

# Universidad de Oviedo

---



Centro Internacional de Postgrado

*Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC*

## **PLAN DE VIABILIDAD DEL RESTAURANTE PALACIO DEL MAR**

CURSO ACADÉMICO 2013-2014

Trabajo Fin de Máster

Beatriz Moreno López

Oviedo, Julio 2014

## Contenido

1	Identificación del proyecto.....	5
1.1	OBJETIVOS.....	7
1.2	MISION.....	8
1.3	VISION.....	8
2	Plan de Marketing.....	9
2.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	9
2.2	CLIENTES.....	10
2.3	COMPETENCIA.....	12
2.4	DAFO.....	13
2.4.1	DEBILIDADES:.....	14
2.4.2	AMENAZAS:.....	14
2.4.3	FORTALEZAS:.....	14
2.4.4	OPORTUNIDADES:.....	15
2.5	PLAN DE ACCION.....	15
3	Plan de Recursos Humanos.....	16
3.1	NORMATIVA.....	16
3.2	ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA:.....	17
3.3	PRINCIPALES FUNCIONES.....	18
3.3.1	JEFE DE COCINA.....	18
3.3.2	MAITRES:.....	18
3.4	CONTRATOS.....	19
3.5	EXTERNALIZACION DE OTROS SERVICIOS.....	19
4	Marco Legal.....	20
4.1	FORMA SOCIETARIA: SOCIEDAD LIMITADA.....	20
4.2	TRÁMITES CONSTITUCIÓN E INICIO.....	21
4.3	DETALLES EMPRESA.....	21
5	Plan Operativo.....	22
5.1	LOCALIZACION Y EL RESTAURANTE.....	22
5.1.1	EL RESTAURANTE.....	23
5.2	PROVEEDORES.....	24

6	Plan Financiero .....	26
6.1	PLAN FINANCIACIÓN .....	26
6.2	PLAN DE INVERSION INICIAL .....	27
6.3	PREVISION DE LOS INGRESOS .....	29
6.4	PREVISION DE GASTOS.....	32
6.4.1	COSTES VARIABLES.....	32
6.4.2	COSTES FIJOS.....	34
6.5	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	36
6.6	ESTADO DE FLUJOS FINANCIEROSESTADO FLUJOS DE EFECTIVO .....	37
6.7	BALANCE.....	38
6.8	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD .....	39
6.8.1	VAN y TIR.....	39
6.8.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	42
6.8.3	RATIOS.....	43
7	Conclusiones.....	45
8	Bibliografía .....	47
8.1	LIBROS .....	47
8.2	DIRECTORIO PÁGINAS WEB.....	47

# 1 Identificación del proyecto

Todo negocio con una gran proyección en el tejido empresarial comienza con una idea, que se desarrolla posteriormente y se materializa en un plan de negocio, donde se da forma a los cimientos de la empresa, y se estima su nivel de viabilidad de cara al futuro. Sirva por tanto este apartado para realizar una breve descripción de la idea de nuestro proyecto y de los temas a tratar. Por esta razón para aproximarnos a nuestro objetivo analizamos primero la definición de Plan de Negocio.

Un Plan de Negocio, es una herramienta de gran utilidad para estructurar una idea de negocio y guiar la acción de los emprendedores para su desarrollo. La utilidad del plan es doble:

**Internamente.** Obliga a los promotores del proyecto a iniciar su aventura empresarial, con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, analizando todos los aspectos de viabilidad del mismo. Además sirve de base para cohesionar el equipo promotor del proyecto, permitiendo definir claramente los cargos y las responsabilidades, y verificar que están de acuerdo acerca de los objetivos y la estrategia a seguir.

**Externamente.** Es una espléndida carta de presentación del proyecto a terceros, que sirve para conseguir la financiación adecuada, encontrar más personas que se involucren con su capital, contactar con proveedores, Administraciones, etc<sup>1</sup>.

Además, servirá de referencia para la acción futura de la empresa y como instrumento de medida de los rendimientos alcanzados.

En el contenido del plan de negocio debe existir información suficiente para analizar el grado de viabilidad desde 4 perspectivas: técnica, comercial, humana, y económica.

En este caso, la idea que queremos desarrollar se englobaría en el sector de la hostelería y restauración, el cual, supone actualmente un importante valor económico a nivel nacional, alcanzando cotas superiores al 7% del PIB total en España<sup>2</sup>; no es, por lo tanto, un sector pequeño.

El contenido de nuestro trabajo es la realización del estudio de viabilidad de un restaurante. Este proyecto surge como consecuencia de la combinación de los siguientes elementos:

1. La profesionalidad de los socios, y el amplio rango de experiencia acumulado en la hostelería, ya que poseen varios negocios con indudable éxito en el municipio de Candás.

Para que se comprenda esto último, mostramos brevemente los aspectos más relevantes de su trayectoria profesional.

- Desde 1995 vienen gestionando varios negocios dentro del sector hostelero en la villa de Candás.
- De 1995 a 2004 se explota en régimen de arrendamiento la cafetería “Velázquez”.

---

<sup>1</sup> [www.bicgalicia.org](http://www.bicgalicia.org)

<sup>2</sup> [www.fehr.es](http://www.fehr.es)

- Además desde el año 2002 se gestiona el restaurante “Casa María”, donde se han realizado varias reformas y ampliaciones, la última en 2010.
  - En mayo de 2003 se adquiere un terreno para construir un hotel en el mismo puerto de Candás y el 2003 se inaugura con un servicio de 18 habitaciones y cafetería con terraza.(Hotel “El Mirador”).
  - En 2005 se adquiere un local anejo al hotel y en él se instala un restaurante, que mejora los servicios del mismo facilitando las comidas para grupos y los desayunos buffet, además de ofrecer carta diaria.
  - En 2007 se acondicionan 5 apartamentos, categoría tres llaves, en paseo marítimo a escasos metros del hotel y donde además se instala una lavandería para prestar servicios a toda la actividad del grupo.
- 2.** La oportunidad surgida al encontrarse en venta un terreno, que antes fue utilizado para albergar un restaurante líder en este tipo de actividad en el municipio. Actualmente esa empresa abrió otro restaurante más grande en otra provincia y se ha trasladado allí.
- 3.** Disponibilidad de capital, y de patrimonio inmobiliario libre de cargas para afianzar operaciones financieras.

Por tanto, la existencia de estos factores tiene como resultado que 3 personas: Manuel López García, y sus hermanos María López García y Fernando López García, se planteen crear el restaurante “Palacio del Mar” en el municipio de Gijón.

El restaurante “Palacio del Mar” Se constituirá el 02 de Abril de 2015, y tendrá su domicilio social en: Calle Albeniz, sin num. Su CIF: B-33.333.333 (Gijón). Dentro de su amplio objeto social, se encontrará exclusivamente orientado a la organización de eventos previamente concertados: Bodas, Cenas de Galas, Comidas de empresa, Presentaciones, Entrega de premios, Congresos, Comuniones etc.

Crear un vínculo de compromiso social con los clientes, con los proveedores y con el personal es una de sus principales prioridades. Para lograrlo, la variedad y elevada calidad en sus productos y servicios se convertirán en un factor clave, reflejándose esto en sus precios, y en los valores de la cultura organizativa.

Por estas razones, el proyecto que abordaremos a continuación está formado por siete elementos:

Primera parte de nuestro proyecto sirve para dar unas pinceladas de la idea que vamos a desarrollar a continuación. En ella comentaremos la misión, visión y los objetivos que quiere alcanzar el restaurante.

Seguidamente, realizaremos el plan de marketing, en el que analizamos los puntos débiles y fuertes de la empresa, el entorno, los posibles clientes, y la competencia. Con estos datos diseñaremos la estrategia del negocio.

Después, centraremos nuestro interés en delimitar los aspectos relativos al capital humano de la empresa. Veremos aquí las funciones de la plantilla, los contratos, la retribución económica, horarios...etc.

Pero no podemos olvidar que la actividad de la empresa va a estar delimitada por la normativa legal. Por eso en este apartado analizamos la forma jurídica del negocio y los trámites para su constitución.

Luego continuamos describiendo el plan operativo, donde la localización se convierte en un elemento fundamental para marcar la rentabilidad del proyecto, y describimos brevemente el restaurante.

Y por último, analizamos en profundidad la viabilidad de este negocio, con un detallado plan financiero, en donde se estiman los ingresos y los costes (variables y fijos) del proyecto, se calculan sus estados contables en un período de 10 años, se utilizan el VAN y el TIR como indicadores de la rentabilidad del negocio, y se observa la sensibilidad de estos indicadores antes determinadas contingencias. Además de calcular los ratios para estos años.

Las cifras más significativas del negocio son:

Tabla 1.1. Cifras del negocio<sup>3</sup>.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	455.772	493.181	517.840	543.732	570.919	599.465	629.438	660.910	693.956	728.653
GASTOS	272.789	298.889	308.106	317.621	327.571	337.975	348.858	360.241	357.972	365.707
BENEFICIO	93.088	102.627	115.139	128.391	142.335	157.005	172.439	188.674	215.677	236.948
TESORERIA	101.380	303.475	401.776	510.764	631.001	763.080	907.622	1.065.281	1.232.489	1.412.804

Como se desprende de los datos de la tabla, obtenemos un resultado positivo desde el primer año, y vemos que se genera tesorería suficiente para cubrir los gastos financieros derivados del préstamo bancario. Por tanto, sólo con estos datos ya se va perfilando que esta empresa va a ser muy rentable.

## 1.1 OBJETIVOS

Los principales objetivos de este restaurante serán:

- **Posicionamiento:** El objetivo principal de “Palacio del Mar” es el crecimiento progresivo de los ingresos, convirtiéndose en un futuro en líder del mercado.
- **Innovación:** La innovación debe ser el pilar fundamental en el que se apoye el crecimiento. Se debe ofrecer a los clientes algo que no posean los demás restaurantes. La única manera de mantener una ventaja competitiva será favoreciendo el espíritu innovador y contagiándolo a todos los componentes de la empresa.

<sup>3</sup> Elaboración propia.

- **Calidad:** “Palacio del Mar” debe ser sinónimo de gran calidad. Los clientes deben estar muy satisfechos con los servicios de la empresa y el reto es conseguir que todos ellos realicen una labor comercial muy positiva, en sus círculos sociales, de tal forma que sus amistades y familiares decidan que el lugar perfecto para sus celebraciones más especiales es nuestro restaurante. Se busca ofrecer un servicio de calidad pero sin un precio desorbitado, para obtener mejor posicionamiento en el mercado.

Estos tres objetivos constituirán el punto de partida para todas las decisiones estratégicas, tanto a largo plazo como operacionales, alineando las decisiones tomadas en la empresa hacia la consecución de los mismos. Estos objetivos se materializan dependiendo del plazo en:

- **Corto Plazo.** Darnos a conocer de tal forma, que se logre captar una cuota de mercado suficiente para alcanzar una buena cifra de resultado.
- **Medio Plazo.** Posicionarnos como un referente no sólo a nivel local, sino también regional, dentro del estrato medio-alto de los servicios ofrecidos permitiéndonos obtener un volumen de beneficios suficiente no sólo para alcanzar una rentabilidad suficiente acorde con el riesgo asumido, sino que nos permita realizar nuevas inversiones.
- **Largo Plazo.** Consolidación y expansión del proyecto. Ajustando el negocio en cada momento a las necesidades, gustos y tendencias del mercado en el que desarrollamos nuestra actividad, pero con la idea de abrir nuevos restaurantes en la misma línea en otras provincias.

## **1.2 MISION**

“Palacio del Mar” es una empresa del sector hostelería que ofrece servicios de alta restauración a sus clientes, caracterizados por la innovación, la creatividad y la calidad. Aportando valor a largo plazo a sus propietarios con una gestión orientada al fomento del crecimiento y la rentabilidad.

## **1.3 VISION**

Llegar a ser un referente nacional en el sector de la hostelería y líder en el segmento de restaurantes asturianos destinados a grandes eventos.

## **2 Plan de Marketing**

### **2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

A continuación se describen los criterios fundamentales que se han tenido en cuenta para caracterizar el restaurante. La mayor diferenciación se conseguirá por el servicio, el menú, la decoración y los servicios extra que se ofrezcan.

“Palacio del Mar” pretende centrarse en la ofrecer servicios de comidas de gran calidad. En la estrategia de la empresa no se contempla tanto fidelizar los clientes, sino atraer al máximo número posible de nuevos consumidores. Sin embargo, como todo negocio que quiera prosperar, disponen también de una base de clientes fieles. Sería el caso por ejemplo, de las cenas de empresa, o los acontecimientos locales.

La empresa diversifica los riesgos del negocio al dedicarse a 4 líneas de actividad: Bodas (la que más ingresos va a generar), comuniones, eventos (comidas de empresa, asociaciones, acontecimientos locales), y excursiones (servicios para grupos grandes desplazados en autobuses).

Con respecto a la carta del restaurante, lo mejor es que no sea muy extensa. Muchos han sido los restaurantes que por tener una oferta culinaria excesivamente alta, han visto como se les disparaban los costes. Lo más sensato aquí es especializarse en los platos que más demanda tienen. Para ello con revisar los menús que ofrece la competencia, ya tenemos la orientación para elaborar el nuestro. Pero no podemos olvidar que nos queremos diferenciar por la innovación en la cocina, por lo que aunque partimos de los platos tradicionales, en la elaboración se añadirá el sello personal de nuestro cocinero Manuel López García.

Otro aspecto importante es que resulta conveniente prever el número de horas que va a permanecer abierto el local. A mayor número de horas y mayor gama de servicios ofrecidos, más fácilmente se compensarán los gastos fijos de la empresa. Aconseja, María José Pérez (2014), asesora fiscal de la AEHCM (Asociación de Empresas de Hostelería de la Comunidad de Madrid). No obstante, al ser un restaurante de semilujo, la diversificación excesiva no es conveniente y, por lo tanto, no se podrán ofrecer platos como, por ejemplo, tapas o meriendas.

## 2.2 CLIENTES

Este apartado es clave para la viabilidad de nuestro negocio. Realizar una buena prospección nos garantizará la consecución del beneficio y por tanto la sostenibilidad de la empresa largo plazo. Sin embargo el punto fuerte es la localización, porque en función de dónde se encuentre situado geográficamente el restaurante, va a definir los límites de nuestro mercado.

La importancia de este análisis deriva de la relación directa existente entre demanda e ingresos. En el caso de no contar con una afluencia de clientes suficiente el proyecto no sería viable. Para saber si existirá una demanda adecuada se debe realizar un minucioso estudio de mercado.

Para ello la primera variable que analizamos será la población de la localidad en la que se asienta el restaurante. Los datos que nos interesan son principalmente las cifras correspondientes a los tramos de edad de 25-60 años. En el caso que estamos analizando la zona escogida de Gijón para el restaurante es Somió. Por ello en la siguiente tabla se recogen sus datos demográficos también.

Tabla 2.1. Población de Gijón más relevante<sup>4</sup>.

INTERVALO_EDAD	MUJER	VARON	TOTAL
De 5 a 9 años	5374	5636	11010
De 10 a 14 años	4729	5067	9796
De 25 a 29 años	7069	7249	14318
De 30 a 34 años	9948	9907	19855
De 35 a 39 años	12366	12265	24631
De 40 a 44 años	11354	11457	22811
De 45 a 49 años	10703	10422	21125
De 50 a 54 años	10879	9856	20735
De 55 a 59 años	11216	9456	20672
De 60 a 64 años	10961	9485	20446
De 65 a 69 años	9743	8459	18202

Tabla 2.2. Población de Somió más relevante<sup>5</sup>.

AÑOS		5 a 9	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	65 a 69
Somío	M	189	157	168	211	269	304	327	316	312	305
Somío	V	172	160	162	198	270	235	285	301	283	274

<sup>4</sup> Web ayuntamiento Gijón.

<sup>5</sup> Misma fuente.

Como hemos comentado antes, la actividad a la que se va a dedicar la empresa es la alta restauración. Hablamos de servicios de comida pero ofrecidos en exclusiva para grandes eventos. Para acotar nuestro público objetivo, tenemos que analizar cada línea de actividad por separado.

- *Bodas:* ¿Qué factores delimitan nuestro segmento de mercado? Factores geográficos, edad, y nivel de renta, principalmente. Las personas que contratarán los servicios de nuestro restaurante serán asturianos, o con familia asturiana, estarán en la franja de edad de 30 a 60 años principalmente. (contemplamos la posibilidad de aniversarios de bodas), y con un poder adquisitivo medio-alto (ya que sólo superan precio menú, restaurantes con la carta a 150€). Aquí se maneja probabilidad de un 50% que sean de la localidad.
- *Comuniones:* Como actualmente la edad media para procrear es de aprox. 30 años, las personas que pueden celebrar estas ceremonias, son personas en la franja de edad de 30-50, familias residentes en Asturias y con poder adquisitivo medio. En este caso la probabilidad es de un 75% para personas residentes en la localidad.
- *Eventos:* En este caso pueden ser de cualquier edad, principalmente personas residentes en Asturias, con nivel adquisitivo medio-alto. Ya que son comidas de Carnaval, jornadas gastronómicas, cenas de San Valentín, cenas de empresa, cenas fin de año,...etc.
- *Excursiones:* Personas de cualquier edad, normalmente son turistas, con nivel de renta medio, ya que el menú tiene un precio similar al de los demás restaurantes.

De consultas a diversos estamentos: Iglesia, Ayuntamiento, asociaciones vecinales y empresariales, así como de nuestra experiencia en la gestión de alojamientos; hemos determinado que el mercado local determinado por las siguientes cifras:

- *Comuniones:* 80 niños/año. Si el 50% se espera que vengan al restaurante serían 40 comuniones. La previsión de ingresos es inferior, porque hemos tenido en cuenta la situación económica actual, y hemos contemplado la previsión desde un punto pesimista para aproximarnos a la realidad
- *Bodas:* 3 por semana de Mayo a Septiembre y 1 por semana el resto del año. Es la misma probabilidad de arriba. Se espera que sea el 50% de la localidad. Por tanto 34 bodas, irían a contratar la celebración con nosotros. Pero en un contexto como el actual, las previsiones son más pesimistas.
- *Eventos:* 200-250 personas en San Valentín, Carnaval y jornadas gastronómicas del ayuntamiento. Hemos calculado 550 personas al año.
- *Excursiones en tránsito:* Mínimo 2 autobuses por mes. En el primer año contemplamos 8 excursiones ya que aún no es muy conocido el restaurante.

## 2.3 COMPETENCIA

Por lo que respecta a los grandes banquetes, bodas y comuniones, al encontrarse situado el restaurante en Gijón, existe en la actualidad gran competencia local. Este municipio dispone de una infraestructura plenamente desarrollada para tales acontecimientos y por esta razón existe una oferta variada de restaurantes de gran aforo, que viene recogida en la tabla 2.2 que seguidamente se muestra.

Tabla 2.3. Restaurantes gran capacidad Gijón<sup>6</sup>.

RESTAURANTES PARA GRUPOS	
AVANT GARDE (NH)	500
BEGOÑA PARK (hotel)	800
BELLA VISTA	350
EL DUQUE	300
LAS PEÑAS	300
LAS DELICIAS	700
LLERANDI	350
MARIEVA PALACE	1060
R. CLUB ASTUR REGATAS	600
SAVANNAH	600

No obstante nuestro restaurante posee una capacidad considerable de comensales, más de 500. Con lo que aunque en esta localidad hay más restaurantes, sólo se reflejan en la tabla 2.3, aquellos caracterizados por una gran capacidad, con comedores como mínimo de 300 personas. Así vemos que el restaurante de mayor aforo sería el “Marieva Palace” que puede albergar a más de 1000 personas.

Para comparar el negocio con el resto de restaurantes, tenemos que fijarnos en los que reúnen características similares a nuestras instalaciones. Nos interesan las empresas que ofrecen servicios de comida para grandes eventos, con capacidad alrededor de 500 personas, y quizás si contemplan posibilidad de alojamiento. Es entonces cuando deberíamos estudiar con cuidado a esos restaurantes, ya que la posibilidad de sustituir nuestro servicio de comidas por otro, sería muy elevada.

No obstante, en el caso que nos ocupa, nos distanciaríamos en gran medida de la competencia, si los elementos decorativos del restaurante o la localización se diferencian notablemente del resto por la calidad. Y es en este punto donde nuestro restaurante cuenta con una gran ventaja, al gozar de una localización privilegiada.

<sup>6</sup> Oficina Turismo Gijón.

El local donde se desarrollará nuestra actividad fue durante más de 35 años, el principal referente comarcal para estas actividades y debemos añadir también que se va a realizar una inversión fuerte en elementos decorativos, para aumentar el atractivo de las instalaciones. Por lo que aunque existe competencia en ese segmento del mercado, los ingresos no se ven amenazados especialmente.

El resto de restaurantes de esta categoría que existen fuera de Gijón no nos afectarían tanto, ya que en las previsiones de ingresos de bodas y comuniones, la mayor parte de nuestros clientes potenciales serían de esta localidad.

## 2.4 DAFO

Tabla 2.4. DAFO<sup>7</sup>

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de promoción de marca. Subcontratación de la mayor parte de los empleados. La mayoría de la financiación son recursos ajenos	Situación económica asturiana Cambios en las costumbres sociales Un nuevo restaurante en la zona Subida precio petróleo
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cocina de elaboración propia Capacidad para más de 500 comensales Servicio de aparcamiento propio gratuito para clientes Servicios adicionales Privilegiada localización Equipo de grandes profesionales en el sector Entorno natural único Espacio para celebrar ceremonias civiles Hospedaje para novios e invitados en un hotel de su propiedad Sinergias de redes de empresarios y de cartera de clientes de los negocios que ya tenían Empresa familiar Alta capacidad negociadora con proveedores	Cambios en la política fiscal y laboral Aprovechar debilidades competencia (instalaciones obsoletas)

Una vez delimitado nuestro análisis, a continuación describimos en detalle cada punto del cuadro.

<sup>7</sup> Elaboración propia.

#### 2.4.1 DEBILIDADES:

- **Falta de promoción de marca:** Aunque el equipo de profesionales son conocidos en la actualidad por la popularidad que despiertan sus otros locales, tanto el restaurante como la actividad a la que se enfrentan ahora, son nuevas, por lo que el esfuerzo de marketing será decisivo en este momento.
- **Subcontratación de la mayor parte de los empleados:** A pesar del gran ahorro económico que representa con respecto al coste laboral, encierra siempre un cierto riesgo, porque no existe tanta implicación de la plantilla en el negocio.
- **La mayoría de la financiación son recursos ajenos:** Esta circunstancia implica que los resultados de todos los ejercicios deben ser positivos y reflejar un exceso de recursos, para poder hacer frente al desembolso que supone el pago de la deuda.

#### 2.4.2 AMENAZAS:

- **Situación de la economía asturiana actualmente, y cambio en las costumbres sociales:** La crisis económica en la que se encuentra inmersa la región está haciendo que al mermar el nivel adquisitivo de los clientes potenciales, las personas opten muchas veces por no celebrar estos acontecimientos familiares y empresariales, u optar por eventos menos numerosos.
- **Un nuevo restaurante:** Nos podría perjudicar más seriamente, por la motivación de compra basada en ir al “restaurante de moda” que suele ser el más nuevo. Pero por el tipo de actividad que desarrolla este restaurante, los clientes eligen el restaurante en función de lo que le comunican sus amistades y familiares de experiencias pasadas, con lo que no nos debería de afectar en gran medida.
- **Subida precio petróleo:** Ante el contexto de incertidumbre que reina en el ámbito internacional actualmente, puede pasar que se incremente el precio de este bien, y en ese caso, los costes se dispararían.

#### 2.4.3 FORTALEZAS:

Como vemos es el apartado más numeroso. La verdad es que “Palacio del Mar” cuenta con grandes ventajas con respecto a la competencia:

- Es un **restaurante familiar**, con la implicación familiar y patrimonial que ello supone. La motivación para esforzarse en la actividad es muy alta.
- **Rasgos que marcan la diferencia:** Cuenta con amplias instalaciones que permiten albergar más de 500 comensales, un aparcamiento propio gratuito para los clientes, posibilidad de ceremonia civil en el complejo, y alojamiento de novios e invitados en el hotel de su propiedad.
- **Renuncia al catering**, aumentando su prestigio en el sector al elegir cocina de elaboración propia con las propuestas más innovadoras.

- Tiene una **localización muy céntrica**, ya que se encuentra próximo a las principales ciudades asturianas, pero a la vez le permite disfrutar de un entorno natural único.
- Por último se debe resaltar que la **extensa experiencia acumulada en el sector**, no sólo tiene como resultado contar con un equipo profesional altamente cualificado, sino que permite beneficiar al restaurante de una amplia cartera de clientes, y de las sinergias que se producen en las redes de empresarios y proveedores.

#### 2.4.4 OPORTUNIDADES:

- **Aprovechamiento de las debilidades de la competencia:** Este tipo de restaurante, conforme pasa el tiempo surge la necesidad de reformar las instalaciones, para adaptarse a los cambios en los gustos y hábitos de consumo de los clientes. Sin embargo debido a las circunstancias actuales la falta de recursos para invertir, hace que muchos restaurantes se vayan quedando obsoletos, al no incluir ninguna innovación, y los clientes potenciales al no coincidir con lo que demandan eligen restaurantes más modernos.
- **Cambios en la política fiscal y laboral positivos para el empresario:** En la situación económica en la que nos encontramos actualmente, existe una gran probabilidad en el corto plazo de cambios en estas políticas. Si redundan en menor carga fiscal para fomentar la actividad económica, o en salarios más bajos, por cambios en los convenios, todas esas medidas aumentarán nuestro beneficio.

