



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2013 / 2014

PLAN DE VIABILIDAD: EL ATREO
(BUSSINESS PLAN: EL ATREO)



Realizado por el alumno: Don Juan Vicente Beneitez Lajas

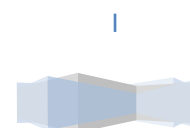
Tutelado por la Profesor: Don Luis Miguel Zapico Aldeano

LEON, SEPTIEMBRE DE 2014



Tabla de contenido

1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
2.1 INTERÈS Y ACTUALIDAD	2
2.2 OBJETIVOS	3
2.3 LA IDEA	5
2.3.1 Breve historia del proyecto	5
2.3.2 El proyecto	5
2.3.3 La oferta	6
2.4 PROMOTORES	7
2.4.1 Descripción de los promotores del proyecto	7
3. METODOLOGIA	8
4. PLAN DE NEGOCIO	11
4.1 ANALISIS DEL MERCADO	11
4.1.1 Introducción	11
4.1.2 Estructura	11
4.1.3 Objetivo del estudio de mercado	12
4.1.4 Descripción del cliente potencial	12
4.1.5 Datos y variables importantes en el mercado	14
4.1.6 Evolución del mercado	18
4.1.7 Análisis de la competencia	22
4.1.8 Informe general	24
4.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	25
4.2.1 Introducción	25
4.2.2 Descripción y análisis de puestos	25
4.2.3 Reclutamiento	37
4.2.4 Selección	41
4.2.5 Socialización	45
4.2.6 Organigrama Desarrollado	47
4.2.7 Política Salarial	47
4.2.8 Análisis Dafo del plan de Recursos Humanos	49
4.3 PLAN DE MARKETING	51
4.3.1 Introducción	51





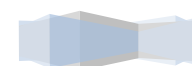
4.3.2	Mercado de referencia y evolución de la demanda	51
4.3.3	Análisis PEST	52
4.3.4	Estrategias de MKT	55
4.3.5	Promoción y Publicidad.....	56
4.3.6	Plan Comercial	57
4.3.7	Análisis Dafo del Plan de MKT.....	58
4.3.8	Conclusión y evolución del plan de MKT	59
4.4	PLAN DE OPERACIONES	60
4.4.1	Introducción.....	60
4.4.2	Proveedores.....	60
4.4.3	Localización	64
4.4.4	Análisis Dafo del Plan de Operaciones	66
4.5	PLAN FISCAL	67
4.5.1	Tramites de Fundación/Societarios	67
4.5.2	Obligaciones tributarias y documentales	68
4.5.3	Tramites específicos	69
4.5.4	Análisis Dafo del Plan Fiscal	71
4.6	PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO	73
4.6.1	Introducción.....	73
4.6.2	Financiación de la empresa (RP y RA).....	73
4.6.3	Conceptos contables a tener en cuenta	76
4.6.4	Plan económico financiero (Balance de situación)	82
4.6.5	Plan económico y financiero (cuenta de pérdidas y ganancias)	84
4.6.6	Plan económico financiero (Ratios Económicos y Financieros).....	85
4.6.7	Análisis Dafo del Plan Económico y Financiero	88
5.	RESULTADOS.....	89
6.	CONCLUSIONES Y LINEAS DE MEJORA	91
7.	BIBLIOGRAFIA.....	94





INDICE DE TABLAS

Tabla 4. 1: Censo de Población a 1 de enero de 2014 de la comunidad de Castilla y León	15
Tabla 4. 2: Encuesta Presupuestos familiares 2009-2012	17
Tabla 4. 3: Diversidad en la dimensión del Sector de Hostelería	18
Tabla 4. 4: Informe de Facturación , establecimientos y empleados por negocios (2011).....	19
Tabla 4.5: Distribución de los Salarios según horas empleadas	48
Tabla 4. 6: Base imponible IRPF tipo 2014.....	48
Tabla 4. 7: Tipos de cotización según contingencias y sujetos	49
Tabla 4. 8: Clasificación de retenciones para cada tipo de trabajador.....	49
Tabla 4. 9: Salario neto anual de cada empleado según su función	49
Tabla 4. 10:: Distribución de salarios según carácter del trabajador.....	49
Tabla 4. 11: Evolución del PIB en España (2011-2013).....	54
Tabla 4. 12: Evolución del IPC en productos del sector.....	54
Tabla 4. 13: Presupuesto en promoción de la empresa	57
Tabla 4. 14: Proyección de ventas mensual y anual	58
Tabla 4. 15: Tabla de precios de la SGAE según superficie	63
Tabla 4. 16: Oferta de préstamos del Instituto Oficial de Crédito (ICO)	75
Tabla 4. 17: Conceptos a Financiar para emprender la actividad	75
Tabla 4. 18: Calculo de la amortización del préstamo elegido.....	76
Tabla 4. 19: Amortización de diversos Activos	77
Tabla 4. 20: IVA Soportado.....	79
Tabla 4. 21: IVA Repercutido.....	79
Tabla 4. 22: Proyección del IPC.....	79
Tabla 4. 23: Conceptos contables a tener en cuenta.....	80
Tabla 4. 24: Pasivo Corriente (Mercaderías)	81
Tabla 4. 25: Pasivo Corriente (Inmovilizado Material).....	81
Tabla 4. 26: Balance de situación proyectado a 3 años (ACTIVO)	82
Tabla 4. 27: Balance de situación proyectado a 3 años (PATRIMONIO NETO)	83
Tabla 4. 28 Balance de situación proyectado a 3 años (PASIVO).....	83
Tabla 4. 29: Cuenta de Perdidas y Ganancias proyectada a 3 años	84
Tabla 4. 30: Calculo de Servicios Exteriores (GASTO).....	85
Tabla 4. 31: Agrupación de datos a utilizar en ratios financieros y económicos	85
Tabla 4. 32: Ratio de Solvencia proyectado a 3 años	86
Tabla 4. 33: Prueba Acida proyectada a 3 años	86
Tabla 4. 34: Ratio endeudamiento proyectado a 3 años	87
Tabla 4. 35: Ratio autonomía financiera proyectado a 3 años	87
Tabla 4. 36: Capital Circulante proyectado a 3 años	87
Tabla 4. 37: Coeficiente de Tesorería proyectado a 3 años.....	88





INDICE DE CUADROS

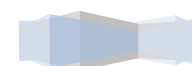
<i>Cuadro 4. 1: Características de la Competencia</i>	23
<i>Cuadro 4. 2: Informe General del Análisis/Estudio del Mercado</i>	24
<i>Cuadro 4. 3 Descripción de puestos I (Jefe de Sala)</i>	29
<i>Cuadro 4. 4: Descripción de puestos II (Jefe de cocina)</i>	31
<i>Cuadro 4. 5: Descripción de Puestos III (Camareros y Barman)</i>	34
<i>Cuadro 4. 6: Descripción de puestos IV (Cocineros)</i>	36
<i>Cuadro 4. 7: Ofertas de empleo I (Jefe de Sala)</i>	37
<i>Cuadro 4. 8: Ofertas de empleo II (Jefe de Cocina)</i>	38
<i>Cuadro 4. 9: Ofertas de empleo III (Camareros)</i>	39
<i>Cuadro 4. 10: Ofertas de empleo IV (Cocineros)</i>	41
<i>Cuadro 4. 11: Entrevista Individual I (Parte Estructurada)</i>	43
<i>Cuadro 4. 12: Entrevista individual II (Parte Libre y Parte Tensión)</i>	44
<i>Cuadro 4. 13: Importe de las Materias Primas</i>	64
<i>Cuadro 4. 14: Obligaciones Tributarias</i>	68
<i>Cuadro 4. 15: Obligaciones Documentales</i>	69
<i>Cuadro 4. 16: Resumen Crédito proporcionado por el ICO</i>	74

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 4. 1: Reclamaciones llevadas a cabo en establecimientos en el sector de la restauración</i>	22
<i>Figura 4. 2 Organigrama simple o básico del negocio</i>	26
<i>Figura 4. 3: Organigrama desarrollado</i>	26
<i>Figura 4. 4: Dafo plan de Recursos Humanos</i>	50
<i>Figura 4. 5: Análisis DAFO del plan de MKT</i>	59
<i>Figura 4. 6: Análisis DAFO Plan de Operaciones</i>	66
<i>Figura 4. 7 : Análisis DAFO del plan de Fiscal</i>	72
<i>Figura 4. 8: Análisis DAFO del plan económico y financiero</i>	88
<i>Figura 4. 9: Análisis DAFO general de toda la empresa</i>	89

INDICE DE GRAFICOS

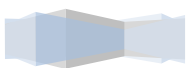
<i>Grafico 4. 1: Grafico sobre el Censo de Población de León</i>	15
<i>Grafico 4. 2: Distribución del Consumo destinado al Ocio (Tabla 4.2)</i>	17
<i>Grafico 4. 3 Evolución de la oferta y nuevos modelos de consumo</i>	19
<i>Grafico 4. 4: Proyección de productos ofertados en el sector restauración</i>	20
<i>Grafico 4. 5: Proyección sobre la evolución de servicios ofertados en el sector de la restauración</i>	20
<i>Grafico 4. 6: Proyección sobre la evolución de las características de negocio</i>	21
<i>Grafico 4. 7: Proyección sobre la evolución de los locales en el sector de la restauración</i>	21
<i>Grafico 4. 8: Distribución del Consumo fuera del hogar</i>	22
<i>Grafico 4. 9: Evolución grafica del IPC</i>	54
<i>Grafico 4. 10:Grafico sobre los beneficios proyectados a 3 años</i>	85





INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 4. 1: Normativa europea del sector de la restauración.....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 4. 2: Normativa estatal del sector de la restauración.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 4. 3: Normativa Regional para el sector de la restauración.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 4. 4: Informe sobre precio del seguro de responsabilidad civil.....</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 4. 5: Características del Seguro Combinado de Pymes.....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 4. 6: Tipos de Gravamen según condición de la empresa.....</i>	<i>80</i>





1. RESUMEN

En este trabajo se lleva a cabo la fundación o creación de una empresa destinada al sector de la restauración. La creación de la misma se desarrolla según un plan de viabilidad establecido y el cual es seguido al detalle para concretar los aspectos más importantes de la empresa. Dicho plan establece cada una de las etapas de la creación de la empresa, empezando por la generación de la idea del negocio en sí misma y acabando por los diversos trámites que se deben llevar a cabo para ponerla en marcha, pasando por varias fases: análisis de mercado, la creación de un plan de operaciones, formalización del plan de marketing y el plan financiero. Además, se explicará cómo se puede conseguir la ventaja competitiva que me distinga del resto de empresas del sector y como se añadirá valor añadido al servicio para que produzca que el cliente quiera volver a contratar el mismo.

PALABRAS CLAVE

Creación de empresa, Sector de la restauración, Plan de Viabilidad, análisis de mercado, ventaja competitiva, valor añadido.

ABSTRACT

In This project, I have made the creation process of a company from restauration industry. In order to create it, I have followed a viability plan, which is established, to explain the most important aspects of the company. This plan establishes a priority in each stage of the company creation, starting with generating the business idea and ending with the various procedures that must be performed to start the company, through the several steps: market analysis, creating a business plan, formalizing the marketing plan and the financial plan. Also, I have explained how get the competitive advantage that distinguishes my company from the other companies in the sector and how add value to the service to get customers purchase the services again and again.

PALABRAS CLAVE

Creation process, Viability plan, Restauration industry, market analysis, business plan, competitive advantage, adds value.





2. INTRODUCCIÒN

2.1 INTERÈS Y ACTUALIDAD

La idea de crear una empresa lleva en mi cabeza mucho tiempo, debido a que es la manera más eficiente de probar todos los conocimientos que he aprendido durante los años de estudio en la universidad. Cuando vi que el tema del trabajo de fin de grado podía ser el de la creación de una empresa no lo dude, debido a que podía; realizar el trabajo para hacerme una idea de la empresa que podía crear en el futuro y los pasos que hay que llevar a cabo para formalizarla, y además conseguía poder superar los créditos que me faltaban para aprobar el Grado de Adaptación a A.D.E. A título personal diré que creo que ir a la universidad y estudiar una carrera de economía debe incentivar a los alumnos para montar su propia empresa y poner en práctica todo lo aprendido en sus estudios, y no vivir siempre bajo el yugo de la figura de un superior.

En cuanto al sector elegido, la restauración, es un sector que siempre me ha llamado la atención, debido a que todas las decisiones que tomes se pueden ver en cuestión de días, debido a la relación directa que existe con el cliente. Además, siempre me he preguntado porque no existen grandes franquicias españolas de este sector, pues de bares y de restaurantes este país siempre ha estado lleno.

De todo lo explicado anteriormente surge en mí, un interés profundo de explorar la creación de empresas. Dentro del amplio abanico de la creación de empresas, lo que más me llama la atención es la creación desde cero, es decir, elaborar todas las estrategias y políticas sin que exista nada de base, dejando todo el poder de decisión a la creatividad que posea uno mismo unido a los conocimientos asimilados.

Hoy por hoy, en un entorno de crisis, que lleva azotando Europa desde el año 2008 y que de momento no tiene indicios de haber terminado, creo que el sector de la restauración ha conseguido sobrevivir, aunque siempre algunas empresas quiebran y desaparecen, frente por ejemplo al sector de la construcción que se ha desplomado gracias a la burbuja inmobiliaria. Bajo mi punto de vista creo que el sector de la restauración ha podido mantenerse, sobre todo en España, debido a que nuestra economía nacional se basa en el turismo, y esto hace que veamos que gente muy preparada salga del país en busca de trabajo pero que siempre exista trabajo para un buen camarero o un cocinero. Esto último puede ser malo para el país, pero para la empresa diseñada en este proyecto es una ventaja, pues el mercado laboral de



trabajadores será más amplio y tendremos más solicitantes para cubrir los puestos que necesitamos cubrir.

Toda esta situación, se debe a que nosotros, los españoles, podemos no tener mucho dinero para comer, pero para ir a tomar una cerveza después del trabajo o para salir de fiesta los fines de semana siempre hay dinero. Esta opinión puede resultar muy impactante, pero la baso en mera observación; cualquier persona puede asomarse a cualquier bar un viernes por la noche y experimentar que no tiene sitio ni siquiera para pedir algo para beber; y todo ello teniendo en cuenta que estamos sufriendo una crisis económica. Es por ello, que la elección del sector donde dirigiré todos mis esfuerzos de creación de empresas será el sector de la restauración. Seguidamente se plantea la hipótesis de ver si una innovación en el sector de la restauración puede hacer que la demanda de este sector cambie en favor de nuestra empresa.

La empresa pertenecerá al sector de la restauración, pero se le dará un matiz innovador para que pueda superar a sus principales competidores, este matiz se consolida como una fusión de varias actividades que se podrán llevar a cabo dentro de la organización, rompiendo así con la monotonía del sector que siempre ha intentado innovar pero nunca se ha llegado a formalizar.

Poco más puedo comentar sobre la elección del tema y el interés personal que tengo en realizarlo, pues creo que todo lo expuesto anteriormente resume de forma perfecta todo lo que en este apartado se esperaba que fuera explicado.

2.2 OBJETIVOS

En este trabajo se persiguen varios objetivos, el primero de ellos es la creación íntegra de la empresa, es decir, ver o explicar la creación de una empresa desde el principio e ir observando todas y cada una de las partes que hay que recorrer para poder llegar a tener la empresa creada. Después de explicar cada parte del proceso de forma genérica me centraré en analizar cada fase del proceso de forma específica, en referencia a la organización que se quiere crear.

Además del proceso de creación de empresa, se analizará el funcionamiento de empresas del sector de la restauración para poder explicar cómo es la actividad que se llevará a cabo en la empresa creada, examinando también la competencia del sector y como intentar superar a los principales competidores.



También mencionar que otro de los objetivos será el análisis de estados contables en la empresa. Se llevara a cabo un exhaustivo análisis de la contabilidad interna, y serán creadas unas proyecciones de la contabilidad de la organización de acuerdo a los datos obtenidos sobre la fluctuación de la demanda del sector y teniendo en cuenta diversas herramientas o técnicas económicas.

Otro de los grandes objetivos del trabajo es observar cómo se comporta la clientela de este sector y ver si podemos cambiar su demanda para conseguir atraerlos hacia nuestra organización. Además, se intentará vislumbrar posibles cambios en la demanda fundamentados con información verídica y analizada por diversas entidades.

Por otro lado la creación de una empresa da lugar a numerosos problemas, puesto que ninguna de las ideas que se redactan en el trabajo pueden ser probadas hasta que no se inicia la actividad, esto es debido a los numerosos factores contingentes que pueden existir una vez se ha creado la empresa. Para solucionar esto, se lleva a cabo un examen eficiente sobre cada parte de la empresa para que dichos problemas sean minimizados al máximo y produzcan una implantación efectiva de cada una de las políticas o estrategias establecidas en este trabajo.

También he de mencionar otro gran problema, la información, ya que toda la información de este trabajo fue obtenida de diversas fuentes (instituciones, directa, manuales, etc...) pero nadie puede saber si esa información obtenida puede ser aplicable a todas y cada una de las situaciones que pueden tener lugar en un ambiente de incertidumbre constante. Para ello, he decidido recopilar toda la información que sea posible con la firme intención de controlar el máximo de situaciones que pueden ocurrir antes y después de crear la empresa.

En cuanto a las aplicaciones prácticas del trabajo, creo que son obvias, pues el primer objetivo del trabajo es analizar la confección de una empresa, y por ello, este trabajo se puede utilizar como soporte para futuros emprendedores que quieran crear una empresa desde cero y desconozcan los pasos que deben seguir para llevarlo a cabo. Además, la información contenida en el trabajo puede ser utilizada como base para analizar la demanda del sector en un intento de pronosticar futuros comportamientos de la misma.





Los datos contables también ayudan al posible lector de este trabajo que tenga una seria intención de crear una empresa, mostrándole con ellos todos los activos que conforman el patrimonio de la empresa así como las posibles pérdidas y ganancias que pueden ocurrir si lleva a cabo la creación de una empresa de características similares.

Por último, mencionar que a título personal creo firmemente en la idea de crear una empresa en un futuro, y este trabajo me puede ayudar a lograr ese objetivo.

2.3 LA IDEA

2.3.1 Breve historia del proyecto

Todo este proyecto que será expuesto en las siguientes partes del trabajo nace como una idea que tuve con mi familiares sobre la puesta en marcha de un negocio en unos años, porque debido a la alta tasa de paro, será difícil encontrar un trabajo digno acorde con nuestra preparación y además hay que tener en cuenta que para mi generación no llegaran las pensiones de la seguridad social, todo ello, hizo que pasáramos a la acción e intentáramos diseñar un plan de negocio que nos ayude económicamente.

Los promotores de este proyecto siempre hemos pensado en emprender algún negocio debido a que las causas macroeconómicas del mundo en el que vivimos no nos depararan ningún futuro, y este trabajo es un compendio de todas ideas que llevamos pensando durante nuestra etapa como estudiantes.

2.3.2 El proyecto

En este apartado daré una visión global del proyecto que posteriormente se especificara en cada una de las partes de las que se compone este trabajo.

El proyecto que se presenta en este plan de viabilidad se basa en la creación de un establecimiento dedicado al sector de la restauración. Este establecimiento se dedicara a la unión entre las tapas y las actividades que se desarrollaran dentro del local, y que serán de índole cultural.

La idea es crear una serie de locales en los que la clientela pueda acomodarse y alejarse del estrés de la vida laboral. Para ello, se pondrá a su disposición todo un surtido de tapas y de actividades culturales para que puedan desconectar de forma eficiente.





Bajo mi punto de vista, el sector de la restauración necesita una innovación y nunca se ha llevado a cabo debido a la falta de medios o de creatividad, por ello, creo que el proyecto que se expone en este trabajo posee una gran innovación al mezclar tantos factores del sector que podrían ser llamados tradicionales (las tapas) y otros que son de fuera del sector, como son las actividades culturales que se ofrecerán.

El único problema de este proyecto es la experiencia de los promotores, debido a que solo poseen una visión de consumidor o cliente y algunos conocimientos sobre la gestión de un local de las características de las del proyecto.

Pero creo que todo ello se puede superar debido a que se poseen conocimientos sobre contabilidad, gestión, recursos humanos, etc... Y además se ha planeado que los jefes de sala / cocina tengan esa experiencia que falta a priori, y se establezca una comunicación fluida entre los empleados, para que cualquier mínimo problema pueda ser superado gracias a la experiencia o los conocimientos que tenga cada uno.

Por último, mencionar que los locales tendrán 2 partes bien diferenciadas, la parte de cocina y la parte de sala, cada una contará con los respectivos jefes de sección (jefe de sala y jefe de cocina) y con los demás empleados (camareros y cocineros). Cada parte del local funcionará de acuerdo con las funciones que se le hayan encomendado en cada puesto y según se describirá posteriormente en este trabajo en el apartado de Recursos Humanos.

2.3.3 La oferta

En este apartado se expondrán los numerosos servicios y productos que se ofertarán en la empresa, así las características que los clientes valorarán más y que darán una ventaja competitiva sobre el resto de competidores.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa se dedicará a crear establecimientos que proporcionen relajación y desconexión de la vida laboral rutinaria de la semana. Para proporcionarlo se ofrecerán servicios que hagan que el cliente sienta lo que queremos transmitir.

La mayoría de los servicios ofertados tendrán una connotación cultural, aunque también ofreceremos servicios diferentes para que estimular la captación de clientes de todos los gustos posibles. Entre las actividades ofertadas se encuentran:





- Exposición/Subastas de Arte.
- Monólogos Amateur
- Obras de teatro Amateur
- Concursos de degustación.
- Conciertos de música
- Espectáculos Varios

Todas estas actividades son las que a priori nos gustaría que formaran parte de la oferta de servicios que queremos dar al cliente, pero al final, todas ellas dependerán de la aceptación de la clientela y tendremos que priorizar entre unas u otras.

Creemos que lo que más valorara el cliente medio, una vez haya visitado nuestros establecimientos serán:

- La buena ubicación de los locales
- El trato del personal
- La calidad del servicio

Esas tres características serán las que se intentarán potenciar, pues en cualquier empresa del sector de la restauración son las que más peso tienen y las que más influyen en el cliente para repetir la visita, o repetir la compra de nuestros productos/servicios.

2.4 PROMOTORES

2.4.1 Descripción de los promotores del proyecto

En este apartado se hará una breve exposición de los promotores o creadores del proyecto que posteriormente podrá leerse en este trabajo.

Los promotores del proyecto son:

- Juan Vicente Beneitez Lajas con D.N.I. 475.22.190-G que reside actualmente en Ponferrada (León) en la calle Camino de Santiago N°26, 4°.

Diplomado en empresariales y futuro graduado de A.D.E.

- Álvaro Beneitez Lajas con D.N.I. 475.22.191-M que reside actualmente en Ponferrada (León) en la calle camino de Santiago N°26, 4°.





Diplomado en Magisterio de Educación Física y actualmente terminando un Grado de Formación Profesional de desarrollo Web y Software.

- Pablo Beneitez Lajas con D.N.I. 475.22.192.Y que reside actualmente en Ponferrada (León) en la Calle Camino de Santiago N°26, 4°.

Técnico en Gestión administrativa y futuro técnico superior en servicios de restauración.

Los tres tenemos experiencia en el sector de la restauración, debido a que hemos trabajado alguna vez en él. Además, creo que entre todos sumamos las habilidades necesarias para emprender este negocio.

3. METODOLOGIA

Para la realización de este proyecto se ha llevado a cabo un trabajo de investigación en cuanto a la creación de empresas se refiere, debido a que se ha tenido que conseguir información de cada una de las fases del proceso de creación de cada empresa.

La creación de una empresa desde el inicio es una ardua tarea, por ello, se han utilizado diversas fuentes de información secundarias con el fin tener un amplio abanico de opciones a la hora de acometer el proyecto. Además, se ha intentado crear un compendio de todos los datos obtenidos con la intención de elaborar una base lo suficientemente amplia y sólida en la que se pueda sostener este trabajo, a continuación mencionare cuales han sido las fuentes que he utilizado, aunque para más información puede remitirse a la bibliografía existente en el último apartado de este trabajo.

En un principio se han utilizado mis propios conocimientos desarrollados a través de las diversas asignaturas estudiadas tanto en la Diplomatura de Empresariales como las que se cursan actualmente en el grado de Administración y Dirección de empresas, la utilización de todos ellos ha servido para darles una aplicación práctica.

