



ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo de Fin de Grado de Contabilidad y Finanzas

Curso: 2013/2014

***“PLAN DE VIABILIDAD PARA ABRIR UN  
RESTAURANTE ORIENTADO A CELIACOS EN SAN  
CRISTÓBAL DE LA LAGUNA”***

**Opción 1:**

Desarrollo de un proyecto de creación de nueva empresa

**Realizado por la alumna:** Irene Álvarez Pérez

**Tutor del Proyecto:** Iván Domingo González Barrios

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ABSTRACT.....	1
<b>CAPÍTULO 2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
2.1. OBJETIVOS.....	2
<b>CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>2</b>
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.....	2
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TURISMO.....	3
<b>CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>3</b>
4.1. ENTORNO.....	3
4.1.1. Entorno General.....	3
4.1.1.1. Factores Políticos-Legales.....	3
4.1.1.2. Factores Económicos.....	3
4.1.1.3. Factores Sociales.....	4
4.1.1.4. Factores Tecnológicos.....	4
4.1.2. Entorno Específico.....	5
4.1.2.1. Porter.....	5
4.1.2.2. DAFO.....	6
4.2. EVALUACIÓN DEL MERCADO.....	7
4.2.1. Segmentación del Mercado y Público Objetivo.....	7
4.2.1.1. Variables Geográficas.....	7
4.2.1.2. Variables Demográficas.....	7
4.2.1.3. Variables Psicográficas.....	7
4.2.1.4. Variables Conductuales.....	8
4.2.2. Análisis de la Competencia.....	8
4.2.3. Análisis de la Demanda.....	8
4.2.3.1. Previsión de la Demanda.....	9
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>9</b>
5.1. ESTRATEGIA.....	9
5.1.1. Ciclo de Vida del Proyecto.....	9
5.1.2. Misión, Visión y Valores.....	10
5.1.3. La estrategia en el área de negocio.....	10
5.2. DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	11
5.3. DETERMINACIÓN DEL PRECIO.....	11
5.3.1. Precio de venta debidamente justificado.....	12
5.3.2. Presupuesto de Venta.....	13
5.4. PROMOCIÓN.....	13
5.4.1. Publicidad.....	13
5.4.2. Venta Personal.....	14
5.4.3. Promoción de Ventas.....	14
5.4.4. Relaciones Públicas.....	14
5.5. DISTRIBUCIÓN.....	14

<b>CAPÍTULO 6. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....</b>	<b>14</b>
6.1. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.....	14
6.2. APROVISIONAMIENTO.....	14
6.3. PROCESO DE FABRICACIÓN/PRESTACIÓN DE SERVICIO.....	15
6.3.1. Proceso de Producción.....	15
6.3.2. Procesos de Gestión y Operativos.....	15
<b>CAPÍTULO 7. PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>15</b>
7.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	15
7.2. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	16
7.2.1. Descripción y características de los puestos de trabajo.....	16
7.2.2. Coste asociado al personal.....	16
7.3. LA FORMA JURÍDICA.....	17
7.4. RAZÓN SOCIAL Y CNAE.....	17
<b>CAPÍTULO 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>17</b>
8.1. PLAN DE INVERSIONES.....	17
8.1.1. Inversiones en Activos No Corrientes.....	17
8.1.1.1. Cuadro de amortización de las inversiones en Activos No Corrientes.....	18
8.1.2. Inversiones en Activos Corrientes.....	18
8.1.2.1. Presupuesto de Aprovisionamiento.....	18
8.1.2.2. Presupuesto de Producción.....	18
8.2. PLAN FINANCIERO.....	19
8.3. PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	19
8.4. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	20
8.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.....	21
8.6. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.....	22
8.6.1. Rentabilidad Económica.....	22
8.6.2. Rentabilidad Financiera.....	22
8.7. ANÁLISIS DE LOS RATIOS.....	23
8.7.1. Análisis Financiero.....	23
8.7.2. Ratios de la Estructura de Financiación.....	23
8.8. ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO.....	24
8.9. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN. VAN Y TIR.....	24
<b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>27</b>

## **CAPÍTULO 1. RESUMEN.**

El proyecto contiene la realización de un plan de empresas para la implantación de un restaurante en la ciudad de San Cristóbal de La Laguna, el cual está dirigido a personas celiacas. Sin embargo, no solo podrán acceder a sus instalaciones y a la degustación de sus menús personas con esta intolerancia, sino que podrán visitar el establecimiento todos aquellos clientes que deseen probar un plato diferente.

El nombre del restaurante será “La Fuentita”, y ofrecerá comida de calidad, sin gluten y elaborada con productos canarios. Asimismo, será un establecimiento donde los intolerantes a este tipo de producto se sentirán a gusto y podrán consumir con tranquilidad los distintos platos de la carta, sin miedo de que contengan ingredientes que perjudiquen a su salud. Además, el personal de la empresa estará formado en materia de alergias alimenticias con el objeto de ofrecer a cada cliente una atención personalizada.

Por tanto el objeto principal del proyecto es averiguar si es o no viable crear un negocio de estas características.

### **1.1. ABSTRACT.**

The project contains the implementation of a business plan for the implementation of a restaurant in the city of San Cristóbal de La Laguna, which is addressed to celiacs. However, not only people with lactose intolerance can access their facilities and tasting menus, but all customers can visit the establishment who wish to taste a different dishes.

The name of the restaurant is "La Fuentita" and offers food of quality without gluten and products made by the Canary Islands. It will also be an establishment where intolerant of this type of product will feel comfortable and can consume the various menu items with confidence, without fear that contain ingredients that harm your health. The company staff will consist of food allergies in order to offer each customer a personalized attention.

Therefore the main objective of the project is to find out if it is feasible to establish a business of this nature or not.

## **CAPÍTULO 2. INTRODUCCIÓN.**

Cada día son más las personas que tienen problemas con la alimentación, esto no solo es debido a un mal consumo de productos, sino a las diferentes enfermedades que están surgiendo en los últimos años, como por ejemplo la intolerancia al gluten. Esta enfermedad afecta tanto a niños como a mayores, ya que en la actualidad se está diagnosticando en personas con edades avanzadas. Los pacientes tienen que cambiar su alimentación sustituyendo las harinas por productos elaborados sin ella.

Según los datos publicados por ASOCEPA la prevalencia de la enfermedad en España es similar a la del resto de Europa, es decir, de 1 celíaco por cada 79 personas, siendo la enfermedad crónica intestinal más frecuente.

En la actualidad son muy pocos los establecimientos de restauración que ofrecen menús destinados a estas personas. Concretamente en la isla de Tenerife hay aproximadamente unos siete, no encontrándose ninguno en el municipio de San Cristóbal de La Laguna.

Una vez analizados con detenimiento los motivos expuestos anteriormente se ha llegado a la idea de negocio que se pretende desarrollar. Se trata de diseñar un restaurante orientado a celíacos, que ofrezca una selección de los mejores platos elaborados con productos 100% de calidad, que garanticen en todo momento la satisfacción de los

clientes al consumirlos. Además, se pretende que los empleados reciban una formación sobre alergias alimenticias y sobre cada uno de los ingredientes que conforman los platos de la carta, con el objeto de dar una atención personalizada a cada cliente.

Finalmente, se ha optado por esta actividad dado que son pocos los establecimientos que ofrecen este tipo de producto destinado a esta franja de la población, y donde es posible obtener una ventaja competitiva con respecto a la gran competencia que hay en el sector.

## **2.1. OBJETIVOS.**

- Realizar un estudio detallado de las posibles estrategias a llevar a cabo y de las oportunidades que tiene la empresa para diferenciarse de los competidores.
- Conocer el entorno que rodea a la empresa mediante variables macroeconómicas.
- Determinar el público que mejor se adapte a los productos ofertados por la empresa.
- Llevar a cabo un examen exhaustivo del mercado de la restauración.
- Estudiar quiénes son nuestros competidores directos y sus principales características.
- Elaborar un adecuado plan de marketing en el que se fijen los precios, se defina el producto, las estrategias de comunicación a utilizar y los canales de distribución.
- Hacer un plan de recursos humanos y producción, que recoja la mano de obra necesaria, las compras de aprovisionamiento y las existencias finales.
- Confeccionar un plan económico-financiero que recoja tanto las inversiones como la financiación necesaria para poder poner en marcha el negocio. Además de averiguar si puede llegar a ser rentable o no, mediante la realización de una serie de ratios.

## **CAPITULO 3. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.**

### **3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.**

En España este sector forma parte de la gran industria de la Hostelería y del Turismo. Por lo que suele ocurrir que al hablar de la restauración se englobe al sector en general.

- Análisis del empleo.

Según los datos publicados por el Instituto de Estudios Turísticos (IET) en su Informe Anual de Empleo, la restauración acapara el 49,4% del empleo en el sector, lo que equivale a 1.000.487 ocupados. Esta cifra es un 3,3% superior a las de años anteriores.

Un total de seis comunidades autónomas concentran el mayor volumen de ocupados del sector turístico, entre ellas Canarias. Sin embargo, de estas seis los ocupados crecieron en tres y descendieron en las otras tres, respecto al mismo periodo del año anterior. Disminuyendo en un 6,4% el número de ocupados en turismo en Canarias.

- Análisis de los precios.

Los restaurantes, cafeterías y bares siguen aumentando sus precios en junio de 2014. Siendo el aumento de un 0,4% respecto al mismo mes del año anterior, y acumulando en lo que va de año un total de un 1,1%, según los datos publicados por el INE.

En lo relacionado con Canarias, esta mantiene su tasa con respecto al mes de mayo, la cual es de -0,3%. Además, la restauración ha variado en un 0,4% con respecto al mes anterior, acumulando en lo que lleva de año un 0,2%.

- Análisis de la facturación.

La facturación de los establecimientos de restauración ha alcanzado los 40.659 millones de euros, lo que equivale al 9,7% del total, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). El volumen de negocios de los restaurantes se vio disminuido en un 9,4% con respecto a años anteriores. Logrando Canarias con el sector de la hostelería la mayor cifra de negocio registrada en los últimos años.