## 2.5 PLAN DE ACCION

A la luz de estos datos, confirmamos que la estrategia del negocio no va a estar basada en una política agresiva de precios, donde la calidad del servicio sea un factor prescindible, ya que la idea que se persigue es que el cliente se convierta en nuestro comercial, incrementando paulatinamente nuestra presencia en el mercado. Tampoco centrarnos única y exclusivamente en ofrecer una cocina innovadora, va a ser suficiente. La estrategia adecuada con respecto a este negocio es cuidar todos y cada uno de los detalles que componen el servicio de comidas. La estrategia principal es la diferenciación respecto de la competencia por la calidad del servicio.

Es esencial que el menú se elabore siempre con productos frescos de una elevada calidad, pero también se debe atender a que de su transformación se obtenga una cocina rica en matices, a la altura de las expectativas de nuestros clientes. Y no podemos olvidar que la calidad se percibe en otros elementos tangibles, luego debemos ofrecer una decoración distinta y especial. Por supuesto el factor humano es el motor de toda la estrategia. En este caso, contamos con un excelente equipo de profesionales altamente cualificados, pero a largo plazo se espera que se incremente con nuevas incorporaciones de trabajadores de la empresa de *outsourcing*, y además periódicamente la plantilla actualizarán los conocimientos o, los ampliarán para añadir cada vez mayor valor al restaurante.

Con respecto a las acciones de comunicación, los puntos fuertes son la página web, y el gasto en otras actividades publicitarias.

## **3 Plan de Recursos Humanos**

En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la contratación y la externalización de algunos servicios.

### **3.1 NORMATIVA**

La normativa en materia laboral que regula este sector en Asturias, y que por tanto delimita el marco operativo de la empresa, se expone a continuación:

- Resolución de 22 de febrero de 2011, de la Consejería de Industria y Empleo, por la que se ordena la inscripción de la actualización de las tablas salariales para el año 2011 del Convenio Colectivo del Sector de Hostelería y Similares del Principado de Asturias, en el Registro de Convenios y Acuerdos Colectivos de la Dirección General de Trabajo, Seguridad Laboral y Empleo<sup>8</sup>.
- Resolución de 10 de enero de 2013, de la Consejería de Economía y Empleo, por la que se dispone la inscripción en el Registro de convenios y acuerdos colectivos de la Dirección General de Trabajo, del contenido del acuerdo adoptado en procedimiento de mediación en la huelga convocada en la Asociación Empresarial de Hostelería de Asturias, Asociación Empresarial de Hostelería de Gijón y en Unión Hotelera del Principado de Asturias, ante el Servicio Asturiano de Solución Extrajudicial de Conflictos<sup>9</sup>.

Estas condiciones han sido aprobadas , por la Asociación Empresarial de Hostelería de Asturias, la Asociación Empresarial de Hostelería de Gijón, Carreño y Villaviciosa y la Unión Hotelera del Principado de Asturias. Ha sido la asociación de hostelería de Asturias, quien nos ha proporcionado la información. A continuación mostramos la tabla salarial vigente y los incrementos en las retribuciones pactados para el 2014. Son estos datos los que vamos a utilizar para definir la política salarial de los empleados.

---

<sup>8</sup> [www.ucayc.es](http://www.ucayc.es)

<sup>9</sup> [www.hosteleria.gijon.es](http://www.hosteleria.gijon.es)

Tablas 3.1. Salarios hostelería e Incrementos Retributivos<sup>10</sup>.

CATEGORIAS	SUELDO	INCREMENTOS RETRIBUTIVOS	
1	1.297,02 €	AÑO	%
2	1.275,27 €	2012	0
3	1.254,12 €	2013	0,20%
4	1.231,01 €	2014	0,50%
5	1.167,22 €		
6	1.122,92 €		
7	1.098,68 €		
8	1.055,99 €		
9	1.030,23 €		
10	1.011,02 €		
11	992,91 €		

Conociendo estos datos, nos vamos a centrar en la política del restaurante. Tiene una capacidad de más de 500 comensales, aunque en un comienzo se espera que no se completen todas las plazas. No obstante como hemos contemplado la posibilidad de subcontratación, esta situación no cambiaría nuestros costes fijos.

En este caso los sueldos que va a pagar el restaurante a sus empleados, van a ser mucho más altos que los del sector. La idea es utilizar el incentivo de incrementar la compensación económica para evitar la movilidad de este empleado. Como comenta Ricardo Villanueva, asesor fiscal de la Asociación Madrileña de Restaurantes y Cafeterías, “si encuentras un empleado bueno puedes pagarle un salario más alto para retenerlo, ya que la movilidad del sector es grande y no siempre se consiguen profesionales competentes”.

### 3.2 ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA:

- **El jefe de cocina**, con una retribución de 1600 euros mensuales. De las tres personas que forman la sociedad, es la persona que más experiencia acumulada posee en este sector. Empezó con 16 años a trabajar como ayudante de cocina. Trabajó en conocidos restaurantes de Asturias, Santander y Galicia, reconociéndose su labor con premios regionales de gastronomía. Conoce ampliamente la cocina tradicional, moderna y la de autor. Actualmente trabaja como jefe de cocina en un hotel de su propiedad. Le avalan más de 20 años de experiencia en alta restauración. En el equipo profesional es la persona que aporta mayor valor al capital humano.
- **1º Jefe de Sala**, retribución 1200 euros. Esta persona será el maitre del salón con capacidad para 400 comensales, por ser el que mayor responsabilidad requiere. Su profesionalidad se encuentra garantizada por sus más de 10 años de experiencia en la hostelería. Empezó también muy joven, como camarero de barra y sala. Ha sido jefe de camareros, cocinero, jefe de sala, jefe de cafetería y de restaurante. Ha tenido amplia formación. Tiene el título de Sumiller, título profesional de barman, título de dirección de restaurante, cursos

<sup>10</sup> www.hosteleriagijon.es

de técnicas culinarias, enología y catas de vinos, también ha realizado curso de prevención de riesgos en el trabajo y contra incendios (EPI). Idiomas: Habla perfectamente inglés, francés e italiano. Destacar como último punto que esta persona abrió la cafetería Velázquez, que actualmente funciona a pleno rendimiento y posteriormente abrió el restaurante “Casa María” donde ha trabajado hasta ahora.

- **2º Jefe de Sala**, retribución 900. Esta persona será el maitre del salón con capacidad para 100 comensales, cuenta con menos años en la profesión, pero recibió formación como cocinero en la Escuela de Hostelería del Principado de Asturias. Reúne 8 años de experiencia como barman, camarero de barra y sala, y jefe de camareros en restaurante.

### **3.3 PRINCIPALES FUNCIONES**

#### **3.3.1 JEFE DE COCINA<sup>11</sup>**

- Coordinar resto de cocineros y camareros subcontratados.
- Transmitir parte de su know-how al resto de cocineros.
- Supervisión de cocina.
- Creación de cartas, y modificación de estas en función de la demanda.
- Garantizar la calidad del producto final según los estándares del grupo.

#### **3.3.2 MAITRES<sup>12</sup>:**

- Garantizar la satisfacción del cliente y, como consecuencia, fidelizar a los clientes.
- Garantizar la calidad del servicio según los estándares del grupo.
- Garantizar la calidad de las operaciones en el local, tanto en la cocina como en la sala.
- Garantizar la imagen de marca establecida por la compañía
- Supervisión diaria de sala, bar, cocina y banquetes. Coordinación sala-cocina.
- Contratación, formación, motivación y horarios de empleados subcontratados.
- Supervisión de almacenamiento y recepción de mercancía. Control de inventarios.
- Gestión comercial de la venta y contratación de eventos especiales para grupos (+100).
- Preparación y dirección de eventos especiales, convenciones, congresos, menús para grupos y asignación de estos.
- Actualización informática y funcionamiento tpv.

---

<sup>11</sup> Documento: “ALEH Clasificación funcional”. Disponible en: <http://www.hosteleriamadrid.com/boletines/Web/Laboral/ConvenioDiseno/ALEHClasificacionFuncional.pdf>

<sup>12</sup> Documento: “Estudio Remuneración Turismo”. Disponible en: [http://www.michaelpage.es/productsApp\\_es/comunicacion/estudios/estudioremuneracionturismo.pdf](http://www.michaelpage.es/productsApp_es/comunicacion/estudios/estudioremuneracionturismo.pdf)

- Facturación, cobro, cuadro y liquidación de la recaudación

### **3.4 CONTRATOS**

Como se desprende de esta información, los maîtres y el cocinero se encargarán de traspasar parte del know-how a los empleados subcontratados. Como trabajan siempre con la misma empresa para el *outsourcing*, esta acción redundará en un gran beneficio para nuestro proyecto, ya que para esa empresa gran parte de su facturación depende de nosotros, por tanto disfrutaremos de un precio ventajoso respecto a la competencia. Además la plantilla subcontratada se va a formar con el paso del tiempo en todos los procesos del restaurante, debido a la frecuencia con la que trabajan con nosotros. Incluso quizás en un futuro pase alguno a formar parte de la compañía. Pero mientras evitamos el sobre coste que supondría si los tuviéramos en la estructura fija.

La formación a los empleados, mejorará la calidad del establecimiento al disponer de personal más cualificado y preparado. La idea que se persigue es transmitir los conocimientos, por ello se incentivará a las personas con más experiencia a compartir sus conocimientos con el resto

El restaurante funcionará durante el horario de comidas y cenas según los siguientes horarios:

- 11:30 a 15:30 y 20:00 a 00:00 para los cocineros
- 12:00 a 16:00 y 20:00 a 01:00 para los camareros
- 14:00 a 16:00 y 19:30 a 03:00 para el barman

El tipo de contrato que utilizaremos para las personas de la empresa, es el contrato indefinido, salvo para personal subcontratado que se realizará contrato por obra.

### **3.5 EXTERNALIZACION DE OTROS SERVICIOS**

Hemos comentado anteriormente, que para beneficiarnos de un menor coste laboral, el resto de la plantilla la vamos a subcontratar a una empresa especializada en este sector. Esta decisión nos genera un ahorro de coste laboral importante, además de beneficiarnos de las ventajas mencionadas en el párrafo anterior.

Con respecto a los servicios de asesoría se externalizan también.

## **4 Marco Legal**

La elección de uno u otro tipo de forma societaria es de gran importancia, ya que cada forma trae consigo una serie de ventajas y limitaciones. Para tomar una correcta decisión al respecto es necesario, en primer lugar, conocer todos los tipos que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes. Luego debemos valorar estos factores: Tipo de actividad, nº personas que participan en el proyecto, su grado de implicación y experiencia, complejidad en la constitución y gestión, la financiación del proyecto, la responsabilidad patrimonial, aspectos fiscales y de seguridad social, posibilidad de acceso a ayudas públicas, libertad del emprendedor... etc.

Analizando todos estos elementos se ha llegado a la conclusión que la mejor forma societaria sería la Sociedad Limitada. Uno de los motivos principales para decantarse por este tipo de sociedad, es que la inversión es muy elevada, y así se limita la responsabilidad sólo al capital aportado. Lógicamente esto no exime de cumplir con las obligaciones financieras a terceros, como en este caso el banco y los socios. Los aspectos que la definen los comentamos a continuación.

### **4.1 FORMA SOCIETARIA: SOCIEDAD LIMITADA.**

Es una sociedad mercantil con capital integrado por aportaciones de sus socios y dividido en participaciones, en las que los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

La regulación de la Sociedad Limitada viene recogida en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, también ha de tenerse en cuenta el Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por Real Decreto 1784/1996.

Características:

- El objeto de la misma, sea civil o mercantil, es de carácter lucrativo
- El capital social mayor o igual a 3.000 € y debe de estar totalmente desembolsado desde un inicio. Las aportaciones pueden ser dinerarias o no, pero los bienes o derechos que se aporten a la sociedad han de ser de naturaleza patrimonial y susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios. Los fundadores, las personas que ostentaran la condición de socio en el momento de acordarse el aumento de capital y quienes adquieran alguna participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura. La responsabilidad de los fundadores alcanzará a las personas por cuya cuenta hayan obrado éstos.
- Transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario. Si la transmisión está dirigida a un tercero requiere consentimiento previo de la Sociedad. Se consideran nulas las cláusulas

estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria por actos "inter vivos".

- La responsabilidad personal de los socios queda limitada a su aportación al capital social<sup>13</sup>.

## 4.2 TRÁMITES CONSTITUCIÓN E INICIO

1. Solicitud del certificado de Denominación Social.
2. Apertura de la Cuenta Bancaria.
3. Redacción de Estatutos.
4. Firma de Constitución de Escritura.
5. La inscripción en el registro Mercantil.
6. La solicitud del CIF y declaración Censal
7. Alta en la Seguridad Social.

## 4.3 DETALLES EMPRESA

Una vez elegida el tipo de sociedad. Los detalles de la empresa se exponen a continuación

Tabla 4.1. Datos Empresa

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>Palacio del Mar S.L.</b>
<b>CIF</b>	B-33333333
<b>FORMA JURIDICA</b>	Sociedad Responsabilidad Limitada
<b>DOMICILIO SOCIAL</b>	C/ Albeniz, s-num
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	10.000
<b>% DESEMBOLSADO</b>	100%
<b>OBJETO SOCIAL</b>	servicios comidas grandes eventos
<b>Nº SOCIOS</b>	3
<b>NOMBRE SOCIOS Y PARTICIPACIÓN EN CAPITAL</b>	Manuel García Martínez 50%
	Fernando García Martínez 25%
	María García Martínez 25%

<sup>13</sup> <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=9&MS=20>

## 5 Plan Operativo

### 5.1 LOCALIZACION Y EL RESTAURANTE

Es una de las partes más importantes de este estudio. El objetivo es segmentar el mercado para focalizar nuestros esfuerzos en él y poder obtener previsiones sobre la adaptación del restaurante en un primer momento y su evolución posterior. Es por lo tanto una parte crítica para todo el Plan de Negocio, no solamente para este apartado.