Las instituciones públicas del Estado y otros documentos (Crear-Empresas, 2014), (Negocio.com, 2014), (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014), ha sido la documentación base para el tratamiento de las cuestiones legales y trámites del trabajo





Para los datos demográficos, de consumo, y demás información estadística que se han necesitado para elaborar el trabajo, se ha usado la información del Instituto Nacional de Estadística y su amplia base de datos así como diversos informes (EAE, BUSINESS SCHOOL, 2013), (Guerra, 2009) y (Salvo, 2013) .

También se han utilizado diversas páginas de internet, foros, revistas y artículos con información sobre diversos ámbitos económicos y legales para conseguir más datos aun sobre el tema del que trata el trabajo. (Baarty.com,2014) (Decolight,2014).

Para verificar que tanto los datos mostrados de internet como mis conocimientos han sido redactados de forma correcta y verídica, he utilizado diversos manuales de ámbito económico, como: (A.Valentin Brito Cabrera, 2014), (Bicgalicia,2014), (CEEI, Creacion y Desarrollo de empresas,2014), (Centro Desarrollo Tecnológico Empresarial,2014) y (Consejo Superior de Camaras de Comercio,2014).

Además, se ha tenido que conseguir información sobre el sector en el que quiero implantar la empresa, de primera mano. Para ello, se ha recurrido a entablar conversaciones con diversos locales de las ciudades de Ponferrada y León con el fin de que aportaran información específica sobre el sector de la restauración. Esta información directa, de primera mano se considera la más importante pues es la que da un carácter real al trabajo y además y la puede solucionar problemas que surjan una vez creada la empresa. Asimismo se ha de mencionar que el proceso de la creación de un plan de negocio tiene diferentes estructuras según el autor/a del documento o manual, aunque todos han de explicar unas series de características, comunes para todos los planes de negocio.

Primero se deben explicar que oportunidades existen y como se va a ejecutar las estrategias pertinentes para aprovechar esas oportunidades. Para ello, se debe seguir un camino que comienza con la observación y análisis de las oportunidades de negocio; es decir, los factores que se han de valorar una vez descubierta la oportunidad, el entorno donde se encuentra esa oportunidad de negocio (PEST) y una decisión afirmativa de aprovechar dicha oportunidad, es decir, los factores individuales psicológicos. En el continuo camino hacia la ejecución de la oportunidad de negocio, se deben tener en cuenta las numerosas barreras que pueden existir, las asimetrías de información y la incertidumbre en general. Una vez evaluado todo lo anterior, se debe elaborar una estrategia de aprovechamiento de la oportunidad, aquí es donde definiremos la empresa



en su conjunto: la dirección estratégica, las opciones estratégicas y la evaluación del posible fracaso de la misma y como evitarlo. Todo lo dicho anteriormente es una explicación propia del libro de Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio, (2007).

Como ya explique la elaboración del plan de negocio se puede llevar a cabo de muchas maneras siempre y cuando contenga toda la información que requiere. En el caso de este proyecto se han utilizado diversos informes y documentos (A. Valentin Brito Cabrera, 2014) (Asesores Empresariales S.A, 2014), (Centro Desarrollo Tecnológico Empresarial, 2014) (Planes de Negocio, 2013), (Salvo, 2013) y (Susan Urbach, 2005). Gracias al compendio de todos los informes mencionados elabore una estructura del plan de negocio que es la que se puede leer en este proyecto.

Mencionar, que en los apartados que corresponda ire citando los informes, documentos y sitios web donde se ha obtenido la información, para que quede constancia de todos ellos.

Para finalizar este apartado, se ha de mencionar que la utilización de todas las fuentes de información utilizadas y citadas anteriormente, han facilitado la elaboración del presente trabajo.





4. PLAN DE NEGOCIO

4.1 ANALISIS DEL MERCADO

4.1.1 Introducción

En el apartado anterior ha sido explicada la idea del negocio que se quiere crear, y a partir de ahora se iniciará la definición de los diferentes planes que se deben tener en mente, para que una vez llevada a cabo la idea no haya características de la empresa que no se hayan planificado.

Lo primero que debemos hacer es un estudio de mercado para ver cuál es la mejor localidad para establecer el primer local de la empresa y los posteriores. Para ello, nos hemos basado en muchas variables, para obtener cual es la mejor ubicación, atendiendo siempre a los clientes potencial que podemos obtener.

4.1.2 Estructura

Se ha de tener claro la estructura del análisis del mercado que se expondrá en las páginas posteriores, y para ello se ha elaborado una breve guía, que servirá para que la estructura del análisis sea consistente y siga un orden lógico, lo que conseguirá que sirva como uno de los apartados más importantes dentro de este trabajo. El orden del análisis fue extraído de CEEI, Creación y Desarrollo de empresas (2014) y sería el siguiente:

- 1. Establecimiento de Objetivos del estudio*
- 2. Descripción del Cliente Potencial*
- 3. Datos/Variables relevantes en relación al Mercado*
- 4. Análisis de los Competidores*
- 5. Informe Final del Análisis*

Para la estructura de este estudio de mercado se han utilizado unos documentos que establecen una estructura general de los análisis de mercado (Centro Desarrollo Tecnológico Empresarial, 2013), además se han tenido en cuenta numerosas revistas para centrar el análisis (José Luis Guerra, 2009) y un artículo de Pilar Alcázar (2013) donde revela la importancia de los análisis.





4.1.3 Objetivo del estudio de mercado

Los estudios de mercado son realizados por las empresas para varios procesos como por ejemplo, la entrada en un mercado nuevo o existente de una empresa o producto nuevo. En este proyecto se pretende crear una empresa nueva en un mercado que ya existe, y por ello, es de obligación elaborar este análisis de mercado, para conseguir la suficiente información para no “ir a ciegas” en un mercado en el que existe demasiada competencia.

Los objetivos que se intentarán conseguir con este análisis de mercado son:

1. *Establecer Demanda del mercado*
2. *Elección de la mejor Ubicación*
3. *Control de la Competencia*
4. *Establecer Demanda del mercado*
5. *Elección de la mejor Ubicación*
6. *Control de la Competencia*

Estos objetivos que en principio parecen fáciles de contestar, pero serán explicados detalladamente en el informe final del análisis donde asociare la información obtenida.

4.1.4 Descripción del cliente potencial

Es necesario hacer una descripción detallada del perfil del cliente potencial. Para establecer el cliente potencial se han de tener en cuenta ciertos atributos o características que todo cliente poseerá:

- *Edad*
- *Nivel de estudios*
- *Nivel Cultural*
- *Poder Adquisitivo*

Estas cuatro características, que se explicarán más adelante, son las que conforman los clientes potenciales, pero estas características deben ser desarrolladas porque si no servirán de mucho, pues no dicen nada en sí mismas.





4.1.4.1 Edad

La edad es una de las características que más distinguen la oferta de ocio en la población, y este proyecto se centra en un tipo de cliente que se situará en un rango entre 25-40 años, es un rango muy amplio y genérico, y esto es debido a que tratándose de clientes potenciales no podemos dejar fuera del rango a muchos que cumpliendo las demás características, no entren en el rango de edad por haberlo acotado demasiado.

4.1.4.2 Nivel de Estudios

Esta característica es importante pues el nivel cultural y el nivel de Estudios está relacionado, aunque no siempre es así. Preferiblemente, el cliente debe haber cursado la universidad, consiguiendo ser diplomado o licenciado, lo que conlleva que solo con lo aprendido en la universidad ya consiga un nivel cultural suficiente para apreciar los diversos servicios ofertados.

Termino este apartado, diciendo que esta información no es del todo cierta, debido a que existen multitud de universitarios que no tienen un nivel cultural óptimo y también existen personas que sin haber pisado una universidad jamás en su vida, y gracias a la pasión por la lectura y la cultura en general, pueden haber conseguido ese nivel cultural que les falta a muchos universitarios. Por todo lo dicho anteriormente, la localidad elegida es de obligación que posea una ciudad universitaria o un recinto universitario.

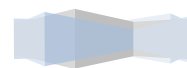
4.1.4.3 Nivel cultural

Ya se ha hablado sobre el nivel cultural en el anterior apartado y creo que he sido concreto al explicarlo. Definiendo de donde se obtienen y a que está relacionado. Además de todo lo dicho anteriormente me gustaría explicar que cuanto más nivel cultural tenga una persona más servicio específico querrá obtener.

4.1.4.4 Poder Adquisitivo

El poder adquisitivo de la población es clave para cualquier empresa, ya que la población es la que consume los productos y servicios ofertan las empresas. Por esto, creo que es una de las características más importantes a tener en cuenta.

Al establecer universitarios y personas con un nivel cultural adecuado, hace que este focalice los servicios para clientes que en principio tengan un trabajo con un salario que





puede oscilar entre 1.500 – 3.000 euros mensuales, estas cifras evidentemente serían meramente orientativas, debido al alto desempleo existente seguramente se debería establecer un rango inferior al que se ha expuesto anteriormente, o incluso puede ocurrir que personas que tengan las características que se han mencionado anteriormente no tengan un salario acorde con las características que poseen.

Con todo lo dicho anteriormente lo que se intenta explicar es que los clientes deben percibir una renta suficientemente alta para que puedan destinar una buena parte de ella a disfrutar de los servicios que oferto en mi empresa.

4.1.5 Datos y variables importantes en el mercado

Ya se ha hablado sobre las características que debe tener un cliente para ser potencial para la empresa, por ello, es importante que las variables que se estudien vayan en consonancia con las características explicadas: edad, Nivel estudios, Nivel Cultural y Poder adquisitivo. Para conseguir información sobre los atributos, se deben explicar cada una con indicadores económicos, que se han obtenido del INE (2014), para posteriormente mediante gráficas y el estudio de la información de las mismas sacar conclusiones.

Para acotar los datos y no hacer un estudio que podría extenderse por todo el trabajo, se ha decidido centralizar la ubicación del primer local en León. Se ha elegido esta ciudad debido a que cumple con los requisitos expuestos en el apartado anterior:

- *Ciudad Universitaria en la Ciudad*
- *Población Mayor de 100.000 Habitantes (484.184 habitantes)*

Además, se ha tomado en consideración la gran popularidad de la cultura de las tapas en la ciudad y la gran oferta cultural que posee León, que atraerá más clientes que buscan esa cultura y que podrán ampliar su experiencia gracias a nuestro local.

4.1.5.1 Censos

Como se ha definido, los locales tienen un público objetivo (target) de edades comprendidas entre los 25 y 40 años, este rango de edades evidentemente no son estrictas, es decir, que podemos atender la demanda de clientes de 24 años o de 46 años, pero el abanico que se intenta cubrir es el rango descrito anteriormente.





Para saber si León es una ciudad adecuada para implantar la empresa debemos observar los censos de la ciudad para ver la cantidad de demanda que podemos atender. Para ello, se han utilizado los censos elaborados por la Junta de Castilla y León (2014).

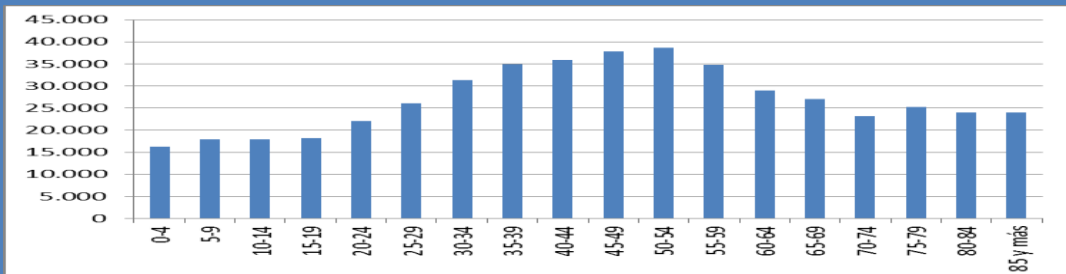
Tabla 4. 1: Censo de Población a 1 de enero de 2014 de la comunidad de Castilla y León

Tabla 5. Población a 1 de enero de 2014 ⁽¹⁾ por Provincia, Castilla y León y España, según Sexo, Grupo de edad																					
Provincia	Sexo		Grupo de edad																Total		
	Varones	Mujeres	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79		80-84	85 y más
Ávila	83.839	82.660	6.056	7.177	7.059	7.281	8.242	8.814	10.003	12.006	12.087	12.866	13.103	11.137	9.445	9.179	7.906	8.289	7.836	8.213	166.689
Burgos	183.825	182.838	15.791	16.598	15.694	14.882	17.105	19.942	23.748	28.952	28.661	28.994	28.278	25.488	21.919	19.717	15.716	15.014	14.653	15.511	366.663
León	236.290	247.894	16.280	17.923	17.902	18.244	22.048	26.135	31.393	34.926	35.824	37.860	38.614	34.760	28.961	27.044	23.178	25.173	23.985	23.934	484.184
Palencia	82.975	84.590	5.991	6.395	6.444	6.824	7.860	9.211	10.660	11.683	11.942	13.337	13.745	12.989	10.785	9.230	7.553	7.437	7.444	8.035	167.565
Salamanca	166.795	175.134	12.378	14.187	13.799	13.846	16.392	18.541	21.544	23.871	25.525	26.859	26.254	23.194	19.787	19.355	16.972	16.977	15.813	16.635	341.929
Segovia	80.222	78.840	6.628	7.383	7.232	7.374	8.133	8.860	10.484	12.030	12.319	13.114	12.348	10.269	8.236	7.623	6.465	6.880	6.642	7.032	159.062
Soria	46.689	46.463	3.477	3.884	3.950	3.964	4.414	4.935	5.619	6.517	6.730	7.355	7.143	5.862	5.143	4.696	4.251	4.468	4.655	5.089	92.152
Valladolid	258.806	270.205	23.570	24.713	22.646	21.452	23.453	27.778	36.483	45.463	43.820	42.242	39.787	35.989	32.737	30.660	23.968	19.996	17.304	16.960	529.011
Zamora	91.885	93.545	5.428	6.076	6.437	6.893	8.513	9.493	10.948	12.202	12.432	13.801	14.339	12.855	11.432	11.274	10.288	11.318	10.689	11.012	185.430
Castilla y León	1.231.326	1.261.369	95.599	104.346	101.163	100.760	116.160	133.709	160.882	187.640	189.340	196.428	193.611	172.543	148.445	138.778	116.297	115.552	109.021	112.421	2.492.695
España	22.965.052	23.760.112	2.287.032	2.473.689	2.266.478	2.146.928	2.406.949	2.805.994	3.517.414	4.075.358	3.882.932	3.704.921	3.341.744	2.883.313	2.493.915	2.328.005	1.808.738	1.651.195	1.403.516	1.247.043	46.725.164

Fuente: Extraído de (Junta de Castilla y León, 2014)

Además, se ha elaborado un gráfico para explicar mejor los datos obtenidos de la Junta de Castilla y León.

Gráfico 4. 1: Gráfico sobre el Censo de Población de León



Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 4.1

En este primer gráfico se puede observar el número de habitantes que existen en cada rango de edad, como podemos ver el punto más alto se encuentra en el rango de 50 a 54, pero los habitantes que se encuentran en este rango de edad están fuera de nuestra oferta de ocio, debido a que este tipo de cliente busca otra clase de oferta recreativa.

Como podemos observar la población de León comprendida en los rangos de edad mencionados anteriormente y gracias a la tabla 4.1, podemos calcular el número de clientes potenciales que podremos tener. Se puede ver el número población en el rango de edades, 92.454 personas (se obtiene sumando los datos de la tabla 4.1, desde el grupo de 25-29 al 35-39).



Podemos decir que el 40%-50% de esas personas dispone de tiempo y dinero para poder disfrutar del tipo de ocio que nos otros pretendemos ofertar, por ello:

- **$92.454 * 0.40 = 36.981$ personas que podrían entrar en el grupo de cliente potencial**

De esas 36.981 personas se debe eliminar a toda persona que no tenga predisposición de conocer locales nuevos o que simplemente la oferta que presentamos no le atraiga, digamos un 60%:

- **$36.981 * 0.4 = 14.792$ personas que entran dentro del perfil de cliente potencial**

Todos los cálculos, han sido realizados en base a pensamientos propios sobre la demanda esperada, pero no son reales ya que este estudio solo puede ser visualizado en la práctica. Además, hay que tener en cuenta que solo se ha estudiado la población censada en León y no se ha tenido en cuenta a la población turista existente en León ni las personas que puedan desplazarse hasta León en busca de ocio. Por todo lo expuesto anteriormente en cuestiones del rango de edad, pienso que con los posibles clientes que tendrá la empresa una vez implantada, es una buena idea localizar la ubicación de la misma en León, como primer paso para expandirla por el territorio nacional.

4.1.5.2 Niveles Culturales y educativos

Como he definido antes, el nivel cultural y el educativo tienen una relación directa, y para la empresa es muy importante debido a que están íntimamente ligados con la satisfacción que obtendrán los clientes que pasen por nuestros locales.

4.1.5.3 Dinero destinado al Ocio (poder adquisitivo)

El gasto de la población en ocio, es clave para cualquier empresa que quiera implantarse o ya este implantada en el sector de la restauración. Hoy en día, debido a la crisis que arrastramos desde 2008 el gasto de las familias se ha ido reduciendo, como se verá en los gráficos posteriores, y esto hace que los emprendedores que tenemos intención de implantar un negocio en el sector tengamos que realizar los estudios pertinentes para ver si es viable o no la realización del mismo. A continuación, es mostrada la información obtenida del INE (2014), en la que se puede ver que el gasto anual en miles de euros en ocio se ha ido reduciendo desde 2009.



Tabla 4. 2: Encuesta Presupuestos familiares 2009-2012

Encuesta de Presupuestos Familiares. Base 2006

Gasto anual de los hogares según diferentes niveles de desagregación funcional.

Gasto total, gastos medios y distribución porcentual del gasto total por grupos de g

Unidades: Gasto total: miles de euros. Gastos medios: euros

	Gasto medio por persona			
	2012	2011	2010	2009
Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura	652,33	715,96	743,79	775,04

Notas:

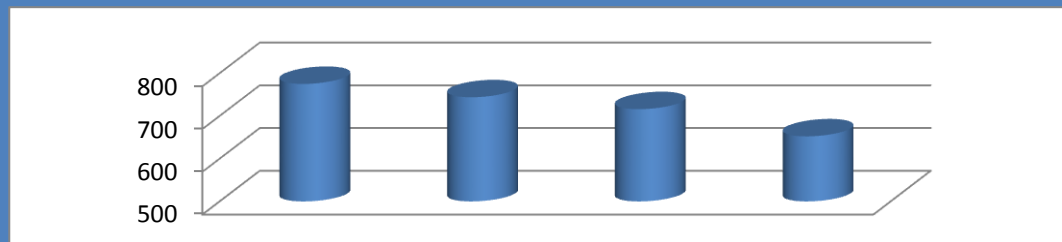
- 1.- Para el cálculo de las unidades de consumo se ha utilizado la escala OCDE modificada.
- 2.- Por falta de representatividad no pueden facilitarse estimaciones de las celdas sin dato (a puntos)

Paseo de la Castellana, 183 - 28071 - Madrid - España Teléfono: (+34) 91 583 91 00 - Contacta:

Fuente: Extraído de INE (2014)

El siguiente grafico se ha realizado para que se vean mejor los datos obtenidos del INE.

Grafico 4. 2: Distribución del Consumo destinado al Ocio (Tabla 4.2)



Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 4.2

Como podemos ver el gasto de las familias en ocio se ha ido disminuyendo desde la crisis de 2008, aunque creo que estos datos se irán recuperando poco a poco en los años posteriores. Esta opinión se basa en la cultura existente en la población española, en la que sabemos que aunque la población recorte en este tipo de actividades, siempre gastara al menos un 10 % de sus rentas en ocio, igual que en el deporte rey español (el fútbol) y podemos ver que la demanda de estos servicios ha caído pero no ha caído como otros sectores. Además, hay que tener en cuenta que en estos estudios se incluyen los restaurantes que son los más afectados por las crisis; y se puede comprobar empírica y visualmente que aunque exista un descenso del gasto en ocio los bares siguen estando llenos los fines de semana. Todo lo dicho anteriormente, se ha explicado como una reflexión personal basada en la experiencia personal, y creo que es correcta, aunque los datos digan lo contrario.





4.1.6 Evolución del mercado

Una vez explicadas todas las características que definen la demanda potencial del negocio es momento de elaborar un resumen del sector. Para ello, me he basado en un documento elaborado por (Mercasa, 2012) que proporciona información sobre numerosas cuestiones del sector, aunque ha sido extraída la información que se ha creído que más importancia tenía, aunque animo a cualquier emprendedor que quiera instalar su negocio en este sector que lea con interés ese documento porque la información que contiene es de gran importancia.

En esta primera tabla se puede observar la facturación según los tipos de negocios que existen en el sector, a través de varias asociaciones y federaciones que han analizado el sector.

Tabla 4. 3: Diversidad en la dimensión del Sector de Hostelería

	AC NIELSEN	MAGRAMA	FEHR	DBK	DIRCE
Nº Establecimientos	233.316	222.840	330.022	73.023	
Facturación estimada del sector (M€)	24.536	20.740	88.009	16.300	72.527
Clasificación	Restaurantes Discotecas Hoteles Bares de copas Café-Bar Consumo externo	Restaurantes Hoteles Cafeterías Establecimientos de bebidas	Restaurantes Hoteles Cafeterías Establecimientos de bebidas Colectividades	Restaurantes con servicio en mesa Restaurantes sin servicio en mesa Cafeterías	

Fuente: Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2012 y diversas fuentes del sector de la hostelería.

Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

En la siguiente tabla, vemos el número de facturación (que ha caído en estos últimos años), el número de locales de cada negocio del sector y el número de empleados que componen cada negocio. Como podemos ver en el gráfico, en los establecimientos de bebidas (donde se encontraría el modelo de negocio) la facturación ha aumentado en un 4.0% siendo el segundo tipo de negocio que mas factura del sector, también podemos observar que el número de establecimientos se ha reducido en un 2.2 %, lo que me da una evidencia clara de que se puede entrar en el mercado ya que muchas empresas están saliendo del mismo cuando la facturación sigue aumentando. Por último, se debe hacer hincapié en que es el negocio que más empleados utiliza en el sector, hecho que puede dar lugar a posibles subvenciones en relación a la contratación de los empleados, esta afirmación será analizada en el apartado del trabajo donde se hablará de la fiscalidad existente.





Tabla 4. 4: Informe de Facturación , establecimientos y empleados por negocios (2011)

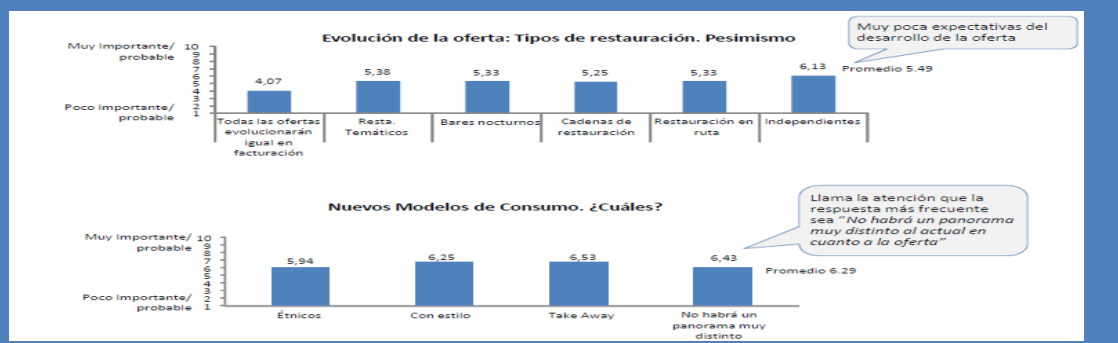
Año 2011	Facturación (millones euros)	Nº Establecimientos	Número Empleados
Hoteles	54.496 (+8.4%)	5.196 (+6.6%)	18.896
Restaurantes	12.096 (+14.9%)	22.096 (+31.3%)	28.596
Cafeterías	7.596 (+17.4%)	5.496 (+22.2%)	10.75
Establecimientos de Bebidas	26.196 (+4.0%)	67.596 (-2.2%)	41.996
Total	205.826 (+8.6%)	330.022 (+5.2%)	1.357.055 (-2.0%)

Nota. Entre paréntesis evolución entre el año 2005-2010

Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

En el siguiente gráfico podemos ver las diferentes tendencias según el tipo de oferta de servicios, nos fijaremos que los bares nocturnos son los que se pronostica que se van a crear o a desarrollar y esto puede ser debido a lo comentado antes, que la facturación de los mismo han evolucionado de forma positiva. Además, observamos que los clientes creen que el desarrollo de la oferta no va a cambiar, por ello, es de obligación crear innovación dentro del sector que hará que el cliente se sienta atraído por la oferta de servicios.

Grafico 4. 3 Evolución de la oferta y nuevos modelos de consumo



Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

En el siguiente gráfico vemos los productos que se ofertarán según la tendencia del sector, y creo que el dato más importante es que la oferta debe tender hacia productos sanos. Esto es obvio bajo mi punto de vista, debido a la cultura actual en favor de "cuidar" lo que se come y se bebe por los clientes.





Grafico 4.4: Proyección de productos ofertados en el sector restauración

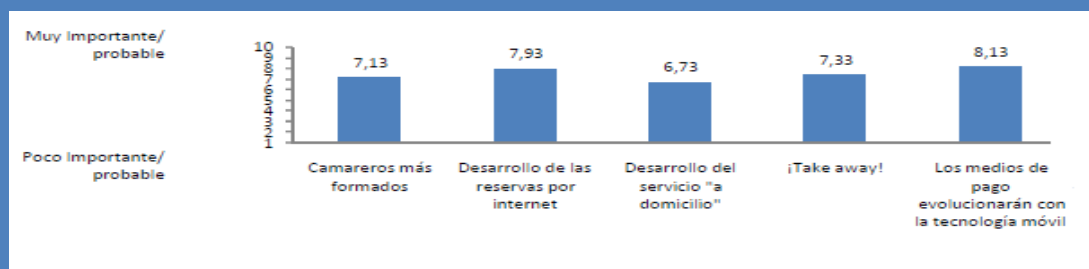


Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

En este gráfico observamos la tendencia de aspectos a desarrollar en el sector por parte de los clientes. Lo que más me interesa señalar son:

- **Formación Camareros** (por lo que se deben establecer planes de formación intensiva en mis camareros)
- **Medios de pago** (evolución) (se deberá invertir en la utilización de medios de pago de tecnología móvil, para poder seguir la evolución tecnológica)

Grafico 4.5: Proyección sobre la evolución de servicios ofertados en el sector de la restauración



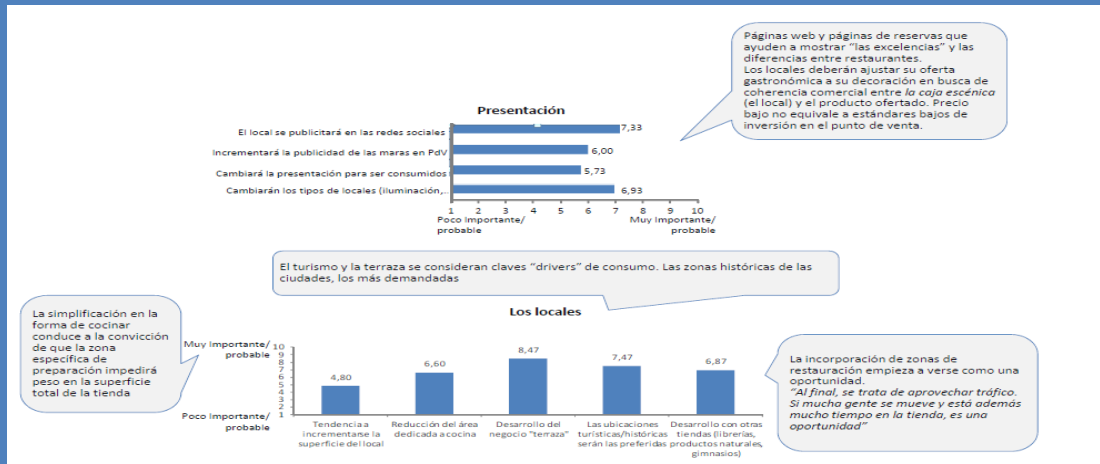
Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

A continuación, se analiza la evolución de varias características de las cuales tendré en cuenta sobre todo, la publicidad realizada en redes sociales, porque el público al que puedo llegar es inmenso y además tiene un coste menor que otros medios. Además, como indica el segundo gráfico se deberá realizar una inversión importante en la creación de un negocio terraza, pues sino se lleva a cabo, los competidores (según la tendencia) lo llevarán a cabo y me podrían quitar cuota de mercado.





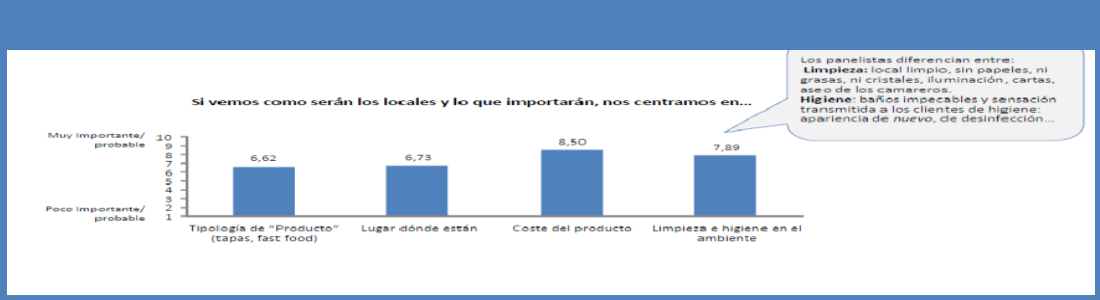
Grafico 4. 6: Proyección sobre la evolución de las características de negocio



Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

En el siguiente gráfico se exponen numerosas cuestiones de importancia para los clientes, y bajo mi punto de vista creo que las cuatro que enuncian son obvias. Aunque, las más importantes son la localización y la limpieza. Ya que la primera es importantísima para atraer y retener a los clientes y la segunda es obligada para toda empresa que quiera desarrollar una relación a largo plazo con los clientes que entren a el local, además actúa como imagen de la propia empresa ya que activa el boca-oreja tanto en sentido negativo (poca limpieza) como en el sentido positivo (buena sanidad del lugar).

Grafico 4. 7: Proyección sobre la evolución de los locales en el sector de la restauración



Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

Otra característica del local, el coste del producto, es importante debido a los tiempos de crisis que nos ha tocado vivir (ya que a menor coste menor precio) pero creo firmemente que si conseguimos añadir valor a nuestros servicios el cliente no pondrá pegos al precio ofertado.

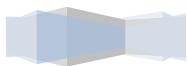
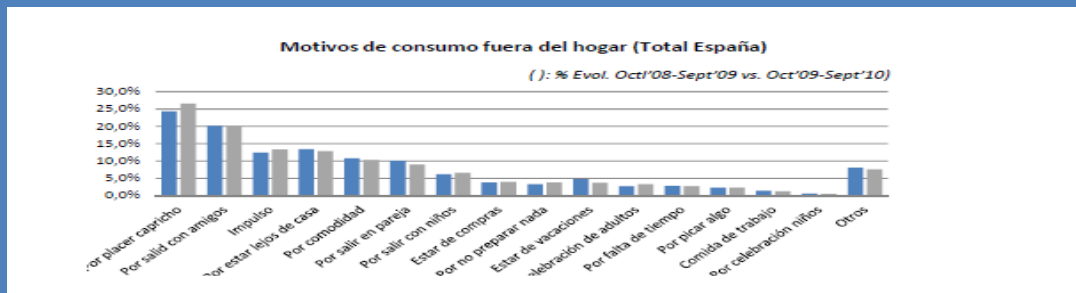




Grafico 4. 8: Distribución del Consumo fuera del hogar

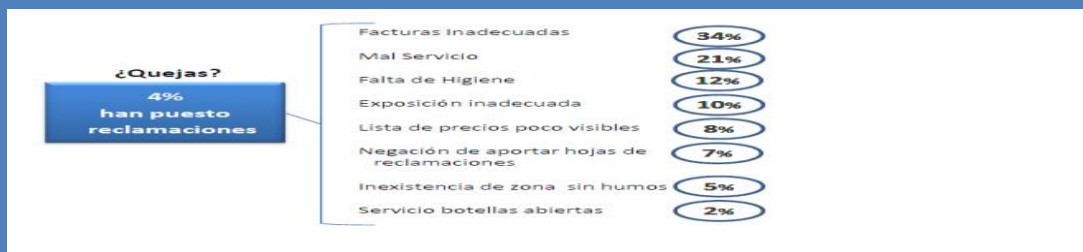


Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

Como se puede observar en este gráfico, los clientes salen en búsqueda de ocio por dos cuestiones fundamentales: Capricho y Amigos, por ello, se deben establecer ofertas para focalizar estos dos motivos.

Por último, toca analizar el tema de las quejas y reclamaciones expresadas por los clientes. Como se ha mencionado antes, la higiene y el servicio será de las características más importantes que se deberán tener en cuenta, por ello, se intentará minimizar o eliminar el número de quejas que puedan producirse.

Figura 4. 1: Reclamaciones llevadas a cabo en establecimientos en el sector de la restauración



Fuente: Extraído de (Mercasa, 2012)

4.1.7 Análisis de la competencia

Este análisis de la competencia existente en el sector es importantísimo tenerlo en cuenta, debido a que permite observar quienes serán los principales “enemigos” empresariales y ver como gestionan sus negocios, esto último ayuda a elaborar las siguientes partes del plan de viabilidad para que se ajuste o vaya en consonancia a los posibles competidores del sector que actualmente gozan de gran éxito entre la población.

La empresa esta instaurada en el sector de la restauración, pero podíamos catalogarlo más como un pub o como un bar de copas que como una cafetería o un bar de tapas. Por





ello, los competidores principales no serán los bares de tapas ni las cafeterías, pues su horario está más centrado entre media mañana y media tarde, y mi local ira focalizada en horarios diferentes. Además de lo dicho, nuestra oferta de servicios es diferente a los dos tipos de negocios mencionados, no es diferente en su totalidad pues algunos servicios principales convergen con las cafeterías y bares de tapas, aunque bajo mi punto de vista creo que se pueden diferenciar claramente y el cliente lo percibirá así.

A continuación, enumerare las principales empresas del sector que estén instaladas en la ciudad de León que será donde inicie la actividad de mi empresa.

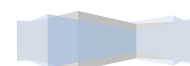
Cuadro 4. 1: Características de la Competencia

1. SALA NOX
Características:
➤ Posee 3 plantas
➤ Tiene un aforo para 250-500 personas
➤ Su perfil de Publico (25-40) es igual que el de mi negocio
➤ Horarios (Jueves, Viernes y Sábado de 23.30 a 06.00)
Cuadro 4. 2:
2. Moloko León
Características
➤ Bar de Copas Cerca de la Catedral de León
➤ Horario (Martes, Jueves, Viernes y Sábados hasta las 4.30)
3. La Posada del Buda
4. El Traga
5. Soho
6. Colonial
7. El Toro

Fuente: Elaboración propia

No me quiero extender mucho más debido a que todos cumplen con las características que poseerá mi negocio. Por ello, antes de iniciar la actividad sería bueno recorrer cada uno de estos lugares de ocio para ver cómo va cambiando la demanda de ocio.

También, he de mencionar que estos son una ínfima parte de todos los locales de ocio que existen en León pero creo que todos tienen las mismas características y están situados en zonas similares, por ello, no se realizará un análisis completo de cada uno de





los locales de la competencia, pues llevaría casi la mitad del trabajo. Además, creo que los locales en si no son la verdadera competencia, ya que lo más importante es observar cómo cambia el hábito de ocio de la demanda. Es decir, que es más importante llevar un análisis cada mes de la variación de la demanda, que realizar un análisis exhaustivo de cada local de la competencia.

4.1.8 Informe general

En este último apartado se ha realizado un informe que resume la información suministrada en esta parte del trabajo en relación al análisis del mercado realizado.

Cuadro 4. 2: Informe General del Análisis/Estudio del Mercado

<p><u>Cliente Potencial :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Edad (25-40) demanda estimada : 14.792➤ Nivel cultural (ciudad universitaria)➤ Poder adquisitivo (evolución negativa, posible repunte en 2015) <p><u>Características del Mercado a tener en cuenta:</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Aumento de la facturación en los últimos años (4.0%)➤ Disminución de locales (-2.2%)➤ Fomentar la innovación de la oferta para atraer a clientes➤ Especial hincapié en : Formación de camareros e innovación de medios de pago➤ Invertir en crear un negocio terraza➤ Énfasis en la localización y a la higiene➤ Satisfacer los motivos de la demanda : Capricho y salir con los amigos➤ Quejas : Evitar quejas en sanidad y mal servicio <p><u>Competencia Local (león)</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ SALA NOX➤ MOLOKO LEON➤ LA POSADA DEL BUDA➤ EL TRAGA➤ SOHO





- COLONIAL
- EL TORO

Fuente: Elaboración propia

4.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1 Introducción

En este plan de RR.HH, se tratarán las diferentes cuestiones del departamento de RR.HH pero básicamente se podría resumir con que es una explicación detallada del proceso de contratación, expuesta en muchos manuales (Aragon Sanchez, Fernandez Alles, & Otros, 2004) (Chiavenato , 1994), donde se enunciarán por ejemplo, el organigrama de la organización, los diferentes puestos que existen, la fase de selección, etc....Hay que tener claro que en este tipo de negocios, el personal es la principal fuente de ventaja competitiva y por ello la base fundamental son ellos, y sobre todo su interacción con el cliente; y esa interacción únicamente será positiva si el empleado es feliz y está a gusto en la empresa.

Toda la información de los puestos, la descripción de los mismos, requisitos y demás cuestiones fueron elaborados en base a numerosos documentos (Junta de Andalucía, Ocupaciones, 2014), además para elaborar una buena selección del personal he utilizado un artículo elaborado por San Martin, Suarez y asociados (2014).

4.2.2 Descripción y análisis de puestos

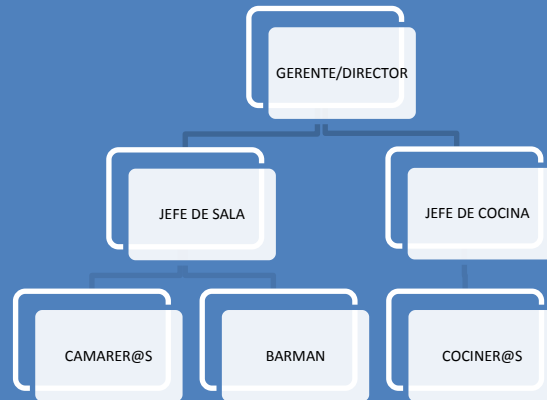
Para redactar este plan de RR.HH. se han utilizado varios documentos, que fueron enunciados en apartado anterior, para establecer los puestos que configuran el organigrama de la empresa. Empezaré explicando en profundidad cada puesto del organigrama básico de la empresa, y a continuación se explicará brevemente un organigrama un poco más desarrollado en caso de posibles expansiones del negocio, que necesiten una gestión estratégica global.





- **ORGANIGRAMA BASICO:**

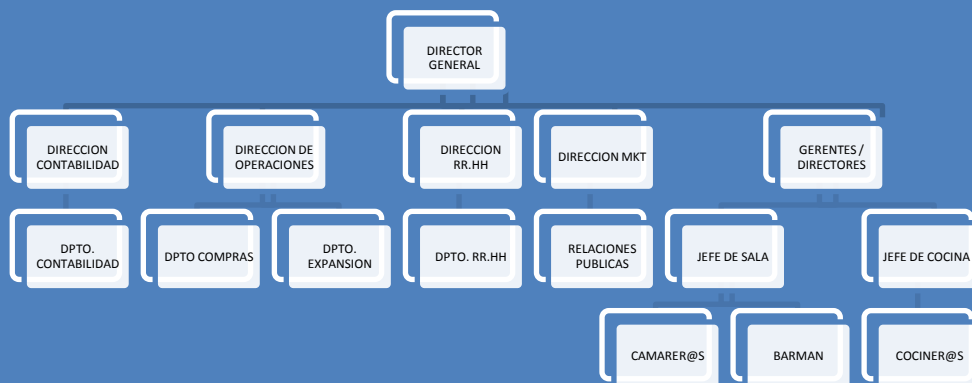
Figura 4. 2 Organigrama simple o básico del negocio



Fuente: Elaboración propia

- **ORGANIGRAMA DESARROLLADO:**

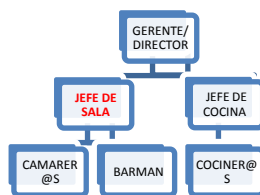
Figura 4. 3: Organigrama desarrollado



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se definirá cada puesto y se establecerá una descripción del mismo, para poder focalizar cada rango.





4.2.2.1 Jefe de Sala

Una vez elegido el puesto (Jefe de Sala) llega la hora de definir el puesto en sí mismo, cuáles son sus tareas, en que consiste el puesto, etc... . Como la empresa acaba de formarse lo mejor sería la utilización de un comité de expertos, para ello he recorrido internet en busca de diferentes documentos que puedan servir de orientación entre ellos encontré:

- Ocupaciones (material de orientación profesional) Jefe-Jefa de Sala-Maître, Servicio andaluz de consejería de empleo. *Junta De Andalucía*

En este documento la Junta de Andalucía da información sobre todo relevante al puesto de jefe de sala.

Funciones del Puesto

- Planificar y organizar la prestación del servicio estableciendo los procedimientos y normas.
- Organizar y aplicar el plan de aprovechamiento de los recursos.
- Planificar, Organizar y supervisar todos los eventos y crear la decoración.
- Gestión bodega restaurante y las bebidas existentes
- Supervisión datos económicos, establecer presupuestos y control de costes.

Condiciones de Trabajo

- Contrato Temporal o con carácter indefinido
- Retribución media en torno a los 1700€
- Jornada diaria de 8 horas (40horas de trabajo efectivo a la semana), tanto en horario partido como en continuado.

Competencias Genéricas

- Orientación al cliente (conseguir la satisfacción del cliente)
- Comprensión interpersonal (habilidades relacionales)
- Desarrollo de personal





- Liderazgo (control de grupos)
- Iniciativa (ver y arreglar problemas)
- Preocupación por el orden y la calidad (optimización de los recursos disponibles)
- Orientación al Logro (intentar superar el estándar)

Competencias Específicas

- Planificación y Organización de su Área
- Gestión Económica del Área (presupuestos y costes)
- Organizar eventos especiales
- Conocimiento y aplicación de técnicas de decoración
- Atención al cliente y Protocolo

Formación reglada recomendable:

- Ciclo Formativo de Grado Medio. *Formación Profesional Específica.*
- Formación Mínima para acceder:
 - *Título de Graduado en Educación Secundaria.*
 - *Título de Técnico Auxiliar de Formación Profesional de primer grado.*
 - *Segundo curso del Bachillerato Unificado y Polivalente.*
 - *Segundo curso del primer ciclo experimental de la Reforma de las Enseñanzas Medias.*
 - *Haber superado los cursos comunes de las enseñanzas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos.*
 - *Título de Técnico en un ciclo formativo de grado medio de Formación Profesional Específica.*
 - *Haber superado otros estudios declarados equivalentes a efectos académicos con alguno de los anteriores.*

Experiencia:

- Es un factor fundamental en este tipo de trabajo.

Toda esta información sería la que nos proporcionaría el comité de expertos y con la que podríamos diseñar una descripción del puesto:

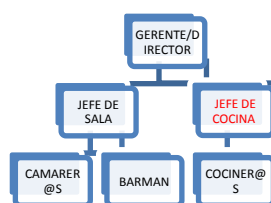




Cuadro 4. 3 Descripción de puestos I (Jefe de Sala)

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Sala
DEPARTAMENTO: Área Fuera de Cocina
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO: Gestión y planificación de su área de actividad y de los eventos que ocurren en ella.
TRABAJO EJECUTADO
1. Planificación y organización de la prestación del servicio.
2. Organización de utilización de los recursos disponibles
3. Gestionar y supervisar eventos
4. Gestionar bodega y oferta de bebidas
5. Supervisión de datos económicos, establecer presupuestos.
SUPERVISION:
- DIRECTA: Gerente
- INDIRECTA: Todos los empleados de la empresa que realizan su trabajo en su Área, Camareros y Barman
REQUERIMIENTOS ACADEMICOS: Ciclo formativo de grado medio
EXPERIENCIAS DE TRABAJO: 5 años de experiencia en el sector.
IDIOMAS: Nivel B2 Ingles.
PREPARADO POR: JUAN VICENTE BENEITEZ LAJAS
FECHA: 01.05.2014

Fuente: Elaboración propia



4.2.2.2 Jefe de Cocina

Como este puesto se sitúa en el mismo rango jerárquico que el jefe de sala, he utilizado el mismo documento que utilizamos para describir el puesto anterior, y así he conseguido redactar las funciones.

Funciones del Puesto





- Planificar y organizar la prestación de la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento.
- Desarrollar tareas para la preparación del servicio de cocina
- Preparar, organizar y desarrollar tareas para llevar a cabo el servicio de cocina
- Elaboración de menús

Condiciones de Trabajo

- Contrato Temporal o con carácter indefinido
- Retribución media en torno a los 1700€
- Jornada diaria de 8 horas (40 horas de trabajo efectivo a la semana), tanto en horario partido como en continuado.

Competencias Genéricas

- Orientación al cliente (conseguir la satisfacción del cliente)
- Búsqueda de Información (anticipo a cambios en la demanda)
- Iniciativa (identificar problemas/oportunidades y resolverlos/aprovecharlos)
- Preocupación Orden y Calidad (seguimiento y organización de los trabajadores a su cargo)
- Desarrollo de Personas (aprendizaje y desarrollo de subordinados)

Competencias Específicas

- Planificación y Organización del área de cocina (conocimiento técnico de todo lo relacionado con sus sección)
- Gestión Económica de la cocina (presupuestos y costes)
- Confección de Ofertas Gastronómicas (creación de oferta de platos)
- Conocimiento de Técnicas de aprovisionamiento, manipulación y conservación de alimentos
- Atención al cliente y Protocolo

Formación reglada recomendable:

- Técnico en Cocina, Ciclo Formativo de Grado Medio. *Formación Profesional Específica.*
- Formación Mínima para acceder:
 - *Título de Graduado en Educación Secundaria.*





- *Título de Técnico Auxiliar de Formación Profesional de primer grado.*
- *Segundo curso del Bachillerato Unificado y Polivalente.*
- *Segundo curso del primer ciclo experimental de la Reforma de las Enseñanzas Medias.*
- *Haber superado los cursos comunes de las enseñanzas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos.*
- *Título de Técnico en un ciclo formativo de grado medio de Formación Profesional Específica.*
- *Haber superado otros estudios declarados equivalentes a efectos académicos con alguno de los anteriores.*

Experiencia:

- Es un factor fundamental en este tipo de trabajo.

Toda esta información sería la que nos proporcionaría el comité de expertos y con la que podríamos diseñar una descripción del puesto:

Cuadro 4. 4: Descripción de puestos II (Jefe de cocina)

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Cocina
DEPARTAMENTO: Cocina
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO: Control de la cocina y gestión de las numerosas ofertas alimentarias que pueden llevarse a cabo dentro del local.
TRABAJO EJECUTADO
1. Planificar y organizar la prestación de la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos del establecimiento.
2. Desarrollar tareas para la preparación del servicio de cocina
3. Preparar, organizar y desarrollar tareas para llevar a cabo el servicio de cocina
4. Elaboración de menús
SUPERVISION:
- DIRECTA: Cocineros
- INDIRECTA: Todos los empleados de la empresa que realizan su trabajo en su Área; Cocineros
REQUERIMIENTOS ACADEMICOS: Técnico en Cocina, Ciclo formativo de grado



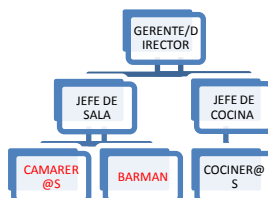
medio, carnet de manipulador de alimentos.

EXPERIENCIAS DE TRABAJO: 3-5 años de experiencia en el sector.

PREPARADO POR: JUAN VICENTE BENEITEZ LAJAS

FECHA: 01.05.2014

Fuente: Elaboración propia



4.2.2.3 Camareros y Barman

En este grupo no haremos distinción entre unos y otros debido a que son cargos muy parecidos, la única diferencia es que los primeros (camareros) se dedican a llevar a las mesas las posibles bebidas y raciones alimenticias, y los segundos (barman) son los que ocupan el puesto de barra y se ocupan de servir bebidas a los clientes que las deseen.

Funciones del Puesto

- Realizar el aprovisionamiento y controlar los consumos
- Asesorar sobre bebidas, prepararlas y servirlos.
- Preparar y presentar aperitivos sencillos (ej.: canapés)
- Preparar y realizar las actividades pre-servicio, servicio y post-servicio del área de consumo de alimentos y bebidas.

Condiciones de Trabajo

- Contrato Temporal o con carácter indefinido
- Tiempo parcial o Completo
- Tipo eventual (obra y servicio determinado, circunstancias de la producción, etc...)
- Jornada diaria de 8 horas, 40 horas semanales, tanto en trabajo partido como continuado.
- Retribución para contratos indefinidos a tiempo completo en torno a los 1000€.

Competencias Genéricas

- Orientación al cliente (conseguir la satisfacción del cliente)
- Comprensión Interpersonal (relaciones afectuosas con compañeros y clientes)





- Desarrollo de interrelaciones (identificar problemas/oportunidades y resolverlos/aprovecharlos)
- Trabajo en Equipo y cooperación (intención de formar parte de un equipo)
- Meticulosidad (Llevar a cabo todas las tareas de forma que el cliente consiga la máxima satisfacción)
- Orientación al Logro (conseguir alcanzar un nivel de calidad óptimo, sobrepasando los mínimos exigidos)

Competencias Específicas

- Realización del aprovisionamiento y el control de consumos (conocer las mecánicas para gestionar el abastecimiento)
- Asesoramiento sobre bebidas, prepararlas y presentarlas (Venta y elaboración de bebidas)
- Preparar y presentar diversos alimentos (Tapas Simples)
- Preparar y realizar actividades de pre-servicio, servicio y post-servicio (conocimiento de operativa del servicio frente a clientes)

Formación reglada recomendable:

- Ciclo Formativo de Grado Medio. *Formación Profesional Específica. (técnico superior en restauración y técnico de servicios de Restaurante y bar)*
- Formación Mínima para acceder:
 - *Título de Graduado en Educación Secundaria.*
 - *Título de Técnico Auxiliar de Formación Profesional de primer grado.*
 - *Segundo curso del Bachillerato Unificado y Polivalente.*
 - *Segundo curso del primer ciclo experimental de la Reforma de las Enseñanzas Medias.*
 - *Haber superado los cursos comunes de las enseñanzas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos.*
 - *Título de Técnico en un ciclo formativo de grado medio de Formación Profesional Específica.*
 - *Haber superado otros estudios declarados equivalentes a efectos académicos con alguno de los anteriores.*





Experiencia:

- Es decisiva si se tiene, pero no es completamente necesaria ya que se les puede formar rápidamente. *Toda esta información sería la que nos proporcionaría el comité de expertos y con la que podríamos diseñar una descripción del puesto:*

Cuadro 4. 5: Descripción de Puestos III (Camareros y Barman)

TITULO DEL PUESTO: camarer@s y barman
 DEPARTAMENTO: Sala
 SUPERVISOR INMEDIATO: jefe de sala
 NATURALEZA DEL TRABAJO: Gestión del aprovisionamiento al cliente
 TRABAJO EJECUTADO

1. Realización del aprovisionamiento y control de consumos
2. Asesoramiento de Bebidas, preparación y presentación
3. Preparar y presentar diversos alimentos
4. Preparar y realizar tareas de : Pre-servicio, servicio y post-servicio

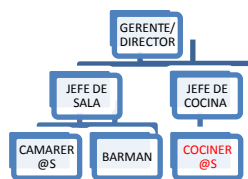
SUPERVISION:

- DIRECTA: -
- INDIRECTA: -

REQUERIMIENTOS ACADEMICOS: Ciclo formativo de grado medio
 EXPERIENCIAS DE TRABAJO: no requiere
 IDIOMAS: Nivel B2 Ingles (se valorara)
 PREPARADO POR: JUAN VICENTE BENEITEZ LAJAS
 FECHA: 01.05.2014

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4 Cocineros





Se trata de los empleados que ayudarán al jefe de cocina a desarrollar sus tareas, desde la elaboración, manipulación, conservación de la comida hasta apoyar algunas actividades del servicio.

Funciones del Puesto

- Determinar el grado de calidad de las materias primas
- Confeccionar ofertas gastronómicas
- Solicitar, efectuar la recepción y almacenar las mercancías
- Preparar y almacenar en crudo diversos alimentos de manera que sirvan para su posterior utilización o venta.
- Preparar y presentar preparaciones culinarias

Condiciones de Trabajo

- Contrato Temporal o con carácter indefinido
- Tiempo parcial o Completo
- Tipo eventual (obra y servicio determinado, circunstancias de la producción, etc...)
- Retribución media en torno a los 1200€
- Jornada diaria de 8 horas (40horas de trabajo efectivo a la semana), tanto en horario partido como en continuado.

Competencias Genéricas

- Orientación al Cliente
- Búsqueda de información
- Creatividad
- Trabajo en equipo y cooperación
- Minuciosidad en la preparación
- Tolerancia al estrés (Respuesta controlada en situaciones difíciles)

Competencias Específicas

- Confeccionar ofertas gastronómicas
- Conocer las técnicas para el aprovisionamiento, manipulación y conservación de alimentos
- Preparar y presentar elaboraciones básicas y platos elementales





- Preparar alimentos y bebidas a la vista del cliente y apoyo a las actividades de servicio.

Formación reglada recomendable:

- Técnico en Cocina, Ciclo Formativo de Grado Medio. *Formación Profesional Específica.*
- Formación Mínima para acceder:
 - *Título de Graduado en Educación Secundaria.*
 - *Título de Técnico Auxiliar de Formación Profesional de primer grado.*
 - *Segundo curso del Bachillerato Unificado y Polivalente.*
 - *Segundo curso del primer ciclo experimental de la Reforma de las Enseñanzas Medias.*
 - *Haber superado los cursos comunes de las enseñanzas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos.*
 - *Título de Técnico en un ciclo formativo de grado medio de Formación Profesional Específica.*
 - *Haber superado otros estudios declarados equivalentes a efectos académicos con alguno de los anteriores.*

Experiencia:

- No es fundamental, se puede formar; aunque si es valorable.

Toda esta información sería la que nos proporcionaría el comité de expertos y con la que podríamos diseñar una descripción del puesto:

Cuadro 4. 6: Descripción de puestos IV (Cocineros)

TITULO DEL PUESTO: Cociner@
DEPARTAMENTO: Área de Cocina
SUPERVISOR INMEDIATO: Jefe de Cocina
NATURALEZA DEL TRABAJO: Preparación de platos y ayuda en servicio de aprovisionamiento
TRABAJO EJECUTADO





1. Confección de Ofertas gastronómicas
2. Determinación grado de calidad de materias primas
3. Solicitar y almacenar las mercancías
4. Preparar y almacenar materias primas

SUPERVISION:

- DIRECTA: -
- INDIRECTA: -

REQUERIMIENTOS ACADEMICOS: Ciclo formativo de grado medio y carnet de manipulador de alimentos.

EXPERIENCIAS DE TRABAJO: 1 años de experiencia en el sector.

PREPARADO POR: JUAN VICENTE BENEITEZ LAJAS

FECHA: 01.05.2014

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Reclutamiento

Debido a que la empresa es de nueva creación y no posee ningún empleado propenso a ser promocionado debemos se deben redactar anuncios para poder reclutar algunos candidatos para su posterior selección.

Para redactar estos anuncios me he servido de páginas de búsqueda de empleo como:

- Infojobs (2014)
- Laboris (2014)
- Monster (2014)
- Afuegolento (2014)

Con la información obtenida, he redactado los siguientes anuncios:

JEFE DE SALA

Cuadro 4. 7: Ofertas de empleo I (Jefe de Sala)

Datos de la empresa:

Nombre: El Atreo

Trabajadores:

Sede Central: León



Descripción: Empresa dedicada al sector de la restauración

Ubicación:

Provincia: León

País: España

Descripción:

Puesto vacante : Jefe Sala

Nivel: Mando Intermedio

Personal al Cargo: 3-5

Vacantes: 1

Descripción de oferta : Jefe de sala

1. Organización de los servicios ofertados
2. Atención al cliente
3. Gestión de los RR.HH.
4. Gestión de presupuestos
5. Gestión de Bebidas
6. Seguimiento de higiene del local

Requisitos:

Estudios mínimos: Ciclo Formativo de Grado Medio

Experiencia mínima: 2 años en el sector

Requisitos mínimos: Nivel B2 de inglés

Contrato:

Tipo de contrato: Tiempo Parcial

Jornada Laboral: Viernes, Sábado y Vísperas de Festivos

Salario:

20€/hora-30€/hora

Fuente: Elaboración propia

JEFE DE COCINA

Cuadro 4. 8: Ofertas de empleo II (Jefe de Cocina)

Datos de la empresa:

Nombre: El Atreo





Trabajadores:

Sede Central: León

Descripción: Empresa dedicada al sector de la restauración

Ubicación:

Provincia: León

País: España

Descripción:

Puesto vacante : Jefe Sala

Nivel: Mando Intermedio

Personal al Cargo: 3-5

Vacantes: 1

Descripción de oferta : Jefe de Cocina

1. Planificar y Organizar el área de cocina
2. Realizar preparación y previsión del servicio de cocina
3. Preparar, organizar y desarrollar los trabajos de prestación de servicio de comidas.
4. Supervisión de los datos económicos del área que dirige

Requisitos:

Estudios mínimos: Ciclo Formativo de Grado Medio

Experiencia mínima: 2 años en el sector

Contrato:

Tipo de contrato: Tiempo Parcial

Jornada Laboral: Viernes, Sábado y Vísperas de Festivos

Salario:

20€/hora – 30€/hora

Fuente: Elaboración propia

CAMARER@S

Cuadro 4. 9: Ofertas de empleo III (Camareros)

Datos de la empresa:

Nombre: El Atreo





Trabajadores:

Sede Central: León

Descripción: Empresa dedicada al sector de la restauración

Ubicación:

Provincia: León

País: España

Descripción:

Puesto vacante : Camarer@

Nivel: Empleado

Vacantes: 3

Descripción de oferta : Camarer@

- 1. Realizar el aprovisionamiento y controlar los consumos**
- 2. Asesoramiento sobre bebidas y su preparación**
- 3. Preparación de aperitivos sencillos**
- 4. Llevar a cabo el Pre-servicio, servicio y Post-servicio**

Requisitos:

Estudios mínimos: Graduado en E.S.O.

Experiencia mínima: 1 años en el sector

Requisitos mínimos: Nivel B2 de inglés

Don de Gentes

Contrato:

Tipo de contrato: Tiempo Parcial

Jornada Laboral: Viernes, Sábado y Vísperas de Festivos

Salario:

10 € / hora

Fuente: Elaboración propia

COCINER@S





Cuadro 4. 10: Ofertas de empleo IV (Cocineros)

Datos de la empresa:

Nombre: El Atreo

Trabajadores:

Sede Central: León

Descripción: Empresa dedicada al sector de la restauración

Ubicación:

Provincia: León

País: España

Descripción:

Puesto vacante : Cociner@

Nivel: Empleado

Vacantes: 3

Descripción de oferta : Conciner@

1. Determinar grado de calidad de materias primas
2. Solicitar y almacenar materias primas
3. Preparación de distintos platos para su comercialización

Requisitos:

Estudios mínimos: Ciclo Formativo de Grado Medio

Experiencia mínima: 2 años en el sector

Contrato:

Tipo de contrato: Tiempo Parcial

Jornada Laboral: Viernes, Sábado y Vísperas de Festivos

Salario: 10€/hora

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Selección

Para el proceso de selección necesitaremos realizar entrevistas con los aspirantes que quieran ocupar las vacantes que la empresa demanda. Para construir la entrevista se han utilizado diversos ejemplos de entrevistas de diferentes sitios de internet así como ejemplos de preguntas para las mismas (SMS- San Martín, Suárez y Asociados, 2014).



4.2.4.1 Entrevista para jefe de sala y jefe de cocina

PRIMERA PARTE (ENTREVISTA GRUPAL) (entre 2 – 4 horas de duración)

Antes de empezar la entrevista se dará una visión genérica sobre el puesto y sus tareas a desempeñar para que los aspirantes sepan si el puesto les merece la pena o por el contrario no pueden o no quieren ocupar la vacante.

Se realizará una entrevista en grupo entre 10 – 20 aspirantes por vez. Se crearán grupos de 5 personas para que consigan resolver diferentes situaciones que pueden ocurrir en el transcurso de su actividad, Por ejemplo:

- El proveedor de bebidas no ha llegado a tiempo y se aproxima un evento importante en el local.
- Existe una disputa entre cocineros y camareros debido a que no se sirven a tiempo los platos pedidos
- Se inicia un incendio y hay que evacuar el local que se encuentra en su máximo aforo.
- Organización de un evento en el que se espera que asista más clientes que el aforo disponible en el local.

Como se puede ver en esta parte de la entrevista se pondrá a los aspirantes en situaciones límites para ver cómo son sus reacciones y la rapidez que poseen para solucionar los problemas. El objetivo de esta entrevista grupal es:

- Separar a los líderes de cada grupo (personas con más liderazgo)
- Separar a las personas con más iniciativa.
- Valoración de las mejores respuestas a los problemas y a las de mayor efectividad.

SEGUNDA PARTE (ENTREVISTA INDIVIDUAL) (entre 1 – 2 horas de duración)

Esta segunda parte de la entrevista se llevara a cabo con un supervisor, el cual establecerá una serie de opiniones a priori sobre el aspirante:

- Primera impresión (vestimenta y modales)
- Comunicación Verbal

Esta entrevista se diferencia en tres partes:





- Parte estructurada
- Parte Libre
- Parte Tensión

Cuadro 4. 11: Entrevista Individual I (Parte Estructurada)

Parte Estructurada

En esta primera parte el entrevistador hará que el aspirante explique de información de sobre sí mismo y de su currículum. Dando más importancia a la experiencia en anteriores trabajos que a la formación que posea el aspirante. Utilizará preguntas como:

- *Cuénteme cuales son su puntos fuertes y sus desventajas*
- *Razones por las que dejo su último trabajo*
- *Experiencias ocurridas durante el desempeño de labores en el sector de restauración.*
- *Que conoce de nuestra empresa*
- *Razones por las que quiera trabajar con nosotros.*

Esta parte de la entrevista tiene como objetivo la confirmación de los datos expuesto en el currículum del aspirante. Además, la entrevista tendrá una parte de 5 minutos en inglés para corroborar que el aspirante tiene el nivel que se exige para cubrir la vacante.

Fuente: Elaboración propia





Cuadro 4. 12: Entrevista individual II (Parte Libre y Parte Tensión)

Parte Libre

En esta parte el supervisor dejara que el aspirante se implique más en cada pregunta respondida, dejando a su parecer el tiempo de respuesta. Las preguntas para esta parte de la entrevista serian:

- *¿Pondría los intereses de la empresa por encima de los suyos?*
- *Aprendizaje de los errores del pasado*
- *Últimos logros personales conseguidos*

En esta parte de la entrevista se intenta ahondar en la personalidad del aspirante para ver si podría adaptarse a la empresa.

Parte Tensión

En esta parte pondremos al aspirante en situaciones de tensión para ver sus capacidades de liderazgo e iniciativa. Los casos propuestos serán diferentes a los de la entrevista grupal. Algunos caso podrían ser:

- *Problemas entre un cliente y un empleado.*
- *Empleado roba dinero de la caja.*
- *Empleados con alto índice de absentismo.*

Se valorarán las respuestas rápidas y efectivas, y se redactara una lista con las mejores ideas y los autores de las mismas.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.2 Entrevistas Camarero@s y Cociner@s

La entrevista para este rango de empleados será más simple, debido a que sus tareas y la eficiencia en la que se realizan las mismas dependen en gran parte de que tengan un buen líder (jefe de sala/cocina) que sepa que hacer en cada situación.

La fase de selección se forma de dos partes:





1º Parte: Perfil Psicológico

Esta se llevara a cabo en grupos de 3 aspirantes y el objetivo de las pruebas realizadas será:

- *Ver la capacidad de trabajar en grupo*
- *Ver los aspirantes que son Líderes para posibles promociones internas posteriores*
- *Ver cómo se comportan en situaciones de estrés*
- *La rapidez con la que llevan a cabo la resolución de los problemas*

En esta parte, los grupos que mejores puntuaciones saquen pasen a la siguiente fase de selección, esto puede hacer que se deje a los mejores candidatos fuera de la selección por posibles comportamientos polizón, pero el principal objetivo es que los grupos elegidos tengan un primer acercamiento y entablen las primeras relaciones entre ellos para poder fomentarlas posteriormente.

2º Fase: Comprobación de Habilidades

Esta fase se desarrollará con los grupos que hayan pasado la primera fase. Las sesiones se desarrollaran con los jefes de sala/cocina elegidos anteriormente y se reproducirán situaciones reales que puedan tener lugar a partir de la apertura del local.

El objetivo de esta fase de selección es:

- *Comprobar que se poseen las habilidades técnicas para desarrollar el trabajo*
- *Ver que grupos tienen más capacidad de trabajar con los mandos intermedios*
- *Ver cómo se comportan los mandos medios elegidos*

De estas dos fases conseguiremos un grupo de camare@s y otro de cociner@s que serán los que formen parte de la plantilla que comenzara a trabajar a partir del primer día.

4.2.5 Socialización

Una vez realizada la entrevista y haber elegido al aspirante que será el elegido, se llevará a cabo la fase de socialización para que el nuevo empleado se integre rápidamente y de forma correcta en la empresa. Se presupone que el candidato que ha



sido elegido tiene una personalidad que es fácilmente adaptable a la empresa, partiendo de esa premisa podremos empezar con las tres fases de este último proceso.

4.2.5.1 Primera Fase: Socialización anticipada

Esta fase se presupone que se llevó a cabo en la segunda parte de la entrevista personal, donde se podía distinguir las diferencias de personalidad entre unos aspirantes y otros.

4.2.5.2 Segunda Fase: Ingreso en la empresa

En esta parte nos aseguraremos que toda la plantilla conozca y se empape de la filosofía de la empresa. Para ello, antes de la apertura del local se procederá a llevar a cabo una serie de acciones:

- *Reunión introductoria entre jefe sala/cocina y subordinados (para conocerse)*
- *Reuniones previas a la apertura donde se darán lecciones sobre la cultura organizativa a los empleados de alto nivel (jefe cocina y Jefe de sala).*
- *Última reunión con el equipo donde el jefe de sala/cocina comunicara a los subordinados lo aprendido durante la reunión previa. (día antes de la apertura)*
- *Antes de la apertura (1hora antes) se repasaran los conceptos más importantes (dando especial interés a la cultura organizativa) entre el jefe de sala/cocina y los subordinados.*

4.2.5.3 Tercera fase: Mantención

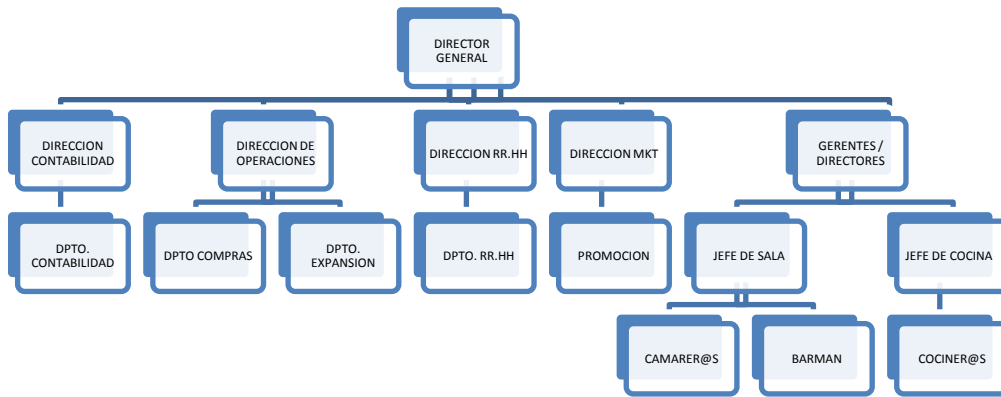
Esta última fase se lleva a cabo a lo largo de la vida de la empresa, el objetivo es mantener todo lo aprendido durante las reuniones anteriores a la apertura del local.

Para ello tanto el jefe de sala como el resto de empleados del local deberán:

- *Reunirse una vez al mes para la resolución de problemas y para poner al día a los empleados de la situación de la empresa (cultura organizativa).*
- *Los valores de la empresa deberán estar impresos en un cartel en el vestuario de los empleados para que cada vez que entren puedan verlos.*
- *Antes de cada apertura se debe realizar un ritual o ceremonia en la que el jefe de sala recuerde la filosofía de la empresa e intente motivar a los trabajadores*
- *Se realizara un concurso ``empleado del mes`` con la intención de crear la figura del Héroe y que el resto de los empleados puedan identificarse con él.*



4.2.6 Organigrama Desarrollado



Este organigrama de la empresa se pondrá en práctica una vez la misma consiga los suficientes recursos para poder mantener la estructura del. A continuación, describiré de forma breve cada puesto y su función:

- **Dpto. Contabilidad**: Formado por empleados con conocimientos contables y financieros, cuyas funciones son redactar los documentos obligatorios. Además, de posibles inversiones y búsqueda de posibles fuentes de financiación.
- **Dpto. Compras**: Formado por especialistas comerciales cuya función es buscar a los mejores proveedores de materias primas y negocia con ellos las mejores condiciones.
- **Dpto. Expansión**: Los empleados de este departamento, son los encargados de llevar a cabo búsqueda de posibles ubicaciones para futuros locales.
- **Dpto. RR.HH.**: Empleados especializados en las diversas ramas de la dirección de recursos humanos, cuya principal función es llevar el proceso de contratación y establecer políticas que sean consistentes con la empresa.
- **Dpto. Marketing**: Empleados formados en esta disciplina que llevan a cabo las decisiones sobre publicidad de la empresa y la creación de mejoras en los sistemas de distribución de los locales.

4.2.7 Política Salarial

Se ha de tener en cuenta que el horario del local será:

- *Viernes y Sábados*
- *20.00h – 04.00h (8horas)*

Por ello se ha decidido establecer un salario por horas en vez de un salario mensual.





Resumen de salarios expuesto en las descripciones del puesto:

- Mandos Intermedios (jefe de sala y Jefe de Cocina) (20€-30€)
 - Necesidad : 1 empleado (jefe de Cocina)
 - Debido a que uno de los promotores se hará cargo del puesto de jefe de sala, debido a que ha realizado la formación pertinente para optar a ese puesto.*
- Cocineros y Camareros (10€/hora) (64 horas mensuales)
 - Necesidad : 1 empleado de cada tipo
 - Debido a que los demás promotores se pueden hacer cargo de los puestos debido a que disponen de experiencia pasada en este tipo de tareas.*

Se lleva a cabo un contrato a tiempo parcial, debido a que se trabajan 64H/mes, es decir, 8 horas semanales comprendidas los viernes y sábados desde las 20.00h a las 04.00h. Con un periodo de prueba de 3 meses. También hay que tener en cuenta que a partir de las 24.00h se considera jornada nocturna, que se retribuye con el 25% del salario base. Por lo tanto:

Tabla 4.5: Distribución de los Salarios según horas empleadas

MANDO INTERMEDIO(MI)			Cocineros y Camareros (CYC)	
4h A 20€	80,00 €		4H a 10€	40,00 €
4H A 1,25% DE 20€	100,00 €		4H a 1,25% c	50,00 €
TOTAL DIA	180,00 €		TOTAL DIA	90,00 €
TOTAL MES	1.440,00 €		TOTAL MES	720,00 €
TOTAL AÑO	17.280,00 €	SYS	TOTAL AÑO	8.640,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Los 17.280 € y los 8.640€ es el salario bruto anual, pero se deben tener en cuenta las retenciones:

IRPF:

Tabla 4. 6: Base imponible IRPF tipo 2014

BASE IMPONIBLE	TIPO 2014
Hasta 17.707,20	24,75 %
De 17.707,20 a 33.007,20	30,00 %
De 33.007,20 a 53.407,20	40,00 %
De 53.407,20 a 120.000,20	47,00 %
De 120.000,20 a 175.000,20	49,00 %
De 175.000,20 a 300.000,20	51,00 %
Desde 300.000,20	52,00 %

Fuente: Extraído de (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014)

Seguridad Social:

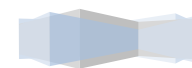




Tabla 4. 7: Tipos de cotización según contingencias y sujetos

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Fuente: Extraído de (Negocio.com, 2014)

Por ello:

Tabla 4. 8: Clasificación de retenciones para cada tipo de trabajador

RETENCIONES	M.I	CYC
SS TRABAJADOR (4,7%)	812,16 €	406,08 €
SS EMPRESA (23,60%)	4.078,08 €	2.039,04 €
IRPF (24,75%)	4.276,80 €	2.138,40 €

Fuente: Elaboración Propia

Y ahora, se ha de calcular el salario neto anual que recibirá cada empleado

Tabla 4. 9: Salario neto anual de cada empleado según su función

	M.I	CYC (*2)
SALARIO BASE	17.280,00 €	8.640,00 €
(IRPF)	- 4.276,80 €	- 2.138,40 €
(S.S)	- 812,16 €	- 406,08 €
TOTAL A PAGAR	12.191,04 €	6.095,52 €

Fuente: Elaboración Propia

Por último, se debe calcular a cuanto la cantidad de los sueldos y salarios:

- 1 Mandos Intermedios
- 1 Camareros
- 1 Cocineros
- 3 Trabajadores por cuenta propia (1200€*3=3600€)

Tabla 4. 10:: Distribución de salarios según carácter del trabajador

TOTAL SUELDOS AJENO	34.560,00 €
TOTAL SUELDOS PROPIO	43.200,00 €
TOTAL SUELDOS Y SAL	77.760,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Todo lo expuesto es muy relativo debido a que dependerá de la situación de cada trabajador, y de su valía en el puesto. Esto último se refiere a que se empezará contratando con carácter temporal para pasar al contrato indefinido si el trabajador lo merece. Además, a estos salarios de tipo fijo, habría que sumarle posibles incentivos creados si la empresa funcionase correctamente.

4.2.8 Análisis Dafo del plan de Recursos Humanos



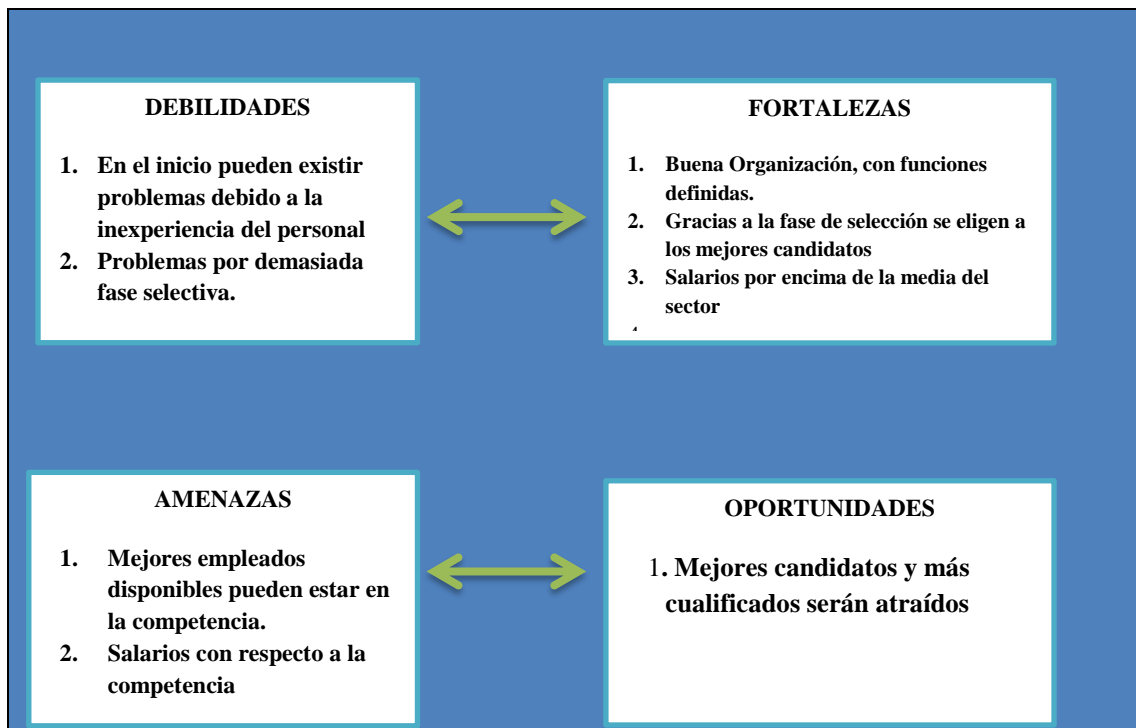


En el cualquier análisis Dafo se estudian:

- D (Debilidades Internas)
- A (Amenazas externas)
- F (Fortalezas Internas)
- O (Oportunidades Externas)

Y se crea una matriz para posicionar en ella cada una de las características que he mencionado anteriormente. Para el departamento de recursos humanos en cuestión el análisis DAFO sería el siguiente:

Figura 4. 4: Dafo plan de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia





4.3 PLAN DE MARKETING

4.3.1 Introducción

En esta parte del trabajo se hará referencia a las características del plan de marketing del negocio. Un plan de marketing puede ser de dos formas: ampliado y reducido; el ampliado sería igual que el plan de viabilidad que se está realizando en este trabajo y el reducido o abreviado es aquel que se desarrollará en esta parte y sirve para entrar en nuevo mercado con un nuevo bien o servicio, aunque también puede ser utilizado para más funciones. Para realizar la estructura del plan de MKT expuesto en este apartado, se utiliza como referencia un documento realizado por Bicgalicia (2014)

Los temas que desarrollare en este plan de marketing serán:

- *Mercado de referencia y evolución de la demanda*
- *Análisis Pest (político, económico, social y tecnológico)*
- *Estrategias de Marketing*
- *Promoción del negocio*
- *Dafo Plan de Marketing*

4.3.2 Mercado de referencia y evolución de la demanda

En este apartado se analizará el mercado de referencia, explicado anteriormente, gracias al análisis del mercado; por ello se utilizará el informe del análisis de mercado recopilado en anteriores capítulos y se discutirán algunas cuestiones sobre él. Además, llevare a cabo un análisis de la demanda del sector, para ver cómo puede fluctuar en los años venideros.

5.3.2.1 Análisis Mercado

Cliente Potencial :

- **Edad (25-40) demanda estimada : 14.792**
- **Nivel cultural (ciudad universitaria)**
- **Poder adquisitivo (evolución negativa, posible repunte en 2015)**

Características del Mercado a tener en cuenta:



- Aumento de la facturación en los últimos años (4.0%)
- Disminución de locales (-2.2%)
- Fomentar la innovación de la oferta para atraer a clientes
- Especial hincapié en : Formación de camareros e innovación de medios de pago
- Invertir en crear un negocio terraza
- Énfasis en la localización y a la higiene
- Satisfacer los motivos de la demanda : Capricho y salir con los amigos
- Quejas : Evitar quejas en sanidad y mal servicio

Competencia Local (león)

- SALA NOX
- MOLOKO LEON
- LA POSADA DEL BUDA
- EL TRAGA
- SOHO
- COLONIAL
- EL TORO

4.3.3 Análisis PEST

Para el análisis de la primera dimensión del PEST, tomamos como referencia el mercado español, pues es en el que implantare la empresa. De este modo, todo ámbito estudiado a través de este método hará referencia a los territorios españoles en relación a leyes, impuestos, etc. El primer aspecto a estudiar son los impuestos que afectan a la empresa.

He utilizado diversas fuentes de información, como el análisis realizado por EAE Business School (2013).

➤ *Análisis Político-Legal*

Al ser España una democracia, se considera como un entorno de calidad, donde las empresas pueden operar con seguridad, hecho que hace que se disminuya muchísimo el





riesgo a posibles desestabilizaciones del país (ej.: golpe de estado) haciendo que permanecer en el mercado español sea fructífero.

Los impuestos son cantidades que se exigen obligatoriamente por ley sin que exista una contraprestación individualizada específica y que se fundamentan en hechos que demuestran la capacidad económica de los ciudadanos. Son diversas las clasificaciones que pueden hacerse de los impuestos, pero la más conocida y utilizada es la que distingue entre impuestos directos e impuestos indirectos. Son impuestos directos los que se aplican sobre una manifestación directa o inmediata de la capacidad económica: la posesión de un patrimonio y la obtención de una renta. Son impuestos indirectos, por el contrario, los que se aplican sobre una manifestación indirecta o mediata de la capacidad económica: la circulación de la riqueza, bien por actos de consumo o bien por actos de transmisión. En definitiva, los impuestos directos gravan la riqueza en sí misma, mientras que los indirectos gravan la utilización de esa riqueza.

➤ *Análisis Económico*

El segundo paso del análisis PEST es el análisis macroeconómico del entorno donde opera la empresa. Para analizar el estado de la economía española, procederemos al estudio de diversos indicadores económicos que aportan cierta luz a la pregunta de si España se encuentra en un momento propicio.

En primer lugar, analizaremos el PIB. El **Producto Interior Bruto (PIB)** es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país. A modo de indicador del nivel de vida de la población se emplea el PIB per cápita, es decir, el PIB dividido por el número de habitantes. Uno de los matices más interesantes relativos al PIB, es que refleja la actividad interna en el propio país.

Gracias a los datos del (INE, 2014) podemos ver una evolución del PIB desde 2011 hasta hoy. La siguiente tabla muestra la variación porcentual del PIB a lo largo de los años.





Tabla 4. 11: Evolución del PIB en España (2011-2013)

2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2
0,6	0,6	0,4	-1,3	-1,3	-1,7	-1,7	-1,9	-2,7	-1,7

Fuente: Extraído de (INE, 2014)

También me gustaría analizar la evolución del IPC, debido a que lleva a cabo un aumento de los precios de bienes y servicios y creo que es fundamental a la hora de proyectar posibles precios de productos.

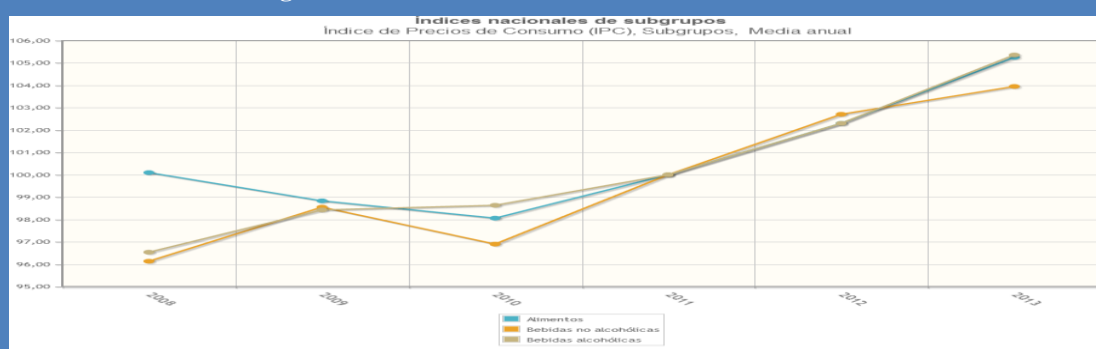
Tabla 4. 12: Evolución del IPC en productos del sector

	Media anual					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Alimentos	105,256	102,302	100,000	98,059	98,833	100,097
Bebidas no alcohólicas	103,953	102,708	100,000	96,899	98,552	96,132
Bebidas alcohólicas	105,361	102,300	100,000	98,636	98,426	96,536

Fuente: Extraído de (INE, 2014)

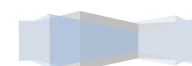
Los datos del IPC se estudian sobre 100, por ello, como este estudio se realizó en base al año 2011, han puesto 100 a cada uno de los productos. Por ejemplo, cuando habla de que en 2013 el IPC de los alimentos es de 105.256, significa que aumento en un 5,256% el precio.

Gráfico 4. 9: Evolución grafica del IPC



Fuente: Extraído de (INE, 2014)

En este gráfico podemos observar la tendencia alcista del IPC de este tipo de productos. Más adelante, en el plan Financiero se calculara los precios de estos productos teniendo en cuenta el IPC.





➤ *Análisis Sociocultural*

Como tercera dimensión del análisis PEST, esta sería la siguiente variable a analizar en el ambiente sociocultural en el que opera nuestra

En España, como consecuencia de la actual crisis en la que estamos inmersos de manera prolongada y con un 27% de paro, los hábitos de consumo se han ido ajustando y reduciendo para adaptarse al actual nivel de renta. Y esto, como no podía ser de otra manera, se ha visto reflejado en la cantidad de dinero gastado en locales de ocio por la población.

➤ *Análisis tecnológico*

En España y en el mundo entero, con lo rápido que avanza la tecnología sería un error fijarse en una sola innovación, pero creo que algo que debería potenciar el negocio es el pago desde móviles. Creo que es una forma de pago muy eficiente debido a que el cliente "no siente que paga" como cuando realiza el pago en efectivo. Esto puede dar lugar a que el cliente consuma de forma permanente en el local sin incurrir en los costes psicológicos que le ocurren al cliente a la hora de realizar los pagos.

4.3.4 Estrategias de MKT

En el contexto del marketing realizado por la empresa se deben dilucidar cuál de todas las estrategias posibles se pondrán en marcha, debido a que dichas estrategias serán las que creen valor añadido al servicio consiguiendo así una ventaja competitiva que haga que la empresa gane clientes y a su vez cuota de mercado.

Las estrategias que podemos encontrar son las siguientes:

- *Estrategia de Costes (reducción de costes para ofrecer el mejor precio)*
- *Estrategia de Diferenciación (importa más la calidad que el precio)*

Y se pueden desarrollar en varias estrategias más, enfocadas al sector de la restauración:

- *Estrategia de posicionamiento (imagen de marca)*
- *Estrategia de Precios (incentivar venta en horarios donde no hay demanda)*
- *Estrategia de Promoción Publicitaria (dependerá del coste económico soportado)*



- *Estrategia de Desarrollo de nuevos Productos (eliminar aburrimiento del cliente)*
- *Estrategia de Eventos Especiales (oferta de servicios enfocados a fechas especiales)*

En primera instancia el negocio se basará en diferenciación, para ello, la inversión en las materias primas debe ser alta, así como en todos los componentes que forman la oferta de los servicios. Esta elección ha sido realizada debido a que la estrategia de liderazgo en precios la puede obtener casi cualquier empresa, ya que lo único que se necesita es disminuir costes, empezando por los salariales y siguiendo por las materias primas, y bajo mi punto de vista creo que al cliente potencial al que va enfocado el negocio no desea eso, al contrario, prefiere pagar algo más para conseguir mejor calidad.

En cuanto a las demás estrategias, la clave la promoción en todos sus aspectos, pues es el incentivo para que se pueda crear una estrategia de posicionamiento, gracias a que el cliente puede relacionar la calidad con la empresa. Además, la inversión en promoción, que se llevará a cabo sobre todo en redes sociales y en internet; debido a su bajo coste y alta difusión, dará lugar a la captación de nuevos clientes que suponen ingresos para la empresa y que se pueden y deben destinarse a más promoción y al desarrollo de nuevos productos.

4.3.5 Promoción y Publicidad

Para poder optar a una ganancia de cuota de mercado en el sector se debe invertir en la promoción de la empresa. Se ha decidido que la promoción del negocio se lleve dos formas:

- *Anuncios Radio (Cuñas)*

El importe de los anuncios en radio se sitúan entre 20€ y 60€ con I.V.A. para cuñas de 20 segundos, estos datos los obtuve después de haber buscado diferentes emisoras de la comunidad de Castilla y León (cadena ser, 40 Principales, Europa Fm, etc...) Por ello, estimo que el presupuesto disponible para la promoción tiene que situarse entre 700€-1000€.

- *Flyers publicitarios*





Creo que los flyers son una buena forma de publicitar un negocio, además de ser de bajo coste, aproximadamente por 10.000 Uds. los precios se estiman entre 30€ y 60€, dependiendo de las características de los flyers. Estos datos los obtuve de diferentes empresas destinadas a la creación de este tipo de panfletos: (Mister-Folleto, 2014), (Onlineprinters, 2014) y (PixartPrinting, 2014).

➤ *Redes Sociales*

Hoy en día son la mejor vía de publicidad y la de menor coste económico, por ello, será la que más potenciaremos. Este asunto se llevará a cargo de cada uno de los promotores y las redes sociales en las que nos instalaremos serán:

1. *Facebook*
2. *Instagram*
3. *Twitter*
4. *Google +*
5. *YouTube*

Y las posteriores que se vayan creando, debido el sector de las redes sociales cada vez crece más y siguen creándose nuevas empresas cada día.

El presupuesto Final destinado a la Publicidad será:

Tabla 4. 13: Presupuesto en promoción de la empresa

Costes Publicidad	
Cuñas	1000€/mes
Flyers	60€/mes
TOTAL	1060€/MES

Fuente: Elaboración Propia

4.3.6 Plan Comercial

En este apartado se realizará un plan comercial que consistirá en proyectar ventas a tres años para exponer los ingresos que se pueden generar.

Para empezar, he de recordar que nuestra clientela potencial son 14.792 personas, que como media pueden gastar unos 10 € en el local, siempre se intentará exponer un escenario que menos pueda favorecer.





De esas 14.792 personas que se quieren atraer, lo más seguro es que solo un 10% pasen por nuestro local en los primeros meses, por ello, en la tabla 4.14 se puede observar como los clientes en el primer mes son 1479 personas, y posteriormente y gracias a técnicas de captación de clientes y promoción del local, se conseguirá que ese número vaya aumentando en un 3% cada mes.

En cuanto a las ventas, lo único que se ha realizado es multiplicar el número de clientes que se habían pronosticado por 10€, que es el consumo medio que he estipulado, aunque personalmente creo que será mucho más (en torno a unos 20€ por cliente).

Tabla 4. 14: Proyección de ventas mensual y anual

Prevision de Ventas												
Prevision de Primer Año												
Meses	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ventas	14.792,00 €	15.235,76 €	15.692,83 €	16.163,62 €	16.648,53 €	17.147,98 €	17.662,42 €	18.192,29 €	18.738,06 €	19.300,20 €	19.879,21 €	20.475,59 €
Prevision Primeros Tres Años												
Años	Año1	Año2	Año3									
Ventas	209.928,50 €	216.226,36 €	222.713,15 €									
Clientes	1479	1523,37	1569,0711	1616,143233	1664,62753	1714,566356	1766,003347	1818,983447	1873,55295	1929,759539	1987,652325	2047,281895

Fuente: Elaboración Propia

4.3.7 Análisis Dafo del Plan de MKT

Una vez he realizado un esquema de la situación interna (análisis de mercado) como externa (PEST) del negocio creo que es de interés realizar un Dafo, para visualizar:

- *Debilidades (INTERNO)*
- *Amenazas (EXTERNO)*
- *Fortalezas (INTERNO)*
- *Oportunidades (EXTERNO)*

Este análisis puede ser de ayuda pero actualmente será meramente informativo, debido a que la empresa no está implantada. Una vez me establezca en el mercado podré hacer un análisis mucho más detallado elaborando otro DAFO.

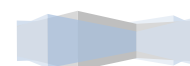
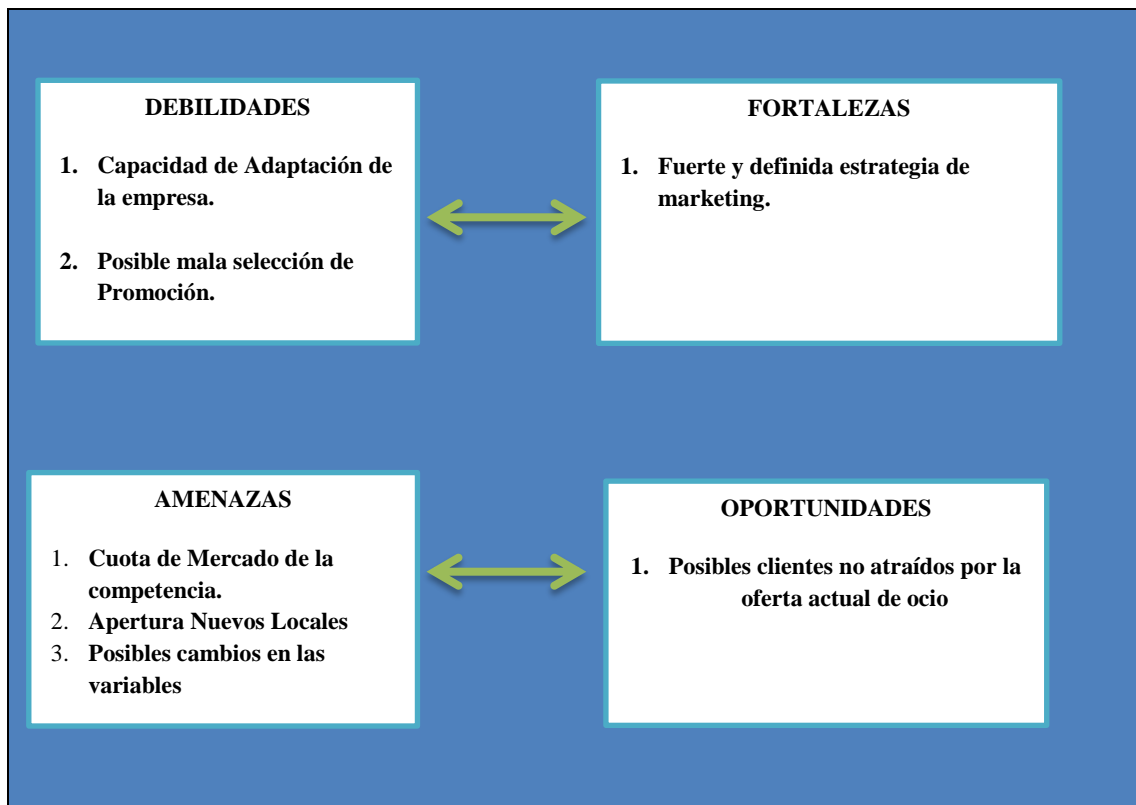




Figura 4. 5: Análisis DAFO del plan de MKT



Fuente: Elaboración Propia

4.3.8 Conclusión y evolución del plan de MKT

Por último, decir que este plan de marketing, como se ha explicado al principio del capítulo es a priori, es decir, antes de la implantación y apertura del negocio por ello, deberá ser evaluado cada 2 meses una vez la empresa esté en funcionamiento. Esto es debido a que creo que durante esos dos meses debe ser de especial importancia recopilar información sobre el sector, competencia, evolución Pest, etc... Para ver como cada variable o característica que pueda perjudicar o favorecer a mi empresa va evolucionando y cambiando.





4.4 PLAN DE OPERACIONES

4.4.1 Introducción

En esta parte del trabajo, se hablará sobre el plan para el aprovisionamiento de los diversos activos que se necesitan para poder llevar a cabo la actividad de la empresa. Para ello se tratarán los siguientes temas:

- *Proveedores (mobiliario, servicios auxiliares, materias primas, etc...)*
- *Política de Localización (Características deseadas para la Ubicación de los Locales)*

4.4.2 Proveedores

La elección de proveedores es de las decisiones fundamentales para poder montar una empresa, debido al apalancamiento que se puede obtener a la hora de comprar. Pero ese apalancamiento no puede ser conseguirlo al principio debido a la falta de poder negociador de la empresa, por ser nueva en el sector, y se conseguirá una vez haya se hayan establecido relaciones serias con los proveedores a través de ejecutar diversas transacciones.

A continuación, se enunciará la información que se ha conseguido sobre diversos productos y servicios que se necesitan, y los precios encontrados para dichos artículos, lo cual servirá para poder, más adelante, elaborar el plan financiero de la empresa. Para crear este apartado del trabajo utilice el documento de Noemí Gil (2012) donde expone factores sobre proveedores a tener en cuenta.

4.4.2.1 Consideraciones Generales de Proveedores

Hoy por hoy, la localización de los proveedores no es un gran problema debido a que todo está perfectamente comunicado y no suelen existir problemas a la hora de recibir los pedidos, lo que si se realizará es tener más de un proveedor de alimentos y bebidas por si surgen problemas de capacidad puntuales en la empresa y se deben resolver rápidamente, para lo cual servirán mucho más los que estén cerca de la ubicación del local. Además, al principio importara más el coste de las compras que la calidad de las mismas, pero según vaya aumentando la cuota de mercado, se irán progresivamente cambiando de registro hacia la calidad en vez del coste.





4.4.2.2 Proveedores de Mobiliario

Los proveedores de mobiliario son los responsables de suministrar todo el mobiliario que se puede utilizar en el local para poder acomodar a los clientes, realizar el mejor servicio, etc...Los proveedores de mobiliario serán los siguientes:

- *MUÑOZ BOSCH (2014)*
- *MIPUF(2014)*
- *MADE-IN-CHINA (2014)*
- *EXPOMAQUINARIA (2014)*
- *ALMACEN CENTRAL M&M (2014)*
- *FABRICA DE SILLAS J.VALLS (2014)*
- *MERCADO HOSTELERO(2014)*
- *DECOLIGHT.ES (2014)*

Estos proveedores de mobiliario tienen todo lo necesario para empezar con la actividad. Como ya se explica en un principio se utilizarán estos proveedores online por la libertad que ofrecen aunque posteriormente, se buscarán más proveedores que puedan ofrecer mejores precios, gracias a la reputación obtenida por haber conseguido mantener el negocio por varios años. El presupuesto en mobiliario se repartiría de la siguiente manera:

➤ **COCINA:**

- Cocina a gas 4 fuegos + horno (1300€-1800€)
- Plancha (160€-500€)
- Freidora (110€-2000€)
- Cortadora de fiambres (270€-1800€)
- Armario refrigerado (1200-2800€)
- Congelador (1000€-2000€)
- Lavavajillas (1300€-5000 €)
- Molinillo (90€-4000€)
- Exprimidor (250€-3000€)
- Licuadora (300€-1500€)
- Tostadora (100€-500€)
- Horno Microondas (150€-1000€)





- Vitrina de tapas (400€-1000€)
- Botellero (285€-1000€).
- Cafetera de cápsulas (100€-500€)
- Otros materiales (Servilletas, bolsas, recipientes desechables, material de imprenta, cartas, productos de limpieza, etc.) 750€

TOTAL BASICO = 7.765 €

TOTAL CALIDAD = 29.150 €

Este presupuesto lo han diseñado los expertos de BAARTY (2014). De todas formas este presupuesto para cocina dependerá del jefe de Cocina y de los cocineros, debido a que al principio como mucho se invertirán 10.000 € en mobiliario para la cocina, y posteriormente, cuando se consigan beneficios, se pedirá la opinión del jefe de cocina para invertir en nuevos enseres para la sección de cocina.

➤ **SALA**

- Barra de Bar (1.500€ - 3.000€)
- Pack mesa+ 3 Sillas (2.000€ - 10.000€)
- Sillones (5.000€ - 10.000€)
- Taburetes (300€ - 2000€)
- Iluminación (1000 € - 5000€)
- Aseos (1000€ - 3000€)

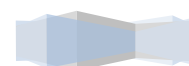
TOTAL BASICO = 10.800 €

TOTAL CALIDAD = 33.000 €

Este cuadro, ha sido elaborado por mí, barajando las distintas ofertas de los proveedores de mobiliario que se expusieron anteriormente. Para terminar, he de decir que estos presupuestos pueden verse alterados debido a que pueden existir ofertas puntuales de los proveedores que pueda aprovechar o que se produzca un encarecimiento del producto que produzca que los mismos aumenten su precio.

4.4.2.3 Proveedores de servicios Auxiliares

El siguiente proveedor a buscar es el proveedor de servicios auxiliares, es decir, aquellos proveedores que ofertaran diversos servicios que quiero externalizar para poder ahorrar costes. Ejemplos de este tipo de servicios serian:





- **Consumo de suministros** (luz, agua, gas, etc...) tiene que ser máximo el 10 % de la facturación, por ello, creo que máximo puede llegar a unos **200-300€** por concepto de suministros.
- **Música (SGAE)**

Tabla 4. 15: Tabla de precios de la SGAE según superficie

SUPERFICIE DEL ESTABLECIMIENTO [2]	TARIFA MENSUAL
Hasta 50 m ²	16,64 €
De 51 a 100 m ²	19,43 €
Más de 100 m ²	27,74 €

Fuente: (SGAE, sociedad general de autores y editores, 2014)

Estos gastos han de hacerse mensualmente para el uso de música comercial o con derechos de autor en el local, el gasto anual de este concepto son **332,88 €**. Aunque, siempre se tiene la posibilidad de utilizar música libre de derechos, aunque la calidad de esta música es menor.

4.4.2.4 Proveedores de Materias Primas (MMPP)

Este proveedor es el de mayor importancia para la empresa, debido a que hace posible que se desarrolle la actividad del local. Las MMPP suministradas serían las siguientes:

- *Alimentos*
- *Bebida no alcohólicas*
- *Bebidas alcohólicas*

Para poder desarrollar la actividad, al principio se tendrá que realizar una inversión de aproximadamente **2000€ - 5000€** para poder tener suficientes materias primas (Gil, 2012). En los meses posteriores, se ha calculado que la cantidad de materia prima comprada debe oscilar entre los **1000€ - 3000€**, aunque dependerá de la demanda del sector. Aunque como se ha mencionado anteriormente, los proveedores pueden desarrollar ofertas para la empresa por fidelidad con el proveedor o por diversos descuentos.





Proveedores de estas materias primas son:

- Grupo Sanmara (vinos) (2014)
- LibComer (todo tipo de productos)(2014)
- Grupo Extredist Alimentacion (todo tipo de productos)(2014)
- Franju (Jamones y embutidos)(2014)
- Ifas(2014)

Solo son un ejemplo de algunos distribuidores que se han encontrado, pero existen multitud de ellos con los que se pueden negociar para poder aplazar el pago y conseguir así un apalancamiento operativo.

Por ello:

Cuadro 4. 13: Importe de las Materias Primas

- 1er mes : 3000€
- Resto meses: 2500€
- **Total = 3000€ + 2500€*12 = 33.000€ (primer año)**

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Localización

4.4.3.1 Introducción

La ubicación de los locales es una de las partes más importantes para empezar un negocio, debido a que se tiene que tener claro donde se va establecer la actividad para que los clientes puedan disponer de los servicios de forma correcta y rápida. Existen muchas empresas que desaparecen al cabo de un año debido a factores como la ubicación o la localización.

4.4.3.2 Características de los locales

La localización de los locales debe realizarse cerca del centro de actividad de ocio de la ciudad en cuestión, pero no dentro del mismo; debido a que los alquileres son muy altos. Lo mejor sería que se estableciera cerca de otros locales del mismo tipo para aprovechar el impulso de la competencia y que los clientes puedan “saltar” de un local a otro y que afecte positivamente al negocio. Las características específicas deben ser:





➤ *Localización cercana a la competencia*

Como se ha mencionado así se podrá aprovechar a los clientes que salen de los locales adyacentes y hacer que lleguen hasta mi local.

➤ *Ubicación cercana al centro o núcleo de la actividad de ocio*

Es lógico, debido a que si estuviera situado fuera del radio del centro, no atraería a los clientes de forma efectiva.

➤ *Tamaño del local : desde 150 m²*

El tamaño es orientativo, debido a que debe ser lo suficientemente grande para albergar una cocina, los sanitarios y un par de barras de copas.

➤ *Posibilidad de aparcamiento cercano*

Es obvio que si existe capacidad de aparcamiento cercano los clientes se sentirán más atraídos ante la oferta de servicio que ofrece el local.

➤ *Posibilidad para crear una terraza*

Como se pudo observar, (Mercasa, 2012), la creación de las terrazas es una tendencia que el cliente espere que se lleve a cabo.

4.4.3.3 Posibles locales en León

La búsqueda de los locales que podría alquilar para llevar a cabo el negocio ha sido realizada por diversas inmobiliarias de la ciudad de León.

- Insureco(2014)
- Inmobiliaria R3(2014)
- Inmobiliaria Santa Ana(2014)
- Inmobiliaria Synergy(2014)

El resultado de la búsqueda realizada con los parámetros que se han expuesto anteriormente para la localización han supuesto encontrar varios locales en León, y los precios del alquiler oscilan entre los **2.000€/mensuales y los 6.000 €/mensuales.**

Creo que la exposición de los diferentes locales que me han gustado para poder desarrollar mi negocio, es en vano puesto que los precios de los inmuebles pueden

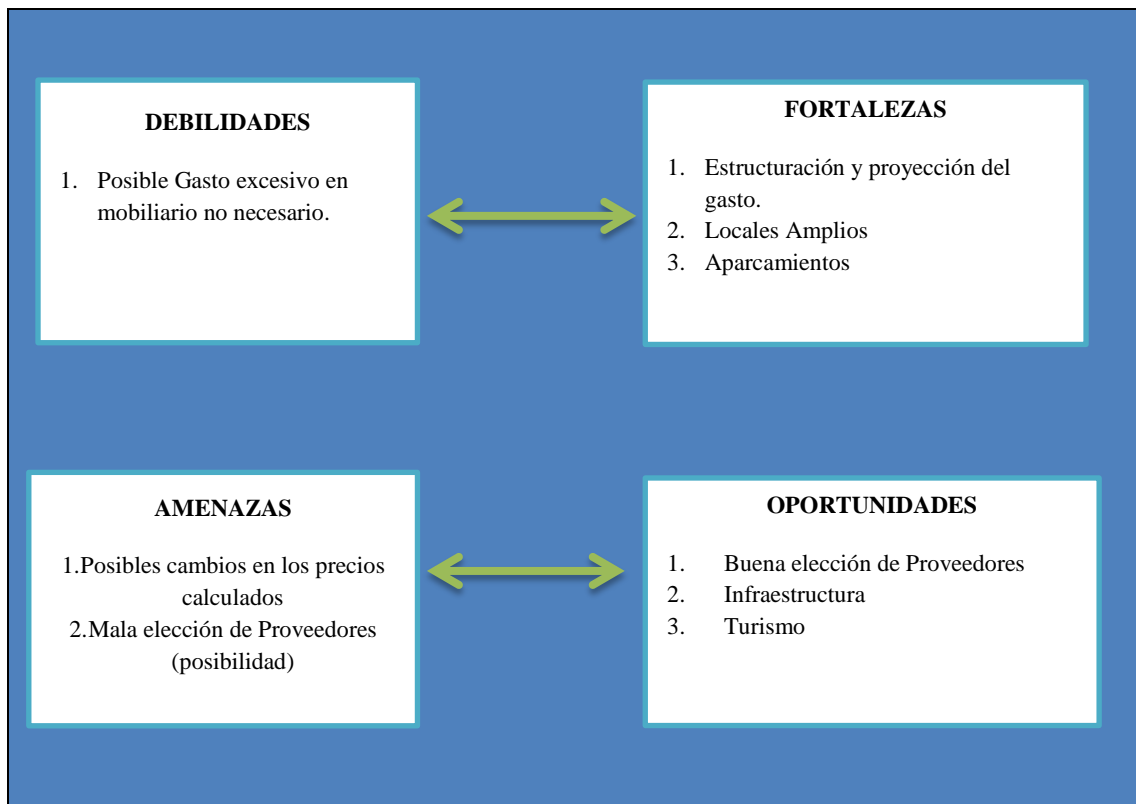


variar mucho en los años venideros y se pueden haber alquilado o vendido, por ello, creo que lo mejor es diseñar un presupuesto de alquiler (en torno a los 3000 €/mensuales) para poder tener un coste ``guía`` de lo que me costará el alquiler el día que quiera llevar a cabo el negocio.

4.4.4 Análisis Dafo del Plan de Operaciones

Como ya se realizó en cada una de las partes del plan de negocio, este apartado se dedicará a elaborar un breve DAFO sobre el Departamento de Operaciones o el plan de operaciones.

Figura 4. 6: Análisis DAFO Plan de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia





4.5 PLAN FISCAL

En este apartado se explicarán todos los problemas legales que surgirán a la hora de crear el negocio. Para ello, se enumerarán las leyes vigentes según cada sección de la empresa y las cuales se tendrán en cuenta cuando se intenta empezar la actividad. Para reforzar los conocimientos sobre los impuestos que deben atenderse por cualquier empresa se han consultado diversos documentos (Crear-Empresas, 2014) y (Salvo, 2013).

4.5.1 Trámites de Fundación/Societarios

El objetivo es crear una Sociedad Limitada, y para ello se deben llevar a cabo unos trámites que dan lugar a unos costes que se explicarán más adelante.

1. *Solicitud del Certificado de Denominación Social*

Se debe obtener un certificado negativo del Nombre, para comprobar que el nombre de la empresa no coincide con el de otra existente.

2. *Apertura de cuenta Bancaria*

Se debe realizar un depósito de 3000€ íntegramente desembolsado, que forman el mínimo a poseer como capital social para las S.L.

3. *Redacción de Estatutos y Firma de Escritura de Constitución*

Normas que regirán la sociedad, como por ejemplo el domicilio social, la participación de cada socio, etc... posteriormente, habrá que firmar el documento y es de obligación que exista un fedatario público presente (notario) ya que sino no se podrá inscribir la sociedad en el registro mercantil.

4. *Pago Impuesto de Transmisiones Patrimoniales*

Una vez otorgada la escritura se debe abonar el 1% del capital inicial expuesto en los estatutos y se debe realizar en el plazo de 30 días hábiles desde que se otorga la escritura.





5. *Inscripción en el Registro mercantil*

En el plazo máximo de 2 meses desde el otorgamiento de la escritura se debe proceder a su inscripción en el registro mercantil y una vez se haya inscrito la sociedad consigue poseer personalidad jurídica.

6. *Solicitud del CIF, Declaración Censal e impuesto de Actividades Económicas*

Todo ello se lleva a cabo en el ministerio de hacienda. La solicitud del Código de Identificación Fiscal nos otorga un CIF provisional con el que empezar a trabajar. El alta en el impuesto de Actividades Económicas (IAE), hace referencia a un impuesto que grava el ejercicio de actividades empresariales que se ejerzan en el local. Por último, la Declaración censal (IVA), es una declaración de comienzo que deben presentar a efectos fiscales todos los empresarios y profesionales.

7. *Alta en el Régimen de Autónomos y/o general de socios y trabajadores*

Se lleva a cabo en el ministerio de trabajo, y es de obligación para todos los socios de sociedades civiles y mercantiles debido a que es un régimen especial de la seguridad social

8. *Solicitud del libro de visitas*

Es obligatorio para todas las empresas aunque no tengan trabajadores y debe presentarse ante una posible inspección de trabajo.

Todo ello acarrea unos costes de formación que pueden oscilar entre **300€-500€** dependiendo de los servicios que hayamos contratado para poder realizar todos los trámites.

4.5.2 **Obligaciones tributarias y documentales**

➤ **Tributarias**

Cuadro 4. 14: Obligaciones Tributarias

- *IVA trimestral*
- *IRPF Modelo 130*
- *Declaración Impuesto Sociedades*
- *Declaración anual 347*



- TCI Seg. Social cotización Reg. General/ RETA

Fuente: Elaboración propia

➤ Documentales

Cuadro 4. 15: Obligaciones Documentales

- Libro de inventario y Cuentas anuales (balance, cuenta pérdidas y ganancias, memoria)
- Libro diario
- Libro de Actas
- Libro de registro de socios


Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Tramites específicos

Existen leyes y decretos redactados por las instituciones, para legislar el sector de la restauración, y gracias a la gran recopilación expuesta en un informe realizado por Jordi Rosell Salvó (2013), se ha realizado un resumen estructurado de todas y cada una de las normativas vigentes copiándolo de dicho documento:

➤ Normativa Europea

Ilustración 4. 1: Normativa europea del sector de la restauración

	<p>Reglamento (CE) n.º 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria</p>
	<p>Reglamento (CE) n.º 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios</p>
	<p>Reglamento (CE) n.º 853/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal</p>
	<p>Reglamento (CE) n.º 854/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas para la organización de controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano</p>

Fuente: Extraído de Jordi Rosell Salvó (2013)





➤ Normativa Estatal

Ilustración 4. 2: Normativa estatal del sector de la restauración	
	Real decreto 39/2010, de 15 de enero, por el cual se deroga la Orden de 17 de marzo de 1965, que aprobaba la ordenación turística de establecimientos de hostelería
	Real decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio
	Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco
	Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales
	Real decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo
	Real decreto 1215/1997, de 18 de julio, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo

Fuente: Extraído de Jordi Rosell Salvó (2013)

➤ NORMATIVA Regional

Ilustración 4. 3: Normativa Regional para el sector de la restauración	
Castilla y León	Decreto 24/1999, de 11 de febrero, de ordenación turística de restaurantes, cafeterías y bares de la comunidad autónoma de Castilla y León

Fuente: Extraído de Jordi Rosell Salvó (2013)

En esta última, se definen las categorías del sector de la restauración (bares, similares y restaurantes), y se explican las condiciones a cumplir y el resto de legalidad que deben poseer este tipo de negocios. También existen trámites obligatorios para cualquier apertura de un local con las características que he descrito en el trabajo. Los trámites son:

1. *Licencia de Actividad/Actividad*

Para obtener la licencia con la que se podrán abrir mi negocio, un técnico del ayuntamiento debe revisar que se cumplen toda la legislación vigente para este tipo de actividad.





2. *Licencia de Obras*

Se requiere de este trámite para poder realizar las reformas oportunas para el local, y será realizado por un técnico del ayuntamiento que elaborará un informe con las obras necesarias para empezar la actividad. La máxima prioridad es obtener la licencia para poder realizar obras con el objetivo de insonorizar el local.

3. *Medidas de insonorización*

Debido a que en la negocio habrá música, se deben llevar a cabo remodelaciones para evitar problemas de contaminación acústica. La remodelación en cuestión se trata de crear ``una caja`` donde se introducirá el local; el presupuesto para dicha obra dependerá de las características del local en cuestión.

4. *Medidas Higiénicas*

Todos los locales que quieran elaborar alimentos para ser consumidos por los clientes, deben obtener un certificado o licencia que dicte que todo lo referente en materia de sanidad está correctamente. Este certificado será expedido por las instituciones cuando el técnico del ayuntamiento informe que todas las características necesarias (metros de sanitarios, salida de humos, separación de residuos y alimentos, etc...) están debidamente cumplimentadas.

5. *Plan contra incendios*

Como su propio nombre indica, se trata de elaborar un plan de emergencia para desalojar el local en caso de un posible incendio. Para ello, un técnico del ayuntamiento llevara a cabo un informe sobre las catástrofes incendiarias que pueden ocurrir y como se pueden solventar. Una vez el local se adecue a esta serie de obligaciones se podrá evitar las posibles multas por este asunto.

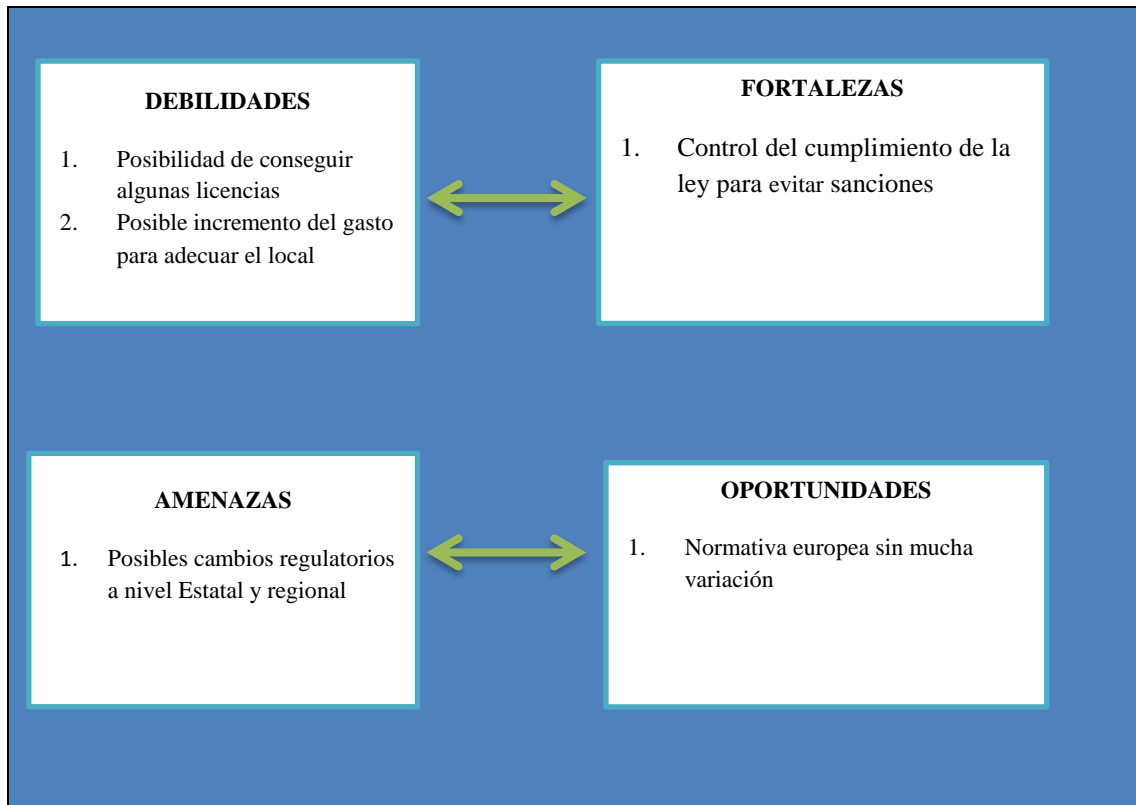
5.5.4 Análisis Dafo del Plan Fiscal

Como en cada apartado del plan, elaborare un breve DAFO para recoger todas las ideas expuestas.





Figura 4. 7 : Análisis DAFO del plan de Fiscal



Fuente: Elaboración Propia





4.6 PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO

4.6.1 Introducción

En esta parte se desarrollarán todos los aspectos contables en lo referente a aspectos fundamentales para la empresa:

- *Financiación de la empresa: Recursos Propios y Ajenos*
- *Plan Económico Financiero (Balance)*
- *Plan Económico Financiero II (Cuenta de Pérdidas y Ganancias)*
- *Plan Económico Financiero IV (Ratios Económicos y Ratios Financieros)*
- *Proyecciones (Incluidas en Cada Apartado)*

Todos estos puntos han de ser explicados detalladamente, debido a que son los que aseguran el futuro de la empresa y sirven para poder hacer predicciones sobre cómo evolucionará la empresa según la demanda.

4.6.2 Financiación de la empresa (RP y RA)

En este primer apartado se explicarán de donde se ha conseguido la financiación para poner en marcha el negocio. Para ello, separaré dicha financiación en las dos divisiones lógicas que deben hacerse de cara a explicar este tema:

- Recursos Propios
- Recursos Ajenos

Donde los recursos propios son fondos invertidos por los promotores en la empresa y los recursos ajenos es aquella financiación que ha sido encontrada gracias a un agente externo a la organización.

4.6.2.1 Recursos Propios

Debido a que somos tres promotores los que llevamos a cabo la empresa cada uno aportará una parte alícuota, es decir, de igual cuantía. Después de varias deliberaciones decidimos que cada uno debe invertir en la empresa, para poder tener una participación similar a la de los demás, 3000€. Como somos tres personas e invertimos 3000€, la cuantía inicial de los recursos propios son **9000€**.





4.6.2.2 Recursos Ajenos

Actualmente, debido al panorama dejado por la crisis de 2008, los bancos no filtran el crédito que deberían a los emprendedores, y en vez de ello, ponen trabas a posibles y estructuradas buenas ideas. Por ello, se ha decidido utilizar los créditos que destina el Instituto de Crédito Oficial (ICO) a las empresas y emprendedores (Consejo Superior de Camaras de Comercio, 2014). Aquí expongo un desglose de las características del crédito recibido por parte del ICO:

Cuadro 4. 16: Resumen Crédito proporcionado por el ICO

Crédito ICO EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2014

IMPORTE MAXIMO: 10.000.000€

CONCEPTOS A FINANCIAR

- **Liquidez (100% Gasto en Circulante)**
- **Hasta 50% del Gasto en Circulante en concepto de inversión.**
- **Inversiones productivas dentro del territorio nacional (activos fijos productivos, nuevos o de segunda mano)**

Tipo de interés:

- **Fijo / Variable**

Amortización y carencia

- **1-20 años, con hasta dos años de carencia (o un año de carencia para financiar liquidez)**

Comisiones

- **Ninguna**

Fuente: Elaboración propia, Extraído de (ICO, 2014)





Los tipos de intereses son:

Tabla 4. 16: Oferta de préstamos del Instituto Oficial de Crédito (ICO)

Tipo de interés variable máximo (revisable semestralmente)			
Plazos	Carencia	Nominal	TAE
1 año	Sin carencia	3.226	3.298
1 año	1 año de carencia	3.226	3.298
2 años	Sin carencia	5.076	5.213
2 años	1 año de carencia	5.076	5.213
3 años	Sin carencia	5.076	5.213
3 años	1 año de carencia	5.076	5.213
5 años	Sin carencia	5.626	5.785
5 años	1 año de carencia	5.626	5.785
7 años	Sin carencia	5.626	5.785
7 años	1 año de carencia	5.626	5.785
10 años	Sin carencia	6.076	6.255
10 años	1 año de carencia	6.076	6.255
12 años	Sin carencia	6.076	6.255
12 años	2 años de carencia	6.076	6.255
15 años	Sin carencia	6.076	6.255
15 años	2 años de carencia	6.076	6.255
20 años	Sin carencia	6.076	6.255
20 años	2 años de carencia	6.076	6.255

Fuente: Extraído de (ICO, 2014)

Como se quiere pedir el crédito para financiar el 100% del gasto en circulante he de calcular su cuantía para hallar lo que deberemos pedir.