### **3.2. ANALISIS DEL SECTOR DEL TURISMO.**

En Canarias la fuente principal de ingresos proviene del sector terciario, principalmente del turismo. Según el Instituto de Estudios Turísticos (IET), este ha experimentado altibajos desde que comenzó la crisis en 2008, ya que al año siguiente sufrió un retroceso del 12,3%. En el 2010 el porcentaje aumentó en un 4,9% con respecto al año anterior, lo que conllevó a que el gasto generado por los turistas en las islas alcanzara los 8.947,8 millones de euros. Posteriormente, en el año 2011 fue el destino más beneficiado por el notable incremento de turistas y por el volumen total del gasto generado; intentando en 2012 retener estas cifras. Con respecto al 2013, el gasto generado por los turistas fue de 1.215 millones de euros. En lo que llevamos de 2014, ha alcanzado su mejor registro logrando un incremento del 7,7% de turistas, además de generar el 32,7% del gasto total y ser elegida uno de los principales destinos turísticos para pasar las vacaciones.

## **CAPITULO 4. ESTUDIO DE MERCADO.**

### **4.1. ENTORNO.**

#### **4.1.1. Entorno General.**

Para analizar el entorno general o macroentorno utilizaremos la herramienta PEST que comprende cuatro grandes factores externos y que pueden afectar en una mayor o menor medida a las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

##### *4.1.1.1. Factores Políticos-Legales.*

Este factor puede afectar tanto directa como indirectamente a la empresa, ya que los cambios tanto políticos como legales están presentes en el día a día de nuestro país. La normativa autonómica que regula la restauración en Canarias, está recogida en el *Decreto 90/2010, de 22 de Julio*, por el que se regula la actividad turística de restauración y los establecimientos donde se desarrolla la misma, modificado por el *Decreto 29/2013, de 31 de Enero*. Las principales novedades de dicho Decreto son, la modificación de los grupos en los que se dividen los establecimientos, la obligatoriedad de la exhibición de una placa-distintivo, la eliminación del sellado de precios y la sustitución del régimen de apertura.

La *Ley 42/2010 de 30 de Diciembre de 2010* entró en vigor el 2 de Enero de 2011 modificando la anterior *Ley 28/2005 de 25 de Diciembre*. Por la cual se prohíbe fumar en cualquier local cerrado, que se utilice para la atención al público. La mayoría de los hosteleros afirman que después de su aprobación muchos de los clientes que acudían a sus establecimientos ya no lo hacen; mientras que otros han podido paliar las consecuencias de esta Ley con la incorporación de terrazas.

##### *4.1.1.2. Factores Económicos.*

En primer lugar, se han realizado grandes cambios, entre los que se encuentran los recortes en todos los ámbitos, subidas de impuestos y tasas, como las del IGIC, IRPF e Impuesto de Sociedades. Además de que se siguen destruyendo puestos de trabajo, pero en un menor porcentaje, reducido la capacidad económica de empresas y familias.

En segundo lugar, el Instituto Nacional de Estadística, estima que la inflación anual del IPC en 2014 será del 0,4%. Esto es debido a la subida de los precios en los servicios turísticos, electricidad, carburantes y lubricantes. Con la subida de la inflación el poder adquisitivo de los ciudadanos disminuye.

En tercer lugar, la lenta recuperación de la economía ha dado lugar a la normalización de los mercados financieros y la mejoría de los laborales. Además, el Producto Interior Bruto (PIB) ha registrado una variación del 0,4% superando en dos décimas a la del año anterior.

En cuarto lugar, en lo referente al empleo la tasa publicada por el BDE habla de que se siguen destruyendo puestos de trabajo aunque en un menor porcentaje. Durante el primer trimestre de 2014 ha aumentado una décima, mientras que los salarios se han mantenido.

#### *4.1.1.3. Factores Sociales.*

- Demográficos.

Según los datos provisionales publicados por el INE a 1 de Julio de 2013, Canarias cuenta con 2.110.039 habitantes, un 0,23% más que en el comienzo del año 2013. De dicha población 1.058.711 corresponden a mujeres, y el resto, 1.051.328 a hombres.

La natalidad se ha visto reducida en un 15,8% durante el 2013, lo que es causado por la introducción de la mujer al mundo laboral. Por otro lado, las defunciones también han disminuido en un 6,9%, el cual es explicado por la mejora en la calidad de vida.

- Psicosociales.

En cuanto a los aspectos psicosociales, tenemos que tener en cuenta que la población dedica mucho tiempo a su bienestar y a su salud. Lo que provoca que las personas elijan que productos consumir y la calidad de los mismos. Asimismo, la incorporación de la mujer al mundo laboral, el aumento de horas en la jornada y la distancia del domicilio han favorecido positivamente a la restauración. También se ve favorecido por los jóvenes que trasladan su residencia a otras islas para cursar sus estudios universitarios.

Sin embargo, en los últimos años el consumo fuera del hogar se ha visto reducido con la entrada de la crisis, llegando a ser de 3,1% en 2013, según los datos publicados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

#### *4.1.1.4. Factores Tecnológicos.*

En la actualidad, es muy importante contar con los últimos avances tecnológicos que nos permitan ganar rapidez y mecanizar en todo lo posible el proceso. En lo que respecta a la restauración, estos avances son fundamentales para marcar la diferencia con la competencia, para mejorar el funcionamiento dentro del local, para ofrecer un servicio de calidad, para incorporar nuevos canales de promoción y para fidelizar clientes.

A parte de los nombrados anteriormente, también hay que hablar de los avances tecnológicos que han mejorado las comunicaciones en los últimos años, como lo es internet. Este nos ayuda a llegar a todas las personas para dar a conocer nuestro producto/servicio, además de averiguar las opiniones y el grado de satisfacción de nuestros clientes, ya sea a través de una página web o de redes sociales.

#### **4.1.2. Entorno Específico.**

El entorno específico o microentorno está formado por todos los factores que afectan directamente a la empresa. Por lo tanto, para identificar las fuerzas competitivas y los puntos fuertes y débiles del sector, he realizado dos análisis, el de Porter y el DAFO.

##### *4.1.2.1. Porter.*

Este análisis se compone del estudio de cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad o competitividad entre las empresas de un mismo sector.

- Rivalidad entre los competidores actuales.

La concentración de empresas, el nivel de crecimiento del mercado, las barreras de salida y el grado de poder de los competidores/proveedores son factores que determinan el nivel de rivalidad dentro de un sector. Si la rivalidad aumenta, la rentabilidad baja, y viceversa.

El sector de la restauración se caracteriza por una elevada rivalidad entre las empresas que lo conforman, la cual es explicada por la alta concentración en el sector, por la disminución del mercado en los últimos años y por la influencia que tienen los competidores sobre las empresas. Esto provoca que la rentabilidad de las empresas que se dedican a esta actividad se vea disminuida.

- Amenaza de nuevos competidores.

Todo mercado que sea atractivo se verá amenazado por la entrada de nuevos competidores. Se analizarán los siguientes factores que condicionan la entrada:

- Las economías de escala permiten a las empresas reducir el coste a medida que aumenta la producción. Muchas de los de restaurantes que figuran en España ven reducidos sus costos al expandirse, en nuestro caso, al ser una nueva empresa no podremos beneficiarnos, por lo que operaremos a un coste unitario más alto. Esto es una medida pensada para un futuro más lejano y no para el presente.
- El acceso a los canales de distribución, no se considera un elemento relevante que impida a los nuevos competidores penetrar en el mercado.
- La necesidad de una aportación de capital al inicio de la actividad es fundamental para poner en marcha el negocio.
- La diferenciación del producto/servicio es uno de los factores más importantes en la captación de clientes. Se trata de ofrecer algo diferente a un precio competitivo. En este sector son muchas las empresas que tienen su marca propia y se caracterizan por su servicio personalizado, por lo que tenemos que ofrecer algo diferente que nos dé una ventaja competitiva.

- Poder negociador de los proveedores.

En el sector de la restauración los proveedores juegan un papel fundamental en el logro de la diferenciación. Por lo que seleccionaremos a los que nos oferten productos naturales, de calidad, con marca y sobre todo a un buen precio.

Por un lado, son muchos los proveedores que ofertan los mismos productos, llegando a tener un mayor poder negociador. En este caso nos quedaríamos con los que nos garanticen la calidad del producto, quedando en un segundo lugar el precio.



Por otro lado, se encuentran los que comercializan marcas únicas, es decir, no poseen sustitutivos. Esto hace que el poder de negociación sea nulo y obligue a comprar productos a los precios que están establecidos.

Podemos concluir que el poder negociador con los proveedores será variable, ya que dependerá de a quien acudamos.

- Poder negociador de los clientes.

Nos encontramos en un sector en el que hay mucha competencia, en el que un cliente puede elegir sin limitación alguna. Por este motivo nuestro objetivo es fidelizar clientes, es decir, mantener a los consumidores que elijan nuestro restaurante ante cualquier otro.

Es importante lograr diferenciarnos del resto de la competencia, y que mejor forma que ofreciendo un servicio dirigido exclusivamente a celíacos, que cuente con comida de calidad, que se caracterice por la utilización de productos canarios sin gluten, por un servicio personalizado a cada cliente y por lo saludable que es.

En cuanto a la fijación de precios, tendremos que tener en cuenta el poder adquisitivo de los clientes, por lo que se pondrán precios intermedios, ya que se trata de comida poco elaborada dirigida a personas alérgicas a un determinado producto.

- Amenaza de productos sustitutivos.

El servicio que ofrece la actividad de restauración se puede ver sustituido fácilmente, ya que existen muchos lugares que ofrecen servicios y productos similares. Como por ejemplo, Guachinches (comida típica Canaria), Restaurantes de comida rápida (precios económicos y rapidez en el servicio), Establecimientos de comida para llevar (comida preparada para consumir fuera del local),...