En este punto tenemos claro que en este tipo de eventos lo que se busca es ofrecer un servicio de alta restauración que se diferencie de la competencia por la calidad. No se busca la fidelidad del cliente tanto, si no ampliar la cartera de clientes, ya que una celebración de una boda, o de una comunión, no se repite todos los días. Aunque siempre debe existir un cierto porcentaje de fidelización, p.ej: empresarios que realiza en el restaurante todos los años sus cenas de empresa, o el ayuntamiento que realiza jornadas gastronómicas...etc. Por tanto para ver este apartado en profundidad, lo dividimos en dos: Análisis cualitativo y cuantitativo:

- **Análisis cualitativo.** Ahora se responde a la pregunta, ¿Quiénes son nuestros clientes? Dadas las características de nuestro restaurante el público al que va dirigida la prestación de servicios, estaría para determinadas líneas (como vimos anteriormente) limitado por la edad. Sería a partir de los 30 años hasta los 70, por delimitarlo. Para otras líneas como eventos y excursiones la edad no es tan importante. Además el nivel de renta de la zona donde se vaya a ubicar el restaurante tiene que ser medio-alto, ya que nuestro menú de bodas y comuniones tiene un precio medio-alto en comparación con resto competencia. La idea sería localizarnos a las afueras de la localidad, pero próximos a varias parroquias, para atraer a los colectivos de esa áreas al restaurante. También tenemos que tener en cuenta, que las dos primeras celebraciones contemplan la posibilidad de fotografía al aire libre, por tanto un espacio ajardinado con elementos decorativos, ante un precio y carta similar, decantan la balanza a nuestro favor. Ya que las personas que contratan el evento, además de excelencia en el trato y en la cocina, buscan un entorno natural único, que diferencie ese negocio del resto.
- **Análisis cuantitativo.** Como el restaurante está enfocado para grandes eventos, indudablemente los grupos van a ser numerosos. Los más pequeños se forman en las comuniones, con 25 personas. Por tanto de ahí la necesidad de disponer de amplias instalaciones. Como son grupos grandes, cuanto más espacio al aire libre disponga el local, mejor calificación recibirá de los clientes potenciales. También constituye otro punto a favor nuestro, la posibilidad de alojamiento en un hotel propiedad de los socios. Porque se dará la situación de que muchas personas no residan en la localidad, y se hayan desplazado allí sólo por el acontecimiento. Y así se les facilita esta tarea. Este aspecto es muy valorado en el caso de las bodas y comuniones. Y por último aunque no esté en la ciudad el restaurante, si debe estar próximo a las ciudades principales, y disponer de fácil acceso, ya que así aumentan considerablemente nuestros clientes potenciales.

En nuestro caso contamos con todos esos elementos, porque el lugar donde se va a ubicar el restaurante, ya fue hace muchos años lugar de referencia de restaurantes de

este tipo. Se caracteriza por estar a las afueras de Gijón, en la zona de Somió, por tanto próximo a las 3 ciudades principales. También resaltar que está en una zona de renta alta, y próximo a iglesias.

Una vez que tenemos la localización pasamos a describir en detalle cómo será el restaurante.

### **5.1.1 EL RESTAURANTE**

El restaurante “Palacio del Mar” se encuentra rodeado por un privilegiado entorno, del que sorprende un maravilloso y amplio espacio ajardinado, donde el atractivo principal reside en una preciosa panera, que propicia un breve paseo antes de retornar a la realidad cotidiana. Además la privilegiada localización le permite acceder fácilmente a las ciudades asturianas principales.

Por tanto, La unidad de explotación constará de jardines con disposición simétrica y aparcamientos para 2 autobuses y unos 40 vehículos. Una panera servirá de ornamento y como terraza, y lo completan dos edificios principales. El primero de ellos con una fachada principal donde se unirán las líneas más clásicas con otras de tendencia más moderna, y en el que se albergarán dos salones con capacidad para 400 y 100 comensales respectivamente. En el otro edificio se instalarán las cocinas, las oficinas y un pequeño comedor para 40 personas.

#### **5.1.1.1 SALONES**

Sólo con mirar a nuestro alrededor ya se percibe el gusto y la distinción con que han sabido vestir sus paredes para poder dotar a su cocina de autor de un ambiente a su altura.

Disponemos de dos amplios salones donde se pueden celebrar bodas, banquetes, reuniones de empresa, cócteles y todo tipo de presentaciones de forma independiente y en exclusiva. Se caracterizan por ser panelables, estar técnicamente equipados, disponer de varias entradas y de aparcamiento privado. Cuentan además con mesas amplias, bien vestidas, suficientemente separadas entre sí, con una cubertería y cristalería de alta calidad. También existe la posibilidad de hacer la celebración más exclusiva, al personalizar la decoración y puesta en escena, eligiendo la mantelería, platos de presentación, centros florales y minutas.

- **Salón Atlantis**, es un espacio diáfano, con capacidad máxima para 400 comensales, pudiendo adaptarse para realizar bodas desde un mínimo de 125 personas, según la temporada. Tras la entrada principal se encuentra la zona de recepción y barra, y seguidamente, la zona donde se celebrarán el banquete y la fiesta. La mesa presidencial, de madera maciza, está entarimada, permitiendo a los novios disfrutar de un modo especial de todos sus invitados y viceversa. En la

decoración del restaurante se encuentran entrelazados la modernidad de las líneas rectas y el encanto de una época más clásica<sup>14</sup>.

- **El Salón Nautilus**, es un espacio situado en el área izquierda. Es más pequeño. Su capacidad máxima es de 100 personas, este salón se destina fundamentalmente a reuniones familiares y comidas de empresa, también dispone de espacio entarimado.

### 5.1.1.2 SERVICIOS ADICIONALES

Servicio integral para todos los preparativos: Con el objetivo de facilitar la organización del evento, contamos con una exigente selección de profesionales del sector, elegidos por su calidad de servicio y profesionalidad, para realizar cualquier tipo de contratación adicional (equipos audiovisuales, desplazamiento de invitados en autobuses, música folklórica o para la fiesta, etc.).

Ceremonias: En el restaurante, para la realización de la ceremonia civil, existe una sala con capacidad para 40 personas, y un espacio ajardinado en el exterior del restaurante. Asimismo, se ofrece servicio de desplazamiento en autobuses desde el lugar elegido para la ceremonia hasta el “Palacio del Mar”, en el caso de ciudades próximas a la localidad.

Se dispone de varios servicios y actividades para que los niños estén entretenidos durante todo el evento, permitiendo a los mayores disfrutar de una sobremesa más tranquila. El servicio de comuniones incluye fiesta con DJ y la posibilidad de que cada familia pueda quedarse a disfrutar también de una merienda.

## 5.2 PROVEEDORES

“Palacio del Mar” se dedica a la alta restauración luego demandará gran cantidad de productos frescos. Estos se caracterizan por ser altamente perecederos. Luego, estas características, condicionarán la forma de realizar los pedidos. Para los productos de caducidad a largo plazo, las entregas se realizarán cuando el stock de los productos esté en el 10%. Sin embargo para aquellos que por el contrario, vean perjudicados sus atributos en una semana, el pedido será semanal.

Esta caducidad genera un gran inconveniente y es el tratamiento de una elevada cantidad de desperdicios al no consumirse. Pero se puede cambiar esta tendencia si ante el conocimiento de que ese alimento no va a ser usado, se realice la oportuna donación al banco de alimentos del municipio. De esta forma evitamos un gran problema de residuos orgánicos, y logramos el aprovechamiento de toda la materia prima.

No obstante para que la pérdida de materia prima no sea tan elevada, la idea es llevar un registro de los platos más demandados por nuestros comensales. De esta forma el

---

<sup>14</sup> Fuente: Datos recogidos de diversas web de restaurantes para grandes eventos de toda España.

stock de los productos utilizados en la elaboración de platos más innovadores será notablemente inferior a aquél utilizado en platos que con más frecuencia se solicitan. Con esta medida logramos reducir el gasto final en alimentación. Lo único, que en la etapa de comienzo del restaurante esta estrategia se debe modificar ya que aún los clientes no han realizado ningún pedido. Es en este momento cuando nos hemos fijado en los menús ofertados por la competencia más exitosa en los restaurantes de este tipo, para realizar el primer inventario.

También por las categoría de nuestro restaurante, surge la necesidad de trabajar ahora con proveedores sumamente especializados, en aquellos alimentos con unos requisitos mayores de calidad y frescura, como los pescados y carnes, o para los productos que por su exotismo o precio son difíciles de encontrar en mercados habituales: caviar, bogavante, trufa, etc. Quizá en esta situación es donde mayor riesgo asumen las personas involucradas en la empresa, porque se tiene un desconocimiento total de cómo trabajan estos proveedores. No obstante como el restaurante está situado en una zona cerca de la ciudad, ante fallos en el suministro con un proveedor determinado, podríamos escoger otro sin una pérdida excesiva de tiempo y dinero.

Para los alimentos y bebidas de mayor consumo, se ha decidido elegir a los proveedores con los que ya estaban trabajando habitualmente en otros negocios, como proveedores principales. Esta relación consolidada con estas empresas, ofrece plena confianza en que el suministro al restaurante se realice en perfectas condiciones. Así eliminamos el gran riesgo que supondría realizar los pedidos de mayor cuantía con un proveedor desconocido. Ya que al conocer la forma de trabajar de ellos, de existir algún problema en el abastecimiento, saben que la compañía lo subsanará rápidamente.

Además al incrementar considerablemente la cuantía de los productos solicitados (ya que los grupos de comensales en este nuevo negocio van a ser muy numerosos), los propietarios aumentarán enormemente el poder de negociación con estos. Esta circunstancia producirá que fácilmente se obtengan grandes descuentos por volumen, por fidelidad en los pedidos, y un precio muy ventajoso. Estas condiciones no sólo las disfrutarán en el nuevo restaurante si no que se extenderán al resto de los negocios.

En lo que se refiere a la cocina y el almacén, se realizará un estudio preliminar para organizar todos los alimentos. Se ha tenido en cuenta en la inversión inicial, que en la cocina un elemento clave es contar con grandes cámaras frigoríficas para poder abastecer las necesidades del restaurante durante al menos una semana. Algunos de los elementos que se usen más habitualmente estarán en la cocina.

En lo que respecta a las bebidas alcohólicas, éstas se situarán en el extremo del almacén más cercano al bar, para que sean de fácil acceso a los trabajadores que allí se encuentren. La bodega estará situada también en el almacén y después de una compra inicial importante de vino, que permitirá el poder disponer de una amplia oferta para nuestros clientes, se realizarán los pedidos a medida que se agoten las existencias para no disponer de un número excesivo de botellas. Se debe hacer así porque aunque el vino no caduque puede perder calidad. La bodega se enriquecerá con más marcas a medida que pase el tiempo en función de la demanda de vino que exista en el restaurante.

## 6 Plan Financiero

### 6.1 PLAN DE FINANCIACIÓN

Uno de los elementos claves de cualquier plan de negocio que vayamos a plantear es el cálculo de la financiación inicial necesaria. Para ello debemos valorar correctamente cual va a ser la inversión inicial. Una vez que tenemos ese dato, se hará una estimación de cuáles son las necesidades de financiación del proyecto, y la distribución de los recursos propios y ajenos, obteniendo el balance inicial.

El problema aquí es comprender qué elementos se han de incluir en dicha inversión. Por un lado se debe valorar la compra inicial de activos fijos, es decir, de aquellos elementos que permanecerán en la empresa durante más de un ejercicio contable, como son elementos de inmovilizado, equipos para procesos de información, maquinaria...etc. También se tendrá que valorar otros gastos iniciales como son los gastos de constitución de la empresa (registrales, notariales, etcétera). Por último, se tendrá en cuenta la tesorería inicial que se requiere para mantener la actividad hasta que el negocio comience a generar cobros para hacer frente a los pagos. Una vez sumados todos estos elementos, se obtiene la cantidad que hay que financiar inicialmente.

Este factor es sumamente importante para garantizar la viabilidad del proyecto. En nuestro caso la cifra de inversión es elevada, pero surge de la necesidad de disponer de amplias instalaciones para poder diferenciarse respecto de la competencia, ofreciendo un servicio de gran calidad en alta restauración. También hemos decidido ejercitar la opción de compra del inmovilizado, porque se concibe este proyecto con gran sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo, y es por esta razón en el tiempo resulta más ventajosa la compra que el alquiler.

Los fondos que van a ser utilizados para materializar nuestra idea ascienden a 1.147.900 €. Su composición es la siguiente:

Tabla 6.1. Financiación inicial<sup>15</sup>

Tipo	Importe	Plazo devolución	Tipo de interés
Préstamo bancario	1.000.000 €	15 años	5% anual
Capital	147.900 €	-	-

<sup>15</sup> Elaboración propia.

Como se puede observar la mayor parte de los recursos económicos de los que dispone esta empresa son recursos ajenos. Como veremos en el gráfico, el pasivo formado por recursos bancarios alcanza el 87% del total de los fondos. Tan sólo el 13% son recursos de la propia empresa.

Las características de la deuda contraída son pasivos a largo plazo, con lo que se evita el riesgo de falta de liquidez a corto plazo que supondría tener que devolver parte de estos fondos antes del año. El punto más negativo lo tenemos en la financiación bancaria, aunque al no tener carencia (en la que pagaríamos más) no contamos con la ventaja de más tiempo para devolver ese pasivo, pero nos beneficiamos de menor carga financiera, ya que el tipo de interés es menor. En este caso quizá reduce en gran parte el beneficio los primeros años, pero con la progresión de las ventas, cada vez afecta menos a nuestro resultado, con lo que generamos mayores recursos y esto posibilita la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo con sus recursos propios.

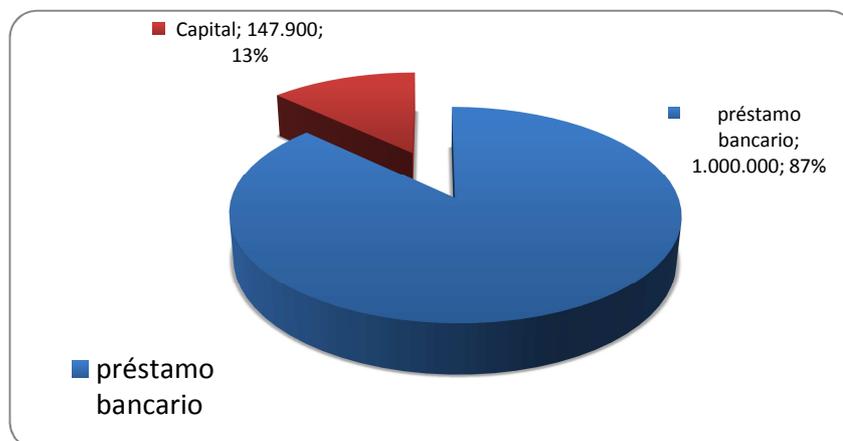


Ilustración 6.1.Composición Inversión

## 6.2 PLAN DE INVERSION INICIAL

Ahora pasamos a describir cómo invertimos los recursos con los que comienza la actividad de la empresa.

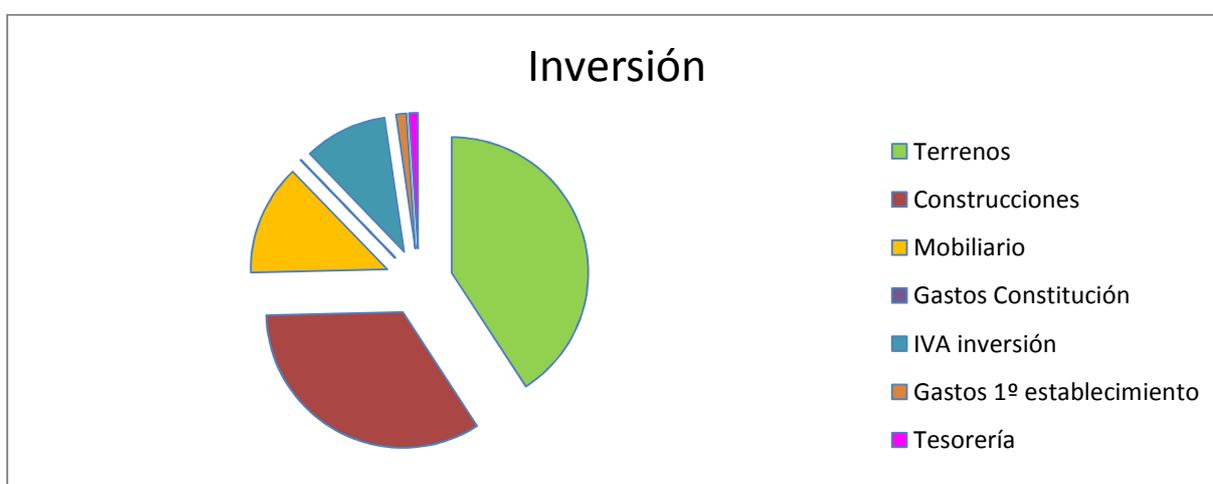
El tipo de restaurante al que nos enfocamos no reúne las características de un servicio de comida rápida donde primaría una escasa inversión en instalaciones, ya que el segmento de mercado al que iría enfocado son clientes con escaso poder adquisitivo que se mueven a ese lugar atraídos no tanto por la calidad del servicio, sino por una agresiva política de precios. Justo lo contrario ocurre en nuestro negocio. Este restaurante está enfocado a la celebración de grandes eventos previamente concertados: familiares, empresariales, y turísticos. Por tanto se persigue la máxima calidad en el servicio, como estrategia de distinción frente al resto de restaurantes con estas características. Es por esta razón que la inversión en inmovilizado va a tener gran peso en el total de las partidas a las que vamos a asignar la tesorería obtenida con la financiación. El cliente de este tipo de celebraciones busca elegancia, sofisticación, refinamiento, un lugar único, para lograr que todos los invitados a esa celebración guarden un buen recuerdo. Para conseguir eso es esencial que la imagen del restaurante esté cuidada. La fachada principal es uno de los elementos que va a hacer tangibles tales características. Además suelen ser celebraciones por lo general

muy numerosas, luego se convierte en un factor clave la adquisición de amplias instalaciones<sup>16</sup>. El desglose de la inversión se detalla a continuación:

**Tabla 6.2. Desglose de la inversión.**

Terrenos	469.075
Construcciones	387.665
Mobiliario y otros	151.240
IVA soportado inversión	113.170
Gastos Primer Establecimiento	14.000
Gastos Constitución	750
Tesorería	12.000

Además de inmovilizado, surgen unos gastos de inicio de actividad que también tenemos que cubrir, con lo que la tesorería después de las inversiones iniciales son 12.000€. No obstante la empresa se acoge al régimen de devolución de IVA de inversión, con lo que para el año que viene compensaremos la cantidad de 113.170€.



**Ilustración 6.2. Composición de la inversión.**

En el gráfico vemos que el inmovilizado material es la mayor parte de la inversión, mientras que los gastos de constitución es la partida que menor peso tiene sobre el total.

<sup>16</sup> “Plan empresa paso a paso” [www.guiaceei.es](http://www.guiaceei.es) y “Plan empresa” disponible en “<http://www.emprendeastur.es/Recursos/PLANEMPRESA.PDF>”

### 6.3 PREVISION DE LOS INGRESOS

Para continuar analizando la viabilidad de la empresa es fundamental calcular los ingresos previstos con una perspectiva de mínimo 1, 3 o 5 años. Para lograr este fin la cifra de ingresos debe ser mayor que la cifra de gastos (desde nóminas hasta alquileres pasando por los costes de producción o de compras externas), obteniendo por tanto un resultado positivo en tal período.

A priori resulta complicado conocer de antemano este dato. Por esta razón debemos acotar el problema. Lo primero que tenemos que localizar es nuestro mercado potencial, luego analizar los valores que hacen que el cliente se decante por ese servicio. De ahí establecemos una cuota de mercado, donde para estimar este dato tenemos que conocer nuestras posibilidades de captación de clientes (experiencia en el sector, política de marketing, etc.), y que cifras se manejan de tesorería para poder realizar esa actividad. (Recomendado por Maite Seco, responsable del Área Financiera de la EOI)<sup>17</sup>.

En “Palacio del Mar” la prestación de servicios abarca 4 líneas de actividad, y tras los estudios realizados, exponemos el número de personas medio de cada evento y los precios, basándonos en los que actualmente operan en el mercado:

Tabla 6.3. Personas y Precios<sup>18</sup>

	Personas	Precios
<b>Bodas</b>	125	125
<b>Comuniones</b>	25	60
<b>Eventos</b>	550	44.09
<b>Excursiones</b>	100	12

Ahora debemos realizar una aproximación al número de eventos que se pueden dar en el año de cada línea. En el caso de la primera línea y de la segunda podríamos fijarnos en la población del municipio, pero donde existe mayor fiabilidad y exactitud de los datos, es cuando acudimos a la información que nos suministran en las parroquias. Ya que conociendo el número de parroquias, la proximidad a nuestras instalaciones, el número de enlaces o comuniones que suelen tener al año, y cuantos restaurantes de esta categoría existen en nuestro área, nos podemos hacer una idea clara de cuántas comidas podemos llegar a tener al año de este tipo.

Con respecto a los eventos para estimarlos resulta de gran utilidad conocer las costumbres del municipio, por ejemplo, qué festividades se celebran, para saber en qué meses podría darse más afluencia de personas al restaurante, y también conocer

<sup>17</sup> [http://www.lanbide.net/plsql/AU\\_GN\\_UPLOAD.download?p\\_file=F12550/Cuanto+vas+a+vender.pdf](http://www.lanbide.net/plsql/AU_GN_UPLOAD.download?p_file=F12550/Cuanto+vas+a+vender.pdf)

<sup>18</sup> Elaboración propia.

si existen semilleros de empresa cerca, o negocios que puedan con ocasión de fiestas señaladas realizar la cena de los empleados allí.

Por último para calcular el número para las excursiones, acudimos a la oficina de turismo para saber los meses en los cuales se concentra mayor turismo, cuáles son sus hábitos de consumo y su capacidad adquisitiva...etc. También tenemos que tener en cuenta que como hemos invertido en terreno, disponemos de un aparcamiento amplio para 40 coches y 2 autobuses. Luego por eso en las excursiones suponemos que 100 personas al menos van a venir al negocio cada vez.

Una vez hechas las estimaciones oportunas para los 2 primeros años y sabiendo que se espera un incremento del 5% en dichas unidades, las cifras obtenidas son las que se muestran a continuación.

**Tabla 6.4. Ingresos en unidades<sup>19</sup>**

Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bodas	28,00	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47	38,29	40,20	42,21	44,32
Comuniones	20,00	25,00	26,25	27,56	28,94	30,39	31,91	33,50	35,18	36,94
Eventos	1,00	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22	1,28	1,34	1,41	1,48
Excursiones	8,00	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16	12,76	13,40	14,07	14,77
Total Unidades	<b>57,00</b>	<b>66,00</b>	<b>69,30</b>	<b>72,77</b>	<b>76,40</b>	<b>80,22</b>	<b>84,23</b>	<b>88,45</b>	<b>92,87</b>	<b>97,51</b>

De esta información se desprende que el primer año se celebrarán 28 bodas y 20 comuniones, aquí la estación juega un papel muy importante, porque es en verano cuando se celebran la mayor parte de las bodas y para las comuniones es la primavera en donde se localizan.

Para comprender la estacionalidad de las cifras, lo vemos en la siguiente tabla en la que desglosamos los ingresos por trimestres:

**Tabla 6.5. Estacionalidad Ingresos<sup>20</sup>**

	Bodas	Comuniones
<b>T1 (Ene, Feb, Mar)</b>	3	0
<b>T2 (Ab, May, Jun)</b>	10	20
<b>T3 (Jul, Ag, Sept)</b>	13	0
<b>T4 (Oct, Nov, Dic)</b>	2	0

Esta distribución de las unidades se origina por las características de estos eventos. Son eventos familiares, en los que a los protagonistas se les hacen fotos en el entorno

<sup>19</sup> Datos obtenidos de las estimaciones de servicios de comida realizadas.

<sup>20</sup> Elaboración propia

natural y en los que los invitados son numerosos, con lo que la probabilidad de que la comida se reduzca al espacio cerrado es muy pequeña. La costumbre suele ser disfrutar del día de descanso de una forma lúdica, al aire libre. Por esta razón son esos meses los más propicios para tener garantizado el buen tiempo. Si nos centramos en las excursiones y resto de eventos contemplados, en gran medida se ven afectados también por la climatología. Ya que al localizarse el restaurante en Asturias la afluencia del turismo sufre algunas oscilaciones en función del tiempo.

Con respecto a los eventos, el patrón es distinto. Nosotros partimos de la cifra estimada de 550 personas. Y para incrementar los ingresos en un 5%, partimos de 1 evento de 550 personas anual, y luego se va aplicando el aumento. En el caso de las excursiones si se ajusta a lo visto en comuniones y bodas. Al ser el primer año de apertura del restaurante, nuestra previsión son 8 excursiones al año.

Si examinamos los factores que influyen más en nuestra previsión de comidas, serían 4 principalmente:

- El nivel adquisitivo del cliente potencial
- Estacionalidad de nuestros ingresos
- La situación actual de la economía asturiana
- La profesionalidad en el equipo de trabajo

Las VENTAS se calculan (con IVA incluido): Es el resultado del producto del nº de unidades, personas, y precios de estos acontecimientos. Datos vistos anteriormente. Este cálculo se hace para cada línea de actividad (bodas, comuniones, eventos y excursiones). Tanto 2015, como 2016 tienen cifras distintas de núm de acontecimientos. Para el resto de los años se espera un incremento de un 5%. El análisis está realizado para período 2015-2024.

**Tabla 6.6. Previsión ingresos<sup>21</sup>**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>BODAS</b>	437500	468750	492188	516797	542637	569769	598257	628170	659578	692557
<b>COMUNIONES</b>	30000	37500	39375	41344	43411	45581	47861	50254	52766	55405
<b>EVENTOS</b>	24250	24250	25462	26735	28072	29475	30949	32497	34121	35828
<b>EXCURSIONES</b>	9600	12000	12600	13230	13892	14586	15315	16081	16885	17729
<b>TOTALES</b>	<b>501350</b>	<b>542500</b>	<b>569624</b>	<b>598106</b>	<b>628011</b>	<b>659412</b>	<b>692382</b>	<b>727001</b>	<b>763351</b>	<b>801519</b>

Por último, Jaume Baró, responsable de Creación de Empresas de Barcelona Activa, te recomienda que un tercero “le eche un vistazo a las previsiones”<sup>22</sup>. “Los emprendedores pecan de optimismo en la previsión de ventas, y esto provoca, normalmente, una financiación inicial corta, y cuando empiezan a pasar los meses y no se alcanza el punto de equilibrio llegan los primeros problemas”, apunta.

<sup>21</sup> Elaboración propia

<sup>22</sup> <http://www.emprendedores.es/gestion/como-calculas-la-viabilidad-de-una-empresa/calculas-ventas-de-una-empresa>

## 6.4 PREVISION DE GASTOS

Además de las inversiones iniciales debemos estimar con gran aproximación a la realidad, cuáles serán nuestros gastos corrientes y operativos. Los principales gastos vienen de cuatro frentes: márketing y comercialización; producción y logística; gastos de personal, y gastos financieros.

Antes de profundizar y comenzar a realizar el despiece de nuestros costes, vamos a aclarar dos conceptos de gran utilidad en nuestro posterior análisis.

- **Margen bruto:** De los ingresos por prestación de servicios se tienen que deducir el coste necesario para poder realizar dicha actividad. “De esta forma, se cuantifica el margen bruto de explotación. Así el coste de tus productos es el resultado de sumar todos los costes variables (los que aumentan proporcionalmente a los ingresos)”, explica Roberto Vieites, técnico del área de Evaluación y Diagnóstico de Proyectos del BIC Galicia<sup>23</sup>.
- **Coste de oportunidad:** Hay distintas y complejas fórmulas para estimar el coste de oportunidad, pero este concepto se puede analizar de una forma más sencilla. Por invertir ese capital en el restaurante “Palacio del Mar” es obvio que dejamos de percibir la rentabilidad que ofrecen otras opciones. Por ejemplo si atendemos a una opción sin riesgo, sería el equivalente a lo que se lograría si invirtiéramos nuestro dinero en deuda pública. En torno al 12% anual”, propone Robert Tornabell, profesor de Control Financiero de ESADE<sup>24</sup>. Cuanto mayor sea el valor del TIR de la empresa, más nos beneficiamos de nuestra aventura emprendedora.

### 6.4.1 COSTES VARIABLES

Para analizar los gastos de este tipo debo primero comprender el concepto. Los gastos variables, son los que cambian con la actividad de la empresa, es decir, si se incrementan mis ingresos, estos costes también se incrementan y al revés. Esta relación sigue válida, aunque los movimientos no siempre son directos, ya que hay gastos variables que exigen saltos que no necesariamente se ven en los ingresos. Por ejemplo, cuando se debe comprar una materia prima para fabricar un producto, muchas veces se tienen que comprar cantidades mínimas o en volúmenes determinados. Esto implica que, mientras los ingresos pueden subir con las ventas de forma progresiva, puede que los gastos suban de forma escalonada<sup>25</sup>.

En el caso que nos ocupa los gastos variables serían: las compras de alimentos y bebidas realizadas en el año, la subcontratación de servicios, compras de otras materias auxiliares necesarias para el servicio de comidas, y los suministros. Seguidamente explicamos cómo los hemos calculado cada uno de estos datos:

- **Coste de alimentos y bebidas:** Es un producto, de las ventas y un coeficiente de consumo aproximado.

<sup>23</sup> <https://todoparaempreedores.wordpress.com/category/fuentes-de-financiacion/viabilidad-financiera/page/2/>

<sup>24</sup> <https://todoparaempreedores.wordpress.com/tag/calculo-viabilidad/>

<sup>25</sup> <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/cuales-son-los-gastos-de-una-empresa>

- **Coste subcontratación:** Su cifra es el resultado del producto de 4 factores: número acontecimientos (unidades de bodas, comuniones, eventos y excursiones), ratio de subcontratación, número de personas por acontecimiento, y precio subcontratación.
- **Coste suministros:** Su cálculo es el producto de ventas anuales y coeficiente de gasto. En este caso es de un 3%.
- **Coste de otras materias auxiliares:** Lo obtenemos como el producto de las ventas anuales y el coeficiente de consumo. En este caso es un 5%.

En la tabla 6.7 vemos más detallados los coeficientes.

**Tabla 6.7. Coeficientes Costes Variables<sup>26</sup>**

	Alimentos y bebidas	Ratios de Subcontratación	Precios Subcontratación	Otras materias	Suministros
<b>Bodas</b>	0,25	1/15	60	0,05	0,03
<b>Comuniones</b>	0,2	1/15	60	0,05	0,03
<b>Eventos</b>	0,3	1/30	40	0,05	0,03
<b>Excursiones</b>	0,2	1/30	40	0,05	0,03

Como resultado obtenemos los siguientes importes.

**Tabla 6.8. Gastos Variables<sup>27</sup>**

G. variables	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>Alimentos y bebidas</b>	124.570	134.362	141.080	148.134	155.541	163.318	171.484	180.058	189.061	198.514
<b>Otras materias auxiliares</b>	25.067	27.125	28.481	29.905	31.401	32.971	34.619	36.350	38.168	40.076
<b>Servicios subcontratados</b>	17.800	19.567	19.762	19.960	20.160	20.361	20.565	20.770	20.978	21.188
<b>Suministros</b>	15.040	16.275	17.089	17.943	18.840	19.782	20.771	21.810	22.901	24.046
<b>Gastos variables con iva</b>	<b>182.478</b>	<b>197.329</b>	<b>206.413</b>	<b>215.943</b>	<b>225.942</b>	<b>236.432</b>	<b>247.440</b>	<b>258.989</b>	<b>271.108</b>	<b>283.824</b>
<b>Gastos variables sin iva</b>	<b>165.889</b>	<b>179.390</b>	<b>187.648</b>	<b>196.312</b>	<b>205.402</b>	<b>214.939</b>	<b>224.945</b>	<b>235.444</b>	<b>246.461</b>	<b>258.022</b>

<sup>26</sup> Elaboración propia.

<sup>27</sup> Igual que la anterior nota.

Al observar los datos vemos que la partida que mayor peso tiene en los costes variables, es la compra de alimentos y bebidas, y la que menos, suministros.

### 6.4.2 COSTES FIJOS

Para comenzar, vamos a acotar el concepto. Los costes fijos, son todos aquellos costes que son independientes a la operación o marcha del negocio. Son costes en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo: alquileres, reparación y mantenimiento, seguros, asesorías, publicidad, amortizaciones...etc. Exista o no exista venta, hay siempre un coste asociado.

En el proyecto que estamos analizando, los sueldos y la seguridad social son para nosotros un coste fijo, porque como contratamos el resto de plantilla en función de los servicios de comida que tengamos, sólo la subcontratación sería la parte variable. Los 3 empleados que además son socios, van a trabajar en el restaurante independientemente de los ingresos. Y como ya vimos detalladamente en la parte de "Recursos Humanos", los salarios es la partida que mayor peso supone sobre el total de los gastos fijos. Incrementándose en un 40% para cubrir los gastos de seguridad social.

Con respecto a la política de amortizaciones, el plazo para amortizar las construcciones será de 25 años, y para maquinaria, mobiliario y demás serán 8 años. Los terrenos no se amortizan.

El gasto en asesoría es de 750 € por trimestre. En el caso de los seguros, es obligatorio tener seguro de responsabilidad civil, y no se va a fraccionar la cuota el primer año porque el pago es anual.

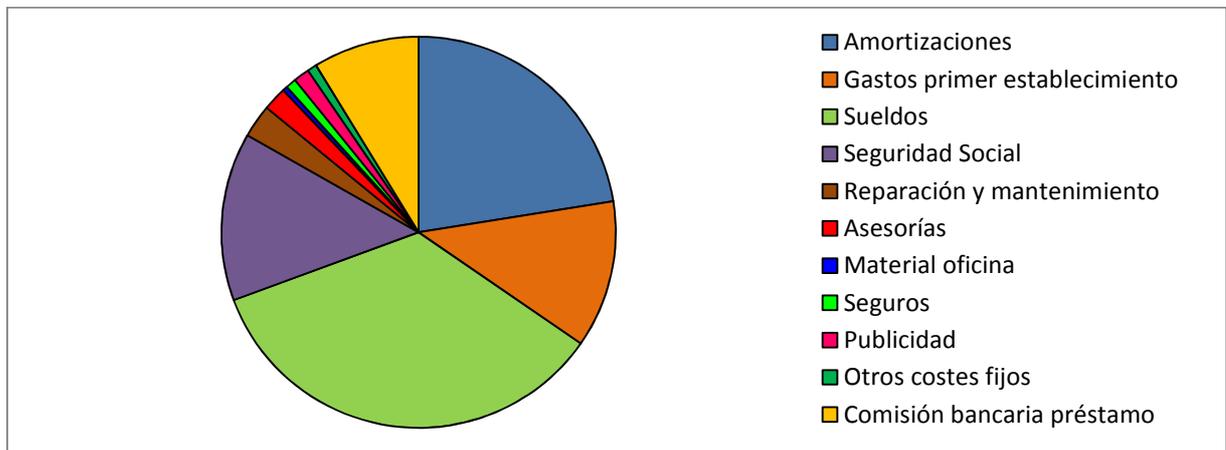


Ilustración 6.3. Costes fijos año 1<sup>28</sup>

Como se puede apreciar en el gráfico los costes laborales son los que suponen más gasto, seguidos por las amortizaciones. Se observa también que los gastos de primer establecimiento tienen cierto peso en la estructura de costes fijos del primer año. Después vemos que los pagos de Seguridad Social suponen también una parte considerable de estos costes. No nos podemos olvidar en este punto, que la comisión bancaria del préstamo también es un factor con gran influencia. A partir de ahí el resto

<sup>28</sup> La tabla y el gráfico de esta página son de elaboración propia.

de los costes tienen un peso ínfimo sobre el total. La parte que menos gasto supone es la que corresponde a material de oficina.

Exponemos a continuación, las cifras estimadas de estos costes fijos para el período analizado. En este caso, conocemos que los componentes de estos costes, no todos llevan IVA. Así los sueldos y salarios, los seguros, las amortizaciones, y la comisión bancaria, son gastos exentos de IVA. Al resto de costes fijos se les aplica el IVA al 21%. Pero para calcular el resultado debo eliminar esa parte de IVA, ya que si recordamos su contabilización, la cuenta de gastos no tiene en cuenta el efecto de este impuesto. Las cifras se muestran seguidamente.

**Tabla 6.9. Gastos Fijos**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Amortiz. Constr.</b>	11.630	15.507	15.507	15.507	15.507	15.507	15.507	15.507	15.507	15.507
<b>Amortiz. maquinaria y demás</b>	14.179	18.905	18.905	18.905	18.905	18.905	18.905	18.905	4.726	
<b>Gastos primer establecimiento</b>	14.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sueldos</b>	39.900	53.732	54.269	54.812	55.360	55.914	56.473	57.038	57.608	58.184
<b>Seguridad Social</b>	15.960	21.493	21.708	21.925	22.144	22.365	22.589	22.815	23.043	23.274
<b>Reparación y mantenimiento</b>	3.150	4.242	4.284	4.327	4.371	4.414	4.458	4.503	4.548	4.593
<b>Asesorías</b>	2.250	3.030	3.060	3.091	3.122	3.153	3.185	3.216	3.249	3.281
<b>Material oficina</b>	450	606	612	618	624	631	637	643	650	656
<b>Seguros</b>	1.000	1.010	1.020	1.030	1.041	1.051	1.062	1.072	1.083	1.094
<b>Publicidad</b>	1.500	2.020	2.040	2.061	2.081	2.102	2.123	2.144	2.166	2.187
<b>Otros costes fijos</b>	900	1.212	1.224	1.236	1.249	1.261	1.274	1.287	1.299	1.312
<b>Comisión bancaria préstamo</b>	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos fijos EXENTOS</b>	92.669	110.646	111.409	112.179	112.956	113.742	114.535	115.336	101.967	98.058
<b>Gastos fijos con IVA</b>	22.250	11.110	11.221	11.333	11.447	11.561	11.677	11.793	11.911	12.031
<b>Gastos fijos eliminado IVA</b>	18.388	9.182	9.274	9.366	9.460	9.555	9.650	9.747	9.844	9.943
<b>total gastos fijos exentos y eliminado IVA</b>	111.057	119.828	120.682	121.545	122.416	123.296	124.185	125.083	111.811	108.001

Seguidamente se muestran los estados contables de la empresa.

## 6.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 6.10. Cuenta de P y G

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>										
<b>SIN IVA</b>	455.772	493.181	517.840	543.732	570.919	599.465	629.438	660.910	693.956	728.653
<b>GASTOS</b>										
<b>GASTOS VARIABLES</b>										
<b>SIN IVA</b>	165.889	179.390	187.648	196.312	205.402	214.939	224.945	235.444	246.461	258.022
<b>VARIACION DE EXISTENCIAS</b>										
<b>TOTAL</b>	-4.157	-329	-224	-236	-247	-260	-273	-286	-301	-316
<b>GASTOS FIJOS</b>										
<b>EXENTOS Y ELIMINADOS IVA</b>	111.057	119.828	120.682	121.545	122.416	123.296	124.185	125.083	111.811	108.001
<b>TOTAL GASTOS</b>	272.789	298.889	308.106	317.621	327.571	337.975	348.858	360.241	357.972	365.707
<b>BENEFICIO</b>										
<b>BENEFICIO A.I.I</b>	182.983	194.292	209.734	226.111	243.348	261.490	280.581	300.669	335.984	362.947
<b>Intereses financiación ajena</b>	50.000	47.683	45.250	42.695	40.013	37.196	34.239	31.134	27.874	24.450
<b>BENEFICIO A.I.</b>	132.983	146.609	164.484	183.416	203.335	224.293	246.341	269.535	308.110	338.497
<b>Impuesto beneficios</b>	39.895	43.983	49.345	55.025	61.001	67.288	73.902	80.860	92.433	101.549
<b>BENEFICIO NETO</b>	93.088	102.627	115.139	128.391	142.335	157.005	172.439	188.674	215.677	236.948

## 6.6 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TESORERIA INICIAL	1.147.900	101.380	303.475	401.776	510.764	631.001	763.080	907.622	1.065.281	1.232.489
TOTAL COBROS EXPLOTACION	487.423	541.356	568.871	597.315	627.180	658.539	691.466	726.040	762.342	800.459
TOTAL COBROS INVERSION	0	113.170	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS FINANCIACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COBROS TOTALES	487.423	654.526	568.871	597.315	627.180	658.539	691.466	726.040	762.342	800.459
TOTAL PAGOS EXPLOTACION	365.701	403.772	419.478	434.680	450.614	467.315	484.821	503.172	526.665	548.252
TOTAL PAGOS INVERSION	1.121.900	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS FINANCIACION	46.342	48.659	51.092	53.647	56.329	59.146	62.103	65.208	68.469	71.892
PAGOS TOTALES	1.533.943	452.431	470.570	488.327	506.943	526.460	546.924	568.380	595.133	620.144
VARIACION TESORERIA	-1.046.520	202.095	98.301	108.987	120.237	132.079	144.542	157.659	167.208	180.314
TESORERIA FINAL	101.380	303.475	401.776	510.764	631.001	763.080	907.622	1.065.281	1.232.489	1.412.804

## 6.7 BALANCE.

Tabla 6.11. Balance<sup>29</sup>

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>										
Terrenos	469.075	469.075	469.075	469.075	469.075	469.075	469.075	469.075	469.075	469.075
Construcciones	387.665	387.665	387.665	387.665	387.665	387.665	387.665	387.665	387.665	387.665
(A. Ac. Constr.)	-11.630	-27.137	-42.643	-58.150	-73.656	-89.163	-104.670	-120.176	-135.683	-151.189
Mobiliario y otros	151.240	151.240	151.240	151.240	151.240	151.240	151.240	151.240	151.240	151.240
(A. Ac. Mob. Y demás)	-14.179	-33.084	-51.989	-70.894	-89.799	-108.704	-127.609	-146.514	-151.240	-151.240
Existencias	4.157	4.486	4.710	4.946	5.193	5.452	5.725	6.011	6.312	6.628
Clientes	13.926	15.069	15.823	16.614	17.445	18.317	19.233	20.194	21.204	22.264
HP Deud. Inversión	113.170	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería	101.380	303.475	401.884	511.106	631.703	764.271	909.432	1.067.840	1.235.929	1.417.257
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.214.804</b>	<b>1.270.790</b>	<b>1.335.766</b>	<b>1.411.602</b>	<b>1.498.866</b>	<b>1.598.154</b>	<b>1.710.091</b>	<b>1.835.336</b>	<b>1.984.502</b>	<b>2.151.700</b>
<b>PASIVO</b>										
Capital	147.900	147.900	147.900	147.900	147.900	147.900	147.900	147.900	147.900	147.900
Reservas	-620	92.468	195.095	310.358	439.000	581.712	739.223	912.297	1.101.737	1.318.312
Beneficio	93.088	102.627	115.264	128.641	142.712	157.511	173.074	189.440	216.575	237.979
Subvenciones de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas L/P	904.999	853.906	800.259	743.930	684.784	622.681	557.472	489.004	417.112	341.625
Deudas C/P	48.659	51.092	53.647	56.329	59.146	62.103	65.208	68.468	71.892	75.487
Acreeedores	8.308	9.340	9.471	9.606	9.746	9.890	10.038	10.192	10.350	10.514
Proveedores	12.470	13.457	14.130	14.837	15.578	16.357	17.175	18.034	18.936	19.883
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.214.804</b>	<b>1.270.790</b>	<b>1.335.765</b>	<b>1.411.602</b>	<b>1.498.866</b>	<b>1.598.154</b>	<b>1.710.091</b>	<b>1.835.335</b>	<b>1.984.502</b>	<b>2.151.700</b>

<sup>29</sup> Fuente: Los 3 estados contables son de elaboración propia a partir de los datos obtenidos de las estimaciones previstas.

## 6.8 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

### 6.8.1 VAN y TIR

En un proyecto empresarial es fundamental analizar la rentabilidad del proyecto y su viabilidad. Esta rentabilidad como mínimo debe ser más alta que la que se obtendría si el dinero se invirtiera en valores de renta fija. Ya que de resultar menor el valor, no dedicaríamos esfuerzo y tiempo a constituir la empresa.

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa durante un período de tiempo.

**VAN:** es un procedimiento en el que como resultado se obtiene el valor en el momento actual de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es<sup>30</sup>:

$$VAN = -\text{Inversión} + \sum_{i=1}^{i=n} \left( \frac{CFG_i}{(1+c)^i} \right)$$

CFG: Cash Flow Generado.

C: Coste del capital.

I: año

El **VAN** es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado.

La interpretación del VAN, va en función de la creación de valor para la empresa:

- Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor. Es la mejor situación. Se obtiene una rentabilidad mayor que la exigida.
- Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor. Produce pérdidas. Por debajo de rentabilidad exigida
- Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.

**TIR:** La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión es el indicador de la rentabilidad del negocio. A mayor TIR, mayor rentabilidad.

<sup>30</sup> Rodríguez Sandiás, A. (2008): "Planificación financiera aplicada", Tórculo, Santiago de Compostela.

Para decidir si se debe o no iniciar la actividad empresarial, los inversores deben comparar este dato con el coste del capital. El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- Si  $TIR \geq c \rightarrow$  Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si  $TIR < c \rightarrow$  Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.
- $c$ : Coste del capital

Para el cálculo del VAN y TIR tenemos que conocer cuál es el **coste del capital**. La fórmula que utilizamos para ello es<sup>31</sup>:

$$c = k_e \times \frac{PN}{(PN + DEUDAS)} + K_i \times \frac{DEUDAS}{(PN + DEUDAS)}$$

**Ke:** Es la rentabilidad exigida a los fondos propios.

**Ki:** Coste efectivo de la deuda.

**PN:** Patrimonio neto (la media de los valores anuales para el periodo de 10 años).

**DEUDAS:** Pasivo (La media de los valores anuales para ese período).

En el caso que estamos analizando los valores que toman esas variables se muestran a continuación.

Tabla 6.12. Variables Coste Capital

<b>PASIVO</b>	<b>728.672</b>
<b>PN</b>	<b>871.029</b>
<b>PESO PASIVO</b>	<b>0,46</b>
<b>PONDERACIÓN PN</b>	<b>0,54</b>
<b>Ke</b>	<b>0,14</b>
<b>ki</b>	<b>0,05</b>

El pasivo medio es de 728.672 euros, y el patrimonio neto medio alcanza una cifra de 871.029 euros. Por tanto de la financiación ajena y propia media, el 46% corresponde a pasivo, y el 54% restante a patrimonio neto, y el tipo de interés de la deuda es el 5%, luego es el valor que toma **ki**. Por último la rentabilidad exigida por los socios es elevada, un 14%.

<sup>31</sup> Termes, R. (1998): Inversión y coste de capital. Manual de finanzas, McGraw Hill, Madrid.

Tabla 6.13. Valores

<b>ke (rentabilidad socios)</b>	<b>14,00%</b>
<b>coste capital</b>	<b>9%</b>

Con los datos de la tabla 6.13, obtenemos un coste del capital del 9%. Ahora ya podemos calcular los flujos de caja (*Free Cash Flow*) en el período de 15 años, por ser el plazo de devolución del préstamo. Los flujos de caja son los que se obtienen como resultado de la actividad económica de la empresa

Para ello analizamos los movimientos de efectivo de esos años. Al inicio del 2015 la empresa tendrá que desembolsar 1.147.900 en las inversiones ya vistas. Por esta razón el primer flujo es negativo. Para el resto de los flujos utilizamos 3 elementos de la cuenta de resultados. Nos fijamos en el beneficio neto, le hemos sumado las amortizaciones, ya que no implican ningún desembolso, y, les hemos añadido el coste de la deuda real, después de impuestos, ya que en el cálculo de estos flujos no se tienen en cuenta los movimientos originados por captación-devolución de deuda, ni pago intereses o dividendos. Luego tenemos en cuenta el coste de capital al aplicar la tasa de descuento<sup>32</sup>.

No obstante esos flujos no están actualizados, y es preciso conocer el valor actual de dichos flujos. Para ello utilizamos la fórmula del VAN ya vista anteriormente. Y no podemos olvidar que nos interesa ver el valor acumulado del flujo actualizado, para saber en qué año se recuperaría la inversión. Son estas razones las que elaboran la disposición de datos de la tabla 6.15 que observamos a continuación.

Tabla 6.14. Flujos de Caja<sup>33</sup>

AÑOS	FLUJO NETO	ACUMULADO	ACUMULADO ACTUALIZADO	
<b>Inicio 2015</b>	-1.147.900	-1.147.900	-1.147.900	
<b>2015</b>	153.897	-994.003	-1.006.991	
<b>2016</b>	170.416	-823.587	-864.125	
<b>2017</b>	181.226	-642.361	-725.019	
<b>2018</b>	192.689	-449.672	-589.596	
<b>2019</b>	204.755	-244.917	-457.837	
<b>2020</b>	217.454	-27.462	-329.715	
<b>2021</b>	230.818	203.356	-205.197	
<b>2022</b>	244.880	448.236	-84.242	
<b>2023</b>	255.422	703.657	31.273	PAYBACK
<b>2024</b>	269.569	973.227	142.898	
<b>2025</b>	281.073	1.254.300	249.464	
<b>2026</b>	302.926	1.557.226	354.622	
<b>2027</b>	321.032	1.878.258	456.661	
<b>2028</b>	340.075	2.218.332	547.278	
<b>2029</b>	360.102	2.578.434	651.584	

<sup>32</sup> Pérez- Carballo Veiga, J.F. (2013): “El análisis de inversiones en la empresa”, Esic. Madrid.

<sup>33</sup> Elaboración propia.

Estos valores determinan un VAN positivo de 651.584 €. Por tanto estamos ante un negocio muy rentable. Logramos con esta actividad mayor rentabilidad que en renta fija, y además obtenemos ganancias por este importe.

Con respecto al TIR es de 17%, luego esa sería la rentabilidad del negocio. Y como vemos los flujos de caja acumulados toman valor positivo en el 2023, con lo que el período de recuperación de la inversión (*payback*) se estima en 9 años.

<b>VAN</b>	<b>651.584</b>
<b>TIR</b>	<b>0,17</b>

### 6.8.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los criterios de evaluación expresados hasta ahora para el cálculo de la rentabilidad del proyecto no son exactos ya que solamente mencionan una de las posibles situaciones del negocio.

Resulta un aspecto obvio, y es la imposibilidad de poder predecir con exactitud todos los cambios futuros en el entorno de la empresa y en las variables estimadas. Por ejemplo, puede ocurrir que se produzca un cambio desfavorable en la política fiscal, o que se reduzcan drásticamente los costes laborales por variaciones en los contratos con un efecto muy positivo para la empresa.

Por tanto la decisión de invertir o no en este proyecto no debería basarse solamente en calcular el VAN y el TIR, sino debemos contemplar otras situaciones positivas y negativas, para obtener una información de mayor calidad que se aproxime más a la realidad<sup>34</sup>.

Tabla 6.15. Escenarios

	<b>PESIMISTA</b>	<b>SIN INCREMENTO VENTAS</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>ORIGEN</b>
<b>Cambios</b>				
<b>INCREMENTO C. FIJOS</b>	<b>0,05</b>	<b>0,01</b>	<b>0</b>	<b>0,01</b>
<b>INCREMENTO VENTAS</b>	<b>-0,02</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>
<b>INCREMENTO C.LABORALES</b>	<b>0,05</b>	<b>0,01</b>	<b>0</b>	<b>0,01</b>
<b>Resultado</b>				
<b>VAN</b>	<b>-111.710</b>	<b>188.361</b>	<b>1.305.397</b>	<b>651.584</b>
<b>TIR</b>	<b>0,06</b>	<b>0,11</b>	<b>0,22</b>	<b>0,17</b>

En el restaurante hemos analizado las variaciones en los dos indicadores clave para ver la evolución de la rentabilidad, el VAN y el TIR. Así en el análisis de la sensibilidad

<sup>34</sup> <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-de-escenarios-en-valoracion-de-inversiones.html>

hemos contemplado tres situaciones más además de la de partida. Partimos de una la situación más pesimista, para ver luego que sucede si no existiera variación en las ventas, y por último observamos que pasaría en un contexto mucho más favorable para la empresa.

Como se desprende de los datos de la tabla, las variables que más negativamente influyen sobre nuestro resultado anual, son todas las que reducen las ventas, o incrementan los costes. De estos últimos sólo analizamos los cambios en los costes fijos, ya que los costes variables, si varían las ventas esa variación también afectará a dichos costes.

Por la información mostrada, podemos concluir, que si la previsión de ventas se reduce un 2%, y se produce un incremento de los costes fijos de un 5%, no alcanzaríamos la rentabilidad deseada, ya que sólo llegaría a un 6%. Sin embargo si el incremento en ventas alcanzara el 10% bajo la premisa de “ceteris paribus” todo lo demás, nuestra rentabilidad se dispararía hasta alcanzar el 22%, y se generaría una ganancia mucho mayor.

Tenemos que resaltar en este punto, que la situación inicial para la empresa, según nuestra estimación tiene claramente una tendencia pesimista, ya que las cifras de ventas, son mucho menores de las que en realidad se podrían alcanzar. Pero la idea que mantenemos aquí es trabajar con un escenario de partida desfavorable, reflejo de la situación económica actual que atraviesa el país, para que de producirse una mejora en los resultados reales, el cambio sea especialmente positivo para la empresa.

### 6.8.3 RATIOS

Tabla 6.16. Ratios

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Rentab. ec.</b>	11,63	14,66	15,64	16,62	17,58	18,51	19,40	20,23	21,89	22,76
<b>Margen</b>	31,36	30,48	30,97	31,47	31,94	32,40	32,84	33,26	35,10	35,87
<b>Rotación</b>	0,41	0,48	0,51	0,53	0,55	0,57	0,59	0,61	0,62	0,63
<b>Rentab. financiera</b>	63,20	85,39	67,14	56,05	48,53	43,08	38,93	35,66	34,59	32,40
<b>Rec. generados</b>	118.897	137.038	149.551	162.803	176.746	191.417	206.851	223.086	235.910	252.454
<b>Endeudamiento</b>	86,62	88,28	83,28	77,75	71,73	65,27	58,43	51,30	43,96	36,32
<b>Rec.Generados/ devo principal</b>	2,57	2,82	2,93	3,03	3,14	3,24	3,33	3,42	3,45	3,51

Para completar el estudio de la viabilidad del proyecto, calculamos los ratios para el período 2015-2024.

- **Rentabilidad económica:** También denominada en inglés ROI (Return on Investment). Es el cociente de dos elementos: en el numerador la suma del beneficio neto más los gastos financieros pero con el efecto impositivo, y en el denominador la suma de fondos propios y fondos ajenos remunerados medios.

Este ratio nos explica la rentabilidad que obtenemos de nuestras inversiones empresariales independientemente de cómo se haya financiado. Y vemos que en el período de 10 años, el restaurante comienza obteniendo un 11,63% de rentabilidad, y va incrementándose progresivamente hasta que alcanza casi el 23%. Luego este dato es muy positivo para la evolución de la empresa. Se obtiene una situación de crecimiento de la rentabilidad en todo el período.

- **Margen:** Es un porcentaje que se obtiene como resultado de un cociente. El numerador es el mismo que se utiliza para calcular la rentabilidad económica, y el denominador en este caso son los ingresos totales. Podríamos decir que representa el beneficio que se obtiene por cada servicio de comida.

En este caso, el primer año no lo podemos comparar con el resto ya que no ha habido actividad económica en el primer trimestre. Pero si nos fijamos en el período 2016 al 2024, la tendencia es al alza. Con lo que cada vez se obtiene mayor beneficio con la prestación del servicio. Así se comienza con valor en torno al 31%, y se termina con un valor próximo al 36%.

- **Rotación:** Para calcular este dato tenemos que realizar el cociente entre los ingresos totales y la inversión media. Se utiliza como complemento de los ratios de rentabilidad. Este valor cuanto más elevado sea mejor situación tiene la empresa. En el caso del restaurante, se incrementa a lo largo de los 10 años, de 0,41 hasta 0,63. Esto indica claramente que la empresa cada año requiere menos inversión para generar ventas, con lo que conforme pasa el tiempo, mayor es su eficiencia.

Estos dos ratios, **margen** y **rotación** explican las causas de la rentabilidad económica. Como vemos la rotación explica en mayor parte esta rentabilidad. Lo que quiere decir, que la empresa gana más porque existe un elevado número de comidas, que se incrementa considerablemente cada año, que por la diferencia entre el coste y el ingreso por servicio.

- **Rentabilidad financiera:** Denominada en inglés ROE (Return on Equity). Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los fondos propios medios.

Este ratio nos indica la rentabilidad que hemos obtenido de los fondos propios de la empresa. Y se observa que cada vez la rentabilidad es menor. Partimos de 63,20% y el último valor obtenido es de un 32,40%. Quizá en parte sea debido al aumento de patrimonio neto, derivado del incremento en las reservas, como consecuencia de resultados positivos.

- **Recursos Generados:** Es el resultado de sumar al beneficio neto las amortizaciones. La tendencia es al alza, ya que partimos de generar en el primer año 118.897€, y en el último la cifra es de 252.454€.

- **Endeudamiento:** Es el resultado de este cociente. En el numerador los fondos ajenos medios, y en el denominador, la inversión media (fondos propios medios y fondos ajenos medios). Si nos fijamos en los datos del ratio, vemos que desciende el valor que toma a partir de 2016. Esto es francamente muy favorable para la empresa, ya que el endeudamiento cada vez es menor.

- **Cobertura deuda financiera:** Para obtener este valor, necesitamos realizar el cociente entre los recursos generados, en el numerador, y devolución del principal en el denominador. Con este ratio vemos si los recursos generados son suficientes para cubrir nuestro desembolso por la deuda bancaria. Como los valores que toma son superiores a 1 en todos los casos, eso quiere decir que cubre estos gastos y

además le queda un remanente de tesorería. En este caso se debe resaltar que todos los valores que toma este ratio son por encima del 2, con lo que indica que se genera gran tesorería después de cubrir estos gastos.

## 7 Conclusiones.

Tras analizar los aspectos comerciales, técnicos, las necesidades de personal, y el marco legal del proyecto, hemos visto que existen grandes ventajas que hacen que invertir en el restaurante se convierta en la mejor decisión.

Son cuatro perspectivas las que convencen al inversor.

- **Perspectiva del entorno:** Este tipo de restaurantes necesita renovaciones periódicas de la decoración para seguir manteniendo la afluencia de clientes. Por la situación económica en la que está sumida la región, son muchos los empresarios que no pueden asumir el coste de tal reforma, con lo que el local se queda obsoleto rápidamente. O incluso en algunos casos, se produce el cierre. Para una empresa que inicia su andadura estos cambios le favorecen.
- **Perspectiva del negocio:** Las instalaciones se asientan en una privilegiada localización, la cocina es de elaboración propia, dispone de posibilidad de alojamiento, posee espacio para celebrar ceremonias civiles, y cuenta con elementos decorativos que lo diferencian del resto.
- **Perspectiva de los socios:** Empresa familiar, gran profesionalidad al contar con dilatada experiencia en hostelería y como empresarios, y se ven favorecidos por las sinergias creadas de los proyectos anteriores. Disfrutan de elevada capacidad de negociación frente a proveedores y poseen ya una cartera de clientes consolidada.
- **Perspectiva económico-financiera:** Cabe destacar que la cifra de resultado es mayor notablemente que la de los costes, por tanto siempre obtenemos beneficio, con lo que nuestra tesorería se incrementa anualmente de un modo considerable. Por tanto, vamos a contar con un excedente que nos permitirá realizar nuevas inversiones.  
Por otro lado si nos fijamos en los dos indicadores económicos analizados para estudiar la viabilidad, El VAN toma un valor positivo con lo que obtenemos mayor rentabilidad que la exigida por los socios, y concretamente la ganancia es de 651.584. Además si nos fijamos en el TIR, la rentabilidad que se obtiene para el negocio es de un 17%, luego no existe ninguna inversión en renta fija que supere este valor, con lo que el coste de oportunidad del restaurante es mínimo. También es importante señalar el “payback”. Porque el préstamo es a 15 años, pero en 9 años hemos recuperado toda la inversión.  
Si observamos ahora la sensibilidad del TIR, vemos que en el caso más desfavorable para la empresa, con incrementos en costes fijos del 5%, y reducción de un 2% en las ventas, alcanzamos un valor del 6%, con lo que se sigue obteniendo rentabilidad incluso en este caso. Y si nos fijamos en los ratios reflejan una buena situación económica en todo el período analizado.  
Tampoco podemos olvidar que la hipótesis de partida es claramente pesimista al contemplar menos ingresos que los que se espera realizar. Luego si en una situación adversa se obtiene esta rentabilidad, en una situación normal, los resultados serían mejores.

Luego por todas estas razones expuestas, el proyecto es perfectamente viable y realizar esa inversión en el restaurante resulta la opción más rentable de todas las que existen en el mercado, ya que conviene resaltar que con la actividad logramos una rentabilidad del 17%, y estas estimaciones se contemplan bajo un prisma pesimista, con lo que la rentabilidad real será mayor.

## 8 Bibliografía.

### 8.1 LIBROS

- ❖ Rodríguez Sandiás, A. (2008): “Planificación financiera aplicada”, Tórculo, Santiago de Compostela.
- ❖ Termes, R. (1998): Inversión y coste de capital. Manual de finanzas, McGraw Hill, Madrid.
- ❖ Pérez- Carballo Veiga, J.F. (2013): “El análisis de inversiones en la empresa”, Esic. Madrid.

### 8.2 DIRECTORIO PÁGINAS WEB.

- ❖ [www.bicgalicia.org](http://www.bicgalicia.org)
- ❖ [www.fehr.es](http://www.fehr.es)
- ❖ Web ayuntamiento Gijón
- ❖ Oficina Turismo Gijón.
- ❖ [www.ucayc.es](http://www.ucayc.es)
- ❖ [www.hosteleriagijon.es](http://www.hosteleriagijon.es)
- ❖ Documento: “ALEH Clasificación funcional”. Disponible en: <http://www.hosteleriamadrid.com/boletines/Web/Laboral/ConvenioDiseno/ALEHClasificacionFuncional.pdf>
- ❖ Documento: “Estudio Remuneración Turismo”. Disponible en: [http://www.michaelpage.es/productsApp\\_es/comunicacion/estudios/estudioremuneracionturismo.pdf](http://www.michaelpage.es/productsApp_es/comunicacion/estudios/estudioremuneracionturismo.pdf)
- ❖ <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=9&MS=20>
- ❖ Fuente: Datos recogidos de diversas web de restaurantes para grandes eventos de toda España.
- ❖ “Plan empresa paso a paso” [www.guiaceei.es](http://www.guiaceei.es) y “Plan empresa” disponible en <http://www.empredeastur.es/Recursos/PLANEMPRESA.PDF>
- ❖ [http://www.lanbide.net/plsql/AU\\_GN\\_UPLOAD.download?p\\_file=F12550/Cuanto+vas+a+vender.pdf](http://www.lanbide.net/plsql/AU_GN_UPLOAD.download?p_file=F12550/Cuanto+vas+a+vender.pdf)
- ❖ <http://www.emprendedores.es/gestion/como-calcular-la-viabilidad-de-una-empresa/calcular-ventas-de-una-empresa>

- ❖ <https://todoparaempresadores.wordpress.com/category/fuentes-de-financiacion/viabilidad-financiera/page/2/>
- ❖ <https://todoparaempresadores.wordpress.com/tag/calculo-viabilidad/>
- ❖ <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/cuales-son-los-gastos-de-una-empresa>
- ❖ <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-de-escenarios-en-valoracion-de-inversiones.html>