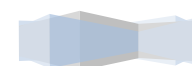
Tabla 4. 17: Conceptos a Financiar para emprender la actividad

CONCEPTOS A FINANCIAR	AÑO 1
COMPRA MMPP	33.000,00 €
COMPRA DE INMOBILIZADO MATERIAL	19.000,00 €
SUELDOS Y SALARIOS	34.560,00 €
ARRENDAMIENTOS Y SERV INF	36.400,00 €
CANONES	332,88 €
PUBLICIDAD	12.770,00 €
SEGUROS	1.863,00 €
CONSTITUCION	300,00 €
SUMINISTROS	3.600,00 €
TOTAL	141.825,88 €

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha visto en el cuadro los conceptos para financiar en el año uno es de 141.825,88 €. Por ello, la intención es solicitar el préstamo del ICO para cubrir el pasivo Circulante/Corriente del primer año. En caso de que no me aceptaran la solicitud, se intentará pedir la solicitud en términos de conseguir financiación para la inversión (50%). Es decir, se enviaría una solicitud para que financiaran 71.000€. En caso de que no aceptaran ninguna de las solicitudes, se tendrá que buscar la financiación en la banca privada. En este trabajo se utilizará el supuesto de que han aceptado la solicitud por los 71.000€. Se ha elegido pagarlo en 3 años, y el tipo de interés impuesto por el ICO es:

- Tipo Nominal 5,076%
- T.A.E. 5,213%





Por ello, el resultado de los interés se llevara a cabo teniendo en cuenta que el prestamo se pide a 3 años (36 meses) a un tipo del 5,213% y con un nominal de 71.000€

Por lo tanto, los pagos a realizar:

Tabla 4. 18: Calculo de la amortización del préstamo elegido

Cuota mensual	2.134,73 €			
Mes	Cuota	Pago intereses	Pago principal	Capital pendiente amortizar
Arranque				71.000,00 €
Mes 1	2.134,73 €	308,44 €	1.826,29 €	69.173,71 €
Mes 2	2.134,73 €	300,50 €	1.834,23 €	67.339,48 €
Mes 3	2.134,73 €	292,53 €	1.842,20 €	65.497,28 €
Mes 4	2.134,73 €	284,53 €	1.850,20 €	63.647,08 €
Mes 5	2.134,73 €	276,49 €	1.858,24 €	61.788,85 €
Mes 6	2.134,73 €	268,42 €	1.866,31 €	59.922,54 €
Mes 7	2.134,73 €	260,31 €	1.874,42 €	58.048,12 €
Mes 8	2.134,73 €	252,17 €	1.882,56 €	56.165,56 €
Mes 9	2.134,73 €	243,99 €	1.890,74 €	54.274,82 €
Mes 10	2.134,73 €	235,78 €	1.898,95 €	52.375,87 €
Mes 11	2.134,73 €	227,53 €	1.907,20 €	50.468,67 €
Mes 12	2.134,73 €	219,24 €	1.915,49 €	48.553,18 €
Total Año 1	25.616,76 €	3.169,95 €	22.446,82 €	48.553,18 €
Mes 13	2.134,73 €	210,92 €	1.923,81 €	46.629,38 €
Mes 14	2.134,73 €	202,57 €	1.932,16 €	44.697,21 €
Mes 15	2.134,73 €	194,17 €	1.940,56 €	42.756,65 €
Mes 16	2.134,73 €	185,74 €	1.948,99 €	40.807,67 €
Mes 17	2.134,73 €	177,28 €	1.957,45 €	38.850,21 €
Mes 18	2.134,73 €	168,77 €	1.965,96 €	36.884,25 €
Mes 19	2.134,73 €	160,23 €	1.974,50 €	34.909,75 €
Mes 20	2.134,73 €	151,65 €	1.983,08 €	32.926,68 €
Mes 21	2.134,73 €	143,04 €	1.991,69 €	30.934,99 €
Mes 22	2.134,73 €	134,39 €	2.000,34 €	28.934,64 €
Mes 23	2.134,73 €	125,70 €	2.009,03 €	26.925,61 €
Mes 24	2.134,73 €	116,97 €	2.017,76 €	24.907,85 €
Total Año 2	25.616,76 €	1.971,43 €	23.645,34 €	24.907,85 €
Mes 25	2.134,73 €	108,20 €	2.026,53 €	22.881,32 €
Mes 26	2.134,73 €	99,40 €	2.035,33 €	20.845,99 €
Mes 27	2.134,73 €	90,56 €	2.044,17 €	18.801,82 €
Mes 28	2.134,73 €	81,68 €	2.053,05 €	16.748,77 €
Mes 29	2.134,73 €	72,76 €	2.061,97 €	14.686,80 €
Mes 30	2.134,73 €	63,80 €	2.070,93 €	12.615,87 €
Mes 31	2.134,73 €	54,81 €	2.079,92 €	10.535,94 €
Mes 32	2.134,73 €	45,77 €	2.088,96 €	8.446,98 €
Mes 33	2.134,73 €	36,70 €	2.098,04 €	6.348,95 €
Mes 34	2.134,73 €	27,58 €	2.107,15 €	4.241,80 €
Mes 35	2.134,73 €	18,43 €	2.116,30 €	2.125,50 €
Mes 36	2.134,73 €	9,23 €	2.125,50 €	- €
Total Año 3	25.616,76 €	708,91 €	24.907,85 €	- €

Fuente: Elaboración Propia

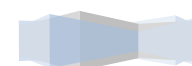
4.6.3 Conceptos contables a tener en cuenta

Además, algunas de las partidas que se necesitan para elaborar el plan financiero, deben ser explicadas:

➤ *Amortizaciones*

Las amortizaciones que han de llevarse a cabo han sido elaboradas por mi persona, y se ha calculado un promedio del inmovilizado material. Teniendo en cuenta que la vida útil son 5 años. Es sabido que este cálculo no es correcto debido a que cada mobiliario tiene su propio precio y su propia vida útil.

- $19.000€ / 5 \text{ años} = 3800 \text{ €} / \text{anuales}$, para poder volver a comprar todo el mobiliario cuando se deteriore debido a su vida útil, y así poder evitar la descapitalización.





➤ **Hardware y Software electrónico**

- **Software:** (100€ - 500€) para contratar un software para poder coordinar perfectamente el inventario y las ventas, entre otros conceptos. Es un renting que se paga cada año.
- **Hardware:** En páginas como (CajasRegistradoras, 2014) se puede ver los diversos precios que se pueden encontrar por este tipo de hardware: desde 100€ hasta los 700€, aunque personalmente quiero invertir unos 1000€ en este tipo de hardware para que los trabajadores puedan realizar su trabajo correctamente. Y de esos 1000€ se debería realizar dotación a amortización para poder comprar otros cuando los que se compren se deterioren o queden desfasados. Por ello:

Tabla 4. 19: Amortización de diversos Activos

MOBILIARIO	-	3.800,00 €
INFOR	-	333,33 €
TOTAL	-	4.133,33 €

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Seguros**

Algunos de los seguros son obligatorios, como por ejemplo:

- *Seguro de responsabilidad Civil:* Después de haber solicitado en Santa Lucia un presupuesto el resultado es el siguiente:

Ilustración 4. 4: Informe sobre precio del seguro de responsabilidad civil

Importe del seguro		
Importe anual del seguro:	863,00 €	
Forma de pago:	Anual	
Información para el presupuesto		
Tipo de Actividad:	Hostelería	
Actividad objeto del seguro:	Bar de copas	
Volumen de facturación anual euros:	200.000	
Coberturas básicas		
	Capital	Prima
R. C. Explotación y Productos Entregados:	150.000,00 €	626,40 €
Reclamación de Daños:	3.200,00 €	30,00 €
Coberturas opcionales		
	Capital	Prima
R. C. Patronal:	150.000,00 €	156,60 €
Número de empleados:	6	

Fuente: Extraído de (Santalucia Seguros, 2014)

Con una cuota anual de 863€, para solventar problemas hasta 150.000€.



Y otros son de carácter accesorio como por ejemplo:

- Seguro Combinado de Pymes ofertado por Santa Lucia: (importe aprox 1000€)

Ilustración 4. 5: Características del Seguro Combinado de Pymes

Problemas que nunca tendrá tu empresa

Si contratas un Seguro Combinado de Pymes, tu empresa estará protegida ante:

- Daños producidos por: incendio, rayo, explosión, implosión, autoexplosión y efectos secundarios.
- Gastos de salvamento, demolición, desescombros y extinción.
- Daños producidos por lluvia, humo, viento, pedrisco y nieve.
- Daños por electricidad a la instalación eléctrica fija.
- Daños producidos por la colisión de vehículos, ondas sónicas y caída de árboles, postes y antenas.
- Desalojo forzoso del local, pérdida de alquileres y gastos de personal de seguridad, con motivo de un siniestro.
- Desperfectos sufridos en el continente por robo, actos de vandalismo o tentativa de éstos.
- Reposición de documentos públicos y programas informáticos que se vean afectados por un siniestro.
- El conjunto de coberturas más completo.
- A la medida de tu empresa.
- Con la garantía de **santalucía**.

Fuente: Extraído de (Santalucía Seguros, 2014)

➤ **Reserva legal**

Se debe destinar a la reserva al menos un 20% del capital social, y puede dedicarse a la compensación de pérdidas exclusivamente

➤ **Reserva Voluntaria**

En este aspecto creo que lo más sensato es destinar a una reserva voluntaria del 10% a los 30% del beneficio una vez pagados los impuestos y antes de repartir entre los accionistas.

➤ **IVA Repercutido y Soportado**

En cuanto al IVA soportado (el que soportas cuando compras) y el IVA repercutido (repercutes cuando vendes), he de decir que todos los importes expuestos ha sido calculados con el IVA incluido, por ello solo haría falta desglosar la cantidad de IVA:





- *SOPORTADO (compras)*

Tabla 4. 20: IVA Soportado

	IMPORTE	IVA SOPOR(21%)
INMOBILIZADO	19.000,00 €	3.990,00 €
CANONES	332,88 €	69,90 €
EXITENCIAS	33.000,00 €	6.930,00 €
SUMINISTROS	3.600,00 €	756,00 €
PUBLICIDAD	12.720,00 €	2.671,20 €
EQ INFORMAT	1.000,00 €	210,00 €
APLICACIÓN INFORM	400,00 €	84,00 €
TOTALES	70052,88	14.711,10 €

Fuente: Elaboración Propia

- *REPERCUTIDO (ventas)*

Tabla 4. 21: IVA Repercutido

	IMPORTE	IVA REPERC
VENTAS	209.928,50 €	44.084,99 €

Fuente: Elaboración Propia

Se liquidara trimestralmente, por ello, no han sido incluidas en el balance del primer año ni en los siguientes.

➤ *IPC*

Se ha pronosticado que el precio aumentara un 5% cada año, por ello, el coste de las mercaderías ira cambiando en los años.

Tabla 4. 22: Proyección del IPC

MERCADERIAS	
AÑO 1º	33.000,00 €
AÑO 2º	34.650,00 €
AÑO 3º	36.382,50 €

Fuente: Elaboración Propia

➤ *Impuesto de Sociedades*

Para empresas creadas a partir del día uno de enero de 2013, y con un volumen de facturación menor de 300.000€ el impuesto de sociedades a pagar es el 15%.





Ilustración 4. 6: Tipos de Gravamen según condición de la empresa

Tipo de gravamen	Primeros 300.000 €	Restante
Tipo general	30%	30%
Entidades con cifra de negocio < 10 millones de euros	25%	30%
Entidades con cifra de negocio < 5 millones de euros	20%	25%
Entidades de nueva creación	15%	20%

Fuente: Extraído de (Agencia Tributaria, 2014)

Por último, se procede a realizar un resumen de todos los datos que debo utilizar para realizar los estados contables:

Tabla 4. 23: Conceptos contables a tener en cuenta

CONCEPTOS A TENER EN CUENTA (AÑO 1º)			
Nº CUENTA	CONCEPTO	IMPORTE	Leyenda
621.1	Arrendamientos y canones (SGAE)	332,88 €	GASTOS
621.2	Arrendamientos y canones (Alquileres)	36.000,00 €	ACTIVO
640.1	Sueldos y Salarios	77.760,00 €	INGRESOS
600	Compra Mercaderías	33.000,00 €	PASIVOS
628	Suministros	3.600,00 €	PATRIMONIO NET
627	Gastos Publicidad	12.720,00 €	
623	Gastos Constitución (servicios Externos)	300,00 €	
625	Primas de Seguros	1.863,00 €	
630	Impuesto Sobre Beneficios	30%	
642	Seguridad social a Cargo de la empresa	8.156,16 €	
621	AMORTIZACION DEL INMO MAT	4.133,00 €	
6623	Intereses de deudas con entidades de crédito	3.169,95 €	
217	Equipos Informaticos	1.000,00 €	
621.3/206	Aplicaciones Informaticas (PROF. INDEP)	400,00 €	
216	Inmovilizado Material(mobiliario)	19.000,00 €	
281	(amortizacion acumulada del inmo mat)	4.133,00 €	
31	Existencias	33.000,00 €	
700	Ventas Año 1º	209.928,50 €	
170	Prestamo L/P	71.000,00 €	
100	Capital Social	9.000,00 €	
112	Reserva Legal	20%	
113	Reserva Voluntaria	10%-30%	

Fuente: Elaboración Propia

Para poder realizar los estados contables se deben explicar los supuestos que se dan lugar:

- Las mercaderías se pagan al 60% de su valor, por ello surge una deuda con los proveedores por valor del 40% del precio. Y en los años posteriores se repite la misma operación.





Tabla 4. 24: Pasivo Corriente (Mercaderías)

PASIVO CORRIENTE	
MERCADERIAS AÑO 1	13.200,00 €
MER AÑO 2	13.860,00 €
MERC AÑO 3	14.553,00 €

Fuente: Elaboración Propia

- El inmovilizado material, se paga al 70% por tanto, se deja a pagar un 30% que crea una deuda con los proveedores de inmovilizado. En los años siguientes no ocurre lo mismo ya que no se necesita volver a invertir hasta que no se deterioren los bienes.

Tabla 4. 25: Pasivo Corriente (Inmovilizado Material)

PASIVO CORRIENTE	
PROV INMOV 1	6.000,00 €
PROV INMOV 2	
PROV INMOV 3	

Fuente: Elaboración Propia

- La liquidación del IVA se hace trimestralmente, por ello, no debe ser incluido en el balance anual
- Los pagos a la administración pública en los conceptos de salarios, por ejemplo, Seguridad social a cargo de la empresa, se liquidan mensualmente por ello, tampoco se han incluido en el balance anual.





4.6.4 Plan económico financiero (Balance de situación)

En este apartado se expondrá el balance de situación que tendrá la empresa antes de iniciar su actividad, para ello, se han utilizado distintos datos económicos explicados en capítulos anteriores del trabajo. En primera instancia se mostrarán los activos que contendrán la empresa y las proyecciones a 3 años:

Tabla 4. 26: Balance de situación proyectado a 3 años (ACTIVO)

BALANCE DE SITUACION				
ACTIVO		AÑO 200X	AÑO 20X1	AÑO 20X2
Nº CU	A)ACTIVO NO CORRIENTE	16.267,00 €	12.134,00 €	8.001,00 €
	I. Inmovilizado Intangible	400,00 €	400,00 €	400,00 €
206	5.Aplicaciones Informaticas	400,00 €	400,00 €	400,00 €
	II. Inmovilizado material	15.867,00 €	11.734,00 €	7.601,00 €
	1.Terrenos y construcciones			
	2.Instalaciones tecnicas y otro inmovilizado			
216	Mobiliario	19.000,00 €	19.000,00 €	19.000,00 €
217	Equipos Informaticos	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
-281	(Amortizacion Acumulada del Inmovilizado Material)	- 4.133,00 €	- 8.266,00 €	- 12.399,00 €
	III. Inversiones Inmobiliarias			
	IV.Inversiones en empresas del Grupo y asociadas a Largo plazo			
	V. Inversiones Financieras a L/p			
	B) ACTIVO CORRIENTE	60.486,18 €	71.953,24 €	72.401,37 €
	I. Activos No Corrientes Mantenidos para la venta			
	II. Existencias	33.000,00 €	34.650,00 €	36.382,50 €
		33.000,00 €	34.650,00 €	36.382,50 €
	III.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	- €	- €	- €
	IV.Inversiones en empresas del Grupo y asociadas a Corto plazo	- €	- €	- €
	V. Inversiones Financieras a C/p	- €	- €	- €
	VI.Periodificaciones a corto Plazo			
	VII. Efectivo y otros Activos Liquidos	27.486,18 €	37.303,24 €	36.018,87 €
	1. Tesoreria			
572	Bancos	27.486,18 €	37.303,24 €	36.018,87 €
	2.Otros Activos Liquidos Equivalentes			
	TOTAL ACTIVO (A+ B)	76.753,18 €	84.087,24 €	80.402,37 €

Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver como las aplicaciones informáticas mantienen su precio ya que es un renting por un servicio informático. También vemos como el inmovilizado material va perdiendo valor y se refleja gracias a las amortizaciones que han ido acumulando desde el año 1. En el activo corriente o circulante, observamos como el valor de las existencias ha ido aumentando, esto es debido al efecto del IPC. Por último, gracias a los beneficios obtenidos, que se verán en el siguiente apartado en la cuenta de pérdidas ganancias, se puede observar como la cuenta de bancos ha ido aumentando. A continuación, expondré el Patrimonio neto y la evolución del mismo.



**Tabla 4 .27: Balance de situación proyectado a 3 años (PATRIMONIO NETO)**

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		AÑO 200X	AÑO 20X1	AÑO 20X2
Nº CUENTA	A) PATRIMONIO NETO	9.000,00 €	45.319,39 €	65.849,37 €
	A-1) Fondos Propios	9.000,00 €	45.319,39 €	65.849,37 €
100	I. Capital	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
	II. Prima de emision			
	III.Reservas		12.106,46 €	14.212,34 €
120	1. Reserva Legal (20%)		4.842,58 €	5.684,94 €
-121	2.Reserva Voluntaria (30%)		7.263,88 €	8.527,41 €
	IV (Acciones y participaciones en Patrimonio)			
	V.Resultado de ejercicios anteriores		24.212,92 €	28.424,69 €
111	1. Remanente		24.212,92 €	28.424,69 €
	VI. Otras aportaciones de socios			
	VII Resultado de Ejercicio			
	VIII (Dividendos a Cuenta)			
	IX Otros instrumentos de Patrimonio neto			
	A-2) Ajustes por Cambios de Valor			
	A-3)Subvenciones, Donaciones y Legados			

Fuente: Elaboración Propia

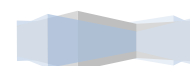
Vemos como los fondos propios han ido aumentando, gracias la reserva legal (obligada por ley) y la reserva voluntaria que realizamos en la empresa (30%) para posibles contingencias futuras. Ahora se explicará cómo evoluciona el Pasivo No corriente o no circulante:

Tabla 4 .28 Balance de situación proyectado a 3 años (PASIVO)

	B.) PASIVO NO CORRIENTE	48.553,18 €	24.907,85 €	0
	I. Provisiones a L/p			
	II.Deudas a L/P	48.553,18 €	24.907,85 €	- €
170	2.Deudas con entidades de Credito	48.553,18 €	24.907,85 €	0
	III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a L/P			
	IV. Pasivos por Impuestos Diferidos			
	V. Periodificaciones a L/P			
	C.) PASIVO CORRIENTE	19.200,00 €	13.860,00 €	14.553,00 €
	I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
	II. Provisiones a Corto Plazo			
	III.Deudas a Corto Plazo	19.200,00 €	13.860,00 €	14.553,00 €
	4.Derivados			
523	Proveedores de Inmovilizado Material	6.000,00 €	- €	- €
	Proveedores de Mat Primas	13.200,00 €	13.860,00 €	14.553,00 €
	IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a C/P			
	V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	- €	- €	- €
	6.Otras deudas con las administraciones Publicas			
472	Hacienda Publica IVA SOPORTADO			
477	HACIENDA PUBLICA IVA REPERCUTIDO			
476	ORGANISMOS SS ACREEDORA (CUOTA EMPRESA)			
475	HACIENDA PUBLICA POR CONCEPTOS FISCALES (IRPF)			
	IV.Periodificaciones a C/P			
	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	76.753,18 €	84.087,24 €	80.402,37 €

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que como explique antes, existen pasivos corrientes debido a que las deudas con los proveedores se pagan en el en un tanto por cien, y se repite la operación en los siguientes años. También se puede observar, el préstamo concedido por el ICO que va disminuyendo su cuantía según avanzan los años.





4.6.5 Plan económico y financiero (cuenta de pérdidas y ganancias)

Al igual que los anteriores apartados, donde he reflejado el balance proyectado de la empresa, se ha elaborado también la cuenta de pérdidas y ganancia proyectada del negocio. Además, se mostrarán los resultados obtenidos y la distribución de los gastos e ingresos.

Tabla 4 .29: Cuenta de Perdidas y Ganancias proyectada a 3 años

CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS				
	año 200X	año 20X1	año 20X2	
A.)OPERACIONES CONTINUADAS				
1. Importe Neto de la Cifra de negocio	209.928,50 €	216.226,36 €	222.713,15 €	
a) Ventas	209.928,50 €	216.226,36 €	222.713,15 €	
2. Variación de Existencias de Pt				
3.trabajos Realizados por la empresa para su activo				
4.Aprovisionamientos	- 33.000,00 €	- 34.650,00 €	- 36.382,50 €	
a)Consumo de Mercaderías	33.000,00 €	34.650,00 €	36.382,50 €	
b)Consumo de Materias Primas y por otras materias consumibles				
c) Trabajos Realizados por otras empresas				
d)Deterioro de Mercaderías, MMPP y otros aprovisionamientos				
5.Otros Ingresos de Explotacion				
6.Gastos de Personal	- 85.916,16 €	- 85.916,16 €	- 85.916,16 €	
a) Sueldos y Salarios	- 77.760,00 €	- 77.760,00 €	- 77.760,00 €	
b)Cargas Sociales	- 8.156,16 €	- 8.156,16 €	- 8.156,16 €	
c)Provisiones				
7.Otros Gastos de Explotacion	- 55.265,88 €	- 54.965,88 €	- 54.965,88 €	
a)Servicios Exteriores	- 55.265,88 €	- 54.965,88 €	- 54.965,88 €	
b)Tributos				
c)Perdidas,deterioro y variacion de provisiones por operaciones comerciales				
8.Amortizacion del Inmovilizado	- 4.133,00 €	- 4.133,00 €	- 4.133,00 €	
9.Imputacion de Subvenciones de Inm.no financiero				
10.Exceso de Provisiones				
11.Deterioro y resultado por enajenacion del inmovilizado				
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+...+11)	31.613,46 €	36.561,32 €	41.315,61 €	
12.Ingresos Financieros				
13.Gastos Financieros	- 3.169,95 €	- 1.971,43 €	- 708,91 €	
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas				
b)Por deudas con terceros				
14.Variacion del valor razonable en instrumentos financieros				
15.Diferencias de Cambio				
16.Deterioro y resultado por enajenaciones de Instr... Financieros				
A.2)RESULTADO FINANCIERO (12+...+16)	- 3.169,95 €	- 1.971,43 €	- 708,91 €	
A.3)RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)	28.443,51 €	34.589,89 €	40.606,70 €	
17.Impuesto sobre beneficios (15%)	- 4.266,53 €	- 5.188,48 €	- 6.091,00 €	
A.4)RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUAS	24.176,99 €	29.401,41 €	34.515,69 €	
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
18. Resultado del Ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos				
A.5.)RESULTADO DEL EJERCICIO(A.4+18)	24.176,99 €	29.401,41 €	34.515,69 €	

Fuente: Elaboración Propia

Se puede ver el aumento de las ventas que se explicó en el plan de marketing, donde se proyectaban la ventas por meses y por años. También se puede observar que el precio de las existencias aumentaba, como ya se mencionó cuando se explicaba la parte del balance correspondiente. También se observa la distribución de los sueldos y salarios que fue explicada anteriormente en la política salarial de la empresa, en el apartado referente al plan de RR.HH. A continuación, se expondrán los conceptos que engloban los servicios exteriores:





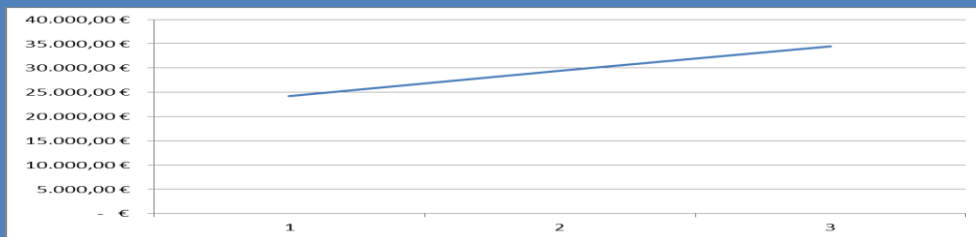
Tabla 4 .30: Calculo de Servicios Exteriores (GASTO)

Servicios exteriores	
arrendamientos+serv infor	36.400,00 €
canones	332,88 €
publicidad	12.770,00 €
seguros	1.863,00 €
constitucion	300,00 €
suminitros	3.600,00 €
TOT1	55.265,88 €
TOT2 Y 3	54.965,88 €

Fuente: Elaboración Propia

Que fueron explicados en capítulos anteriores, lo único que se debe tener en cuenta es que los 300€ de gastos de constitución solo se desembolsan el primer año. Seguidamente, en cuanto a los gastos financieros han sido expuestos en la tabla de amortización del ICO. Por último, expongo un gráfico sobre la evolución de los beneficios netos anuales:

Grafico 4 .10:Grafico sobre los beneficios proyectados a 3 años



Fuente: Elaboración Propia

Comienza con casi 25.000€ y aumenta positivamente en el tiempo, gracias a la proyección de las ventas que hice anteriormente.

4.6.6 Plan económico financiero (Ratios Económicos y Financieros)

Para finalizar este plan, he decidido elaborar los ratios económicos y ratios financieros que aprendí durante mi periodo como estudiante, que me ayudarán a prever posibles controversias económicas que puedan surgir en la empresa así como la salud que existe en la misma. Expongo a continuación una tabla con los importes de las partidas utilizadas para realizar los ratios:

Tabla 4. 31: Agrupación de datos a utilizar en ratios financieros y económicos

	AC	PC	PF	CC	FP	RA	RP
AÑO1	60.486,18 €	19.200,00 €	48.553,18 €	41.286,18 €	9.000,00 €	67.753,18 €	9.000,00 €
AÑO2	79.735,96 €	13.860,00 €	24.907,85 €	65.875,96 €	53.102,11 €	38.767,85 €	53.102,11 €
AÑO3	84.583,38 €	14.553,00 €	0	70.030,38 €	78.031,38 €	14.553,00 €	78.031,38 €

Fuente: Elaboración Propia





4.6.6.1 Ratio de solvencia

El ratio de solvencia nos informa de cómo pueden afrontar la empresa las deudas que contrae la deuda en el corto plazo. Por ello, se han utilizado los conceptos de Activo corriente o circulante y Pasivo corriente o circulante. En este caso se puede observar como:

Tabla 4. 32: Ratio de Solvencia proyectado a 3 años

RATIO DE SOLVENCIA	Solv=AC/PC
AÑO1	3,150322093
AÑO2	5,752955404
AÑO3	5,812092559

Fuente: Elaboración Propia

4.6.6.2 Prueba Acida

Este ratio, es una derivación del ratio de solvencia, pero eliminando el valor de las existencias, para ver cómo puede solventar sus deudas sin tener que depender de las existencias.

Tabla 4. 33: Prueba Acida proyectada a 3 años

PRUEBA ACIDA	PACIDA=AC-EX/PC
AÑO1	1,431572093
AÑO2	3,252955404
AÑO3	3,312092559

Fuente: Elaboración Propia

4.6.6.3 Ratio de endeudamiento (Max 1)

Nos informa de como esta de endeudada mi empresa. Como se puede ver el ratio va disminuyendo debido a que el préstamo que se ha obtenido se va devolviendo poco a poco. El máximo recomendado es 1, y cómo podemos ver al principio la empresa está endeudada al 752%, ya que no se poseen casi recursos propios, pero posteriormente se consigue reducir el endeudamiento hasta el 73,9 %, y una vez se devuelve le préstamo se reduce el endeudamiento hasta el 18.65%

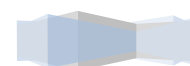




Tabla 4 .34: Ratio endeudamiento proyectado a 3 años

RATIO ENDEUDAMIENTO	REND=RA/RP
AÑO1	7,528131577
AÑO2	0,730062258
AÑO3	0,186501885

Fuente: Elaboración Propia

4.6.6.4 Ratio de Autonomía Financiera (min 1)

Este ratio se utiliza para ver la capacidad de poder elegir como endeudarse la empresa. Como mínimo se recomienda que el ratio deber ser 1, y cómo se puede observar al principio la empresa está seriamente endeudada y no tiene capacidad de poder elegir financiación pero posteriormente se consigue que la empresa pueda elegir la forma de financiarse.

Tabla 4 .35: Ratio autonomía financiera proyectado a 3 años

RATIO AUTONOMIA FINA	REND=RP/RA
AÑO1	0,132835085
AÑO2	1,369746195
AÑO3	5,361876109

Fuente: Elaboración Propia

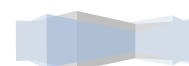
4.6.6.5 Capital Circulante/Fondo De Maniobra

El fondo de maniobra nos informa de la capacidad para solventar los compromisos a corto plazo que se den lugar a lo largo de los años. Como se puede observar, según pasan los años el fondo de maniobra va aumentando, y se podrá hacer frente a posibles compromisos a corto que puedan ir surgiendo.

Tabla 4 .36: Capital Circulante proyectado a 3 años

CAPITAL CIRCULAN(AC-PC)	
AÑO1	41.286,18 €
AÑO2	65.875,96 €
AÑO3	70.030,38 €

Fuente: Elaboración Propia





4.6.6.6 Coeficiente de Tesorerera

Este ratio nos informa de la cantidad que se destina a tesorería dentro de los activos corrientes, y se puede observar que con los años pasa por encima del 50%. Este dato tendré que tenerlo en cuenta, debido a que tendré que invertir para que produzca rendimientos.

Tabla 4 .37: Coeficiente de Tesorería proyectado a 3 años

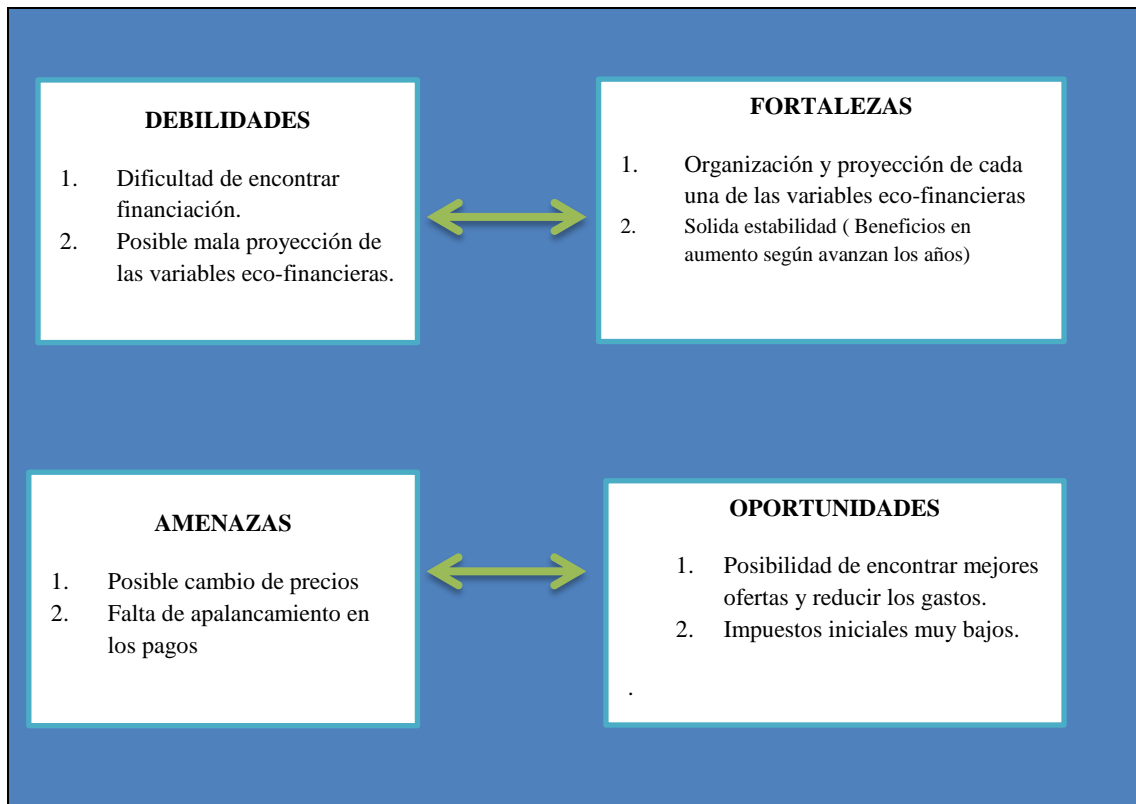
COEFICIENTE DE TESORERIA	tesor+equiv/AC
AÑO1	0,454420866
AÑO2	0,565440748
AÑO3	0,569862322

Fuente: Elaboración Propia

4.6.7 Análisis Dafo del Plan Económico y Financiero

En este apartado vuelvo a realizar otro análisis Dafo, que me servirá para observar *grosso modo* el plan financiero, y posteriormente elaborar un DAFO general englobando cada uno de los DAFOs de cada plan.

Figura 4. 8: Análisis DAFO del plan económico y financiero



Fuente: Elaboración Propia



5. RESULTADOS

En esta sección del proyecto, elaborare un Dafo final que sirva como resumen de todos los DAFOs de cada sección del plan de viabilidad.

Figura 4. 9: Análisis DAFO general de toda la empresa



Fuente: Elaboración Propia

➤ DEBILIDADES.

Problemas iniciales de inexperiencia (Habrà que formar a los nuevos empleados)

Posibles aumentos de precios en productos (Derivado de cambios en los precios realizados por los proveedores)

Posibles aumentos derivados de reformar el local (Debido a acoplar el local a la legislación vigente)

Dificultad inicial de integración grupal (Se deberá llevar a cabo un esfuerzo muy grande en la fase de socialización)





➤ FORTALEZAS

Buena organización (Esta claramente explicado cada puesto, su función y nivel dentro de la organización)

Solidez Económica (Se puede observar en los estados contables calculados y en los ratios expuestos)

Mejores candidatos elegidos (Gracias al proceso de selección llevado a cabo)

Locales amplios y con aparcamientos (Como se analizó en el proyecto, son dos de las variables más importantes para el cliente)

➤ AMENAZAS

Cuota actual de mercado de la competencia (Existen algunos locales que llevan desde hace muchos años y puede ser difícil quitarles cuota de mercado)

Salarios Competencia (Tendré que analizar como varían los salarios para ofrecerlos siempre por encima del mercado)

Negociación con proveedores (Para ser realista, es normal que al principio pueda ser difícil conseguir apalancamiento de los proveedores, aunque con el tiempo se podrá solucionar)

Dificultad de financiación (Debido a que los bancos no filtran crédito, será muy difícil conseguir buena financiación con la situación económica actual)

➤ OPORTUNIDADES

Buenas infraestructuras (Debido a la inversión del estado, de la cual me podre a provechar, por ejemplo, fontanería o electricidad)

Turismo (Debido a que León es una ciudad por donde pasa el camino de Santiago y además es una ciudad con mucho turismo cultural)

Salarios por encima de la media (A priori, ofrezco a mis trabajadores salarios por encima del mercado, aunque se deberá analizar con cierta frecuencia la variación de los salarios)





Existencia de muchos proveedores donde elegir (Como he explicado en el trabajo, existen multitud de proveedores de servicios donde elegir, por ello, podre beneficiarme de la comparación entre precios de distintos proveedores)

6. CONCLUSIONES Y LINEAS DE MEJORA

En este último apartado del proyecto, será donde se expondrán las diferentes cuestiones que mencionadas en el mismo, haciendo una valoración personal de cada uno de los diferentes contenidos.

En un principio, debo tratar el tema de la idea del trabajo, pues para mí es muy innovador pretender suministrar tapas fuera del horario común, pero puede ocurrir que el cliente no entienda bien esta nueva forma de ocio y por ello no prospere, aunque me centraré en cambiar la mentalidad de los clientes y que al final sean ellos quienes demanden el servicio. También, reconozco como una ardua tarea, la de dar tapas por la noche, ya que si las tapas no siguen un proceso alimenticio correcto pueden originar diversas enfermedades. Otro tema que también será difícil de implantar será la oferta de ocio, pues puede ocurrir que el cliente no quiera que existan este tipo de eventos en el local, pero todo podrá replantearse en un futuro según cómo se comporte el cliente.

Seguidamente, quiero hacer hincapié sobre apartado del estudio de mercado, que podría haberse realizado mucho más detalladamente pero si lo hubiera realizado así no hubiera podido expandirme en otros apartados. Por ello, creo que lo más sensato sería realizar otro estudio de mercado del sector un par de meses antes de implantar el negocio, para observar cómo ha cambiado, e ir viendo cómo evoluciona la tendencia del cliente potencial en el sector de la restauración.

En el apartado de recursos humanos me gustaría recalcar que todos los empleados son importantes, aunque se debe dar importancia a los mandos intermedios que son los que al fin y al cabo organizan todo el trabajo. Esta opinión personal la baso en que, bajo mi punto de vista, las empresas deberían gestionarse como un ejército y en este tipo de formaciones son los mandos intermedios los que inspiran a los mandos inferiores, aunque como explique en el trabajo, todos son importantes y no se puede menospreciar a ninguno. En cuanto a la política salarial creo que también deberá ser revisada, para poder ajustarla y pagar por encima de la competencia y del convenio, esto para mí es fundamental, ya que si tus empleados son felices, los clientes también lo serán; además,



creo que la frase: `` el cliente siempre tiene la razón`` es errónea, pues si das importancia a los *soldados de a pie* (término RR.HH) se verá repercutido en el cliente, que consumirá más.

Sobre el plan de marketing quiero explicar varias cuestiones. El PEST se deberá repasar para ver si ha cambiado el entorno en el que vamos a implantar el negocio, también se volverá a analizar el análisis de mercado y todo ello dará lugar a que tenga que volver a replantea el análisis DAFO final para ver cómo se actualiza en concordancia con la nueva información. Además, me gustaría explicar que el análisis de ventas es erróneo y creo que se producirán muchas más de las que pronostico, debido a que el local tiene una capacidad máxima de 500 personas y que el gasto, dependiendo de la economía del país, siempre tiende a aumentar ya que el rango de clientes descrito suele gastar mucho más dinero del pronosticado en ocio.

En relación al plan de operaciones, quiero decir que podía haber dedicado mucho más tiempo ya que es uno de los planes más importantes dentro de una empresa, sobre todo por las técnicas de PER, pero he decidido no explicar esa parte para que la lectura del trabajo pueda ser mucho más relajada y amena. Además, todos los precios expuestos, tanto de los proveedores como de las posibles ubicaciones, deberán ser actualizados debido a que no se mantienen fijos en el tiempo y pueden haber variado negativamente, lo cual utilizare en mi provecho.

El plan fiscal, es el único plan que no creo que varíe mucho aunque puede ocurrir que la legislación cambie, pero no que el cambio sea tan radical como para que trastoque todos los tramites que he expuesto. También decir, que debería haber explicado cada una de las legislaciones que existen desde la Unión Europea hasta nivel regional, pero creo que hubiera producido una extensión adicional del trabajo que no explicaría nada significativo, debido a que la mayoría de la legislación persigue exponer en conjunto las buenas prácticas para cada tipo de negocio y clasificarlos según su función.

Por último, hablaré sobre el plan financiero-económico, donde quiero exponer que el proyecto necesita la financiación externa para poder llevarse a cabo. Por ello, es muy importante negociar con el ICO y con los bancos privados, para poder recibir dicha financiación. También me gustaría explicar que todos los precios de todos los productos deben ser revisados, como ya explique anteriormente, ya que es seguro que varíen, lo



que producirá que las cuentas anuales varíen también y que los ratios calculados varíen; ya todo está relacionado.

Estas son las conclusiones a las que he llegado cuando terminé el proyecto, y creo que se puede poner en práctica, debido a que los datos económicos me dan la razón y también la cultura española, como explique en el inicio del proyecto, siempre tiende a consumir los productos de ocio ofertados por las empresas del sector de la restauración. Por último, decir que se podrá llevar a cabo este plan de negocio siempre y cuando se tomen en cuenta las líneas de mejora que expondré a continuación, y que conseguirán que la puesta en práctica sea exitosa.

Las líneas de mejora del proyecto ya han sido mencionadas, pero creo que es de especial interés remarcarlas para que puedan ser entendidas a la perfección.

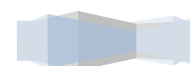
- **Revisión constante del sector (a priori y a posteriori) centrado en el cliente potencial mencionado en el análisis de mercado realizado**
- **Revisión de precios de todos los productos (bienes y servicios)**
- **Revisión constante de la política salarial**
- **Reelaboración de los estados contables en caso de que proceda**
- **Revisión de variables que afecten al PEST realizado en el proyecto**
- **Revisión constante de cambios en la legislación**





7. BIBLIOGRAFIA

- A.Valentin Brito Cabrera, G. d. (2014). *Guia de Elaboracion del Plan de Empresas*.
- Afuegolento.com*. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.afuegolento.com/>
- Agencia Tributaria*. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Impuesto_sobre_Sociedades.shtml
- Alcázar, P. (24 de Septiembre de 2014). *Emprendedores.es*. Recuperado el Mayo de 2014, de ¿ Realmente necesito un estudio de Mercado?: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-hacer-un-estudio-de-mercado>
- Almacen Central M&M*. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.almacencentralmym.com/#!page4/cfvg>
- Aragon Sanchez, A., Fernandez Alles, M. L., & Otros. (2004). *La gestion Estrategica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- Asesores Empresariales S.A. (2014). *Plan de Empresa, Proyecto ejemplo*.
- Baarty.com. (2014). *Saber Comprar Bien: el arte que todo propietario de un bar debe conocer*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.baarty.com/articulos/saber-comprar-bien-el-arte-que-todo-propietario-de-un-bar-debe-conocer>
- Bicgalicia. (2014). *Manuais da Peme, Como elaborar un plan de Marketing*.
- CajasRegistradoras*. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.cajasregistradoras.com/es/>
- CEEI, Creacion y Desarrollo de empresas. (2014). *Guia de Apoyo al Emprendedor, Como realizar un estudio de mercado*. Ciudad Real.
- Centro Desarrollo Tecnológico Empresarial. (Abril de 2014). *Guia para elaborar un plan de viabilidad*. Obtenido de http://www.boltana.es/pub/documentos/documentos_Guia_PLAN_DE_VIABILIDAD_-_Ayto_Manises_9735ccb7.pdf
- Chiavenato , I. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Consejo Superior de Camaras de Comercio. (2014). *Guia para la apertura de un establecimiento comercial*.
- Crear-Empresas. (2014). *Tramites para constituir una Sociedad Limitada o una Sociedad Anonima*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>
- Decolight. (2014). *Decolight.es*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.decolight.es/barras-de-bar-iluminadas.html>.



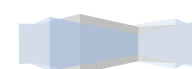


- EAE, BUSINESS SCHOOL. (10 de Junio de 2013). *El gasto en ocio y cultura en España cae un 4.13% se sitúa en cifras inferiores a 2006*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.eae.es/news/2013/06/10/el-gasto-en-ocio-y-cultura-en-espana-cae-un-4-13-y-se-situa-en-cifras-inferiores-a-2006>
- ESIC, Business&marketing school. (2014). *Plan de empresa*. Madrid.
- Expo Maquinaria*. (2014). Recuperado el Abril de 2014, de www.expomaquinaria.es
- Franju*. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://franju.solostocks.com/>
- Gil, N. (31 de Mayo de 2012). *Proveedores.Com, Factores Críticos para montar un bar*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.proveedores.com/articulos/factores-criticos-para-montar-un-bar>
- Grupo de Alimentación EXTREDIST*. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.grupoextredist.com/>
- Grupo IFA. (s.f.). <http://www.grupoifa.com/es/>. Recuperado el Julio de 2014
- Grupo Sanmara*. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://gruposanmara.com/>
- Guerra, J. L. (2009). El sector de la restauración en España. *Revista de Distribución y Consumo*.
- Guerras Martín, L. A. (2007). *Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Thompson-Civitas.
- ICO. (2014). Recuperado el Abril de 2014, de Ministerio de economía y competitividad: <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>
- INE. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.ine.es/>
- Infoalimentación*. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.infoalimentacion.com/home.aspx>
- Inmobiliaria Insure*. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.insurecoleon.com/>
- Inmobiliaria R3*. (2014). Recuperado el Julio de 2014, de <http://www.inmobiliariar3.com>
- Inmobiliaria Santa Ana*. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.inmosantaana.com/>
- Inmobiliaria Synergy*. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.synergy-brokers.com/>
- J. Valls S.L. Fabrica de Sillas*. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://sillas-jvalls.com/>
- Junta de Andalucía, Servicio Andaluz de Empleo Consejería de Empleo, AAVV. (2014). *Ocupaciones*.
- Junta de Castilla y León. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de http://www.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100/1284257588849/_/_/_





- Laboris.net.* (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.laboris.net/>
- Libcomer.* (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.libcomer.com/>
- LibComer. (s.f.). <http://www.libcomer.com/>. Recuperado el Mayo de 2014
- Made in China, Focus Technology Co. Ltd.* (2014). Recuperado el 2014 de Febrero, de http://es.made-in-china.com/tag_search_product/Furniture-Bar-Counter_hrysson_1.html
- Mecado Hostelero.* (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.mercadohostelero.com/>
- Mercasa.* (2012). *Análisis cualitativo de las Tendencias de la Restauracion en 2012 en base a la percepcion de los operadores del sector.*
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Bases y tipos de cotizacion 2014.* Recuperado el Junio de 2014, de http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesyti posdecotiza36537/index.htm
- Mipuf.* (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de www.mipuf.es
- Mister-Folleto.* (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.mister-folleto.com/>
- Monster.* (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de http://www.monster.es/?disRe=true&re=nv_gh_monsterLogo_%2Fhome%2F_logo
- Muñoz Bosch.* (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.munozbosch.com/>
- Negocio.com.* (20 de Junio de 2014). *Las tablas del nuevo IRPF de 2015 y 2016.* Recuperado el Julio de 2014, de <http://www.negocios.com/noticias/tablas-nuevo-irpf-20062014-1825>
- Onlineprinters.* (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.onlineprinters.es/>
- PixartPrinting.* (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.pixartprinting.es/>
- Planes de Negocio. (17 de Junio de 2013). *El Rincon del Emprendedor.* Recuperado el Abril de 2014, de Planes de Empresa de negocio: <http://rincondelemprendedor.es/planes-empresa-de-negocio/>
- Rúa, R. R. (Junio de 2014). *Como montar un Bar y Sobrevivir.* Obtenido de <http://montarunbarysobrevivir.blogspot.com.es/2011/08/montar-un-bar-inversion-inicial.html>
- Salvo, J. R. (2013). *Gestion del Bar y Cafeteria. Estrategias para su exito, creacion y control. 1ª Edicion, Ideas propias editorial.*
- Santalucia Seguros.* (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.santalucia.es/cs/es/inicio.html>





SGAE, sociedad general de autores y editores. (2014). Recuperado el Junio de 2014, de <http://tarifas.sgae.es/>

SMS- San Martín, Suárez y Asociados. (2014). *Buenos Negocios, Pasos para una buena selección del personal*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/108-pasos-una-buena-seleccion-del-personal>

Susan Urbach, O. s. (2005). *El plan de negocios centro del desarrollo para la pequeña empresa de Oklahoma*.