Sin embargo, son muchos más los lugares donde poder disfrutar de los manjares que nos ofrece esta actividad. Hay que tener en cuenta que las peculiaridades que ofrece nuestro restaurante, como son la exclusividad de platos sin gluten y lo saludable de nuestra comida, pocos establecimientos lo ofrecen, por lo que este factor juega a nuestro favor.

#### 4.1.2.2. DAFO.

Este análisis nos ayudara a estudiar las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación con respecto al entorno (Amenazas y Oportunidades). El objetivo es potenciar las fortalezas y oportunidades, así como reducir o anular las amenazas y debilidades.

<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca experiencia en el sector.</li> <li>- Desconocimiento por parte del cliente de nuestro producto/servicio.</li> <li>- Dificultad para encontrar personal cualificado.</li> <li>- Formación del personal.</li> <li>- Escasez de recursos financieros.</li> <li>- No contar con local propio.</li> <li>- Poca cartera de clientes.</li> <li>- Poca innovación y desarrollo.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una alta competencia en el sector.</li> <li>- Menor poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>- Alta tasa de desempleo.</li> <li>- Situación económica del país.</li> <li>- Disminución de la población en el mes de Agosto, ya que muchos estudiantes se van.</li> <li>- Entrada de nuevos competidores a precios más bajos.</li> </ul>
---	---

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación.</li> <li>- Precios asequibles.</li> <li>- Calidad de los productos.</li> <li>- Servicio rápido tanto en la barra como en el comedor.</li> <li>- Buena relación calidad-precio.</li> <li>- Utilización de productos Canarios.</li> <li>- Comida 100% para celíacos.</li> <li>- Dirigirnos a los clientes a través de páginas web y redes sociales.</li> <li>- Contaremos con unas infraestructuras adecuadas y decoradas.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos restaurantes de comida elaborada sin gluten.</li> <li>- Incorporación de la mujer al mundo laboral.</li> <li>- Posicionamiento en una zona donde hay muchos centros de trabajo al lado.</li> <li>- Nuevas tecnologías.</li> <li>- Gran número de personas celíacas.</li> <li>- Desarrollo nacional, somos un país con posibles futuros emprendedores.</li> <li>- Mayor preocupación por la salud.</li> </ul>
---	--

Tabla 1. Fuente: Elaboración Propia

## 4.2. EVALUACIÓN DEL MERCADO.

### 4.2.1. Segmentación del mercado y público objetivo.

Según Kloter y Keller la segmentación es “la división del mercado en grupos individuales con necesidades, características, y comportamientos comunes”. Para llevarla a cabo se tienen en cuenta una serie de variables.

#### 4.2.1.1. Variables geográficas.

El restaurante está situado en Tenerife, concretamente en el municipio de San Cristóbal de La Laguna. Se ha elegido esta localidad porque tras haber realizado la tabulación de las encuestas, estas han dictaminado que la población prefiere este lugar para situar el establecimiento. Además, la ciudad cuenta con un importante Patrimonio Histórico que atrae a una gran cantidad de turistas.

#### 4.2.1.2. Variables demográficas.

- Edad. Por las características del producto ofertado, el rango de edad del público objetivo estará comprendido entre los 18 y 50 años, con un poder adquisitivo medio.
- Género. El producto va dirigido a hombres y mujeres por partes iguales.
- Tamaño de la familia. Por el menú, fundamentado en sus atributos de salubridad y sin ingredientes alérgenos estará dirigido a toda familia sin tener en cuenta su tamaño.
- Ingresos. El precio es el factor a partir del cual se comienza a obtener beneficios, por lo que éste siempre será superior al de un producto elaborado en casa o incluso al de los fabricados en otros restaurantes. El nivel de ingresos debe ser medio, pudiendo esperar que personas con salarios bajos o desempleados también lo puedan consumir.

#### 4.2.1.3. Psicográficas.

- Personalidad. El cliente será una persona a la que le preocupe su salud, capaz de vivir experiencias nuevas con la comida, a la que le gusten las relaciones sociales, que tenga hábitos de ocio recurrentes, que sea activa y aventurera.
- Estilo de vida. Personas celíacas que les guste comer fuera del hogar de vez en cuando, pero que por motivos de escasez de establecimientos de este tipo no lo pueden hacer.
- Valores. Atraer clientes con valores de lealtad, responsabilidad y honestidad.

#### 4.2.1.4. Variables Conductuales.

- Búsqueda del beneficio. Lograr que este nuevo producto/servicio sea beneficioso para ambos extremos, no solo en términos de dinero sino también de salud.
- Tasa de utilización del producto. Alcanzar la satisfacción de los clientes a través del producto/servicio para que sientan la necesidad de volver a repetir la experiencia.

Después de haber realizado la segmentación podemos establecer que el público objetivo lo componen los alérgicos al gluten con hábitos de vida saludable y con tendencias al consumo en restaurantes derivados de momentos de ocio o de trabajo, cuya edad este comprendida entre los 18 y 50 años.

#### 4.2.2. Análisis de la competencia.

En este punto analizaremos la competencia directa que tiene nuestro restaurante basándonos en los afiliados a la Asociación de Celiacos en Tenerife (ACET).

- Restaurante El Campo. Cuya característica es que se adapta siempre a las necesidades del cliente. Sus precios van de 0 a 10 €. Se basa en la cocina tradicional y celiaca.
- Restaurante GOM. Su principal característica es la cocina creativa/celiaca y de mercado, en un ambiente minimalista. Sus precios oscilan entre los 25 y 30 €.
- Restaurante La Buena Vida. Su objetivo se basa en el bienestar de pequeños y mayores. Sus precios oscilan entre los 15 y 30 €. Se basa en la cocina Fusión y Celiaca.
- Restaurante Folelé. Dentro del restaurante hay una tienda con productos 100% canarios. Se basa en la cocina tradicional y celiaca. Los precios van de 5 a 15 €.
- Restaurante Convivio. Utilización de productos sin gluten controlados por FACE. Se basa en la cocina italiana y celiaca.
- Restaurante Tahití. Selección de los mejores productos para la elaboración de la carta. Los precios oscilan entre los 10 y 30 €. Cocina tradicional, fusión y celiaca.
- Taberna Girón. Especiales sin gluten, española y vasca. Los precios van de 30 a 50 €.

Hemos seleccionado los que tienen un producto/servicio similar al nuestro. Como toda empresa que compite en un mercado tiene puntos fuertes y débiles que la competencia puede aprovechar a su favor. Primero los puntos fuertes son la experiencia, la fidelización de clientes,... Sin embargo, también tienen puntos débiles como el elevado precio, platos poco suculentos, las reducidas dimensiones del local, el trato poco amable de camareros y el desconocimiento de los ingredientes utilizados en la elaboración de la carta.

#### 4.2.3. Análisis de la demanda.

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que un consumidor o grupo de consumidores pueden adquirir del mercado a distintos precios. Además, aporta información sobre las posibles oscilaciones del volumen de ventas. Para su estimación se ha seleccionado una muestra de cien personas a las que se les ha realizado una encuesta con el objetivo de conocer su opinión sobre el servicio de restauración sin gluten.

De la muestra un 56% corresponde a mujeres y un 44% a hombres, con edades comprendidas entre los 18 y 50 años. Asimismo, un 45% de los encuestados son celiacos, mientras que un 77% asegura conocer a alguien que padece esta alergia. Además, un 73% de las personas a las que se les ha preguntado afirman que estarían dispuestos a consumir los distintos productos que se ofertan en nuestro establecimiento, y el resto un 27%, atestigua que no acudirían al restaurante porque la gama de productos ofertados son únicamente orientados a celiacos. En cuanto a la ubicación un 45% ha señalado que el

mejor municipio para establecer el restaurante es San Cristóbal de La Laguna, seguido de S/C de Tenerife con un 36% y el Puerto de la Cruz con un 19%.

El 33% de los encuestados manifiesta que acude a un restaurante cada dos semanas, seguido de los que lo hacen una vez a la semana con un 28% y finalmente con un 17% los que van diariamente por motivos de trabajo. Asimismo, prefieren acudir a la hora del almuerzo, con un porcentaje que se encuentra por encima de la media.

Con respecto al precio podemos decir que el 79% de los encuestados han seleccionado el tramo que va de 10 a 20 euros, el 16% el que va de 20 a 30 euros y solo el 5% ha elegido precios superiores a 30 euros. Además, no solo tienen en cuenta el dinero para volver a repetir, sino que también valoran la calidad de la comida y del servicio ofrecido.

La última pregunta se ha utilizado para medir el conocimiento que tiene el cliente sobre posibles restaurantes que ofrezcan servicios similares al nuestro. Un 52% de la población dice que hay de 1 a 5 establecimientos semejantes, un 36% afirma que hay de 5 a 10 y un 16% asegura que no existen restaurantes de este tipo.

#### *4.2.3.1. Previsión de la demanda.*

Para la previsión de la demanda se tendrán en cuenta los datos obtenidos del estudio de mercado, la población del municipio seleccionado y el número de celíacos en las islas. En la ciudad de San Cristóbal de La Laguna existen un total de 151.718 habitantes. De ese total, la mayor demanda provendrá de los diagnosticados como celíacos, sabiendo que hay aproximadamente 1 por cada 79 personas, lo que serían 1.920 intolerantes al gluten.

El local cuenta con una capacidad para atender a 44 comensales y se estima que la ocupación diaria durante el primer año sea del 73%, del cual un 45% corresponde a celíacos y el resto a sujetos sin ningún tipo de alergia. Se atenderán aproximadamente a 32 personas cada día, entre almuerzos y cenas, lo que supondrá al mes un total de 770 clientes y al año 9.504. Durante años posteriores se espera que la ocupación vaya aumentando en un 10% a medida que el restaurante vaya siendo más conocido.

De igual forma, para la estimación del gasto medio diario que hará cada persona en el establecimiento se tendrá en cuenta la base de datos de las cien encuestas realizadas, donde se refleja el importe mínimo y máximo que un cliente está dispuesto a pagar. Además, se considerarán los precios fijados en la carta y el consumo mínimo de productos que un cliente hace por término medio en un restaurante. El cálculo del mismo se realizará en el momento en que se proceda a la fijación de precios.

## **CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING.**

### **5.1. ESTRATEGIA.**

#### **5.1.1. Ciclo de vida del proyecto.**

Se hace una previsión a cuatro años para analizar las fases por las que puede pasar la empresa y diseñar las estrategias a seguir en cada una de ellas.

- Introducción.

Una vez abierto procederemos a captar la atención de los clientes a través de la publicidad, haciendo especial énfasis en el término “sin gluten”. Además, nos trasladaremos a la calle para informar directamente al cliente.

- Crecimiento.

En un más largo plazo, cuando la actividad se encuentre consolidada y seamos conocidos procederemos a abrir un nuevo local en Santa Cruz de Tenerife. Lugar elegido en segunda opción por la población encuestada y por recoger las principales actividades de ocio de la capital. Incluso, procederemos a realizar numerosos descuentos a nuestros clientes.

- **Madurez.**

Alcanzada esta etapa, tendremos que basarnos en las estadísticas realizadas para determinar el porcentaje de personas que consumen nuestro producto/servicio, e implantar las medidas necesarias para mantenernos en el mercado.

En este caso se pueden dar dos situaciones, la primera que tengamos el éxito garantizado, es decir, que sea mayor la demanda que la oferta, logrando poder abrir más restaurantes en diferentes puntos del Archipiélago. Y la segunda que la demanda sea menor que la oferta, provocando el cierre de uno de los centros de trabajo por la falta de clientela.

- **Declive.**

El principal problema es el elevado número de competidores que ofrecen productos/servicios sustitutivos en este sector, lo que da lugar a que muchas empresas tengan que cerrar. Si alcanzáramos esta etapa tendríamos que buscar nuevos métodos de diferenciación que nos permitiesen captar nuevos clientes y mantener a los actuales. Sin embargo, si no consiguiéramos superarla procederíamos a cerrar, porque los costes de mantenernos con pérdidas en el mercado son superiores a los ingresos.

### **5.1.2. Misión, visión y valores.**

#### *5.1.2.1. Misión.*

Se trata de proporcionar al mercado de la restauración una oferta de platos elaborados con productos sin gluten que reúnan los conceptos “sano” y “económico”. Así como de un servicio que se caracterice por la calidad, la cercanía y la buena formación de los empleados en materia de alergias alimenticias.

#### *5.1.2.2. Visión.*

Lograr ser reconocidos por ofertar un servicio exclusivo a celíacos y por unir a la comida sin gluten el término saludable.

#### *5.1.2.3. Valores.*

Los valores son los cimientos del restaurante y constituyen el punto de partida de los compromisos que se irán adquiriendo para lograr la plena confianza de los clientes. Dentro de la empresa son sumamente importantes, es por ello que se seleccionan los más relevantes, transmitiéndolos a través del propio servicio. Entre ellos se encuentran:

- **Mejora continua:** escuchar las opiniones de clientes y empleados para realizar los cambios oportunos que permitan mejorar el producto/servicio ofertado.
- **Seguridad:** dar tranquilidad a nuestros clientes a través del conocimiento de cada uno de los alimentos que son utilizados para la elaboración de los platos.
- **Calidad:** se trata de ofrecer productos/servicios con la mejor relación calidad-precio.

### **5.1.3. La estrategia en el área de negocio.**

El restaurante utilizará una estrategia de diferenciación para introducirse en un mercado con una elevada competencia. La fortaleza o diferenciación es la elaboración de comida

sin gluten con productos de alta calidad y la de un servicio caracterizado por la buena formación de los empleados en materia de alergias alimenticias.

Los objetivos a corto plazo englobarán la recuperación del capital invertido, la fidelización de clientes, la satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo un producto/servicio de calidad y la implantación de alianzas estratégicas con proveedores. Mientras que los a largo plazo son el aumento de las ventas y ser reconocidos en el mercado de la restauración.

## **5.2. DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO.**

El restaurante ofrece una gran variedad de platos realizados con suma delicadeza y con los mejores productos de nuestras islas. Están dirigidos al público celiaco, ya que son elaborados con productos sin gluten y con un toque saludable.

La carta está compuesta por una primera sección de entrantes, donde los clientes podrán encontrar platos como tortilla, ensaladilla,...ideales para compartir. Una segunda, en la que están todas las ensaladas, ideales para esos momentos en los que no se tiene tanta hambre y sobre todo para el verano. Una tercera, en las que se encuentran todas las sopas como la de puerros, verduras...ideales para los días de frío lagunero. Una cuarta que recoge los principales platos como son cinta de lomo con piña, calamares rellenos de verduritas,...ideales para cualquier momento. Una quinta, destinada a los postres.

## **5.3. DETERMINACIÓN DEL PRECIO.**

El precio es el que aporta de forma directa los ingresos a la empresa y el que permite medir la satisfacción del cliente. Los factores a considerar para la fijación de precios son:

- El coste del producto.

Se trata de fijar los precios en función del coste de producir, distribuir y vender, sumándole un rendimiento mínimo.

En cuanto a las variables producción y distribución influirán directamente en el precio, ya que dependen del coste de la mano de obra y de las materias primas utilizadas. Dado que para tener un mayor margen de actuación sobre el precio tenemos que mejorar las relaciones con los proveedores logrando que éstos nos ofrezcan descuentos, lo que permita bajar el precio y aumentar las ventas.

Con respecto a la venta es la etapa final del proceso donde descubrimos si el producto es del agrado del cliente y si el precio asignado es el adecuado.

Después de haber analizado cada una de las variables miramos el rendimiento mínimo que podemos sacar de cada producto fabricado y procedemos a fijar el precio. A partir de ahí comenzamos a obtener beneficios.

- Las estrategias y precios de los competidores.

Otro de los factores que condicionan al precio son los competidores, ya que al tratarse de un sector en el que hay una gran rivalidad tenemos que realizar un examen exhaustivo de la competencia para determinar con que precios podemos obtener una ventaja competitiva. Se pretende fijar un valor intermedio que se asocie a una buena relación calidad-precio y que toda persona con un nivel económico medio lo pueda consumir.

- Valor percibido por el consumidor.

Medir el valor percibido a través del producto vendido y del precio asignado al mismo. El cliente tiende a comparar las ofertas del mercado para identificar cual le aporta un mayor beneficio. Podemos incrementar dicho valor a través del aumento de la rentabilidad que un determinado producto/servicio aporta. Por lo que el precio también se verá influenciado a la hora de diferenciar nuestros productos.

Sin embargo, estos factores no son los únicos que se tienen que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la fijación de precios, ya que debemos considerar la estrategia implantada, los objetivos de marketing, la estructura de costes y los segmentos atendidos.

### 5.3.1. Precio de venta debidamente justificado.

Una vez confeccionada la carta procedemos a fijar los precios teniendo en cuenta los costes asociados a cada uno de los alimentos y bebidas, así como el margen o beneficio deseado que esperamos obtener.

En la tabla se muestra el coste asociado a cada plato al igual que el precio de venta de los mismos. Hemos seleccionado los más destacados, dado que la carta es muy extensa.

<b><i>Entrantes (para 4 personas)</i></b>	<b><i>Coste €</i></b>	<b><i>Precio €</i></b>
Ensaladilla de pera	1,50	5,80
Tortilla de calabacín con pimiento y zanahoria	1,70	5,90
Tomates rellenos	1,85	6,20
<b><i>Ensaladas</i></b>	<b><i>Coste €</i></b>	<b><i>Precio €</i></b>
Caprece (queso cabra, tomate, lechuga, plátano y aguacate)	1,67	5,50
Fuentita (pollo, huevo duro, lechuga, queso cabra y zanahoria)	2,16	6,60
Verdugada (pollo, verduras, lechuga, tomate, perejil y col)	1,64	5,30
<b><i>Primer Plato</i></b>	<b><i>Coste €</i></b>	<b><i>Precio €</i></b>
Crema de calabaza	1,10	5,20
Crema de puerros	1,25	5,10
Sopa de verduras	1,40	5,30
<b><i>Segundo Plato</i></b>	<b><i>Coste €</i></b>	<b><i>Precio €</i></b>
Cinta de lomo con piña	1,91	7,90
Canelones de calabacín con gallo	2,62	8,20
Calamares rellenos de verduritas	2,05	8,50
<b><i>Postres</i></b>	<b><i>Coste €</i></b>	<b><i>Precio €</i></b>
Fruta	0,50	2,60
Postres de la casa	1,00	3,60

Tabla 2. Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se ha calculado el porcentaje aproximado de los costes y del beneficio sobre el precio de venta de cada una de las categorías que conforman la carta

<b><i>Comidas</i></b>	<b><i>Coste €</i></b>	<b><i>Precio €</i></b>	<b><i>% Coste S/Ventas</i></b>	<b><i>Beneficio</i></b>
Entrantes	1,71	5,99	28,48	71,52
Ensaladas	1,86	5,98	31,05	68,95
Primer Plato	1,28	5,20	24,52	75,48
Segundo Plato	2,27	8,30	27,35	72,65
Postre	0,75	3,10	24,19	75,81

<b>Bebidas</b>	<b>Coste €</b>	<b>Precio €</b>	<b>% Coste S/Ventas</b>	<b>Beneficio</b>
Agua	0,28	1,20	23,33	76,67
Vino Tinto	3,75	13,50	27,78	72,22
Vino Blanco	3,60	12,00	30,00	70,00
Vino Rosado	3,75	13,50	27,78	72,22
Zumos	0,60	2,50	24,00	76,00
Batidos	0,70	2,50	28,00	72,00
Resto Bebidas	0,40	1,35	29,63	70,37

Tabla 3. Fuente: Elaboración Propia

Se ha llegado a la conclusión tras examinar el comportamiento de los consumidores, que la gran mayoría cuando acude a un restaurante solicita entrantes, segundo plato, postre y bebida. Por lo que se ha calculado que el ticket medio por persona será de 15,96 euros.

### 5.3.2. Presupuesto de venta.

En la tabla se muestra la previsión de ventas a lo largo de cuatro años, considerando que a partir del primer año la empresa comience a aumentar su volumen de clientes en un 10%. También se estima que el gasto medio por persona se incremente en un 5%.

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nº Clientes	9.504	10.454	11.500	12.650
Consumo Medio	15,96	17,55	18,43	19,35
<b>TOTAL VENTAS €</b>	<b>151.644,24</b>	<b>183.489,53</b>	<b>211.930,41</b>	<b>244.779,62</b>

Tabla 4. Fuente: Elaboración Propia

### 5.4. PROMOCIÓN.

Es un medio que nos facilita la entrada al mercado cuya misión es comunicar, informar y persuadir a los clientes. Nos permite dar a conocer la existencia del producto/servicio, sus beneficios y su calidad.

#### 5.4.1. Publicidad.

Es un instrumento que nos permite incrementar las ventas dando a conocer el producto/servicio a través de medios de comunicación y propaganda. Se trata de captar la atención del público mediante anuncios que destaquen las peculiaridades del restaurante.

El mensaje que se quiere transmitir a los posibles clientes es que hay “365 razones para vivir una experiencia inolvidable en un lugar diferente”. Los objetivos de este eslogan es concienciar a la población de que la comida sin gluten es igual de rica y sabrosa.

Para alcanzar los objetivos planteados vamos a llevar a cabo las siguientes medidas:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Página Web y mantenimiento	440,00	42,00	44,10	46,31
Tripadvisor	68,00	510,00	646,00	680,00
Tarjetas de visita	160,00	168,00	176,40	185,22
Cuña Radio	1.363,20	1.594,94	2.229,70	2.506,47
<b>TOTAL €</b>	<b>2.031,20</b>	<b>2.314,94</b>	<b>3.096,20</b>	<b>3.417,99</b>

Tabla 5. Fuente: Elaboración Propia



#### **5.4.2. Venta personal.**

Es una de las herramientas más importantes que se caracteriza por el contacto directo entre comprador y vendedor. Es una forma de conseguir buenas relaciones y crear preferencias entre los compradores. Para ello tenemos que lograr que los empleados estén bien formados y ofrezcan una atención personalizada a cada cliente.

#### **5.4.3. Promoción de ventas.**

Son incentivos que se utilizan para aumentar las ventas o compras en el corto plazo. Nuestras promociones son:

- Descuentos del 20% a estudiantes que se encuentren fuera de casa estudiando.
- Descuentos del 15% para niños: orientada a familias con niños menores de 10 años.
- El cumpleaños tendrá gratis su comida si acude al local con cuatro personas más.

#### **5.4.4. Relaciones públicas.**

Acciones que tienen por objeto fortalecer las relaciones de la empresa con todos los públicos. Los objetivos a conseguir son los siguientes:

- Atraer a nuevos clientes. Para ello nos vamos a centrar en los propios clientes, ya que si conseguimos entablar buenas relaciones serán los que mejor nos pueden promocionar entre los distintos miembros de la sociedad.
- Establecer acuerdos con los diferentes mercadillos del agricultor para poder publicitarnos a través de ellos.

### **5.5. DISTRIBUCIÓN.**

Al tratarse de un restaurante el servicio se crea y se presta en el propio local, por lo que el cliente se dirige a él para degustar los mejores platos y disfrutar de una atención personalizada. Es el canal más importante de distribución, ya que es el que nos pone en contacto directo con el público objetivo y mediante el cual logramos una mayor satisfacción y fidelización de clientes.

En un primer momento no se contará con servicio a domicilio dado su elevado coste, siendo el canal de distribución en los primeros años el de recogida en el propio local.

## **CAPITULO 6. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.**

### **6.1. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.**

El local estará situado en la zona centro del Municipio de San Cristóbal de La Laguna, concretamente en la Calle Viana número 3, próximo a los centros de trabajo y a los principales puntos de ocio de la ciudad. Además, es un lugar de muy fácil acceso al que se puede llegar caminando, en coche o en los distintos medios de transporte público.

Las dimensiones del establecimiento son de 120 m<sup>2</sup> que se distribuyen entre comedor, barra, cocina, baños y almacén. Dotado de salida de humos y con la posibilidad de instalar una terraza. Tiene un precio de alquiler de 800€/mes con gastos de agua y luz aparte.

### **6.2. APROVISIONAMIENTO.**

Consiste en seleccionar a los proveedores teniendo en cuenta los requisitos de calidad que deben cumplir, los plazos de entrega y los periodos de pago. El restaurante se abastecerá de los siguientes proveedores:

- Mercadillos del Agricultor y el propio Agricultor, donde podemos encontrar una infinidad de verduras y frutas con la calidad requerida a precios económicos. La mercancía será entregada al día siguiente del pedido y el pago se realizará a 30 días.
- Tomás Barreto, establecimientos que comercializan con productos sin gluten. La entrega de la mercancía será al día siguiente del pedido y el pago será a 30 días.
- Carnicerías y pescaderías, a las que se le exigirá la mayor calidad. El pescado se adquirirá en el muelle de S/C de Tenerife, mientras que la carne se comprará al Matadero Insular. La entrega será al día y su pago será a 30 días.

Además, se llevará a cabo un control de las mercaderías que entran y salen con el objetivo de mantener un stock mínimo. Para ello se utilizará un programa donde se refleje el producto, la cantidad y la fecha en que fueron recibidas, llevando a cabo el mismo proceso para las salidas. El control será menos exhaustivo con frutas y verduras.

### 6.3. PROCESO DE FABRICACIÓN/PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

#### 6.3.1. Proceso de producción.

- Pre-producción. Los alimentos permanecen tal y como los entregaron los proveedores. Engloba actividades como la recepción de mercaderías; su almacenaje según caducidad y tipo de materia prima; y el lavado de las mismas.
- Producción. Proceso de transformación de cada uno de los alimentos para llevar a cabo la confección de los menús. En esta etapa se lleva a cabo la cocción, elaboración y distribución del producto terminado a los clientes.
- Post-producción. Se lleva a cabo la retirada de desperdicios y el lavado los utensilios.

#### 6.4.2. Procesos de gestión y operativos.

Los procesos de gestión serán realizados por el gerente y engloban los procesos que son necesarios para lograr el correcto funcionamiento de todas las tareas que se desarrollan en el restaurante. Algunas de las funciones llevadas a cabo son las de elaboración de los horarios de trabajo, realización de pedidos a proveedores, contabilidad, inventarios,...

Los procesos operativos son los realizados en cada una de las áreas del restaurante por el personal contratado. Las áreas de la cocina y almacén estarán a cargo del cocinero y su ayudante, llevando a cabo la limpieza, el control de stocks y la elaboración de los platos. Mientras que del comedor y barra se encargarán los camareros, cuyas funciones son las de limpiar, reponer, controlar los pedidos, colocar el mobiliario y atender a los clientes.

## CAPITULO 7. PLAN ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS.

### 7.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, que permite visualizar las relaciones que se producen entre los distintos miembros que forman la organización.

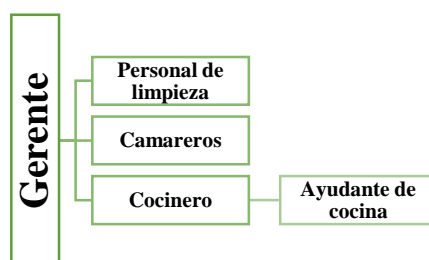


Tabla 6. Fuente: Elaboración Propia

## 7.2. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

### 7.2.1. Descripción y características de los puestos de trabajo.

- Gerente.

Es el dueño el que se encarga de la dirección y coordinación del restaurante, así como de llevar la contabilidad y la parte laboral. Además, es el responsable de mantener buenas relaciones con los proveedores y de buscar ideas que ayuden a incrementar las ventas.

Al ocupar el puesto más alto de la jerarquía tiene que tener aptitud para motivar a los empleados en la consecución de los objetivos, poder de negociación con los proveedores, capacidad para administrar los recursos y para resolver satisfactoriamente los problemas.

- Cocinero y ayudante de cocina.

Su función es la de dirigir la cocina para que el producto final cumpla con las condiciones exigidas. También lleva a cabo la confección del menú del día, la compra a proveedores, la realización del inventario y la distribución del trabajo. Sin embargo, para que se consiga un trabajo bien hecho el cocinero tiene que saber motivar al personal a su cargo.

El ayudante es el que ayuda al cocinero en la elaboración de los platos y en la limpieza. Igualmente, tiene que ser capaz de captar órdenes y de aprender de sus equivocaciones.

- Camareros.

El restaurante contará con dos camareros los cuales tendrán asignadas las funciones de tomar pedidos, servirlos, de la limpieza y de la caja. Asimismo deben ser amables, serviciales y capaces de buscar soluciones ante cualquier dificultad.

Finalmente, se le exigirá a cada trabajador contratado puntualidad, compañerismo y espíritu de superación. Asimismo, a la hora de realizar la selección del personal se examinará a cada persona con el objeto de constituir un grupo que nos garantice el éxito.

### 7.2.2. Coste asociado con el personal.

La jornada laboral tendrá una duración de 40 horas semanales, por lo que se necesita personal que trabaje a tiempo completo. El salario se establecerá en función de cada categoría profesional y será el recogido en el Convenio Colectivo de Hostelería.

<i>Personal</i>	<i>Salario Base</i>	<i>Pagas Extras</i>	<i>Salario Bruto</i>
Cocinero	848,02	141,34	989,36
Ayud. Cocina	848,02	141,34	989,36
Camarero 1	848,02	141,34	989,36
Camarero 2	848,02	141,34	989,36
<b>TOTAL</b>	<b>3.392,08</b>		<b>3.957,43</b>

Tabla 7. Fuente: Elaboración Propia

La empresa tendrá que hacer frente a la cuota de la seguridad social, la cual se calculará después. De ésta el 23,6% pertenece a contingencias comunes y accidentes, el 5,5% a desempleo, el 0,20% al Fondo de Garantía Salarial y el 0,60% a formación profesional.

### 7.3. LA FORMA JURÍDICA.

Una vez analizadas cada una de las ventajas y desventajas de las distintas formas jurídicas y tras compararlas con las características de la empresa, se ha llegado a la conclusión de que la mejor que se ajusta es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Sociedad de carácter capitalista que se constituye mediante escritura pública. Deberá ser constituida como mínimo por un socio y con una aportación al capital de 3.005,06€; el cual tendrá que estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Además, los socios tienen limitada su responsabilidad al capital aportado.

El motivo por el que se ha elegido esta forma jurídica es porque no se responde personalmente de las deudas, sino que éstas van en función del capital aportado. El segundo porque permite que un único socio constituya la sociedad. Y el tercero porque los trámites se pueden hacer de forma telemática, lo que agiliza los tiempos de constitución e inscripción.

### 7.4. RAZÓN SOCIAL Y CNAE.

El restaurante adquirirá la denominación “La Fuentita” que será su nombre comercial de cara al público. Se ha elegido este nombre porque son lugares naturales que se encuentran en las montañas de las islas, y en los cuales se mantiene el agua en épocas de lluvia. En el pasado era recogida para beber, siendo un símbolo de salud, frescura y naturalidad.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas la actividad se encuentra en la Sección I: Hostelería y su CNAE sería el 5610 Restaurantes y puestos de comida.

## CAPITULO 8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.

### 8.1. PLAN DE INVERSIONES.

En este apartado figurará una relación de todos los elementos que son necesarios para la puesta en marcha de la actividad junto con su valoración económica.

#### 8.1.1. Inversiones en Activos No Corrientes.

Inversiones a largo plazo que son necesarias para lograr el correcto funcionamiento del proceso productivo. Se realizarán en aplicaciones informáticas (programa de gestión del restaurante), maquinaria (fogones, neveras,...), Utillaje (cubiertos, vajilla, calderos,...), mobiliario (mesas, sillas,...) y equipos informáticos (ordenador, PDA...).

<b>Inversiones</b>	<b>Coste €</b>
<b><i>Inmovilizado intangible</i></b>	<b><i>2.100,00</i></b>
Aplicaciones Informáticas	2.100,00
<b><i>Inmovilizado material</i></b>	<b><i>41.828,52</i></b>
Maquinaria	17.276,53
Utillaje	12.247,89
Mobiliario	10.139,10
Equipos Informáticos	2.165,00
<b>TOTAL</b>	<b>43.928,52</b>

Tabla 8. Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.1.1. Cuadro de amortización de las inversiones en activos no corrientes.

El cuadro se muestra la dotación a la amortización conforme a las tablas oficiales.

Elementos	Importe	Vida útil	Amortiz. Anual	Amortización Acumulada			
				2015	2016	2017	2018
<b>In. Intangible</b>	<b>2.100,00</b>			<b>350,00</b>	<b>700,00</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.400,00</b>
A. Informáticas	2.100,00	6	350,00	350,00	700,00	1.050,00	1.400,00
<b>In. Material</b>	<b>41.828,52</b>			<b>3.542,60</b>	<b>7.085,21</b>	<b>10.627,81</b>	<b>14.170,42</b>
Maquinaria	17.276,53	14	1.234,04	1.234,04	2.468,08	3.702,11	4.936,15
Utillaje	12.247,89	8	1.530,99	1.530,99	3.061,97	4.592,96	6.123,95
Mobiliario	10.139,10	20	506,96	506,96	1.013,91	1.520,87	2.027,82
E. Informáticos	2.165,00	8	270,63	270,63	541,25	811,88	1.082,50

Tabla 9. Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.2. Inversiones en Activos Corrientes.

Estas inversiones son de gran importancia para la empresa, puesto que en el corto plazo son fácilmente convertibles en dinero.

#### 8.1.2.1. Presupuesto de aprovisionamiento. ANEXO 1.

Para la elaboración del presupuesto se ha tenido en cuenta los clientes que acudirán el primer año al establecimiento. A partir de ahí se ha establecido que el 10% consumirá un plato, el 40% dos y el 50% tres, indistintamente de su categoría, siendo el número aproximado de platos consumidos a final de año de 22.810. De ese total se estima que en la carta figuran un 35% que contienen verduras, un 30% carne, un 20% pescado, un 15% lácteos, un 60% papas, un 35% fruta y un 100% productos sin gluten, especias y aceite. Con respecto a las bebidas, estimamos que de los 9.504 clientes anuales un 70% consume una, mientras que el resto dos. De 12.355 bebidas/año, un 35% son batidos o zumos, un 25% agua, un 15% vino y el resto otras bebidas.

#### 8.1.2.2. Presupuesto de producción.

Para calcular este presupuesto se ha partido del número aproximado de clientes que visitaran el local y del número por término medio de platos que se consumirán.

Productos	Kg consumidos	Precio estimado	Total
Frutas	649	7,50	4.864,86
Verduras	1.369	7,05	9.648,46
Papas	2.053	0,60	1.231,72
Carne	1.026	5,20	5.337,45
Pescado	684	6,25	4.276,80
Queso	114	7,00	797,54
Prod. Sin Gluten	2.053	7,95	16.320,27
Especias	684	4,50	3.079,30
			<b>45.556,39</b>

Tabla 10. Fuente: Elaboración Propia

<i>Productos</i>	<i>Litros consumidos</i>	<i>Precio estimado</i>	<i>Total</i>
Lácteos	532	0,50	266,19
Aceite	1.140	2,55	2.908,22
			<b>3.174,41</b>

Tabla 11. Fuente: Elaboración Propia

## 8.2. PLAN FINANCIERO.

En este punto se seleccionaran las fuentes de financiación que se utilizarán para obtención del capital, con el objeto de hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que surgirán con la puesta en marcha. Para ello se solicitará un préstamo por importe de 40.000 €, a través de la Línea ICO Empresas y Emprendedores. Se ha elegido esta opción porque se dirige a personas interesadas en emprender. Esta línea ofrece diversas posibilidades, pero se ha optado por amortizar el préstamo en 7 años, sin periodo de carencia y con un tipo de interés anual de 6,064%. El método de amortización que se va a utilizar es el francés.

<b>Años</b>	<b>Cuotas</b>	<b>Intereses</b>	<b>Cuota Amortización</b>	<b>Total Amortizado</b>	<b>Capital Pendiente</b>
0					40.000,00
1	7.181,71	2.425,60	4.756,11	4.756,11	35.243,89
2	7.181,71	2.137,19	5.044,52	9.800,63	30.199,37
3	7.181,71	1.831,29	5.350,42	15.151,05	24.848,95
4	7.181,71	1.506,84	5.674,87	20.825,92	19.174,08
5	7.181,71	1.162,72	6.018,99	26.844,91	13.155,09
6	7.181,71	797,72	6.383,98	33.228,89	6.771,11
7	7.181,71	410,60	6.771,11	40.000,00	0,00

Tabla 12. Fuente: Elaboración Propia

Además, en el patrimonio de la empresa figurará un capital de 5.000 €, superior al mínimo exigido en los estatutos. Éste provendrá de ahorros familiares, con la intención de reducir en un tanto por ciento la necesidad de financiación ajena.

La empresa se formalizará en enero de 2015 con el objetivo de facilitar los cálculos, por lo que el préstamo se comenzará a devolver y a amortizar en el mismo año.

## 8.3. PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

El presupuesto de tesorería recoge la previsión a lo largo de tres años de todos los cobros y pagos que tendrá el restaurante, dando finalmente el saldo de caja.

<i>Concepto/Años</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<b>SALDO INICIAL (1)</b>		<b>7.708,12</b>	<b>17.868,29</b>	<b>28.908,88</b>
<b>COBROS</b>				
Fondos Propios	5.000,00			
Financiación Ajena	40.000,00			
Ventas	151.644,24	183.489,53	211.930,41	244.779,62
IGIC Repercutido	10.615,10	12.844,27	14.835,13	17.134,57
<b>TOTAL COBROS (2)</b>	<b>207.259,34</b>	<b>196.333,80</b>	<b>226.765,54</b>	<b>261.914,19</b>

<b>PAGOS</b>				
Gastos de Constitución	1.200,00			
Inmovilizado	43.928,52			
Arrendamientos	10.400,00	10.560,00	11.616,00	12.196,80
Compras	56.048,20	79.448,32	99.151,51	120.171,63
Publicidad	2.031,20	2.314,94	3.096,20	3.417,99
Sueldos y Salarios	47.489,12	50.813,36	54.370,29	58.176,21
Gastos Financieros	2.425,60	2.137,19	1.831,29	1.506,84
Amortización Préstamo	4.756,11	5.044,52	5.350,42	5.674,87
Suministros	1.850,00	2.035,00	2.238,50	2.462,35
Limpieza y productos	2.880,00	3.024,00	3.175,20	3.492,72
Prima de seguros	600,00	630,00	661,50	694,58
IGIC Soportado	6.998,37	5.561,38	6.940,61	8.412,01
<b>Pagos Fiscales y Seg. Social</b>				
Liquidaciones IGIC	3.616,73	7.282,88	7.894,52	8.722,56
Cuota Seguridad Social	14.199,25	15.193,19	16.712,51	17.882,39
Impuesto de Sociedades	1.128,13	2.128,83	2.686,39	3.166,62
<b>TOTAL PAGOS (3)</b>	<b>199.551,22</b>	<b>186.173,63</b>	<b>215.724,94</b>	<b>245.977,57</b>
<b>SALDO FINAL (1+2-3)</b>	<b>7.708,12</b>	<b>17.868,29</b>	<b>28.908,88</b>	<b>44.845,50</b>

Tabla 13. Fuente: Elaboración Propia

#### 8.4. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.

El Balance representa la situación económica-financiera de la empresa en un momento determinado en el tiempo. En el deben figurar todos los bienes y derechos que posee la empresa, así como todo el capital y obligaciones a las que está comprometida.

<b>ACTIVO</b>				
<i>Cuentas</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.035,92</b>	<b>36.143,31</b>	<b>32.250,71</b>	<b>28.358,10</b>
<i>Inmovilizado Intangible</i>	<i>1.750,00</i>	<i>1.400,00</i>	<i>1.050,00</i>	<i>700,00</i>
Aplicaciones Informáticas	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Amortización Acumulada	350,00	700,00	1.050,00	1.400,00
<i>Inmovilizado Material</i>	<i>38.285,92</i>	<i>34.743,31</i>	<i>31.200,71</i>	<i>27.658,10</i>
Maquinaria	17.276,53	17.276,53	17.276,53	17.276,53
Uillaje	12.247,89	12.247,89	12.247,89	12.247,89
Mobiliario	10.139,10	10.139,10	10.139,10	10.139,10
Equipos para Procesos de Información	2.165,00	2.165,00	2.165,00	2.165,00
Amortización Acumulada	3.542,60	7.085,21	10.627,81	14.170,42
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.840,28</b>	<b>23.051,77</b>	<b>35.647,41</b>	<b>52.931,74</b>
Existencias	5.132,16	5.183,48	6.738,53	8.086,23
Tesorería	7.708,12	17.868,29	28.908,88	44.845,50
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>52.876,19</b>	<b>59.195,08</b>	<b>67.898,12</b>	<b>81.289,84</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>				
<i>Cuentas</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>7.632,30</b>	<b>12.599,57</b>	<b>18.867,81</b>	<b>26.256,59</b>
<i>Fondos Propios</i>	7.632,30	12.599,57	18.867,81	26.256,59
Capital Social	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Resultado Ejercicio	2.632,30	4.967,27	6.268,24	7.388,78
Reserva Voluntaria		2.632,30	7.599,57	13.867,81
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>35.243,89</b>	<b>30.199,37</b>	<b>24.848,95</b>	<b>19.174,08</b>
Deudas con l/p Entidades de Crédito	35.243,89	30.199,37	24.848,95	19.174,08
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.000,00</b>	<b>16.396,14</b>	<b>24.181,35</b>	<b>35.859,16</b>
Deudas con c/p Entidades de Crédito	4.756,11	5.044,52	5.350,42	5.674,87
Hacienda IGIC	3.616,73	7.282,88	7.894,52	8.722,56
Proveedores		4.068,74	7.542,42	14.730,87
Acreedores	1.627,16		3.393,99	6.730,86
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>52.876,19</b>	<b>59.195,08</b>	<b>67.898,12</b>	<b>81.289,84</b>

Tabla 14. Fuente: Elaboración Propia

Por un lado, el Activo está formado por el No Corriente y el Corriente, teniendo el primero un mayor peso dentro de esta masa patrimonial, a causa de las inversiones que se tienen que hacer para la puesta en marcha del negocio. A medida que pasan los años este va perdiendo valor como consecuencia de la depreciación que sufre el activo, llegando a ser el Activo Corriente la masa predominante debido al aumento de la tesorería.

Por otro lado, dentro del Patrimonio Neto y Pasivo nos encontramos con el capital de la empresa y las obligaciones contraídas, tanto con entidades de crédito como con proveedores. La masa con mayor peso es la del Pasivo no Corriente durante los dos primeros años, pasando en el tercero a ser la del Pasivo Corriente a causa de que las deudas a corto plazo se pagan a 30 días. Asimismo, el Patrimonio Neto va aumentando a medida que el beneficio es mayor, destinando a reservas voluntarias el mismo.

### **8.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.**

La Cuenta de Resultados es un estado contable que aporta una gran información sobre la empresa. Refleja todos los ingresos y gastos en los que incurre la sociedad cada año.

<b>Concepto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Importe Neto de la Cifra de Negocios	151.644,24	183.489,53	211.930,41	244.779,62
(Compra de Mercaderías)	56.048,20	81.951,86	99.151,51	120.171,63
Variación de Mercaderías	5.132,16	51,32	1.555,04	1.347,71
(Arrendamientos y Cánones)	10.400,00	10.560,00	11.616,00	12.196,80
(Publicidad, Propaganda y R. Públicas)	2.031,20	2.314,94	3.096,20	3.417,99
(Suministros)	1.850,00	2.035,00	2.238,50	2.462,35
(Sueldos y Salarios)	47.489,12	50.813,36	54.370,29	58.176,21
(Seguridad Social a cargo Empresa)	14.199,25	15.193,19	16.712,51	17.882,39
(Amortización Inm. Inmaterial)	350,00	700,00	1.050,00	1.400,00



(Amortización Inm. Material)	3.542,60	7.085,21	10.627,81	14.170,42
(Prima de Seguros)	600,00	630,00	661,50	694,58
(Limpieza y Productos)	2.880,00	3.024,00	3.175,20	3.492,72
(Gastos de excepcionales)	11.200,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>6.186,03</b>	<b>9.233,29</b>	<b>10.785,92</b>	<b>12.062,24</b>
(Intereses de Deuda)	2.425,60	2.137,19	1.831,29	1.506,84
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-2.425,60</b>	<b>-2.137,19</b>	<b>-1.831,29</b>	<b>1.506,84</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTO</b>	<b>3.760,43</b>	<b>7.096,10</b>	<b>8.954,64</b>	<b>10.555,40</b>
(Impuesto Sobre Beneficios)	1.128,13	2.128,83	2.686,39	3.166,62
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.632,30</b>	<b>4.967,27</b>	<b>6.268,24</b>	<b>7.388,78</b>

Tabla 15. Fuente: Elaboración Propia

El resultado de explotación lo engloba la cifra de ventas que aumentará en un 10% cada año y todos los gastos relacionados con este margen que aumentarán en un 5% anual. Lo sigue el resultado financiero en el que se incluyen los intereses del préstamo, el cual va disminuyendo cada año. Finalmente, el resultado del ejercicio de cada uno de los tres años da positivo, aumentando éste a medida que la cifra de ventas aumenta consecutivamente.

La masa con mayor peso sobre las ventas durante el tiempo previsto, es la relativa a los costes que representan la compra de materias primas y a los del personal.

## 8.6. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.

### 8.6.1. Rentabilidad Económica.

La Rentabilidad Económica mide el rendimiento global de la empresa y es el que mejor indica la eficiencia con la que la dirección gestiona los recursos que tiene encomendados.

	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad Económica	0,12	0,16	0,16	0,15
Margen Económico	0,04	0,05	0,05	0,05
Rotación del Activo	2,87	3,10	3,12	3,15

Tabla 16. Fuente: Elaboración Propia

Se observa como la rentabilidad aumenta en el segundo año manteniéndose estable en el tercer año con un 16% y cayendo en el cuarto en un 1%. Esto es debido al incremento del Beneficio Antes de Impuesto e Intereses y a la disminución del Activo.

El Margen Económico nos muestra una situación similar a la de la rentabilidad, ya que aumenta durante el 2016 y permanece estable durante los dos años siguientes. Es causado por el aumento de las ventas con respecto al Beneficio Antes de Impuesto e Intereses.

La Rotación del Activo se incrementa en un porcentaje significativo cada año, porque las ventas aumentan considerablemente con respecto al activo.

### 8.6.2. Rentabilidad Financiera.

Por lo que respecta a este ratio, a diferencia del anterior, trata de evaluar el rendimiento alcanzado por la participación de los propietarios en la financiación de la empresa.

	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad Financiera	0,34	0,39	0,33	0,28
Coste Medio Contable de la deuda	0,05	0,05	0,04	0,03

Tabla 17. Fuente: Elaboración Propia

De la tabla se observa como la rentabilidad financiera aumenta en un 0,05 durante el 2016, produciéndose un bajón de la misma en 2017 y 2018 como consecuencia de un menor aumento del beneficio con respecto a años anteriores.

El Coste Medio Contable de la Deuda refleja como el préstamo contraído con entidades de crédito va disminuyendo a medida que se va amortizando el importe solicitado.

## 8.7. ANÁLISIS DE LOS RATIOS.

A partir del análisis de los principales ratios financieros se podrá diagnosticar en que situación se encuentra el restaurante.

### 8.7.1. Análisis Financiero.

El siguiente recuadro muestra una relación de los ratios que reflejan la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

	2015	2016	2017	2018
Solvencia a c/p o circulante o liquidez	1,28	1,41	1,47	1,48
Liquidez inmediata o test ácido	0,77	1,09	1,20	1,25
Tesorería	0,77	1,09	1,20	1,25

Tabla 18. Fuente: Elaboración Propia

Primero, la solvencia a corto plazo o circulante es superior a uno en los tres años consecutivos, lo que refleja que la empresa será solvente y podrá hacer frente a sus deudas a medida que vencen.

Segundo, el test ácido y la tesorería reflejan si la empresa tiene un exceso de clientes o tesorería, cuando da por encima de uno. Durante el año 2015 la empresa no tiene problemas de liquidez, pero es a partir del 2016 en el que se puede ver como el resultado es mínimamente superior y da lugar a un pequeño exceso de tesorería.

### 8.7.2. Ratios de la Estructura de Financiación.

Mediante los ratios se determinará si la empresa posee una adecuada estructura financiera.

	2015	2016	2017	2018
Endeudamiento	0,86	0,79	0,72	0,68
Autonomía Financiera	0,17	0,27	0,38	0,48
Calidad de la Deuda	0,22	0,35	0,52	0,73

Tabla 19. Fuente: Elaboración Propia

El endeudamiento se encuentra por encima de los parámetros fijados durante los dos primeros años, lo que refleja que la empresa está endeudada. Sin embargo, a partir de 2017 la situación mejora y se consigue mejorar el endeudamiento.

La autonomía financiera relaciona el patrimonio neto con la deuda. Este valor se incrementa a lo largo de los años, lo que indica que aumenta la autonomía de la empresa.

Finalmente, el ratio de calidad de la deuda aumenta cada año como consecuencia de la disminución de la deuda a largo plazo y el aumento de la deuda a corto. Por lo tanto, su evolución es desfavorable.

### 8.8. ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO.

El Punto Muerto se define como el número de clientes que el restaurante necesita albergar en sus instalaciones para lograr cubrir costes y que el beneficio sea cero. Se calcula a partir de los costes fijos en los que incurre el restaurante, el precio medio de sus platos y los costes variables unitarios. De este modo se obtiene el punto muerto del primer año.

Costes Fijos	79.449,57
Gasto Medio	15,95
Precio Medio	25,63
Punto Muerto Año	8.208
Punto Muerto Mes	684

Tabla 20. Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el cuadro, el número mínimo de clientes que el restaurante necesita para cubrir costes durante el primer año es de 8.208. A partir del mismo la empresa comenzará a obtener beneficios a medida que las visitas al restaurante vayan aumentando. En la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se puede observar como durante 2015 la empresa supera esta cifra, por lo que los beneficios obtenidos son superiores a cero.

### 8.9. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN. VAN Y TIR.

El Valor Actual Neto (VAN) permite calcular el valor actualizado de todos los flujos de caja originados por los ingresos y gastos de una determinada inversión. Sin embargo, para que el análisis financiero de la inversión sea completo se analizará la Tasa Interna de Rendimiento (TIR); que es la que iguala el VAN a 0 y la que mide la rentabilidad que está proporcionando un determinado proyecto.

Periodo	Flujos de Caja
0	-43.928,52
1	7.708,12
2	17.868,29
3	28.908,88
4	44.845,50
VAN	44.037,38
TIR	31%

Tabla 21. Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo del VAN se ha utilizado una tasa de descuento o actualización del 4%, lo que ha dado lugar a un resultado positivo superior a uno. Podemos decir que la inversión

ha sido aceptada, y que en el plazo de los cuatro años no solo se recupera sino que se obtiene una cantidad de dinero significativa.

Con respecto a la TIR alcanza el 31% siendo superior al coste de la deuda, por lo que se concluye con estos datos que es viable llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto.

## **CAPITULO 9. CONCLUSIONES.**

Una vez llegado a este punto, tras haber finalizado el Plan de Empresa del Restaurante para Celiacos, he llegado a las siguientes conclusiones:

Primero, para la realización de un plan de tal envergadura se necesita realizar un análisis del sector. Dicha investigación ha dictaminado que aunque la restauración tiene una gran competencia, esta engloba casi la mitad de la ocupación del sector. Aunque la cifra de negocio ha disminuido con respecto a la del año anterior, lo que implica que los esfuerzos del restaurante deben ir encaminados a conseguir clientes mediante la diferenciación y la calidad tanto de los productos como del servicio ofertado.

Segundo, para la puesta en marcha de cualquier negocio es necesario adaptarse a las leyes impuestas, que cada día son más estrictas en este ámbito. Todos los empleados tienen que estar formados en materia de alergias alimenticias y conocer la normativa vigente. Además, el establecimiento deberá estar correctamente acondicionado para cumplir con los requisitos que dictan las normas.

Tercero, como consecuencia de la crisis el consumo extradoméstico y el gasto que se hace en cada visita a un establecimiento se ha visto reducido en un porcentaje significativo. A pesar de esto en Canarias gracias al buen clima, sus paisajes,... ayudan a potenciar las actividades de ocio. Igualmente, para hacer frente a las posibles disminuciones de las ventas hemos seleccionado al público objetivo con un poder adquisitivo medio y que por motivos de su salud acudirían exclusivamente a nuestro restaurante.

Cuarto, el factor importante para que todo negocio tenga éxito es lograr la diferenciación de los posibles competidores directos. En el caso del restaurante juega a su favor que en San Cristóbal de La Laguna no hay competencia directa, ya que es el primer establecimiento que se va a especializar únicamente en comida sin gluten.

Quinto, para llevar cabo la apertura del restaurante se tienen que tener en cuenta los factores de inversión y financiación, ya que todo nuevo negocio que se introduzca en el mercado tiene unos costes elevados para su puesta en marcha.

Por último, llegamos a la conclusión después de haber analizado tanto los ingresos como los gastos que tendrá el restaurante, así como la recuperación de la inversión realizada, el punto muerto y los distintos ratios, que es aconsejable llevar a cabo el proyecto. Con el paso de tres años se recupera la inversión y se consigue obtener cifras adecuadas de rentabilidad.

**ANEXOS 1. Tabla 22.**

Productos	2015			2016			2017			2018		
	<i>Kg</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Kg</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Kg</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Kg</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
Frutas	690	7,50	5.175,00	932	7,88	7.335,56	1.118	8,19	9.154,78	1.341	8,27	11.095,60
Verduras	1.410	7,05	9.940,50	1.904	7,40	14.090,66	2.284	7,70	17.585,14	2.741	7,78	21.313,19
Papas	2.860	0,60	1.716,00	3.861	0,63	2.432,43	4.633	0,66	3.035,67	5.560	0,66	3.679,24
Carne	1.115	5,20	5.798,00	1.505	5,46	8.218,67	1.806	5,68	10.256,89	2.168	5,74	12.431,36
Pescado	710	6,25	4.437,50	959	6,56	6.290,16	1.150	6,83	7.850,12	1.380	6,89	9.514,34
Queso	130	7,00	910,00	176	7,35	1.289,93	211	7,64	1.609,83	253	7,72	1.951,11
Prod. Sin Gluten	2.270	7,95	18.046,50	3.065	8,35	25.580,91	3.677	8,68	31.924,98	4.413	8,77	38.693,08
Especias	750	4,50	3.375,00	1.013	4,73	4.784,06	1.215	4,91	5.970,51	1.458	4,96	7.236,26
			<b>49.398,50</b>			<b>70.022,37</b>			<b>87.387,92</b>			<b>105.914,16</b>

Fuente: Elaboración Propia

Productos	2015			2016			2017			2018		
	<i>Litros</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Litros</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Litros</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Litros</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
Lácteos	640	0,50	320,00	864	0,53	453,60	1.037	0,55	566,09	1.244	0,55	686,10
Aceite	1.210	2,55	3.085,50	1.634	2,68	4.373,70	1.960	2,78	5.458,37	2.352	2,81	6.615,55
			<b>3.405,50</b>			<b>4.827,30</b>			<b>6.024,47</b>			<b>7.301,65</b>

Fuente: Elaboración Propia

Productos	2.015			2.016			2.017			2.018		
	<i>Uds</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Uds</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Uds</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>	<i>Uds</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
Agua	3.110	0,28	870,80	4.199	0,29	1.234,36	5.038	0,31	1.540,48	6.046	0,31	1.867,06
Vino	268	3,75	1.005,00	362	3,94	1.424,59	434	4,10	1.777,89	521	4,14	2.154,80
Resto Bebidas	3.110	0,44	1.368,40	4.199	0,46	1.939,71	5.038	0,48	2.420,75	6.046	0,49	2.933,95
			<b>3.244,20</b>			<b>4.598,65</b>			<b>5.739,12</b>			<b>6.955,81</b>

Fuente: Elaboración Propia

## BIBLIOGRAFÍA

Gobierno de Canarias. Normativa Restauración.

[http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/dir\\_gral\\_ordenacion\\_promocion/restaurante\\_s/](http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/dir_gral_ordenacion_promocion/restaurante_s/) y <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/149/004.html>

BOE. Ley Antitabaco. <http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20138.pdf>

Periódico Canarias Ahora. Noticia Ley Antitabaco.

<http://www.canariasahora.es/articulo/economia/-nueva-ley-antitabaco-destruira-000-empleos-hosteleria/20101210113515262207.html>

Cámara de Comercio. Nueva Ley en materia de ingredientes alergénicos.

<https://www.camaratenerife.com/noticia.cfm?id=2746&idioma=esp>

Estadísticas Egatur y Frontur. Turismo. <http://www.iet.tourspain.es/es->

[ES/estadisticas/egatur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20\(Frontur\)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20\(Egatur\)%202012.pdf](http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20(Frontur)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20(Egatur)%202012.pdf)

Banco de España. Economía.

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Abr/Fich/be1404-coy.pdf>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. <http://www.minhap.gob.es/es->

[ES/Prensa/En%20Portada/2012/Paginas/20120713\\_CM.aspx](http://www.minhap.gob.es/es-ES/Prensa/En%20Portada/2012/Paginas/20120713_CM.aspx)

Instituto Nacional de Estadística (INE). <http://www.ine.es/>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Consumo.

[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION\\_DATOS\\_CONSUMO\\_2013\\_tcm7-321988.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/PRESENTACION_DATOS_CONSUMO_2013_tcm7-321988.pdf)

TripAdvisor. <http://www.hotelerum.com/hotel-marketing/campanas-cpc-en-tripadvisor/>

CCOO Canarias. Convenio Colectivo de Hostelería.

<http://www.fcchtccoocanarias.org/pdfconvenio/TABLAS%20SALARIALES%2001-07-2013%20A%2030-06-2014%2016-08-2013%20Bop107-13.pdf>

Ikea. Plan de Inversiones en Inmovilizado. <http://www.tenerife.ikea.es/>

Comercial Alfer. Plan de Inversiones en Inmovilizado. <http://www.comercialalfer.com/>

Línea ICO. Financiación. <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Cámara de Comercio de Tenerife. <https://www.camaratenerife.com/>

Mercasa. El sector de la Restauración en España. [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_032-039\\_sector-guerra.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_032-039_sector-guerra.pdf)

Seguridad Social. <http://www.seg-social.es/>

Fundación Hostelería de España. <http://www.fehr.es/>

Ayuntamiento de La Laguna. <http://www.aytolalaguna.com/>

Asociación Celiacos Tenerife. <http://www.celiacostenerife.com/>

Asociación Celiacos Gran Canaria. <http://www.asocepa.org/>

Federación de Asociaciones de Celiacos de España. <http://www.celiacos.org/>