

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Máster en Administración de Empresas MBA

Plan de empresa de Restaurante Cigala en Dublín

Autores: Payán Rozalén Raquel

Peña Ordaz Darcy

Tutor: Dra. María Dolores Aledo Ruiz

Barcelona, 10 de julio de 2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Máster en Administración de Empresas MBA

Plan de empresa de Restaurante Cigala en Dublín

Autores: Payán Rozalén Raquel

Peña Ordaz Darcy

Tutor: Dra. María Dolores Aledo Ruiz

Barcelona, 10 de julio de 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. JUSTIFICACIÓN	10
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. ESTRUCTURA.....	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	13
2.1. IDEA DE NEGOCIO.....	13
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
2.2.1. Misión	14
2.2.2. Visión	15
2.2.3. Valores.....	15
2.3. PÚBLICO OBJETIVO	15
3. ESTUDIO DE MERCADO	16
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	16
3.1.1. Análisis político	16
3.1.2. Análisis económico.....	17
3.1.3. Análisis social	20
3.1.4. Análisis tecnológico.....	21
3.1.5. Análisis ecológico.....	23
3.1.6. Análisis legal	23
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	25
3.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes	26
3.2.2. Amenaza de nuevos competidores	27
3.2.3. Amenazas de productos y servicios sustitutivos.....	28
3.2.4. Poder de negociación de los clientes	28
3.2.5. Poder de negociación de los proveedores	29
3.4. ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME.....	29

3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	30
3.5.1. Encuesta	30
3.5.2 Análisis de datos de la encuesta.	31
4. PLAN DE MARKETING	32
4.1. PRODUCTO	32
4.1.1.Nombre comercial, logo, imagen corporativa.....	32
4.1.2. Líneas de productos.	33
4.2. PRECIO	35
4.3. DISTRIBUCIÓN	35
4.4. PROMOCIÓN.....	36
4.4.1. Internet y redes sociales	36
4.4.2. Acción de Marketing	37
4.4.3. Fidelización	38
5. PLAN DE OPERACIONES	38
5.1. ESTUDIO DE LA LOCALIZACIÓN Y LAYOUT.....	38
5.1.1. Localización: Método de Factores Ponderados.....	38
5.1.2. Layout	40
5.2. PROCESO PRODUCTIVO	42
5.2.1. Materias primas	42
5.2.2. Proceso de producción de las recetas.....	42
5.2.3. Elementos de seguridad industrial, aseo e higiene.	43
5.2.4. Equipos y maquinarias	43
5.2.5 Método Just In Time	43
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	44
6.1. ORGANIGRAMA	44
6.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	45
7. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO	47
7.1. INVERSIÓN INICIAL	47
7.1.1. Necesidad financiera	48
7.2. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA	49
7.2.1. Previsión de ventas y gastos	49

7.2.2. Balance anual	50
7.2.3. Cálculo del punto muerto	51
7.2.4. Presupuesto de tesorería y flujos de caja	51
7.3. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS: VAN y TIR.....	53
7.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: RATIOS	53
8. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS	
ANEXO I. ENCUESTA.....	59
ANEXO II. TABLAS Y GRÁFICOS RESULTADOS ENCUESTA.....	63
ANEXO III. CARTA RESTAURANTE CIGALA.....	67
ANEXO IV: TIPOS DE ENVASES	69
ANEXO V. TABLA COMPARATIVA PRECIOS RESTAURANTE CIGALA Y COMPETIDORES.....	70
ANEXO VI. UBICACIÓN GEOGRÁFICA RESTAURANTE.....	72
ANEXO VII. ELEMENTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	73
ANEXO VIII. EQUIPOS Y UTENSILIOS DE COCINA.....	73
ANEXO IX: PROYECCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	75
ANEXO X. GASTOS FIJOS Y GASTOS VARIABLES.....	76
ANEXO XI. CUENTA DE RESULTADOS DETALLADA.....	77
ANEXO XII. BALANCE GENERAL.....	79

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sector de origen del Producto Interno Bruto (2020).....	18
Gráfico 2: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	25
Gráfico 3: Transición de Océano Rojo a Océano Azul.....	28
Gráfico 4: Punto de equilibrio	51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Pasos para la creación de una empresa en Dublín	14
Tabla 2: PIB de Irlanda (2017-2020)	17
Tabla 3: Tasa de variación del PIB (en base al año 2010)	17
Tabla 4: Tasa de Inflación	19
Tabla 5: Número de personas contratadas detalladas por sector (2018)	19
Tabla 6: Evolución de la densidad de población en Irlanda.....	20
Tabla 7: Encuesta empresarial sobre TIC en 2019 y 2020 (en % de todas las empresas irlandesas)	22
Tabla 8: Consumo de energía renovable (2010-2015)	23
Tabla 9: Normativas que afectan la creación de la empresa según la Autoridad de Seguridad Alimentaria de Irlanda (FSAI)	24
Tabla 10: Tabla comparativa de las principales ofertas gastronómicas españolas en Dublín.	26
Tabla 11. Resumen de Resultados.....	31
Tabla 12. Requerimientos del servicio.....	32
Tabla 13: Costes de publicidad	37
Tabla 14: Factores Ponderados de Localización (MFP)	39
Tabla 15: Análisis y Descripción de puestos de trabajo (ADPT).....	45
Tabla 16: Necesidades Financiera.	48
Tabla 17: Proyección de ventas año inicial (2022)	49
Tabla 18: Cuenta de Resultados	50
Tabla 19: Balance	51
Tabla 20: Flujos de caja	52
Tabla 21. Ratios económicos y financieros.....	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	13
Ilustración 2: DAFO + CAME.....	30
Ilustración 3: Logotipo del Restaurante Cigala.....	33
Ilustración 4: Descripción y disposición Planta Baja.....	41
Ilustración 5: Descripción y disposición Planta primera.....	41
Ilustración 6: Organigrama del Restaurante Cigala	44

1. INTRODUCCIÓN

El sector de la restauración en España es uno de los pilares de la economía del país. Dicho país comparte con Irlanda la importancia del sector tanto para sus ciudadanos como para el turismo.

Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Irlanda ofrece unas excelentes perspectivas para las franquicias españolas del sector de la restauración por el auge del consumo de las tapas promovido por un 25% de la población que viaja sistemáticamente en España.

Un alto porcentaje de la población irlandesa elige España como el país destino para disfrutar de sus vacaciones y uno de los motivos principales es precisamente la gastronomía del país. La dieta mediterránea es valorada altamente por los países europeos y considerada una de las dietas más saludables del mundo. No obstante, no se trata únicamente de la gastronomía, el vino español también está muy bien considerado en el resto de países europeos, entre ellos la República de Irlanda.

Con todo ello, el sector de la restauración española en el país de Irlanda ha aumentado y ganado demanda en los últimos años, resultando ser una oportunidad, altamente valorada, la creación de una empresa de este ámbito en el país, más aún en la capital.

El siguiente TFM recoge la información necesaria para crear un establecimiento del sector de la restauración (especializado en un plato típico español) en la ciudad de Dublín, a partir de datos reales y actuales de ambos países. Es una manera de generar un vínculo y una conexión entre España e Irlanda, teniendo en cuenta que existe un elevado número de ciudadanos españoles residiendo en este país europeo denominado coloquialmente como “Isla Esmeralda”.

1.1. JUSTIFICACIÓN

Para justificar nuestra idea de negocio nos basamos en varias premisas como: la falta de una propuesta gastronómica centrada en las necesidades del público objetivo, en este caso de españoles con residencia en la ciudad de Dublín; la posibilidad de dar a conocer la gastronomía española a los ciudadanos

nacionales y los estudios realizados mediante una encuesta de testeo o encuesta inicial, donde participaron grupos de españoles residenciados en Dublín y grupos de conocidos que manifestaron de viva voz la necesidad de una propuesta fresca y mejorada.

Se justifica nuestra propuesta, en base a lo anteriormente expuesto y en concreto, a los resultados de la encuesta descrita en el presente trabajo, en la que se obtiene una muestra de 101 personas, de las cuales el 89,1% está a favor de la consolidación de un restaurante como el propuesto, con especial foco en la paella tradicional española.

De igual manera se pretende ir un poco más allá y ser una ventana de nuestra cultura para los ciudadanos de Irlanda y de otras nacionalidades, mediante la paella y los espectáculos en vivo que demuestren nuestra rica cultura.

Este proyecto nace de una necesidad insatisfecha en el mercado principalmente de españoles con residencia en Dublín, que es importante ya que son alrededor de 11.186 españoles los que residen en este país, lo cual es una cuota de mercado importante sin contar con los posibles clientes de otras nacionalidades atraídos por la propuesta de nuestro restaurante, así como también de los irlandeses.

Ciertamente la propuesta gastronómica es la primera opción en el restaurante, pero se pretende proyectar más allá de un plato, se busca hacer partícipe al comensal de una experiencia gastronómica transportándolo a nuestro país, de forma que al entrar al restaurante pueda sentir la calidez y el trato amable de la cultura española.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

El objetivo principal de este proyecto es el estudio detallado de la creación de una empresa de restauración (“Restaurante Cigala”), especializada en comida española concretamente en todas las variedades de paellas y ubicado en la cosmopolita ciudad de Dublín en Irlanda.

1.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de una empresa son aquellas metas que la empresa se propone conseguir teniendo en cuenta su misión, visión, valores y público objetivo. Estos objetivos tienen que ser claros, realistas y concretos. Además, se deberá comunicar a todos los empleados los objetivos, para que tengan constancia de ellos y puedan llegar a alcanzarlos en conjunto toda la organización. Para nuestra empresa los objetivos estratégicos marcados son:

- **Eliminación correcta de los residuos:** Se eliminarán los residuos que no sean utilizables de manera responsable, y los que se puedan volver a utilizar se reciclarán a través de un proceso con el que cuenta la empresa.
- **Promoción de la empresa:** Se promocionará la empresa en distintos ámbitos para llegar a mayor público.
- **Apertura de nuevos nichos de mercado:** Se investigarán nuevas posibilidades para ampliar el mercado.

Nuestra idea de negocio pretende contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados por la ONU en 2015. En concreto, al ODS 12 relacionado con el Consumo y la Producción sostenible.

Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU (2015)

1.3. ESTRUCTURA

Este proyecto de Trabajo Final de Máster se divide en ocho capítulos. En el primer capítulo, ya analizado, se ha justificado el proyecto y se han presentado los objetivos del mismo. En el segundo capítulo, se describe la idea de negocio. En el tercer capítulo, se realiza un análisis del entorno general y específico para conocer el análisis DAFO. En el cuarto capítulo se estudian las 4Ps del Marketing: precio, producto, distribución y promoción. En el quinto capítulo se analiza el plan de operaciones de la empresa, estudiando la localización más apropiada que minimiza costes. En el sexto capítulo se analizan los recursos humanos necesarios para la empresa, aportando un organigrama de la misma. En el séptimo capítulo se procede a determinar la viabilidad económica-financiera del presente proyecto. Por último, en el capítulo octavo, se presentan las conclusiones del trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

2.1. IDEA DE NEGOCIO

Restaurante Cigala L.T.D, es una empresa creada para satisfacer la necesidad de degustar una inolvidable paella con todo el sabor de la cocina tradicional española, pero en la ciudad, cosmopolita de Dublín (Irlanda).

En este punto es obligatorio dar una explicación sobre el plato estrella del restaurante la “paella”, según la Real Academia Española (RAE): *“Plato de arroz seco, con carne, pescado, mariscos, legumbres, etc...., propio de la región valenciana, en España”*.

La empresa pertenece al sector de la hostelería, según el CNAE está englobado en el código 5610, correspondiente a restaurantes y puestos de comida, sin embargo, en Irlanda es necesario en primer lugar crear una Sociedad privada de responsabilidad limitada (LTD), y posteriormente registrarla en dos instituciones tanto el CRO (Company Registration Office) y el Revenue (entidad equivalente a la hacienda pública).

En tabla siguiente se detallan los pasos detallados para la apertura del Restaurante Cigala en Dublín:

Tabla 1: Pasos para la creación de una empresa en Dublín

<i>Paso previo</i>	Creación de la sociedad mercantil en la forma jurídica de LTD, Sociedad privada de responsabilidad limitada.
Paso 1	Obtención de: PPS Number . Se ha de realizar en: Department id Social Protection.
Paso 2	Registro en: CRO (Company Registration Office): para ello previamente se realiza la comprobación de disponibilidad del nombre. Enlace: https://www.cro.ie/Publications/Business-Names-Forms
Paso 3	Registro en: Revenue (entidad equivalente a la Hacienda Pública)
Paso 4	Solicitud de licencia de funcionamiento y licencia de expendio de bebidas alcohólicas.
Paso 5	Alquiler de local comercial

Fuente: Elaboración propia adaptado CRO (www.cro.ie)

La propuesta culinaria de Arrocería Española LTD, pretende ubicar un lugar privilegiado en los consumidores de gastronomía típica española, y ser una referencia en el sector en la ciudad de Dublín.

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.2.1. Misión

Somos una empresa de restauración de comida tradicional española en la ciudad de Dublín, Irlanda, y que ofrecemos productos de alta calidad para un mercado cada vez más exigente y en constante movimiento.

Estamos comprometidos con la mejora continua, el desarrollo profesional y la seguridad de nuestro equipo humano, la generación de valor a nuestros clientes, el crecimiento sostenible y el respeto por el medio ambiente.

2.2.2. Visión

Crear una imagen de marca reconocible a nivel internacional por la calidad de nuestros productos y por saber satisfacer las necesidades de los clientes en cada momento. Buscamos fidelizar a los consumidores en un mercado exigente y cambiante ofreciendo productos de calidad y un servicio eficaz.

2.2.3. Valores

- Calidad en nuestros productos y trabajo diario buscando la satisfacción de los consumidores.
- Transparencia en todas las actividades y tareas que realiza la empresa.
- Compromiso y trabajo en equipo fomentando la comunicación fluida entre los empleados y la mejora continua.

2.3. PÚBLICO OBJETIVO

El mercado objetivo del restaurante Cigala son habitantes de la ciudad de Dublín principalmente, amantes de la paella o con motivaciones suficientes como para apreciarla en un lugar que se caracteriza por la calidad del alimento. Se estima que un alto porcentaje corresponde a clientes de nacionalidad española residentes en Dublín, aunque también encontraremos residentes de diversas nacionalidades, mayormente procedentes de países de Latinoamérica y Europa. Además, nuestros consumidores buscan alimentarse de manera saludable, valorando la dieta mediterránea y disfrutando de un ambiente cálido y familiar para compartir con amigos, familiares o celebrar un evento especial.

Dentro del mismo mercado objetivo se cuenta con clientela irlandesa conocedora de la gastronomía española y, más concretamente de la paella, dispuestos a disfrutar de ello en la capital de Irlanda.

Añadir, que queda un espacio para todos aquellos turistas tanto nacionales como internacionales que acudan a la ciudad de Dublín y estén dispuestos a sumergirse en un rincón español.

Por otro lado, comentar que un alto porcentaje de la captación del público objetivo comienza a través de la publicidad online, a la que se prestará una especial atención, haciendo de los clientes potenciales en línea los protagonistas principales y hacia los que dirigimos las estrategias de mercado.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para analizar el entorno general se procede a aplicar el análisis PESTEL, desarrollando factores de tipo: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Guerras y Navas, 2007).

3.1.1. Análisis político

Irlanda está organizada en cuatro principales provincias: Leinster, Munster, Connaught y Ulster. El país posee una forma de estado de República Parlamentaria.

En materia de política exterior, Irlanda entró a formar parte de la Unión Europea en 1973 y pertenece a las Naciones Unidas desde 1955, además de pertenecer al Consejo de Europa. Es un país con fuerte compromiso en la integración europea, lo cual le ha influido positivamente en su desarrollo económico, siendo presidente de la Unión Europea en seis periodos. En mayo del 2012 se aprobó el tratado de estabilidad, coordinación y gobernanza de la unión económica y monetaria.

La política nacional influye notablemente en la creación de una empresa tanto nacional como extranjera, si bien es cierto que las relaciones internacionales con España son fructíferas, también es cierto que se deben tomar en cuenta las políticas fiscales, y las diferentes directrices que indique el gobierno irlandés para la constitución de empresas en especial de capital extranjero. Este hecho beneficia positivamente la incursión de nuestra empresa en el país, al no existir políticas que afecten negativamente.

3.1.2. Análisis económico

El producto interior bruto (PIB) irlandés refleja un claro ascenso y un marcado desarrollo económico (Tabla 2).

Tabla 2. PIB de Irlanda (2017-2020)

PRODUCTO INTERIOR BRUTO	2017	2018	2019	2020
PIB	300,387	326,986	356,051	366,506

Fuente: Elaboración propia, adaptado del Banco Mundial

El producto interior bruto (PIB) irlandés se incrementó un 3,4% en el cuarto trimestre de 2020 referenciado al año 2018. Según se puede apreciar en la web de estadísticas de Irlanda “*Central Statistics office*”, el crecimiento se basó en un menor gasto de consumo final de los hogares, pero un aumento significativo en las exportaciones netas, la formación bruta de capital fijo.

El PIB irlandés ha sufrido una tasa de variación durante el ciclo de estudio comprendido entre los años 2009 al 2018, como se detalla en la Tabla 3. Como se puede observar el PIB Irlandés, según los datos del Banco Mundial demuestran un fuerte crecimiento en el 2015 con un descenso en el 2016 y una clara recuperación en el 2017 y 2018.

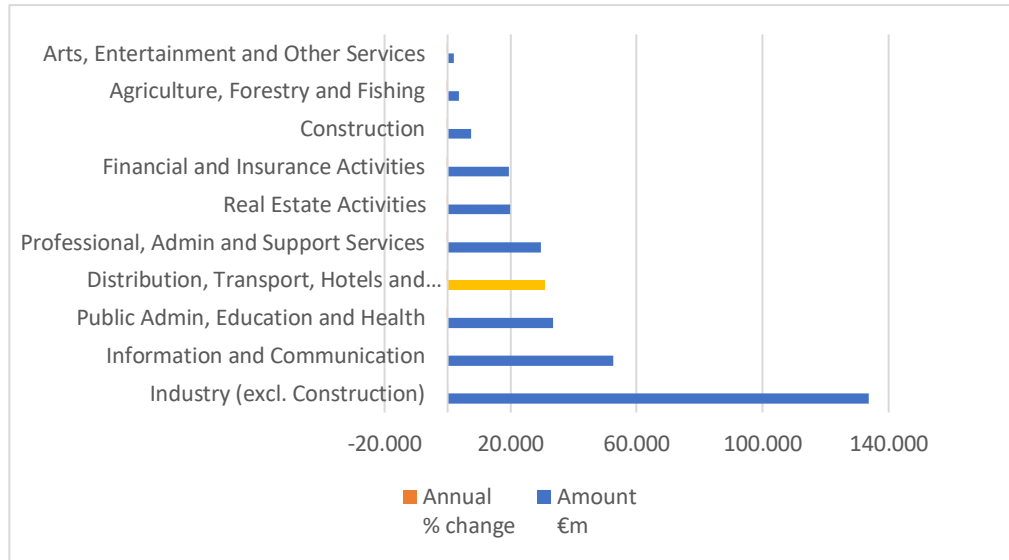
Tabla 3: Tasa de variación del PIB (en base año 2010)

<i>AÑO</i>	<i>PIB</i>	<i>Tasa de variación en base a 2010</i>
2010	1,81	0,8
2011	0,3	-0,7
2012	0,23	-0,8
2013	1,35	0,4
2014	8,6	7,6
2015	25,2	24,2
2016	3,7	2,7
2017	8,2	7,2
2018	8,2	7,2

Fuente: Elaboración propia, adaptado del [Banco Mundial](#)

En el Gráfico 1, se detalla el gasto en función de los diferentes sectores, siendo la Industria el sector con mayor gasto.

Gráfico 1: Sector de origen del Producto Interno Bruto (2020)



Fuente: <https://www.cso.ie>

Respecto a la tasa de inflación, se presenta la Tabla 4, según datos del Banco Mundial. Como se puede apreciar, el movimiento de la inflación es accidentado, tomando como punto de comparación el año 2010. La tasa del - 6% del 2010 y la tasa de 12,78 son movimientos importantes tanto de disminución como de incremento, lo cual nos permite poder tener perspectivas positivas para la incursión de nuestro producto en el mercado irlandés. Teniendo como premisa que el coronavirus ha afectado todas las economías mundiales e Irlanda no ha quedado exenta de sufrir la desaceleración económica o crisis del Covid-19. Si bien es cierto que la economía de Irlanda ha sufrido importantes incrementos de la inflación, también es cierto que es una economía que ha demostrado superarse continuamente.

Otro aspecto importante, desde el punto de vista de la contratación de manos de obra, es el bajo coste de la Seguridad Social en relación con España según la “*Central Statistics Office*”, siendo Irlanda el tercer país con el costo más bajo de la Seguridad Social.

Tabla 4: Tasa de Inflación

Comparado con el año 2009. (año 2009=100)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
índice de Precios	236,31	222,14	237,47	222,95	238,54	258,47	291,49	300,53	334,83	382,48
Tasa de Inflación		-6,00	6,90	-6,11	6,99	8,35	12,78	3,10	11,41	14,23

Fuente: Elaboración propia, adaptado a la información del [Banco Mundial](#)

Respecto a la tasa de empleo, en Irlanda tiene mucho peso el sector servicios (un 45,5% de ocupados), sector al que pertenece nuestra empresa, con una clara diferencia entre la contratación por sexo, siendo el sexo femenino el más contratado (Tabla 5).

Tabla 5: Número de personas contratadas detalladas por sector (2018)

SECTOR SERVICIOS	2014	2015	2016	2017	2018
MUJERES	89,86	89,93	88,05	89,73	90,05
HOMBRES	66,72	65,44	64,84	64,65	65,12

Fuente: Elaboración propia, adaptado del [Banco Mundial](#)

La contratación de la mano de obra en Irlanda varía significativamente con algunos sectores a la cabeza como la manufactura, la minería y en tercer lugar, se encuentran el alojamiento y la comida, otro punto a favor para nuestra empresa ya que estaría en uno de los tres sectores más importantes del país tal como lo detalla la “*Central Statistics office*”.

La pandemia del Covid-19, afectó notablemente el sector servicios a nivel mundial. Es preciso anotar que Irlanda se ha visto fuertemente afectada con 266.058 casos confirmados y 4941 fallecidos (Johns Hopkins University & Medicine, 2021). Debido al impacto negativo de la pandemia y al confinamiento con el obligatorio cierre de la actividad no esencial, el sector turístico y de restauración se han visto muy afectados. Estos cierres incitaron al cierre

permanente de muchos establecimientos y la reinversión de otros para la venta online.

3.1.3. Análisis social

Según la Oficina Central de Estadísticas de Irlanda al mes de abril del 2020, el país contaba con una población de 4,8 millones de personas. La población de residentes españoles, según el Instituto Nacional de Estadística, es de 11.186 personas de las cuales la mayoría son mujeres con un total de 6.184 españolas y 5.002 españoles.

En los últimos diez años se puede observar el incremento anual de españoles residiendo en el Reino Unido, cifra que asciende a un total de 160.641 y, en segundo lugar, encontramos a Irlanda con 11.186 españoles censados.

Según los datos del Censo Electoral del Gobierno Español, el incremento de españoles en Dublín va en ascenso cada año, razón por la cual es necesario aportar nuevas propuestas culinarias adaptadas a la gastronomía española.

Respecto a la densidad, como se puede observar en la Tabla 5, Irlanda ha aumentado su densidad de población a lo largo de los últimos años.

Tabla 6: Evolución de la densidad de población en Irlanda

<i>Años</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Personas por kilómetro cuadrado de superficie terrestre</i>	66,19	66,48	66,77	67,12	67,61	68,25	69,03	69,78	70,45

Fuente: Elaboración propia, adaptado del [Banco Mundial](#)

Ahora bien, en cuanto al tema del ocio debemos indicar que el gasto medio semanal de los hogares durante los años 2009-2010 fue de unos 14 euros, y para los años 2015-2016 aumentó a 17,85 euros, lo que indica que los hogares irlandeses han aumentado su gasto como indicador de su calidad de vida.

En el ámbito cultural es necesario mencionar la importancia que tiene para el Gobierno irlandés el Turismo, ya que es parte importante del ingreso

económico al país. El gasto en viajes y turismo por ocio expresado en dólares para el año 2019 era el 14,9 (billion Us dollars), con un número de llegadas de 10.951.000 de turistas internacionales en el año 2019 (Knoema, 2021).

Dentro de la cultura irlandesa ocupan un lugar muy importante los bares, como elemento propio de los actos sociales, ya que para los irlandeses los pubs están íntimamente ligados a su propia idiosincrasia. Es muy común para los irlandeses el after work para tomar unas pintas. Según datos del Banco Mundial, el consumo de bebidas alcohólicas en Irlanda es alto, observándose un aumento significativo del consumo de alcohol del 12,3 del año 2010 al 13,0 del año 2016, (superior al 10,0 de España). Estos datos nos permiten canalizar nuestra propuesta gastronómica sin descuidar un aspecto importante como lo es potenciar las bebidas alcohólicas.

Todos los países se han visto afectados por la pandemia del Covid-19 y el sector restauración en Irlanda no fue la excepción. Según el INE, tanto el consumo de bebidas alcohólicas como el consumo de comida rápida disminuyeron notablemente.

En la actualidad, al igual que el resto de países del mundo, se está retomando la vuelta a la normalidad con la apertura de bares y restaurantes. Por esta razón la idea de abrir un restaurante con un nuevo concepto, en especial para público español, pero con una oferta fresca puede ser una buena oportunidad de negocio.

3.1.4. Análisis tecnológico

Irlanda es un país muy inclinado a las tecnologías de la información y la comunicación, con un sector sólido y con marcado desarrollo, tanto es así, que en el país se encuentran corporaciones con dilatada experiencia en el sector como Microsoft, Facebook entre otros, lo que nos invita a reflexionar sobre la importancia que le dan a las TICs.

En el año 2020, más de la mitad de las empresas de Irlanda compraron Cloud Computing, realizando importantes inversiones en el sector, compras de correos electrónicos, hosting, software, CRM, sistemas con software personalizados, entre otros. Irlanda apuesta fuertemente por el desarrollo de las TICs (Tabla 6), también desde el punto de vista del Big Data, ya que una de cada cinco empresas utilizaba el Big data en el año 2020, según la *Central Statistics Office*.

Esto nos motiva a pensar en el desarrollo del comercio electrónico y en nuestro caso, de la venta de productos mediante este tipo de comercio, aprovechando el uso y la cotidianidad de los irlandeses con este medio podríamos lanzar campañas y ventas por plataformas. Es altamente beneficioso la disponibilidad de múltiples productos importantes para nuestro restaurante como software de gestión, plataformas de clientes tipos CRM para seguimiento y fidelización de estos, lo que nos puede ayudar a conocer mejor nuestra clientela.

Esto nos demuestra la importancia de una web empresarial con enlaces a perfiles en redes sociales para facilitar a los clientes la comunicación y el conocimiento de la oferta gastronómica y la posibilidad de reservar mesa o realizar pedidos.

Tabla 7: Encuesta empresarial sobre TIC en 2019 y 2020 (en % de todas las empresas irlandesas)

Sector servicios	Año 2019	Año 2020
Uso de Internet Website	77	77
Compras Usando Internet		
1.- Proporcionar enlaces o referencias a los perfiles de redes sociales de la empresa.	53	54
2.- Facilitar el acceso a pedidos o reservas en línea	30	31
3.- Seguimiento / estado de los pedidos realizados	12	13
4.- Contenido personalizado en el sitio web para visitantes habituales / recurrentes	12	12
5.- Posibilidad de que los visitantes personalicen o diseñen productos o servicios en línea	9	11

Fuente: <https://www.cso.ie>

3.1.5. Análisis ecológico.

El país apuesta fuertemente por una producción ecológica a través de planes para la agricultura ecológica intentado garantizar una alimentación sana y saludable respetando el medio ambiente. Apuestan por productos que respeten el medio ambiente lo cual es muy importante en nuestra investigación, ya que como se puede apreciar el gobierno apuesta por un fuerte consumo por lo orgánico, lo cual influye considerablemente en el tipo de productos a utilizar en la elaboración de la propuesta culinaria. Si bien es cierto se pueden aprovechar los productos orgánicos para la elaboración del menú, también es cierto que será necesario el uso de algunos productos propios de la gastronomía española para tratar de mantener los sabores sin alteraciones sustanciales.

Por otra parte, es significativo el aumento en el consumo de las energías renovables (Tabla 8) y la cultura de conservación del medio ambiente (gestión de residuos y reciclaje). lo cual nos indica que es necesario adaptarse a este tipo de acciones medioambientales, ya presentes en España, pero más afianzadas en Irlanda.

Tabla 8: Consumo de energía renovable (2010-2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	5,27	6,71	6,62	7,4	8,52	9,08

Fuente: [Banco Mundial](#)

3.1.6. Análisis legal

Irlanda está constituida en la figura de una república democrática representativa parlamentaria regida por una constitución adoptada en el año 1937. Está compuesto por un jefe de estado (presidente) electo por voto secreto. Es miembro de la Unión Europea desde el año 1973 y ha firmado o ratificado la Carta Internacional de Derechos Humanos.

El país da la oportunidad y la flexibilidad para la inversión extranjera, sin ser necesario permisos previos para establecer una empresa con capital

extranjero, al igual que no es un requisito la asociación con un nacional para la creación de una empresa. Todo ello no implica que se deba cumplir con los permisos necesarios o licencias, como sería el caso de nuestra empresa la cual debe cumplir con la licencia de bebidas alcohólicas y restauración, ambas necesarias para poder iniciar las actividades. Es importante destacar que son aplicables a todas las empresas nacionales o extranjeras por igual.

El compendio de algunas de las normativas que afectan la creación de la empresa según la Autoridad de Seguridad Alimentaria de Irlanda (FSAI) se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9: Normativas que afectan la creación de la empresa según la Autoridad de Seguridad Alimentaria de Irlanda (FSAI)

Reglamento (CE) nº 178/2002)	Para conocer las normas que establecen los requisitos de seguridad alimentaria y las responsabilidades de los explotadores de empresas alimentarias, incluidos los requisitos de trazabilidad
Reglamento (CE) nº 852/2004	Define la higiene de los alimentos como " las medidas y condiciones necesarias para controlar los peligros y garantizar la aptitud para el consumo humano de un producto alimenticio teniendo en cuenta su uso previsto"
Reglamento (CE) nº 852/2004	Requiere que todas las empresas alimentarias deben estar registradas ante la autoridad competente supervisora, por ejemplo, para aquellas empresas supervisadas por el HSE (p. Ej., Restaurantes, empresas de catering, supermercados, operadores mayoristas), un operador de empresa alimentaria está obligado a notificar HSE de cada establecimiento.
Reglamento (CE) nº 853/2004	Por el que se establecen normas específicas de higiene para los alimentos de origen animal.
El Reglamento (CE) nº 852/2004	Higiene personal; exige que toda persona que trabaje en un área de manipulación de alimentos debe mantener un alto

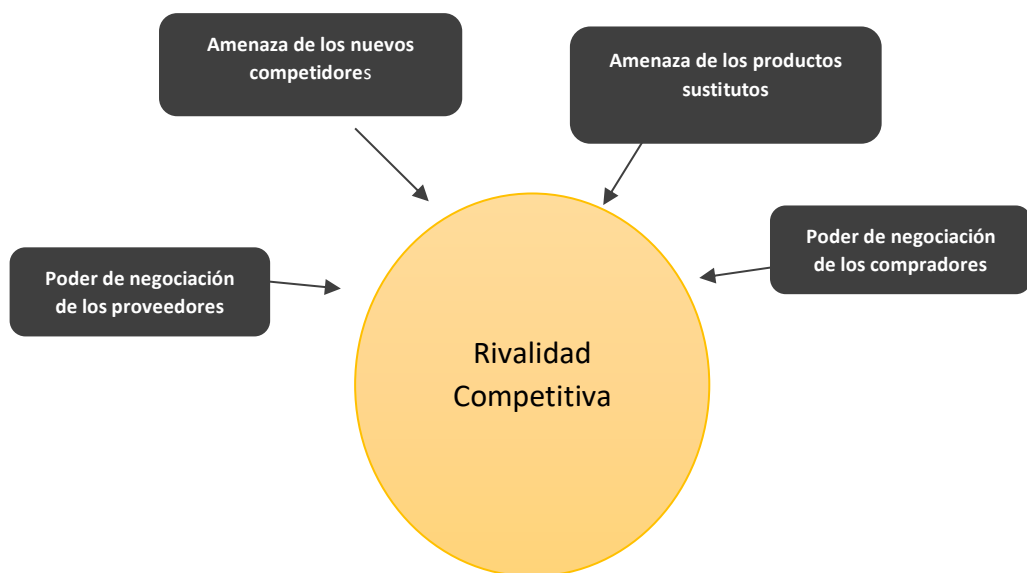
	grado de limpieza personal y debe usar ropa adecuada, limpia y, cuando sea necesario, protectora.
Ley de la Autoridad de Seguridad Alimentaria de Irlanda de 1998	Contiene disposiciones de aplicación que se suman a las facultades de enjuiciar y otras disposiciones de otras leyes alimentarias específicas
El SI No. 22 de 2020	Establece los requisitos para la aprobación de un negocio de alimentos supervisado por el Departamento de Agricultura, Alimentos y Marina, la Autoridad de Pesca Marítima, una autoridad local o el Ejecutivo de Servicios de Salud.
Ley de Normas Alimentarias de 1974 (No 11 de 1974)	Se trata de una ley habilitante que permite a varios ministros elaborar reglamentos que regulen las normas alimentarias para los alimentos.

Fuente Food Safety Authority of Ireland. www.fsai.ie

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para obtener esa perspectiva, en el Gráfico 2, se realiza el análisis basado en las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter,1982).

Gráfico 2: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Porter (1982)

3.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

En primer lugar, al analizar la rivalidad entre competidores, lo primero que se realiza es un estudio de las ofertas culinarias basadas en nuestra propuesta gastronómica española: la paella.

Una vez realizado un breve estudio de los restaurantes que ofrecen un producto similar, se ha detectado que existen un número reducido y dentro del pequeño grupo las variedades son muy pocas.

En la Tabla 10, se puede detallar claramente las diferentes propuestas que existen en la actualidad en la ciudad de Dublín.

Tabla 10: Tabla comparativa de las principales ofertas gastronómicas españolas en Dublín.

Restaurante	Logo y Web	Gastronomía Española	Paella	En Funcionamiento	Servicio Delivery
VIVA	 www.vivaespanatapas.com	Si	Si, por encargo	Si	Si
LAS TAPAS DE LOLA	 http://lastapasdelola.com/	Si	No	Si	No
SALAMANCA	 www.salamanca.ie	Si	Si, tipo tapa	Si	Si
EL CELLER	 www.elceller.ie	Si	No	Si	Si
LA BODEGA	 www.labodega.ie	Si	Si, tipo tapa	Si	No
THE MARKET BAR REST.	 https://marketbar.ie/	Si	Si, solo carne o pescado	Si	No
THE PORT HOUSE	 www.porthouse.ie	Si	Si	Si, sólo venta online	Si
PAELLA BAR & CO	 www.paellabar.co	Si	Si, tipo tapa	Cerrado temporalmente	Si

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los competidores actuales ofrecen diferentes productos, en cuanto a tipos de paellas. Algunos las incluyen en platos tipo “tapas, lo que es una oportunidad para poder competir y otros sólo incluyen variedades saludables con ingredientes vegetales.

3.2.2. Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar, la amenaza de nuevos competidores da origen a diferentes barreras de entrada, que buscan mantener el equilibrio en el mercado.

En el sector de la restauración concretamente, se han detectado unas barreras de entrada altas. Para la entrada en el sector es necesario un aporte de una fuerte suma de capital, ya que es necesario invertir en buenas y cómodas instalaciones para la comodidad de los clientes, así como en campañas agresivas de publicidad para dar a conocer el restaurante.

Otra barrera de entrada serían las economías de escala que permiten la reducción de costes en función del aumento de la producción.

El foco principal de la propuesta gastronómica es la diferenciación del producto, los distintos tipos de platos unidos a la esmerada atención y el plus cultural de los eventos en vivo, es una gran barrera de entrada, pero en este caso más que una barrera es una oportunidad para la incursión en el mercado.

Otra gran barrera de entrada es el Saber Hacer (Know-How). Así, la experiencia en turismo y restauración cuidando la atención al cliente y la calidad de la propuesta gastronómica, permite valorar positivamente el Know-how de la empresa y aprovecharlo para satisfacer ese nicho de mercado existente.

Las políticas gubernamentales son muy estrictas en cuanto a la normativa jurídica del país, lo cual es otra barrera de entrada que debe ser tomada en cuenta para cumplir con todos los requerimientos legales, no solo en la constitución de la empresa, sino también en cuanto a toda la normativa de manipulación de alimentos, normativas fiscales, laborales entre otras.

Según los conceptos de océano azul y rojo, estudiados por Chan y Mauborgne (2005), estamos ante un océano rojo en el cual al diferenciarnos en el nicho específico de solo paellas pretendemos canalizarlos a un océano azul (Gráfico 3).

Gráfico 3: Transición de Océano Rojo a Océano Azul



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Chan y Mauborgne (2005)

3.2.3. Amenazas de productos y servicios sustitutivos

En cuanto a los productos y servicios sustitutivos el nivel es alto ya que existe una amplia gama de productos sustitutivos en especial, las tapas de paella, que permiten al comensal la posibilidad de probar la variedad del menú en pequeñas porciones. Además, con la amplia y variada oferta gastronómica que ofrece Dublín, son múltiples los servicios sustitutivos a los que los clientes pueden optar.

Debido a ello nuestro restaurante debe estar preparado para ofrecer otros productos y servicios complementarios para satisfacer otras necesidades del mercado. En nuestro caso estamos valorando la opción de una ventana cultural en la cual podamos ofrecer un espacio para presentaciones en vivo de música española y/o espectáculos. Se evalúa pertenecer a grupos de españoles en Irlanda y dar la posibilidad de reuniones quincenales para encuentros con temáticas variadas.

Nuestra propuesta de valor para los clientes es una amplia oferta de paellas, que pueden ser degustadas en el restaurante en un ambiente cómodo y relajado acompañado de música o espectáculos en vivo.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

En este punto la situación no es muy distinta ya que el poder es alto, la diversidad y el volumen de clientes que hace uso de los restaurantes es elevada, por lo tanto, aunque existan clientes fidelizados su poder de decisión radica en múltiples factores que no solo son la oferta gastronómica.

La existencia de factores de diversas cualidades como el aforo, la propuesta musical, el tiempo de atención, entre otros. Un factor diferenciador por

el cual estamos apostando es la calidad del servicio, una atención esmerada, una atención especial en el día de su cumpleaños, pequeños detalles que hagan sentir en casa al cliente y que de una u otra forma sea un referente.

Hemos detectado que existe una amplia gama de competencia, esto nos anima a crear cosas nuevas y propuestas más frescas adaptadas a las costumbres y tradiciones españolas contribuyendo a satisfacer la necesidad de sentirse en casa.

3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Esta es una fuerza que ejerce menos poder ya que no existe un único proveedor, existen muchos pequeños y medianos proveedores que nos pueden surtir de productos, al igual que los proveedores locales para productos que pueden ser sustituidos por productos nacionales como las hortalizas, las carnes, los mariscos y crustáceos.

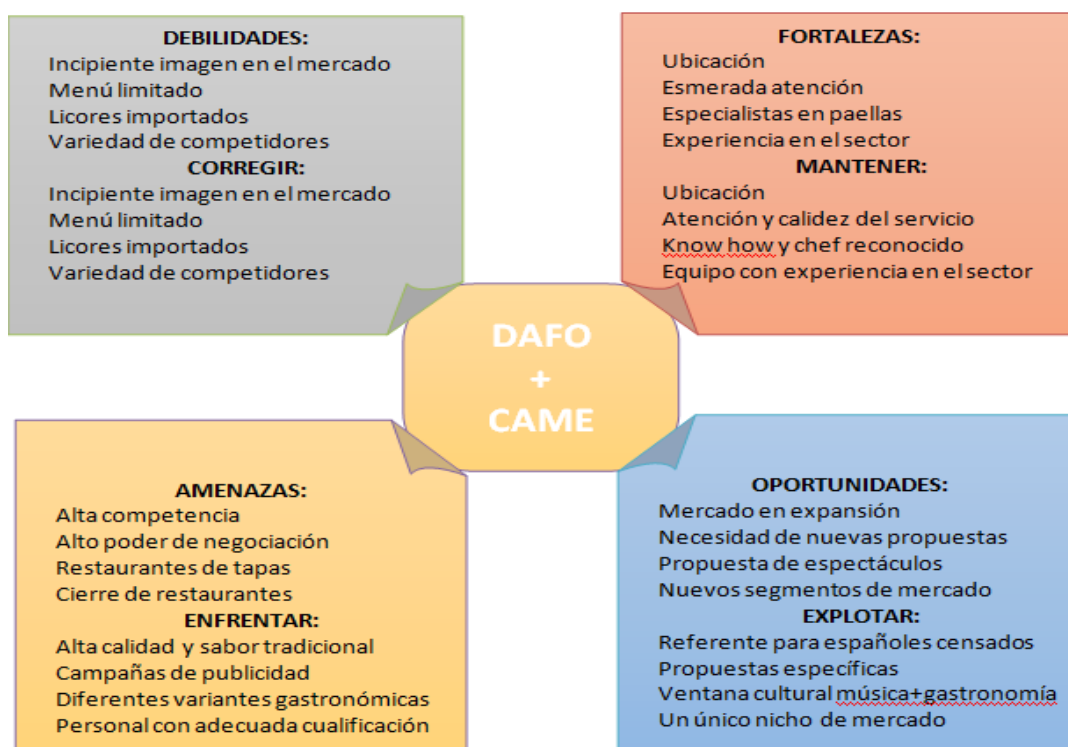
Si bien es cierto intentaremos utilizar productos típicos españoles, se contempla a posteriori la compra de los mismos a empresas especialistas para conservar el sabor. A priori y por rentabilidad del restaurante comenzaremos con productos nacionales que no afecten significativamente el sabor tradicional.

Al no depender de un único y exclusivo proveedor nos permite tener un margen de maniobra a la hora de negociar con los proveedores especializados como los especialistas en venta de licores, vinos, cervezas españolas, así como también en productos específicos.

3.4. ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME

Una vez analizado el entorno general y específico, realizamos el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del negocio y con la información obtenida, realizaremos el análisis CAME. El análisis CAME proviene de **C** (Corregir), **A** (Afrontar), **M** (Mantener), **E** (Explorar), en esta fase al realizar este análisis se puede realizar acciones ante cada una de las oportunidades fortalezas, amenazas y debilidades, trazando una estrategia concreta, para ello: las debilidades se corrigen, las amenazas se enfrentan, las fortalezas se mantienen y las Oportunidades se explotan.

Ilustración 2: DAFO + CAME



Fuente: Elaboración propia

3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para el análisis de la demanda, se estimó un público objetivo de más de 11.000 personas, entre españoles censados y potencial público objetivo en la ciudad de Dublín. La falta de productos gastronómicos especializados en paellas y la alta población de españoles en la ciudad dan una clara oportunidad para la creación de este restaurante especializado en gastronomía española.

Inicialmente se realizó un sondeo entre los grupos de españoles en Irlanda, proponiendo la idea de viva voz y con una aceptación positiva. La mayoría de los grupos comentaban lo mismo: la falta de buena comida típica española. Aunque si bien es cierto existen algunos restaurantes de comida española, la mayoría no suele servir paella como plato sino como tapa.

3.5.1. Encuesta

Se realizó un cuestionario (Anexo I) a través de Google Forms, para recoger información sobre la viabilidad de nuestro negocio. Se envió a grupos de

españoles en Dublín y ellos mismos la reenviaron a sus círculos de amistades alcanzando una muestra de 101 encuestados.

3.5.2 Análisis de datos de la encuesta.

En la Tabla 11, se muestran los principales resultados obtenidos. De forma más amplia, se adjuntan todas las tablas y gráficos en el Anexo II.

Tabla 11. Resumen de Resultados

101 personas	44% masculino 56 % femenino	20-30 Años= 28,28% 31-40 Años=25,25% 41-50 Años=27,27%	61% Españoles 16,16% Irlandeses 22% Otras nacionalidades
--------------	------------------------------------	--	--

Conocen la Paella	¿Comerías Paella a Dublín?	Tipo de paella preferida	Tipo de bebida para acompañar la Paella
89,1% Si	87,1% Si	Paella de Mariscos 31,7% Paella Mixta 15,8% Paella de Carne 14,9%	Cerveza Española 23,8 % Vino Español 36% Cerveza Irlandesa 1,8%

Lugar para comer la Paella	Precio por pagar	Música o espectáculos en vivo
75,8 % En restaurante 21,1% en Casa	14,9% 25-30 € p/p 30,7% 20-25 € p/p 33,7% 15-20 € p/p 19,8% 15 o menos € p/p	57,4% Si 35,6 % es Indiferente

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE MARKETING

4.1. PRODUCTO

Esta variable describe el producto en sí y si satisface las necesidades de los clientes de nuestro restaurante. Para ello se deben contestar una serie de preguntas (Tabla 12):

Tabla 12. Requerimientos del servicio

<p><i>¿Qué quiere el cliente del servicio o producto?:</i> Combinación entre el disfrute de comida de calidad y la sensación de traslado momentáneo al territorio español a través de la gastronomía española y su ambiente.</p>
<p><i>¿Cómo lo usará el cliente?:</i> Consumo inmediato en el local o en domicilio. Aprovechamiento de eventos o reuniones grupales.</p>
<p><i>¿Dónde lo usará el cliente?:</i> En el restaurante, en el propio local y para llevar (en envases diseñados óptimos). Opción de entregar las paellas (a clientes que utilizan el servicio de recogida en el local o entrega a domicilio) en paelleras.</p>
<p><i>¿Qué características debe tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente?:</i> Satisfacción alimentaria y de sensaciones ideal para cubrir todas las necesidades y con una calidad que otros restaurantes españoles establecidos en la ciudad de Dublín no aportan.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Nombre comercial, logo, imagen corporativa

El nombre comercial del restaurante es Cigala. Este nombre se ha decidido por diversos motivos:

- Es un nombre en español y a su vez un ingrediente estrella en las paellas, por lo que la gente lo asociará directamente con España y con la paella, lo cual corresponde a nuestro principal objetivo.
- La cigala no es uno de los ingredientes más caros, pero sí un ingrediente de calidad. Buena calidad es otra de las cualidades que nos gustaría que los clientes relacionen con el restaurante.
- Se trata de un nombre corto, directo y fácil de recordar.
- Consideramos que, respecto a la pronunciación por parte de las personas extranjeras, no supone un esfuerzo.

El logotipo de la empresa cumple con las mismas pautas que la imagen corporativa de la misma, es decir, la evocación de España, de la paella como especialidad, la dieta mediterránea y la comida saludable (Ilustración 3).

Ilustración 3: Logotipo del Restaurante Cigala



Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Líneas de productos

En el Anexo III, se adjunta la carta de productos del restaurante con sus correspondientes precios. El modelo de carta que hemos diseñado corresponde a un folio DIN A4, en el que los apartados de “Entrantes” y “Paellas” los encontraríamos en la cara frontal y los de “Postres” y “Bebidas” en la cara trasera. Dicho modelo es manejable, económico y fácilmente reemplazable. La fruta y ciertas verduras pueden variar en función de la calidad y la temporada de las mismas

Además de la carta, el restaurante creará ofertas para los clientes más asiduos y en temporadas o días especiales.

En cuanto al envasado de la comida para llevar, los envases serán de polipropileno (PP). Tales materiales son idóneos puesto que permiten refrigerar los diferentes alimentos, así como calentarla en electrodomésticos como el microondas sin que varíen notablemente sus propiedades. Añadir, que se trata de materiales reciclables por lo que la empresa puede mantener la línea del cuidado del medio ambiente y la preocupación por el ecosistema.

La Autoridad Europea de Seguridad alimentaria (EFSA) se encarga de autorizar materiales que pueden estar en contacto con los alimentos. Los divide en las siguientes variables: reciclables, biodegradables y compostables. Los primeros pueden volver a convertirse en producto tras su selectiva transformación, los biodegradables se disuelven con el tiempo aunque bajo ciertas circunstancias y, los últimos son los más adecuados desde el punto de vista del respeto al medio ambiente puesto que pueden ser utilizados para hacer compost.

Para la elección de los envases para cada alimento hemos seguido las recomendaciones de Rentabilibar (2020). En el Anexo IV, se muestran ejemplos del prototipo de envase que es más apropiado para cada tipo de comida.

Para el transporte de la paella hemos optado por envases flexibles pero consistentes destinados a comidas sólidas que pueden contener ciertos jugos, es húmeda o poco rígida. Los recipientes suelen ser de aluminio reciclable y una cobertura de cartón que hace de tapa. Estos recipientes se caracterizan principalmente porque conservan el calor y no afectan a las propiedades de los alimentos. Además, se caracterizan por tener una firmeza suficiente para no dañar o deteriorar la comida.

Continuando con las descripciones de Rentabilibar (2020), referenciar que: junto a este grupo también tenemos envases compostables basados en polímeros de fibra de poliestireno (porexpan). Son más rugosos y algo porosos y, además de reciclables, son compostables. Algunos incluso pueden ser introducidos en el microondas (ha de aparecer el símbolo).

Por otro lado, como ya se ha nombrado en el apartado anterior, para las paellas por encargo tanto a recoger en el local como para transportar existirá la opción de ser entregadas en paelleras del restaurante. Estas paelleras se entregarán a cambio de una fianza de entre 15 y 20 € (en función del tamaño) para asegurar que si el recipiente no se devuelve, el restaurante no asume tales pérdidas. Queda abierta la posibilidad de entregar la paella por raciones en envases de polipropileno para aquellos clientes que prefieran no dejar dinero de depósito o no tengan la opción de devolver el utensilio.

En cuanto a los servicios ofertados destacan: principalmente el servicio llevado a cabo en restaurante “in situ”, la recogida del producto y la entrega a domicilio. Este último servicio incluye el transporte de uno de los miembros de la plantilla disponible para desplazarse hasta un máximo de 15 km del restaurante. Al tratarse de un miembro del personal, evitamos la necesidad de cooperar con empresas de reparto.

Respecto al horario, el restaurante estará abierto al público todo el año de 12.00 a 22.00 horas, de martes a domingos.

4.2. PRECIO

Respecto al precio, se han tenido en cuenta dos pilares principales para establecer el precio de cada uno de los productos: los precios de la competencia y los resultados de la encuesta.

Nuestra pretensión es diferenciarnos de la competencia en cuanto a calidad, por lo que algunos precios, como es el caso de las raciones de paellas, son más elevados que en el resto de locales que hay en el mercado. Se adjunta la tabla comparativa de precios en el Anexo V.

4.3. DISTRIBUCIÓN

En el caso particular del Restaurante Cigala, el canal de distribución es directo debido al tipo de producto. Se trata de productos perecederos cuya finalidad acaba en el momento en que se entrega al cliente, ya que en su mayoría son bebidas y alimentos. Por tanto, se puede decir que el canal es directo tanto si se trata de consumo directo en el restaurante o de recogida del producto en el mismo.

Podemos concluir en que los únicos agentes intervinientes en la distribución de los productos y el servicio que ofrece el restaurante son agentes incluidos en la plantilla, puesto que el reparto de los pedidos a domicilio se va a

transportar por un miembro del propio personal, por lo que continuamos en la línea de la distribución directa, ya que prescindimos de intermediarios.

4.4. PROMOCIÓN

4.4.1. Internet y redes sociales

Como se ha mencionado anteriormente, procuraremos que la empresa disponga de software de gestión y plataformas de clientes tipos CRM, lo que ampliará el conocimiento acerca de nuestros clientes, sus gustos y preferencias y la fidelización de los mismos.

Se trata de promocionar el restaurante y obtener una respuesta del público objetivo al que va destinado. Una de las maneras con las que se puede enviar mensajes al consumidor, es colocar o repartir panfletos con la información del restaurante en puntos de venta, academias de idiomas, asociaciones, gimnasios, colegios y universidades, etc. Otra manera de hacer marketing es realizar una inauguración donde solo se cobre por la bebida y se hagan degustaciones de los diferentes platos a los participantes.

Teniendo en cuenta los gustos y tendencias de la actualidad, es prácticamente mandatorio mantenerse activo en las redes sociales. Se creará un perfil del restaurante en las redes más utilizadas por el segmento de mercado al que se va a centrar la empresa y se procurará mantener dichos perfiles actualizados, llenos de ofertas, eventos, contenido visual y fotos tanto de la gastronomía como del propio local o el tipo de cliente que lo frecuenta, para así, dar a conocer el restaurante expandiendo sus valores y llamando la atención de nuevos clientes potenciales.

Las redes sociales más utilizadas y de las que se hará uso son: Instagram (fotos, estilos de vida saludable...), Facebook (para darnos a conocer dentro de los grupos de españoles en Dublín que existan y otros varios que puedan servirnos de interés), Twitter, Whatsapp (compartir en grupos de españoles la

información del restaurante para su promoción) y Opentable (para reservas y pedidos a domicilio).

Por otro lado, el restaurante dispondrá de su propia página web en la que se podrá encontrar la información más relevante como la misión, visión y valores, la carta y precios, fotos del local y de los platos más demandados, así como los enlaces a los perfiles del restaurante en las redes sociales, datos de contacto y reservas, opción de pedidos a recoger o a domicilio, etc.

4.4.2. Acción de Marketing

El día de la inauguración se van a regalar llaveros-abridores con el nombre y logo de la empresa. El coste del llavero es de 0.25€ y se estima realizar un pedido mínimo de 300 piezas.

Para el servicio de delivery se utilizarán bolsas reutilizables donde aparezca el logo, el nombre y el teléfono de la empresa y de este modo lograr ampliar la publicidad del local. El coste de la bolsa es de 0.38€ y el primer pedido consta de 350 unidades.

El total de esta primera inversión en cuanto al apartado publicitario supondría 208 euros a la empresa.

Tabla 13: Costes de publicidad

Unidades	Producto promoción	Precio por unidad (€)	Total (€)
300	Llavero-abridor	0.25	75
350	Bolsa reutilizable	0.38	133
Total del presupuesto			208

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Fidelización

Una de las estrategias de fidelización será publicitar la oferta de que por pedidos superiores a 50€, el envío será gratuito. Con ello se fomenta principalmente el consumo por pedido.

Otra estrategia de fidelización se llevará a cabo, una vez al mes, en el propio restaurante con un espectáculo de cante y danza de música española, variando el tipo de música en función de las festividades y la demanda de la propia clientela.

5. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se analiza el plan de operaciones de la empresa incluyendo la localización del restaurante, el layout y la aplicación de la filosofía del Just In Time.

5.2. ESTUDIO DE LA LOCALIZACIÓN Y LAYOUT

5.1.1. Localización: Método de Factores Ponderados

La ciudad de Dublín cuenta con una amplia y variada propuesta gastronómica, es por ello que para tomar una decisión adecuada se ha empleado el Método de los Factores Ponderados para decidir aquella localización que supone mayores ingresos.

Contamos con dos posibles alternativas de localización: la primera es **15 Ranelagh Road, Ranelagh, Dublin 6**, a la que determinaremos como dirección **“A”** y la segunda es **Planta baja, bloque B, Mill Street, Dublin 8**, como dirección **“B”**

Tabla 14: Factores Ponderados de Localización (MFP)

FACTOR	PONDERACIÓN %	PUNTUACIÓN (SOBRE 100)		PUNTUACIÓN PONDERADA	
		A	B	A	B
Costes laborales (incluyen salarios o productividad)	0,19	60	60	11,4	11,4
Disponibilidad de la mano de obra (incluye actitudes, edad, distribución y formación)	0,10	80	82	8	8,2
Proximidad de las materias primas y proveedores	0,08	85	90	6,8	7,2
Proximidad a los mercados	0,08	70	55	5,6	4,4
Servicios (gas, electricidad y agua, y sus costes)	0,09	50	50	4,5	4,5
Disponibilidad de transportes (transporte público y privado)	0,15	45	66	6,75	9,9
Cuestiones de calidad de vida en la comunidad (coste de vida, actividades culturales, ocio)	0,14	40	55	5,6	7,7
Características del gobierno (estabilidad, honradez, actitudes hacia nuevas empresas, tanto locales como extranjeras)	0,17	58	58	9,86	9,86
TOTALES	1,00			58,51	63,16

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los factores ponderados de localización la ubicación del restaurante será B: Planta baja, bloque B, Mill Street, Dublin 8 Warrenmount, muy cercano a el barrio emblemático de Temple bar, un concurrido y pintoresco barrio junto al río Liffey, lugar de bulliciosos pub y varios restaurantes (Anexo VI).

Es una zona con un alto tráfico de turistas y lugareños de todas las edades. Muy cercano a la Destilería Teeling Whiskey y la catedral de Sant Patrick en una zona de buena comunicación y cercanas paradas de autobuses. Está cerca de puntos de interés turísticos como la estatua de Molly Malone, Douglas Hyde Gallery, Irish Whiskey Museum, así como también la ubicación es cercana a otros competidores con propuesta de comida latina o nacional.

El local, con 209 metros cuadrados, comprende un local de restaurante en la planta baja con un espacio de entresuelo, planta baja (aprox.) 140 metros cuadrados y entresuelo - potencial (aprox.) 69 metros cuadrados.

El nivel superior es perfecto para acondicionar la cocina, los servicios y un pequeño despacho y almacén. En la planta baja el salón comedor, la barra y el escenario.

El local tiene un coste de alquiler de 70.000,00 euros al año lo que equivale a unos 5.834 euros por mes, con un contrato de 5 años renovable por 5 años más.

5.1.2 Layout

En cuanto a la disposición del restaurante, en la planta baja con 140 m² se encuentran ubicados: los baños, 25 mesas de las cuales 4 son con acceso para minusválidos, 12 mesas para 4 comensales, 9 mesas altas para dos comensales, para un total de 25 mesas. La barra con 5 asientos, la zona de espectáculos y música, al igual que la mesa de pool. Un armario con mantelería, cubertería, platería, y copas. En la entrada una azafata para asignar las mesas y coordinar las mesas reservadas.

La primera planta está compuesta por pequeño una pequeña oficina, un pequeño despacho y un pequeño almacén, ubicado dentro de la oficina, 4 cocinas industriales con horno, electrodomésticos (licuadoras, procesadores, una freidora industrial) 3 campanas extractoras, dos lavaplatos industriales, dos neveras industriales, cubertería, platería, y copas (todos de repuestos) 4 armarios bajos y 4 armarios altos para el menaje.

Ilustración 4: Descripción y disposición Planta Baja



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Descripción y disposición Planta primera



Fuente: Elaboración propia adaptado al programa Floorplanner.

5.2. PROCESO PRODUCTIVO

Podemos destacar dos etapas fundamentales en el proceso productivo de un restaurante: aislamiento y producción. En la primera se tiene en cuenta el estado higiénico de los productos (lavado y corte de alimentos). Sin embargo, la segunda se refiere al proceso de transformación de los alimentos y a la preparación de la receta en cuestión.

Hay que tener en cuenta también el retiro de desperdicios y el lavado de utensilios y equipo en general garantizando de este modo una adecuada higiene y el cumplimiento de las normas y prácticas de manufactura, que evitan o reducen la contaminación cruzada en los alimentos y son imprescindibles en el ámbito de manipulación alimentaria.

5.2.1. Materias primas

Las materias primas se adquieren bien por órdenes de compra, bien por pedidos telefónicos directamente con el proveedor, quien se encarga de que lleguen al destino final. En tales acuerdos, se ajustarán de manera flexible los tiempos de entrega y pagos.

Respecto a los proveedores, comentar que uno de los objetivos a corto plazo es establecer contratos para asegurar cierta calidad en el surtido de productos para la empresa. Se valorarán las ventajas ofrecidas por dichos proveedores en cuanto al pago y la accesibilidad de los productos.

5.2.2. Proceso de producción de las recetas

A continuación, se definen los pasos a seguir para la elaboración de los platos ofertados en el restaurante, establecidos por Arias y Bejarano (2015): compra de materias primas, desinfección del área de preparación, aislamiento de los utensilios para la preparación de la receta, aislamiento de las materias primas (incluye lavado, desinfectado y corte. Cuando sea necesario cocción)., seleccionar el plato a preparar, elaboración de la receta seleccionada, emplatado de la receta y servicio a la mesa.

5.2.3. Elementos de seguridad industrial, aseo e higiene.

Es mandatorio el cumplimiento de un mínimo de elementos tanto de higiene como de seguridad industrial, por lo que, hemos decidido seguir las recomendaciones de Esteban (2013) para asegurarnos de su correcta ejecución, con el fin de salvaguardar el bienestar de los empleados y los clientes en todo momento.

En el Anexo VII se detallan los elementos que se hallarán en el establecimiento.

5.2.4. Equipos y maquinarias

Todo elemento destinado a la elaboración y preservación de los alimentos se incluye en el apartado de equipamiento mobiliario. Se agrega además, a este grupo todo objeto involucrado en la prestación de las actividades o servicios del restaurante.

La descripción de los equipos de cocina y utensilios esenciales para la preparación de la actividad del local se recogen en el Anexo VIII.

5.2.5. Método Just In Time

El método a emplear para el proceso productivo del restaurante es el conocido como Justo a Tiempo o Just In Time en inglés (JIT). Surge de la idea de eliminar intermediarios y elementos prescindibles del proceso productivo. La característica principal es la ordenación de pedidos pequeños pero con una alta frecuencia. Como principales ventajas, esta filosofía japonesa se basa en la Teoría de los cinco ceros: cero defectos, cero averías, cero stocks, cero plazos y cero papel.

En nuestro restaurante aplicaremos técnicas propias del JIT como la capacidad de adaptación a la demanda mediante flexibilidad, polivalencia de tareas en cocina, programas de sugerencias por parte de los empleados,

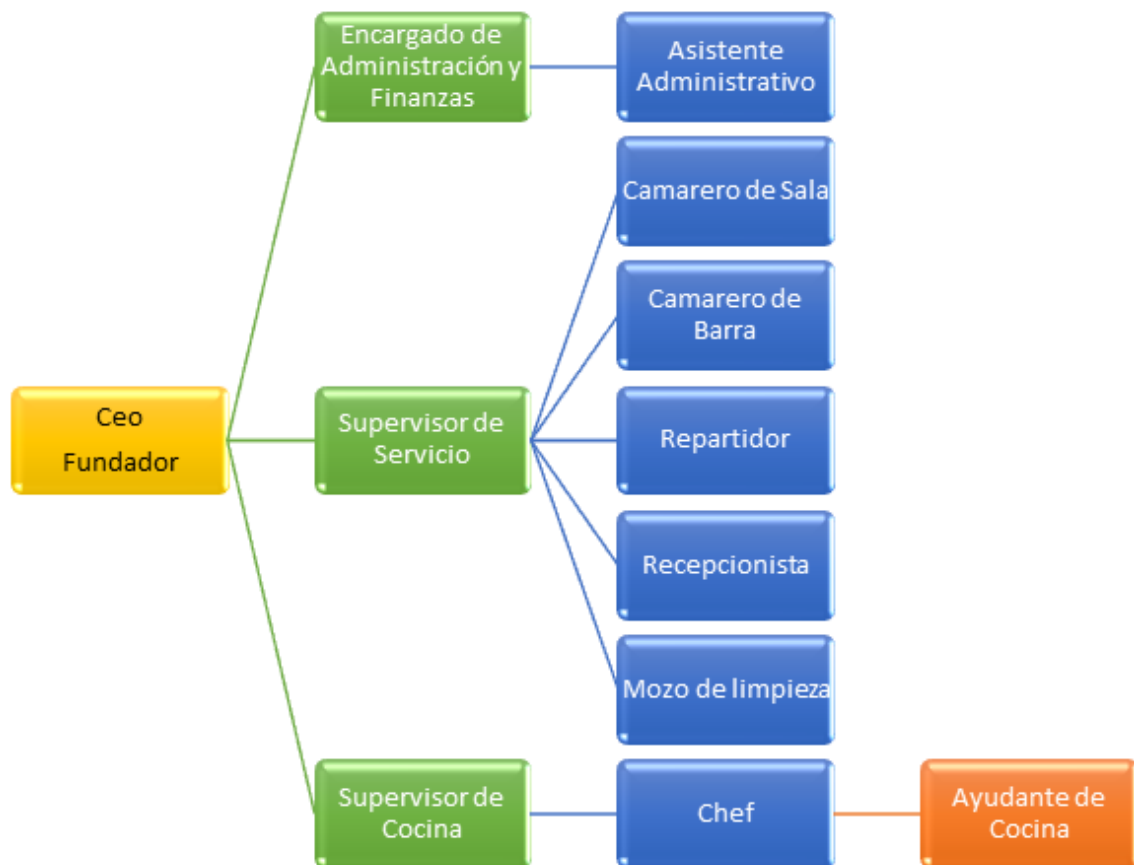
controles visuales para detectar fallos en cocina/salón y mantenimiento preventivo de los equipos.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. ORGANIGRAMA

La estructura organizativa se muestra, en la Ilustración 6, a través de un organigrama.

Ilustración 6: Organigrama del Restaurante Cigala



Fuente: Elaboración propia

La empresa comenzará sus funciones con un mínimo de personal el cual se incrementará paulatinamente. En el Anexo IX se muestra una tabla resumen de las características del personal inicial necesario.

La empresa realizará la contratación del personal bajo las siguientes tipologías de contratos para sus empleados: Contrato indefinido (CEO y supervisor de servicio, ambos socios fundadores), Contrato por obra y servicio determinado (resto de personal) y contrato de prácticas (becarios o pasantes).

6.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En la Tabla 15 se muestran los aspectos principales del análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADPT).

Tabla 15: Análisis y Descripción de puestos de trabajo (ADPT)

Puesto	Responsabilidades	Formación	Aptitudes	Remuneración
CEO	Dirección de la empresa	Licenciado en ADE con MBA y dominio Inglés y Español.	Liderazgo, dirección de equipos.	40.000 eur/ año
Encargado de Administración y finanzas	Supervisa y coordina las operaciones del restaurante bajo las directrices del ceo. Colabora en funciones de dirección del personal y los procesos administrativos contables.	Licenciado en ADE con MBA y dominio Inglés y Español	Liderazgo de equipos, habilidades para solucionar problemas y gestión de conflictos, vocación de servicio, orientación al cliente y proactividad.	24.000 eur/ año
Asistente administrativo	Gestionar la documentación y tareas administrativas de los diferentes procesos administrativos. Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia.	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas o licenciado en Ciencias Económicas. Bilingüe Inglés, Español.	Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al cliente y proactividad. Organizado y capaz de manejar su tiempo	19.000 eur/ año

			efectivamente.	
Supervisor de servicio	Dirigir, planificar, organizar, desarrollar y controlar el funcionamiento del restaurante.	Diplomatura o Grado en Turismo, Bilingüe Inglés, español valorable otros idiomas.	Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al cliente y proactividad. Organizado	24.000 eur/ año
Camarero de Sala	Desarrollar las actividades de servicio y atención al cliente. Preparar y mantener en buen estado el área de trabajo, los equipos y utensilios para poder ofrecer un servicio de calidad al cliente.	Curso de camarero de sala, con conocimientos altos de idiomas, Inglés, Español, valorables otro idiomas	Trabajo en equipo, orientado al servicio y al cliente.	20.000 eur/ año
Camarero de barra	preparar y servir las bebidas, ayudar con la caja registradora	Curso de camarero de barra, barman Bilingüe Inglés, Español.	Trabajo en equipo, orientado al servicio y al cliente.	20.000 eur/ año
Recepcionista	Gestionar Reservas, y solicitudes de grupos, Recibir a los clientes y acompañarlos a la mesa asignada, realizar el cobro.	Diplomatura o Grado. (Turismo, Relaciones Públicas, etc) Bilingüe Inglés, español valorable y otros idiomas.	Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al cliente	19.000 eur/ año
Mozo de restaurante	Soporte a los meseros con el abastecimiento y limpieza de las mesas.	aprendiz de camarero de sala. Bilingüe Inglés, español valorable otros idiomas.	Trabajo en equipo, orientado al servicio y al cliente.	19.000 eur/ año
Supervisor de cocina	Encargado de la organización general de la cocina, controlar el inventario, supervisar la cocina y el servicio completo desde la limpieza de platos hasta la aprobación de cada plato antes de salir al salón.	Chef ejecutivo, especialista en comida española, bilingüe Inglés y español.	Creativo, innovador, con capacidad de superación y trabajo en equipo, orientado al servicio y al cliente.	24.000 eur/ año
Chef	Diseñar el menú	Chef profesional, especialista en comida española.	Organización limpieza, trabajo en equipo, orientado al servicio y al cliente	25.000 eur/ año

Ayudante de cocina	ayudar la chef en la elaboración de los platos y colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina	Formación profesional en cocina y gastronomía.	Organización limpieza, trabajo en equipo	19.000 eur/ año
---------------------------	--	--	--	-----------------

Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

Este capítulo es fundamental para analizar la viabilidad de nuestra idea de negocio, ya que se detallan las necesidades económicas para poder materializar los planes anteriormente desarrollados.

De igual importancia es destacar que en existe una diferencia en cuanto a impuestos, el AT o Value-added tax, lo equivalente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) en español, es obligatorio solo si se factura por encima de los 35.000 euros al año y alcanza el 23% como máximo. Otro punto importante a mencionar es el Income Tax, el impuesto similar al IRPF va del 20 al 40% anual. Y por último el Corporate Rate que en España sería el equivalente al impuesto de sociedades y contempla el 12,5 % de los ingresos.

En el presente estudio se intentan plasmar los mismos, pero es necesario más tiempo para poder hacer estudios complementarios para poder afinar adecuadamente el plan financiero. Se ha solicitado cita con el departamento adecuado en Irlanda para una explicación más detallada, pero a la fecha de presentación del trabajo aún no se cuenta con toda la información. Debido a ello se presenta un boceto lo más cercano a la realidad con los datos obtenidos.

7.1. INVERSIÓN INICIAL

Para el inicio de actividades lo primero es dar de alta a la empresa y obtener los permisos necesarios. Posteriormente, es necesario cumplir las siguientes etapas:

- La etapa inicial es la reforma del local comercial, según los renders presentados con anterioridad.
- Una vez finalizado el proceso, que se estima será de dos o tres meses, se iniciaría la siguiente etapa con la compra de los equipos, materiales necesarios, así como la instalación de los mismos y la decoración y ambientación del salón principal.
- La instalación de los sistemas de cervezas nacionales Guinness en la barra según lo acordado con el proveedor.
- Apertura del proceso de selección de personal, gestión en redes sociales anunciando la próxima apertura e inauguración.

Para hacer frente a este proyecto la valoración de activos tanto el inmaterial como material asciende a 100.645,00 euros, como se puede observar en el balance inicial.

7.1.1. Necesidad financiera

Para cubrir las necesidades financieras se presenta la Tabla 16.

Tabla 16: Necesidades Financieras.

Aportación	Importe
Socio Fundador 1	17.000,00 € Fondos Propios
Socio Fundador 2	17.000,00 € Fondos Propios
Préstamo Bancario a 7 años	50.000,00 €
Préstamo personal (Familiar)	16.645 €
TOTAL	100.645,00 €

Fuente: Elaboración propia

El aporte social implica la necesidad de solicitar un préstamo bancario, por 50.000,00 €, el cual será a pagar en 7 años, un préstamo familiar a corto plazo para pagar en dos años y las aportaciones de fondos propios de cada una de las socias.

7.2. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA

Para la situación patrimonial se proyectarán las ventas para determinar los ingresos que se prevén, así como los gastos. Para ello se ha tenido en cuenta una proyección de ventas para el primer año (2022), como se detalla en los siguientes apartados.

7.2.1. Previsión de ventas y gastos

Es de obligado cumplimiento el conocer la previsión de ingresos y gastos para poder trazar la estrategia y poder hacer proyecciones, en el caso del Restaurante Cigala, se ha realizado una estimación de ventas basada en un número de público objetivo que se convierte en cliente fidelizado, así como los nuevos clientes aportados por la publicidad y los clientes fidelizados.

Esta previsión, indicada en la Tabla 17, nos permite obtener una idea de cuántos productos se estima vender en un año.

Tabla 17: Proyección de ventas año inicial (2022)

PRODUCTO	PROYECCIÓN 1º AÑO	TOTAL
Entrantes	45 unidades x 5 días x 4 semanas x12 Meses	10.800
Paellas	49 unidades x 5 días x 4 semanas x12 Meses	11.670
Bebidas	60 unidades x 5 días x 4 semanas x12 Meses	14.400
Postres	30 unidades x 5 días x 4 semanas x12 Meses	7.200
Delivery	13 unidades x 5 días x 4 semanas x12 Meses	3.100

Fuente: Elaboración propia

Para los años siguientes se ha tomado en consideración una variación de 10% en las ventas y un incremento aproximado de un 3% en los precios, salvo la variación del delivery que se ve aumentada en un 15% debido a la alta aceptación del servicio. Debido a ello se estima la compra de un vehículo para reparto a lugares más alejados, donde no se pueda llegar con la bicicleta de reparto. En función de la demanda en años futuros quedará pendiente la compra de más vehículos de reparto.

En cuanto a los gastos anuales, los agrupamos en Gastos fijos, en los que se incluyen la publicidad, los salarios, alquiler de local y Gastos variables, que tiene una incidencia directa en el producto final, como la materia prima, los envases,... Estas tablas se adjuntan en el Anexo X.

Una vez realizadas las estimaciones de ventas y gastos es necesario realizar la Cuenta de Resultados. En la Tabla 18, se muestra un resumen de la Cuenta de Resultados. En el Anexo XI se muestra la Cuenta de Resultados detallada. Se puede observar que en los dos primeros años se obtienen pérdidas Sin embargo, en los años posteriores se obtienen beneficios.

Tabla 18: Cuenta de Resultados

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Beneficio	(12.715)	(6.486)	316	29.308	46.477

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

7.2.2. Balance anual

En el Balance se pueden observar las variaciones del capital, del pasivo y del patrimonio neto. Se puede observar en la Tabla 19, un incremento del activo de 100.645,00€ inicial al 173.437,00€ del año, las variaciones en los pasivos tanto corriente como no corriente y las fluctuaciones en el patrimonio neto.

Tabla 19: Balance

	INICIAL	2022	2023	2024	2025	2026
* ACTIVO NO CORRIENTE	81.445	68.192	63.989	53.986	43.249	34.675
* ACTIVO CORRIENTE	19.200	60.495	51.990	56.406	94.402	138.762
TOTAL ACTIVO	100.645	128.687	115.979	110.391	137.651	173.437
* PATRIMONIO NETO	34.000	21.285	6.299	(1.980)	10.036	34.069
* PASIVO NO CORRIENTE	50.000	43.877	37.441	30.678	23.570	16.101
* PASIVO CORRIENTE	16.645	63.525	72.239	81.693	104.045	123.267
TOTAL PASIVO + NETO	100.645	128.687	115.979	110.391	137.651	173.437

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

7.2.3. Cálculo del punto muerto

Este es sin duda uno de los puntos que todo inversionista desea conocer ya que es el umbral de rentabilidad, que indica el número de productos mínimos que se deben vender para que la empresa sea rentable. En el caso del restaurante Cigala se logra a finales del tercer año, es decir a finales del 2024. Cuando las ventas 802.146€ superan los costes 801.785€, posteriormente en el año 4 y 5 se obtienen beneficios superando el punto de equilibrio. En el año 4 (2025) ventas 908.832€ mientras que los costes totales 875.337€ y en el año 5 (2026) las ventas ascienden a 1.029.707€ y los costes totales 976.590€. Como se observa gráficamente a continuación:

Gráfico 4: Punto de equilibrio

AÑO	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Ventas Período	620.226	707.985	802.146	908.832	1.029.707
Costes Totales	632.941	714.471	801.785	875.337	976.590
Punto de Equilibrio	638.758	717.389	801.625	860.689	953.684

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

7.2.4. Presupuesto de tesorería y flujos de caja

Una vez obtenido los totales de la Cuenta de resultados se procede a calcular el presupuesto para la tesorería, teniendo en consideración tanto el

dinero que entra como el dinero que sale de la empresa. A continuación, en la Tabla 20, se muestran los flujos de caja.

Tabla 20: Flujos de caja

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	2022	2023	2024	2025	2026
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	(12.715)	(6.486)	362	33.495	53.116
Ajustes del resultado	15.640	16.378	16.750	15.739	14.114
+ Amortizaciones del período	13.253	14.303	15.003	14.337	13.074
- Trabajos realizados para el propio inmovilizado					
- Imputación de subvenciones					
+ Gastos financieros	2.386	2.074	1.747	1.402	1.040
Cambios en el capital circulante	79.386	6.768	8.669	8.789	10.807
- (+) Variación de Existencias	15.861	(1.946)	(645)	(723)	(812)
- (+) Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar					
- (+) Variación Clientes					
- (+) Variación Otras cuentas a cobrar					
+ (-) Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar	63.525	8.714	9.314	9.513	11.619
+ (-) Variación Proveedores	32.388	2.861	3.056	3.399	3.783
+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes	31.137	5.853	6.258	6.114	7.836
+ (-) Variación Otras cuentas a pagar					
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	(2.386)	(2.074)	(1.747)	(1.447)	(5.227)
- Pagos de intereses	(2.386)	(2.074)	(1.747)	(1.402)	(1.040)
- (+) Pagos/cobros por el Impuesto sobre beneficios				(45)	(4.187)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	79.925	14.585	24.034	56.575	72.811
+ Cobros por desinversiones					
- Pagos por inversiones		(10.100)	(5.000)	(3.600)	(4.500)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(10.100)	(5.000)	(3.600)	(4.500)
+ Aportaciones de los accionistas		(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)
+ (-) Otras variaciones del Patrimonio Neto					
+ Subvenciones de capital					
+ Captación de capitales ajenos					
- Amortización de préstamos y otras deudas financieras	(22.768)	(6.435)	(6.763)	(7.108)	(7.470)
- Pagos de dividendos				(95)	(8.792)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(22.768)	(14.935)	(15.263)	(15.703)	(24.762)
= AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO	57.156	(10.450)	3.771	37.273	43.549
+ (-) Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas		57.156	46.706	50.477	87.749
= SALDO FINAL DE TESORERÍA	57.156	46.706	50.477	87.749	131.298

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

7.3. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS: VAN Y TIR

Una vez obtenidos los flujos de caja, calculamos el VAN y la TIR, con la finalidad de comprobar la rentabilidad de la empresa.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utiliza el 5%. El cálculo del VAN está realizado en base a la inversión inicial y los flujos de caja del año 1 al año 5 (2022 al 2026 ambos inclusive), obteniendo un resultado de 533.708 € el cual es un resultado positivo lo que confirma que la puesta en marcha del restaurante cigala es rentable.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) esta permite determinar la rentabilidad esperada del Restaurante Cigala, siendo la misma de 72,04%, lo cual reafirma la rentabilidad del Negocio.

7.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: RATIOS

Además de analizar la rentabilidad del negocio es necesario realizar un análisis de los principales ratios económicos y financieros (Tabla 21).

A continuación, detallaremos algunos de los ratios más importantes como:

- **Ratio de Rentabilidad**, calculado después de impuestos, que nos indica que todos los ratios son positivos.
- **Ratio de Solvencia y de Liquidez**, se puede observar que ambos ratios son positivos, lo cual afirma la idea principal de la rentabilidad del negocio.
- **Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera**: ambas rentabilidades son positivas en los dos últimos años.

Una vez evaluados tanto el plan de viabilidad económica como el análisis económico financiero, se puede indicar que la inversión es rentable, si bien es cierto que los dos primeros años no se genera beneficio, a partir del tercer año es positivo y continúa en crecimiento constante. De igual manera en años posteriores se persigue ser pioneros en gastronomía española en la ciudad de Dublín.

Tabla 21. Ratios económicos y financieros

PRINCIPALES RATIOS	2022	2023	2024	2025	2026	Minigráficos
A. Actividad						
Variación de la Cifra de Ventas (%)		14,15%	13,30%	13,30%	13,30%	
Productividad (Ventas/Gastos de Personal)	2,01	2,00	1,95	2,01	1,99	
B. Rentabilidad (después de impuestos)						
Rentabilidad económica (B.N.+Int./Activo)	(8,03%)	(3,80%)	1,87%	22,31%	27,40%	
Rotación de activos (Ingresos/Activo)	4,70	6,12	7,27	6,61	5,94	
Margen sobre ventas (B.N.+Int./Ingresos)	(1,67%)	(0,62%)	0,26%	3,38%	4,61%	
Rentabilidad financiera (B.N./Patrimonio Neto)	(59,74%)	(102,98%)	(15,98%)	292,04%	136,42%	
Gastos financieros (% sobre deudas)	2,22%	1,89%	1,55%	1,10%	0,75%	
C. Ratios Cínicos						
Fondo de rotación	(2 días)	(10 días)	(11 días)	(4 días)	5 días	
Fondo de maniobra	(26 días)	(24 días)	(23 días)	(22 días)	(22 días)	
Tesorería	35 días	24 días	23 días	35 días	47 días	
Existencias comerciales	5 días	7 días	7 días	7 días	7 días	
Existencias M. P.	5 días	7 días	7 días	7 días	7 días	
Existencias P.T.	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	
Crédito clientes	5 días	5 días	5 días	5 días	5 días	
Crédito proveedores	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días	
D. Solvencia						
Patr. Neto sobre Cap. Perm. (%)	32,66%	14,40%	(6,90%)	29,86%	67,91%	
Coef. Básico de Financ. (Cap.Perm./ (AF+NOF))	2,56	2,43	9,58	(2,73)	(1,87)	
Inmediatez de la deuda (Deuda a corto/Deuda total)	59,15%	65,86%	72,70%	81,53%	88,45%	
Endeudamiento (Deuda total/(Patr.N.+Deuda total))	83,46%	94,57%	101,79%	92,71%	80,36%	
Capacidad devolución (Cash flow generado/Deuda Total)	0,50%	7,13%	13,55%	27,31%	32,72%	
E. Liquidez						
Liquidez general (Act. Corriente/Pas. Corriente)	0,95	0,72	0,69	0,91	1,13	
Test ácido ((Act. Corriente-Existencias)/Pas. Corriente)	0,90	0,65	0,62	0,84	1,07	

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

8. CONCLUSIONES

El presente TFM se ha llevado a cabo desde una perspectiva familiar y desde la adoración y cariño con la que consideramos a España. En nuestra opinión, Irlanda es uno de los países más similares a España en cuanto a estilo de vida, motivo por el cual nos ha convencido la idea de establecer un vínculo entre ambos, cuál mejor que el gastronómico.

A lo largo de la elaboración de este proyecto hemos descubierto y aprendido la importancia y elevada valoración que tiene el sector de la restauración española en el país destino, bien sea por los ciudadanos españoles residentes en el mismo o por la estima por parte de la población irlandesa, ya que, por lo general, se trata de uno de los países más elegidos con motivos turísticos por su parte.

Ambas naciones ofrecen una transparencia de datos e información de la que estamos agradecidas puesto que nos ha facilitado enormemente la elaboración del trabajo final de máster. No hemos encontrado mayores dificultades en cuanto a búsqueda de información o ampliación del conocimiento en este sector.

Uno de los recursos que más nos ha ayudado ha sido la realización de la encuesta previo comienzo del trabajo, que nos ha orientado en los primeros pasos y nos ha servido de guía respecto a los gustos de la población para poder enfocar adecuadamente la temática que hemos elegido.

Tras la elaboración de este trabajo podemos concluir que es completamente viable la aprobación de un proyecto de creación de un restaurante de gastronomía española en la ciudad de Dublín, aunque también nos hemos encontrado con ciertas dificultades e impedimentos que pueden ser un obstáculo en el desarrollo del plan. Como hemos visto durante el TFM, se requiere de una inversión inicial considerada para lograr un inicio desahogado y seguro, teniendo en cuenta que sería ideal la adquisición de un préstamo económico que mejore el balance financiero y asegure el éxito del restaurante.

Para finalizar, comentar la inseguridad e incertidumbre existentes en la actualidad debido a la pandemia vivida hasta el momento por el COVID-19, la cual nos lleva a vivir en un estado de cambios constantes en el que resulta difícil prever los resultados y asegurar los objetivos de manera satisfactoria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Activa Mutua (2019). *Guía de buenas prácticas preventivas para autónomos y PYMES*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Arias, M.C. y Bejarano J.C. (2015) *Plan de negocio para la creación del restaurante de comida wok Punto en Boca*. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Universidad de Guadalajara. Bogotá, Colombia.

Citizens Information (2021). *Becoming self-employed*. Citizens Information.

Covid-19 Global Tracker. *Tendencias reportadas diariamente*. Reuters Covid-19 Global Tracker.

CNAE (2009). *Listado completo de actividades de la CNAE 2009*. Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

CSO (2021). *Sector de origen del Producto Interno Bruto (2020)*. Central Statistics Office.

Dalmau P., Juan I. y Oltra V. *Análisis Estratégico De Sectores Industriales*. Universidad Politécnica De Valencia, Valencia, España. 1997.

Esteban, D.P. (2013). *Elaboración del plan de negocios y puesta en marcha del restaurante de comida fusión "Casanasta SAS". En la ciudad de Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Food Safety (2021). *Our vision is safe and trustworthy food for everyone*. Food Safety. Authority of Ireland.

Ganjo, J. (2008). *Cómo hacer un Plan estratégico de recursos humanos*. Netbiblo.

Gobierno de España. *Bonos y Obligaciones del Estado 2021*. Tesoro Público. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

- Guerras, L. A. y Navas, J. (2007). Dirección Estratégica, Madrid: Cívitas.
- Hopkins, J. (2021). *Coronavirus Resource Center*. Johns Hopkins University & Medicine.
- ICEX (2019). *Guía útil para el establecimiento de empresas en Irlanda*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dublín.
- ICEX (2019). *Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior*. ICEX España Exportación e Inversiones.
- Kim, WC (2005). Estrategia del océano azul: de la teoría a la práctica. California Management Review.
- Moreno, G. (2020). *Estrategia y Planificación de Recursos Humanos (Material de clase)*. Máster MBA en Dirección de Empresas. Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Nosis Trade (2017). *Informes de Comercio Internacional*. Comex.
- ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- Our World In Data (2021). *Coronavirus Country Profiles*. Oxford Martin School. University of Oxford.
- Parra Meroño M. y Beltrán Bueno M, (2020) *Conceptos Básicos de Marketing (Material de clase)*. Master MBA en Dirección de Empresas. Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Porter, Michael, (1982) "*Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*", México: Editorial continental 1982.
- RAE (2021). *Paella*. Real Academia Española. Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).
- Ros Gálvez, A (2020) *Análisis Estratégico (Material de clase)*. Master MBA en Dirección de Empresas. Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*, Madrid, Editorial Bubok Publishing SL. Madrid, 2020

Zhukova, V. (2020) *Indicadores Macroeconomicos (Material de clase)*. Master MBA en Dirección de Empresas. Universidad Católica San Antonio de Murcia.

ANEXO I. ENCUESTA

6/7/2021

Restaurante Cigala

Restaurante Cigala

Traditional spanish food

*Obligatorio

1. What is your gender?

2. What is your age?

3. Could you indicate your nationality?

4. Do you know the Spanish Paella? *



Selecciona todos los que correspondan.

- Yes
 No
 I'm not sure

<https://docs.google.com/forms/d/1YHF7f4duvcGeePQwy8aggTMczpsBrV6mdygsxglsOHE/edit>

1/4

5. Would you go to have a Paella for dinner in Dublin, with the most typical Spanish Paella flavour? *



Selecciona todos los que correspondan.

- Yes
 No

6. Which kind of Paella would you prefer? *

Marca solo un óvalo.

- Seafood paella (rice with mussels, prawns, shrimp, squid, clams)
 Meat paella (rice with chicken, pork or rabbit)
 Vegetable paella (rice with vegetables)
 Mixed paella (rice with vegetables and meat)
 Black rice (rice with squid ink)
 I have no preferences

7. What drink would you accompany it with? *



Marca solo un óvalo.

- Spanish wine
- Spanish beer
- Typical irish beer
- Soft drink
- Water
- Other

8. How much would you pay for a Paella? *

Marca solo un óvalo.

- Less than €15 per person
- Between €15 and €20 per person
- Between €20 and €25 per person
- Between €25 and €30 per person
- More than €30 per person

9. Where would you prefer to eat your paella?

Marca solo un óvalo.

- In a restaurant
- At home (on request)
- Otro: _____

10. Would you like to have Spanish live music while you enjoy the Paella?

Marca solo un óvalo.

Yes

No

I don't mind

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

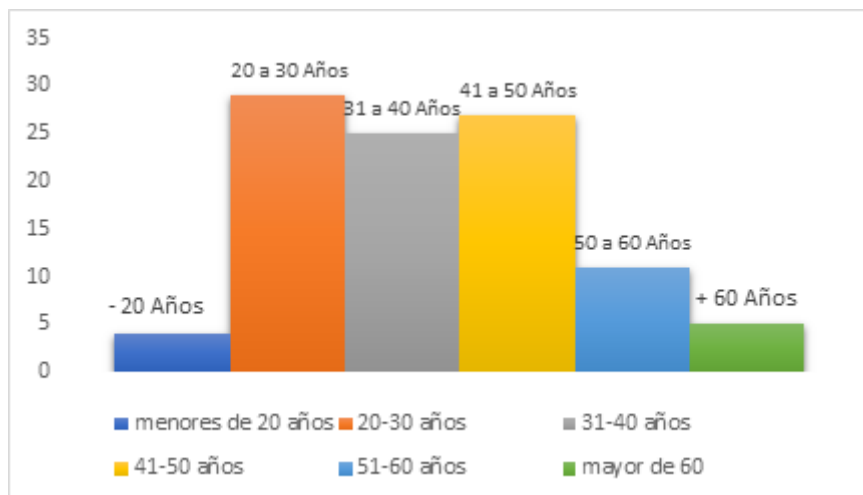
ANEXO II. TABLAS Y GRÁFICOS RESULTADOS ENCUESTA

Gráfico II.1: Franjas de edades de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia

Gráfico II.2: Franjas de edades de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia,

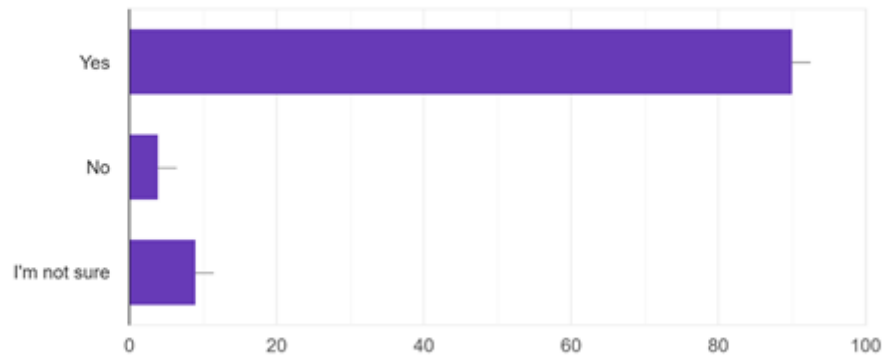
Gráfico II.3: Nacionalidades de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia

Gráfico II.4: ¿Conoces la Paella Española?

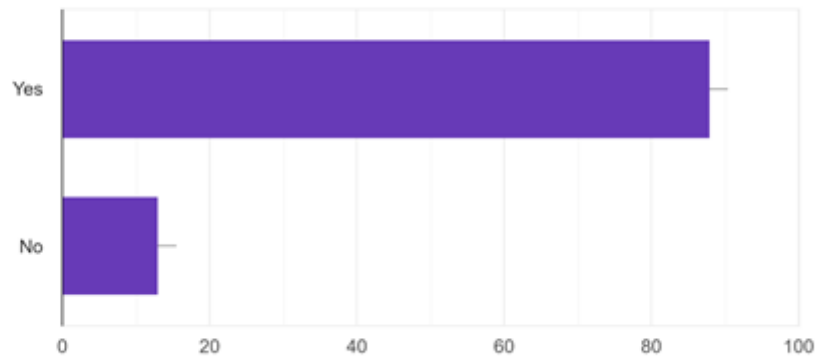
Do you know the Spanish Paella?
101 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico II.5: ¿Irías a cenar a una Paella a Dublín, con el sabor más típico de la Paella española?

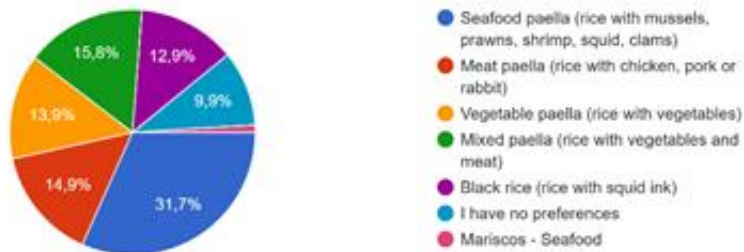
Would you go to have a Paella for dinner in Dublín, with the most typical Spanish Paella flavour?
101 respuestas



Fuente: Elaboración propia,

Gráfico II.6: ¿ Qué tipo de Paella Prefiere?

Which kind of Paella would you prefer?
101 respuestas

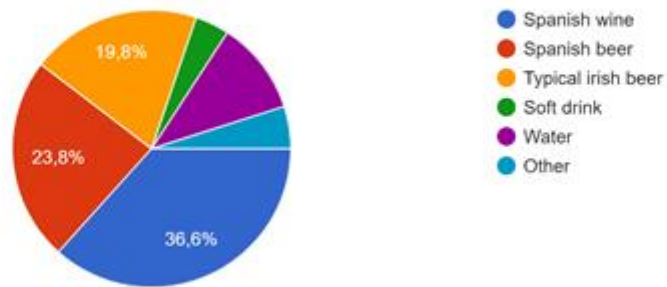


Fuente Elaboración propia,

Gráfico II.7: ¿ Con qué tipo de bebida la acompañarías?

What drink would you accompany it with?

101 respuestas

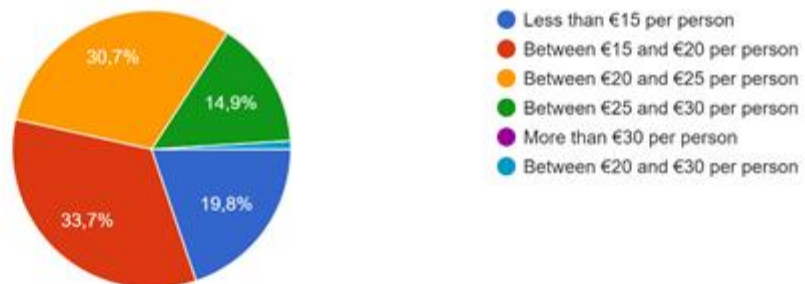


Fuente Elaboración propia

Gráfico II.8: Precio dispuesto a pagar

How much would you pay for a Paella?

101 respuestas

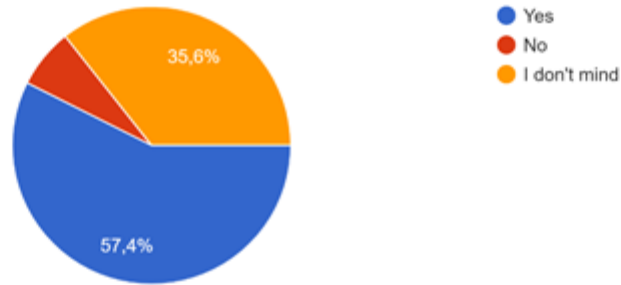


Fuente Elaboración propia, Encuesta realizada mediante formato Google Forms

Gráfico II.9: Música Española en vivo

Would you like to have Spanish live music while you enjoy the Paella?

101 respuestas



Fuente Elaboración propia.

ANEXO III. CARTA RESTAURANTE CIGALA

Tabla III.1: Menú del Restaurante Cigala.

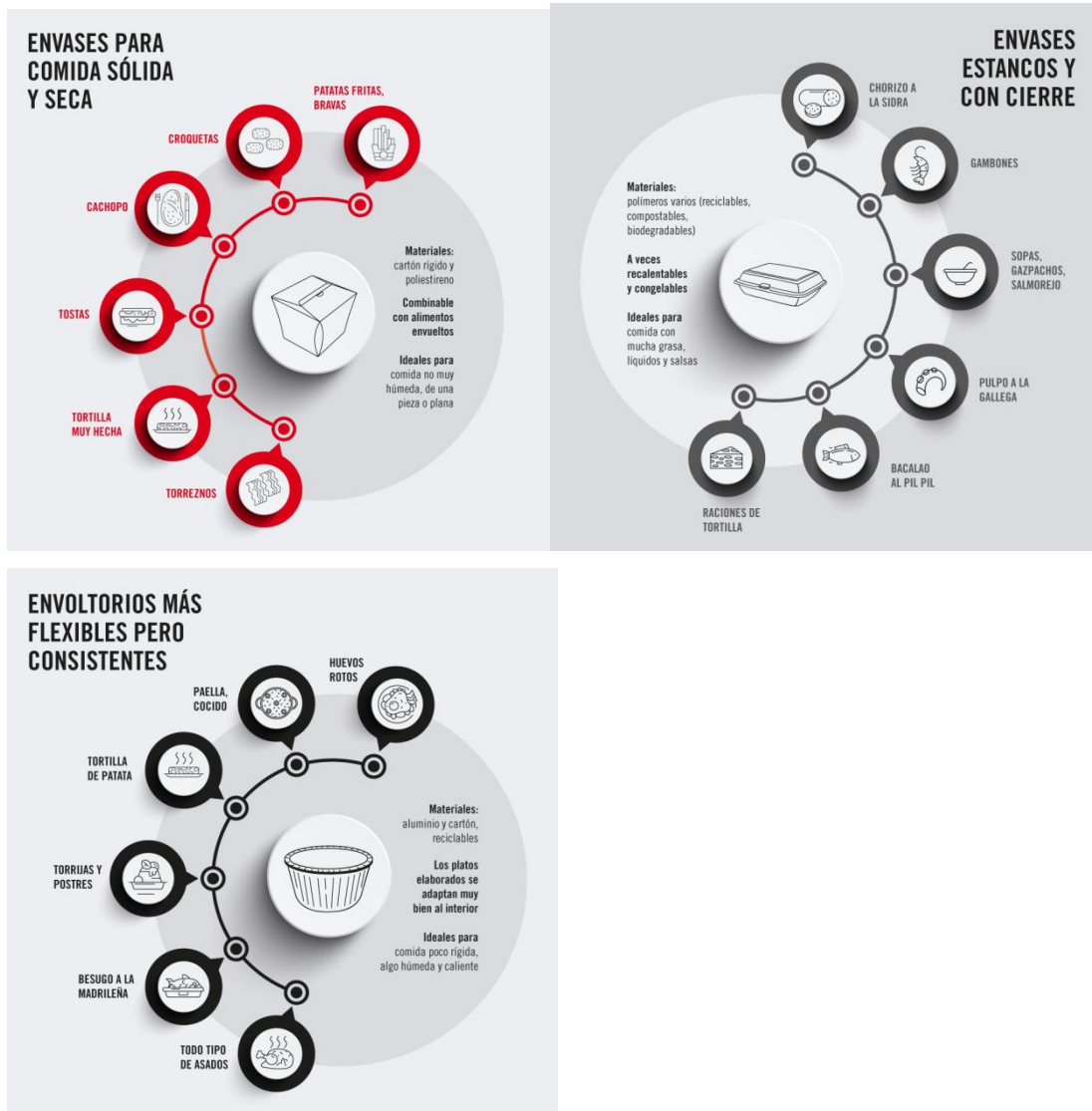
ENTRANTES		PAELLAS	
-Tortilla Española	6.00 €/ porción	- De Mariscos (arroz con mejillones, langostinos, calamares, almejas)	23.50 €
-Croquetas	6.20 €/ porción	- Paella de Carne (arroz con pollo cerdo o conejo)	19.50 €
-Ración de Patatas Bravas	6,50 €/ porción	- Paella de Verduras (arroz con verduras)	18.00 €
-Ración de Calamares	10.00 €	- Paella Mixta (arroz con verduras y carne)	20.00 €
-Cocido Madrileño	18.00 €	- Arroz Negro (arroz con tinta de calamar)	18.00 €

POSTRES		BEBIDAS	
-Tiramisú	6.00 €	- Vino tinto español (Cune, Cepa Conde Noble)	16.00 €
-Crema Catalana	8.00 €	-Vino blanco español (Conde Noble,Cepa, Lebrel)	14.00 €
-Pudín	6,00 €	-Cerveza Española (Estrella, Damm, Galicia, San Miguel)	6,50 €
-Flan de huevo	6.00 €	-Cerveza irlandesa (Guinness Hop House 13)	6.00 €
-Fruta de temporada	6.00 €	-Cócteles	6.50 €
-Helados variados	6.00 €	-Refrescos (Fanta naranja/ limón Coca-cola)	5.00 €
CAFE		-Agua	4.00 €
-Café	2.50 €		
-Cafe con licor	4.50 €		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV: TIPOS DE ENVASES

Ilustración IV.1: Tipología de envases.



Fuente: Rentabilibar (2020).

ANEXO V. TABLA COMPARATIVA PRECIOS RESTAURANTE CIGALA Y COMPETIDORES

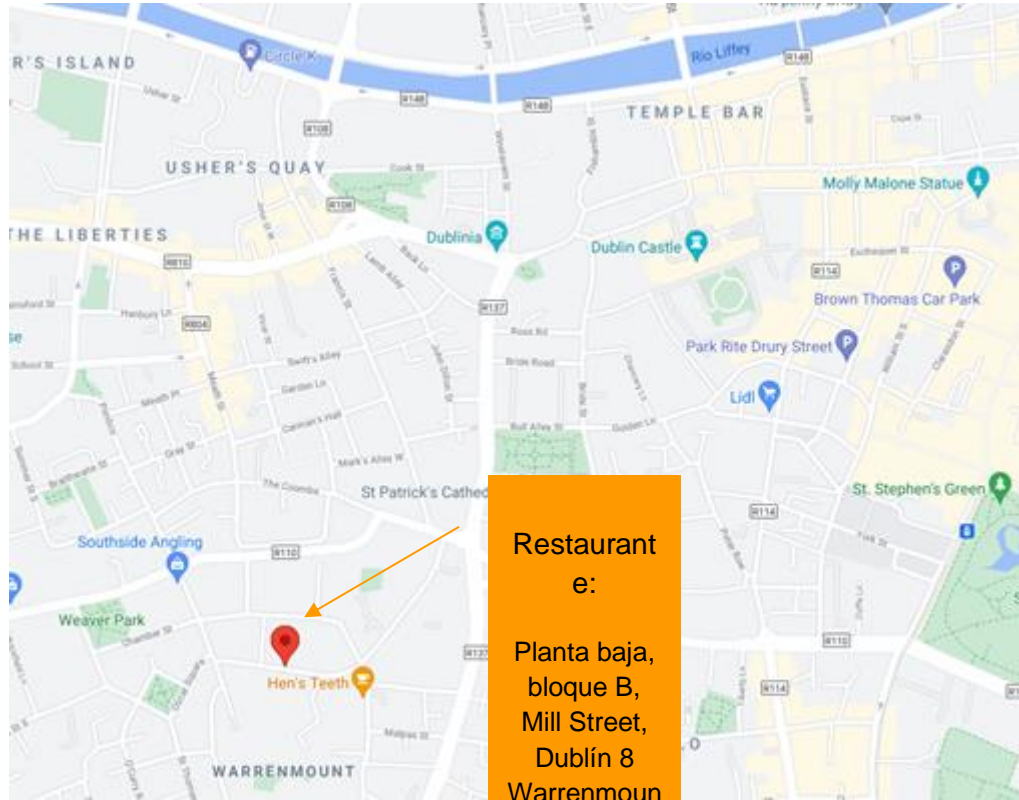
Tabla V.1: Tabla comparativa de costes de platos en el Restaurante Cigala

GRUPO	PRODUCTO	PRECIOS COMPETENCIA			RESTAURANTE CIGALA
		VIVA	LAS TAPAS DE LOLA	SALAMANCA	
Entrantes	Tortilla española		5.25	7.10	6.50
Entrantes	Croquetas		5.25	7.95	6.50
Entrantes	Ración de calamares		7.85	11.45	10.00
Entrantes	Cocido madrileño				18.00
Paellas	De Marisco	17		15.50	23.50
Paellas	De carne	17		11.35	19.50
Paellas	De verduras	15		12.95	18
Paellas	Mixta	18			20
Paellas	Arroz Negro				18

Postres	Tiramisú				5.50
Postres	Helados variados			6.25	6.00
Postres	Fruta de temporada				6.00
Bebida	Vino Tinto español	50			16
Bebida	Vino Blanco español	35			14
Bebida	Cerveza española	5.00			6.50
Bebida	Cerveza irlandesa	5.00			6
Bebida	Refrescos	2.50			5

ANEXO VI. UBICACIÓN GEOGRÁFICA RESTAURANTE

Ilustración VI.1: Ubicación del Restaurante Cigala en el mapa de la ciudad de Dublín



Fuente www.google.com/maps

ANEXO VII. ELEMENTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL






Tabla VII.1 Elementos de higiene y seguridad industrial





ELEMENTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	
Tapabocas	Extintor
Gorro	Botiquín
Gorra del uniforme	Avisos y señalización
Uniforme para las ventas	Escoba
Gel anti bacterial	Recogedor
Gautes de plástico	Trapeador






Fuente: Pontífica Universidad Javeriana.

ANEXO VIII. EQUIPOS Y UTENSILIOS DE COCINA

Tabla VIII.1 Equipos y utensilios de cocina

IMAGEN	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO			CANTIDAD
		PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	
	<p>Construcción marco o cubierta en acero inoxidable.</p> <p>Seis (6) parrillas removibles en acero fundido de 40 x 40 Cms.</p> <p>Seis (6) quemadores de alto rendimiento</p> <p>Válvulas de mando desde el tablero frontal.</p> <p>Píctos de encendido individual.</p> <p>Laterales y frente en acero inoxidable.</p> <p>Parrilla en varilla de acero cromada removible</p> <p>Dimensiones internas del horno: 0.68 x 0.73 x 0.28 mts de alto.</p> <p>Dimensiones de la estufa: 0.81 x 0.90 x 0.90 mts de alto</p> <p>Dimensiones: 1.50 x 0.75 x 0.90 mts de alto</p>	CITALSA 2.500.000	INDUSTRIAS VARGAS \$2.300.000	VILLARRAGA HERMANOS \$2.200.000	1
	<p>Nevera tipo Twin</p> <p>Acero inoxidable.</p> <p>17 Pies cúbicos de capacidad.</p> <p>Ancho 32"</p>	SUPERNORDICO \$3.700.000	REFRIMUNDIAL SA \$3.450.000	VILLARRAGA HERMANOS \$3.490.000	1
	<p>Peso: 27,3 kg</p> <p>Truzo: 60,5 cm x 54 cm x 51,7 cm</p> <p>Externas: 61 cm x 60 cm x 57,5 cm</p> <p>perillas con complementos metálicos, gratinador eléctrico, encendido electrónico</p>	HACEB \$680.000	CITALSA \$600.000	MABE \$579.000	1
	<p>2 zonas de cocción.</p> <p>Función especial para mantener caliente (70°C).</p> <p>Ancho 40 cm.</p>	ELEMENT HOUSE \$320.000	ABASTECEMOS \$250.000	JESUS SASTOQUE \$280.000	3
	<p>Mezcladora Clásica. Tazón de acero inoxidable pulido con capacidad de 4.3 Lit.</p> <p>Accesorios: batidor plano, gancho para masa y batidor de alambre</p> <p>Medidas: 0.46 x 0.36 x 0.55 mts.</p>	EXHIBIREQUIPOS \$950.000	JAVAR \$830.000	BODEGON DEL CHEF \$816.000	1

OBJETO	IMAGEN	DESCRIPCION	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	CANTIDAD
Ollas y wok		Las ollas y el WOK están elaborados de acero inoxidable ya que este material permite la cocción de los alimentos de manera higiénica y este material permite durabilidad de estos utensilios. Son fáciles de limpiar, resisten golpes y también a diversos sistemas de limpieza.	HOMESENTRY \$169.450	HOMECENTER \$199.900	BODEGON DEL CHEF \$156.000	2 baterías
Sartenes		son utilizados para freír y saltear, poseen una cubierta antiañilherente que facilita la limpieza y cocción.	HOMESENTRY \$12.950	HOMECENTER \$14.900	BODEGON DEL CHEF \$11800	6
Tablas para picar		son un utensilio indispensable, no sólo protegen la superficie de trabajo, también están diseñadas para que las hojas de los cuchillos no se deterioren. Las tablas son clasificadas por colores de acuerdo al uso y/o corte de diferentes alimentos <ul style="list-style-type: none"> • Tabla de corte blanca: Pastas, quesos, pan, bollería. • Tabla de corte verde: Frutas y verduras. • Tabla de corte amarilla: Carnes blancas (pollo, pavo) • