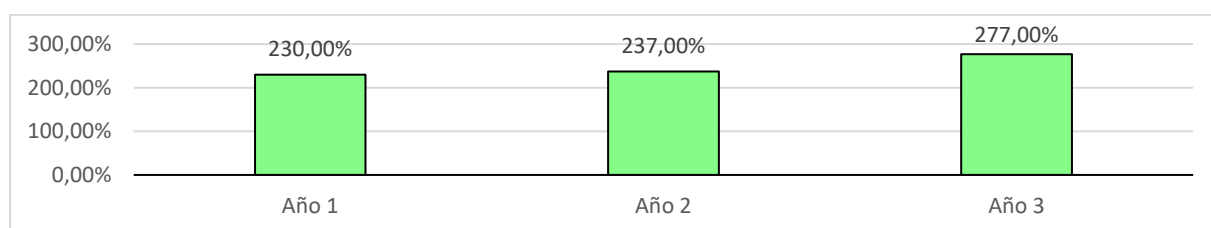


Fuente: Elaboración propia

5.5.3 SOLVENCIA

Para analizar la solvencia de La Repera, pasaremos a analizar la ratio de garantía o de distancia a la quiebra. Como podemos observar, esta ratio presenta unas cantidades muy elevadas, en el que nuestro activo total llega a duplicar el pasivo exigible durante todos los años considerados. Asimismo, esperamos un crecimiento de esta ratio motivada por la devolución del préstamo y por el crecimiento que esperamos de nuestra tesorería (ver Figura 30).

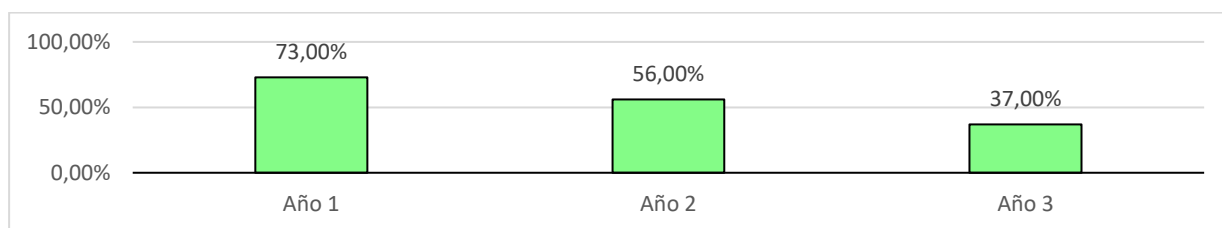
Figura 30: Ratio de solvencia



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de endeudamiento presentamos en la Figura 31 la evolución de la ratio de endeudamiento para los tres primeros años de actividad de esta idea de negocio. Como podemos ver nuestro nivel de endeudamiento se irá reduciendo con los años. No obstante, en ningún momento estará por encima de nuestro patrimonio neto y por ello, creemos que es posible la obtención del préstamo bancario que nos permita hacer realidad este proyecto.

Figura 31: Ratio de endeudamiento



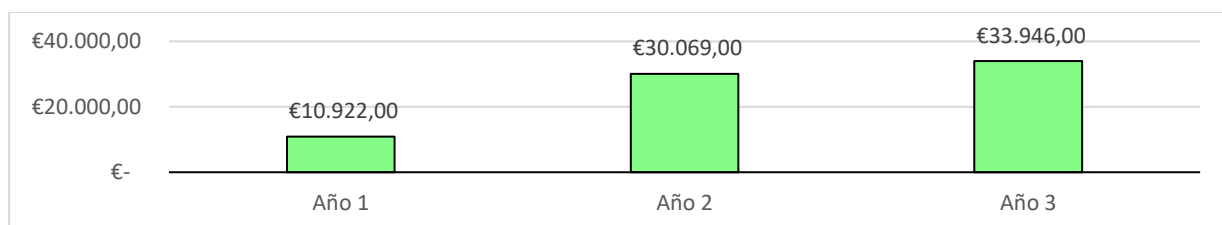
Fuente: Elaboración propia.

5.6 ANÁLISIS ECONÓMICO

5.6.1 EBITDA

El EBITDA que esperamos tener en los tres primeros años de actividad son positivos. Esto se debe a que la mayoría de nuestros costes tienen naturaleza variable en función de la cantidad de clientes que tengamos y nos parece razonable que en el periodo considerado se lleguen a alcanzar estas cifras. Así, se llegará a triplicar el EBITDA del primer año durante el tercero (ver Figura 32).

Figura 32: Evolución del EBITDA

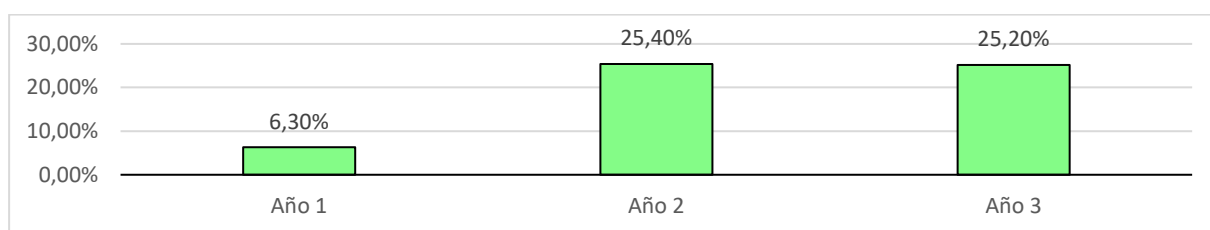


Fuente: Elaboración propia.

5.6.2 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Presentamos en la Figura 33 la evolución de la rentabilidad económica (*Return On Investment*) de nuestra idea de negocio. Esperamos una rentabilidad económica baja durante el primer año debido a los costes iniciales que hay que asumir y por los objetivos de ventas que queremos cumplir. No obstante, para el segundo y tercer año, esperamos una rentabilidad económica mucho más superior motivada por la evolución de las ventas y la no necesidad de realizar nuevas inversiones.

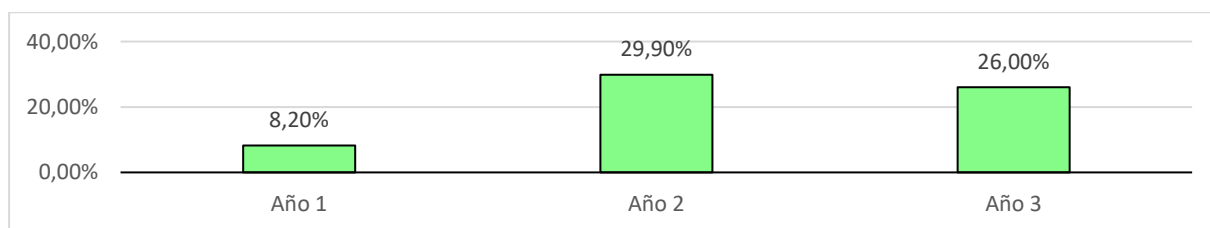
Figura 33: Evolución de la rentabilidad económica



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la rentabilidad financiera (*Return On Equity*), esperamos una evolución muy similar a la vista en la rentabilidad económica (véase Figura 34). Durante el primer año esperamos una rentabilidad financiera muy baja motivada por la inversión que hay que asumir al inicio y que durante los dos siguientes ejercicios no hay que volver a repetir. No obstante, el tercer año presenta un descenso más pronunciado de esta ratio que el visto en la rentabilidad económica. Aun así, la rentabilidad financiera obtenida en este último año analizado es muy alta y demuestra la gran rentabilidad que tiene esta idea de negocio.

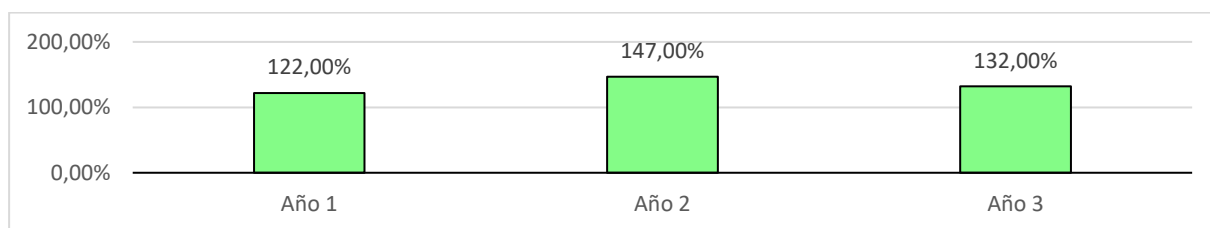
Figura 34: Evolución de la rentabilidad financiera



Fuente: Elaboración propia

Por último, analizaremos el apalancamiento financiero de La Repera durante los tres primeros años de actividad (véase Figura 35). Este indicador debe de situarse en cifras cercanas al uno ya que eso denota que se están aprovechando las fuentes de financiación para obtener una mayor rentabilidad. Como vemos, las cifras se sitúan cercanas a uno, pero ligeramente por encima lo cual puede indicar que quizás se podría mejorar nuestros resultados si se tuviera un mayor endeudamiento. Sin embargo, se ha tomado la decisión de no asumir dicho riesgo y alcanzar un crecimiento más orgánico de nuestra empresa.

Figura 35: Apalancamiento financiero



Fuente: Elaboración propia

5.6.3 VAN, TIR Y PLAZO MEDIO DE RECUPERACIÓN

Para comprobar la viabilidad de nuestro proyecto empresarial pasaremos a analizar algunos indicadores que pueden ser clave a la hora de captar a nuevos inversores:

- **Plazo de recuperación.** El plazo que estimamos que será necesario para la recuperación de la inversión inicial del socio fundador es de dos años y diez meses (véase Tabla 16).

Tabla 16: Plazo de recuperación de la inversión

Desembolso inicial	Año 1	Año 2	Año 3
- 40.000	3.502	18.145	21.354

Fuente: Elaboración propia

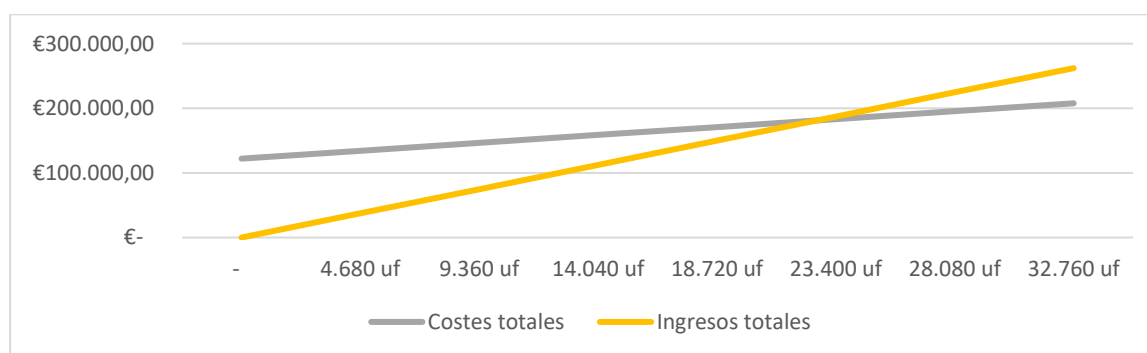
- **Valor Actual Neto (VAN).** El VAN de este proyecto de inversión es positivo, lo cual refuerza lo analizado en las ratio e indicadores anteriores. Concretamente, el resultado ha sido de 367.316 euros y para ello hemos utilizado una tasa de actualización del dos por ciento.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).** La TIR obtenida de nuestro proyecto de inversión se ha situado en un 62,14 %. Esto demuestra la alta rentabilidad que tiene esta idea de negocio de cumplirse los objetivos propuestos.

5.6.4 ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO

Para terminar, presentamos en la Figura 36 la estimación del umbral de rentabilidad para el primer año de actividad. Para realizar este análisis del conjunto de productos de la empresa se ha tenido que realizar unas pequeñas simplificaciones: (i) se ha tomado un precio medio de todos los productos, (ii) a dicho precio se le ha aplicado el tanto por ciento que representa los costes variables en la cuenta pérdidas y ganancias y (iii) se ha contado todas las unidades vendidas de todos los productos, indistintamente del tipo de producto que fuera. De esta manera,

hemos estimado que el número de unidades de productos que debemos de vender para cubrir todos los costes del negocio deben ser 23.659. A partir de este punto el negocio empieza a generar beneficios. Teniendo en cuenta que tenemos una estimación de venta de 23.882 productos, el coeficiente de seguridad para este ejercicio es del 1,04. Por lo tanto, disponemos de un escaso margen para la obtención de beneficios y la sociedad podría incurrir en pérdidas de no cumplirse los objetivos de ventas. No obstante, para el segundo y tercer año de actividad este coeficiente de seguridad alcanzará el 1,18 y el 1,19 respectivamente. Así, en esos años esperamos disminuir considerablemente los riesgos de incurrir en pérdidas.

Figura 36: Análisis del punto muerto para el primer año de actividad



Fuente: Elaboración propia

6 ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

La forma jurídica seleccionada para la constitución de esta empresa será la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Nos hemos decantado por esta forma jurídica por las numerosas ventajas que supone como la limitación de la responsabilidad de los socios, un bajo capital social, la posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero o la no existencia de límites máximos de número de socios. Asimismo, las restricciones en la transmisión de las participaciones sociales permiten que se pueda controlar la entrada de personas ajenas a la sociedad. Al ser una sociedad de nueva creación podemos aplicar tipo impositivo reducido del 15 % en el Impuesto de Sociedades durante los dos primeros años en el que la sociedad obtenga beneficios.

Por lo tanto, La Repera se formalizará a través de una Sociedad de Responsabilidad Limitada en la que la totalidad del capital social se aportará mediante aportaciones dinerarias por importe de 40.000 euros por parte de un único socio y, por lo tanto, tendrá suscrito la totalidad de las participaciones sociales de la entidad. El capital social se dividirá en 400 participaciones de mil euros nominales que deberán ser suscritos y desembolsados en el momento de la constitución.

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. Con este proceso se certifica la no existencia de otra sociedad con la misma denominación. Posteriormente, se debe de 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.
 - Modo de organizar la administración de la sociedad.
 - Modo de deliberación y adopción de acuerdos de los órganos de la sociedad.

Asimismo, se debe de inscribir en el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados en la Conserjería de Hacienda de la Andalucía.

Una vez constituida la sociedad, es necesario realizar una serie de trámites para la puesta en marcha del negocio. Los trámites que se deberán realizar son los siguientes:

- Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores en la Agencia Tributaria.
- Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas en la Agencia Tributaria.
- Alta del socio fundador en el régimen de autónomos de la Seguridad social.
- Legalización del libro de actas, libro registro de socios, libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad, libro Diario y del libro de Inventarios y Cuentas Anuales en el Registro Mercantil Provincial.
- Solicitud de la licencia de apertura y de actividad en el Ayuntamiento de Jaén.

- Para la contratación de personal es necesario realizar la inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social, así como la afiliación y alta de los trabajadores, alta de los contratos de trabajo, la comunicación de apertura del centro de trabajo y la obtención del calendario laboral.

Los costes en los que se tendrán que incurrir para la constitución y puesta en marcha de esta idea de negocio se encuentran recogidos en la Tabla 17.

Tabla 17: Gastos de constitución y puesta en marcha

Concepto	Importe
Certificado negativo del nombre	30,00 €
Inscripción en el Registro Mercantil	120,00 €
Legalización de los libros	60,00 €
Notario	270,00 €
Impuesto sobre Transmisiones Patrimonial y Actos Jurídicos Documentados (1 % s/ capital social)	400,00 €
Licencia de actividad y de apertura	2.500,00 €

Fuente: Elaboración propia

7 CONCLUSIONES

Para finalizar este plan de empresa pasaremos a comentar las principales conclusiones que hemos podido extraer de esta idea de negocio. Queremos destacar que hay un descenso continuo del número de bares abiertos desde dos mil nueve, así como un aumento del número de restaurantes que está reduciendo la diferencia entre ambos tipos de establecimientos. Asimismo, por motivo de la crisis económica y sanitaria del COVID-19, se han producido un gran número de cierres de negocio de hostelería por ser inviables por ser completamente inviables con los niveles de ocupación máximos permitidos. Asimismo, la hostelería siempre ha sido un sector muy atractivo para España debido al turismo y a los altos márgenes que se manejan. Todo esto unido a la tendencia de llevar un estilo de vida saludable permite la creación de una gran oportunidad empresarial ahora que la mayoría de la población está vacunada.

No obstante, creemos que hay una serie de peligros a los que hay que estar muy atentos como es el gran número de competidores, el descenso de la población jiennense o el riesgo de cambios de tipo legal que puede haber por motivos de catástrofes y pandemias como la que hemos vivido recientemente. Para luchar contra estos problemas se deberá de conocer perfectamente a

nuestros competidores actuales y potenciales, adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y ofertar un tipo de servicio atractivo que permita captar a un gran número de clientes.

De esta forma, hemos diseñado un servicio único que no ha sido utilizado en el sector de los restaurantes. Este servicio consiste en realizar comidas sorpresas a partir de menús que han sido elegidos previamente por nuestros clientes. Queremos posicionarnos como una empresa que fomenta la alimentación sana y equilibrada para ser un soplo de aire fresco en un sector en el que sorprender y diferenciarse es un factor clave para el éxito empresarial. Así nos dirigimos a un público adulto de entre veinte y sesenta y cinco años con un nivel de renta medio bajo. Para ello, se propone cuatro tipos de menús: uno de carne, otro de pescado, otro vegetariano y un menú infantil. Para dar a conocer nuestro restaurante se apostará por una campaña de publicidad dotada con tres mil euros que permita ser deseados por los habitantes de Jaén.

La Repera se creará bajo la forma jurídica de sociedad limitada mediante un capital social de 40.000 euros y se localizará en la plaza de Belén en la ciudad de Jaén y en el que estimamos que se podrá realizar, como máximo, cuarenta y ocho servicios completos al día de una hora y veinte minutos cada uno de ellos. Los clientes podrán realizar las reservas tanto por teléfono como a través de nuestra página web. Una vez hecha la reserva podrán acudir al restaurante sin tener que esperar a que alguna mesa esté libre y solicitar el menú que prefiera. Una vez iniciado este proceso el restaurante seleccionará el entrante y el plato principal y el cliente podrá elegir la bebida y el postre. De cualquier forma, se permite a los clientes eliminar dos platos del menú y deberán de comunicar si son alérgicos a algún tipo de producto.

Para la ejecución de este proyecto, teniendo en cuenta el nivel de demanda que hemos estimado, se necesitarán cinco trabajadores. Por una parte, en cuanto a cocina, se necesitará un chef de cocina que se encargará de la gestión del *stock* de las materias primas y de la planificación de los platos a realizar en cada servicio, y un cocinero que apoyará en todo lo que necesite el chef de cocina. Por otra parte, en cuanto a la sala, se necesitará un jefe de sala, que será el punto de unión entre cocina y camareros, y dos camareros que se encargarán de servir la comida y bebida solicitada. A todos ellos, se les dará formación en cuanto a la generación de desperdicios para concienciar a nuestros trabajadores de este problema y poder aplicar una política de reducción de los desperdicios alimentarios que se basará en la optimización de las raciones proporcionadas a nuestros clientes y la donación a un banco de alimentos de aquellos productos que no se vaya a utilizar en los días próximos a su fecha de caducidad.

Por último, en nuestro estudio económico-financiero, dada la inversión y financiación necesaria para la ejecución de este proyecto, se recuperará lo invertido durante el tercer año de actividad de la empresa. Así, el VAN estimado para esta inversión es de 367.316 euros y la TIR de 62,14%. Estas cifras son bastante positivas dado que esperamos obtener beneficios durante todos los ejercicios previstos, aún con la baja estimación de demanda que hemos realizado con el objetivo de ser conservadores en nuestras predicciones. No obstante, durante el primer año presentamos un coeficiente de seguridad del 1,04 lo que significa que durante este ejercicio la empresa, de no cumplir con los objetivos de venta, se encontraría probablemente en una situación de pérdidas. Para el segundo y tercer año este coeficiente se elevaría hasta 1,18 y 1,19 respectivamente lo que nos daría un mayor margen para no incurrir en pérdidas de no cumplirse los pronósticos de ventas.

8 REFERENCIAS

- Banco de España. (2021). *Proyecciones macroeconómicas*. Recuperado el 7 de junio de 2021 de https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones_maconomicas.html
- Castilla, F., & Gallardo, D. (2014). La revelación social en sociedades cooperativas: una visión comparativa de las herramientas más utilizadas en la actualidad. *REVERSCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (114), 7-34.
- Greenpeace (30 de noviembre de 2010). *Cambio climático*. Recuperado el 3 de junio de 2021 de <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/cambio-climatico/>
- Guerras L. & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Thomson-Civitas.
- Hostelería de España. (2020). *Anuario de la Hostelería de España 2020*. Recuperado el 4 de junio de 2021 de <https://apehl.org/media/editor/2020/12/15/anuario-2020.pdf>
- International Renewable Energy Agency (6 de diciembre de 2017). *About IRENA*. Recuperado el 4 de junio de 2021 de <https://www.irena.org/aboutirena>
- Lázaro, L., González, C., & Escribano, G. (2019). *Los españoles ante el cambio climático. Apoyo ciudadano a los elementos, instrumentos y procesos de una Ley de Cambio Climático y Transición Energética*. Real Instituto Elcano. Recuperado el 3 de junio de 2021 de <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/1c5a8ff2-2533-44bf-b2d6->

[a0c8053b231a/Informe-Espanoles-ante-cambio-climatico-sept-2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1c5a8ff2-2533-44bf-b2d6-a0c8053b231a](https://www.mapa.gob.es/imagenes/informe2019_v2_tcm30-540250.pdf)

Lékué. (2017). *La guía de Lékué estuche de vapor*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2020). *Informe del consumo de alimentación en España 2019*. Recuperado el 2 de junio de 2021 de https://www.mapa.gob.es/imagenes/informe2019_v2_tcm30-540250.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2021). *Informe sobre el desperdicio alimentario en los hogares 2020*. Recuperado el 4 de junio de 2021 de https://menosdesperdicio.es/sites/default/files/documentos/relacionados/informe_desperdicio_alimentario_hogares_2020.pdf

Ministerio de Hacienda. (2020). *Presentación del Proyecto de Presupuestos Generales del Estado 2021*. Recuperado el 7 de junio de 2021 de <https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE/ProyectoPGE2021/Documents/LI-BROAMARILLO2021.pdf>

Redacción HD. (15 de diciembre de 2020). *En el mejor de los escenarios no se conseguirían recuperar los datos de 2019 hasta finales de 2021 o principios de 2022*. Recuperado el 4 de junio de 2021 de <https://www.hosteleriadigital.es/2020/12/15/en-el-mejor-de-los-escenarios-no-se-conseguirian-recuperar-los-datos-de-2019-hasta-finales-de-2021-o-principios-de-2022/>

Sánchez, E. (2020). *Enrique Sánchez y su cocina*. Alfar.

SHINE. (2020). *La Biblia de Masterchef*. Espasa Libros.

World Wildlife Fund (29 de enero de 2020). *Devastadores incendios forestales en Australia*. Recuperado el 3 de junio de 2021 de <https://www.worldwildlife.org/descubre-wwf/historias/devastadores-incendios-forestales-en-australia>



La Repera

RESTAURANTE



MENÚ DE CARNE

Entrantes

- Ensalada caprese con pistachos, miel y mostaza
- Ensalada nizarda con huevo
- Bizcopán de queso payoyo con jamón
- Nuggets de presa ibérica con tomate frito casero
- Hamburguesitas de coliflor y queso con alioli de bacón



Plato principal

- Secreto ibérico con migas dulces
- Solomillo de cerdo con salsa de queso
- Solomillo al whisky con patatas de la abuela
- Brocheta de cordero con risotto de peras y queso azul
- Pluma con salsa de nectarina
- Pollo en salsa con pimientos de padrón



Postre

- Tarta de chocolate y plátano
- Tocino de cielo y compota de tomate con frutos rojos
- Café
- Helado



12,95 €

(Una bebida incluida entre agua, refresco y cerveza)

MENÚ DE PESCADO

Entrantes

- Ensalada caprese con pistachos, miel y mostaza
- Ensalada nizarda con huevo
- Tosta de aguacate y atún en manteca colorá
- Gazpacho de mango con tartar de atún
- Lasaña fría de ensaladilla, salmón y tomates cherry



Plato principal

- Dorada en papillote con langostinos y verduras
- Lomo de bacalao al pil pil sobre arroz de puntillitas
- Brocheta de salmón con pesto de espinacas y naranja
- Corvina a la sartén con verduras y cuscús
- Suquet de salmonete
- Merluza a la gallega



Postre

- Tarta de chocolate y plátano
- Tocino de cielo y compota de tomate con frutos rojos
- Café
- Helado



12,95 €

(Una bebida incluida entre agua, refresco y cerveza)

MENÚ VEGETARIANO

Entrantes

Ensalada caprese con pistachos, miel y mostaza

Vichyssoise de pera

Gazpacho andaluz con vinagre de Jerez

Aliño de verano

Palitos crujientes de queso con salmorejo de fresas



Plato principal

Ratatouille con hierbas aromáticas

Risotto de espárragos y setas de cardo

Hamburguesa de garbanzos y tzatziki

Capellini de calabaza con mantequilla de salvia

Berenjenas al queso

Verduras al estilo oriental con huevo



Postre

Tarta de chocolate y plátano

Tocino de cielo y compota de tomate con frutos rojos

Café

Helado



9,95 €

(Una bebida incluida entre agua, refresco y cerveza)

MENÚ INFANTIL

Entrantes

Bizcopán de queso payoyo con jamón



Hamburguesitas de coliflor y queso con alioli de bacón



Palitos crujientes de queso con salmorejo de fresas



Plato principal

Risotto de espárragos y setas de cardo 

Espaguetis con albóndigas y migas crujientes



Berenjenas al queso



Postre

Tarta de chocolate y plátano  

Tocino de cielo y compota de tomate con frutos rojos



Helado

7,95 €

(Una bebida incluida entre agua, refresco y cerveza)

BEBIDAS

Agua natural

Solán de Cabras (33 CL) 1,00 €

Refrescos

Coca Cola Zero (33 CL) 1,50 €

Fanta de Naranja (33 CL) 1,50 €

Fanta de Limón (33 CL) 1,50 €

Nestea (33 CL) 1,50 €

Tinto con limón (33 CL) 1,20 €

Cerveza

Corona (33 CL) 2,00 €

Alhambra Reserva 1925 (33 CL) 2,00 €

Hoegaarden (33 CL) 2,00 €

El Alcázar (33 CL) 2,00 €

Vino Tinto

La montesa (75 CL) 15,00 €

La planta (75 CL) 10,00 €

Castro de Valtuille (75 CL) 8,00 €

Pago de Valdoneje (75 CL) 9,00 €

Vino Blanco

Enate Chardonnay (75 CL) 16,00 €

Viña Albina (75 CL) 7,00 €

Circe Verdejo (75 CL) 11,00 €

Monte Real (75CL) 7,00 €

Cavas

Perelada Brut Rosé (75 CL) 10,00 €

Guilera Brut Rosat (75 CL) 14,00 €

9.2 ANEXO 2: MODELO CANVAS

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Proveedores locales	Elaboración de los platos Coordinación entre cocina y camareros Asegurarse de que los clientes se van satisfechos	Menús de platos sorpresa especialmente adecuados para celebraciones Estilo de vida saludable Reducción de desperdicios Platos de cocina española con ciertos toques vanguardistas	Trato individualizado Seguimiento del servicio Demostrar interés por el servicio que se presta	Adultos de 20 a 65 años Personas con nivel de renta medio bajo Parejas Familias Amigos Compañeros de trabajo
	Recursos claves		Canales	
	Menús Materias primas Recursos y capacidades del personal		Web y redes sociales Boca a boca Teléfono Restaurante	
Estructura de coste			Fuentes de Ingreso	
Amortización del inmovilizado. Adquisición de materias primas. Suministros (electricidad, agua, internet, <i>hosting</i> , etc.) Personal y Seguridad Social (cuatro trabajadores y el socio promotor) Otros gastos (Seguros, asesorías, alarmas, arrendamientos)			Cobro de los servicios realizados	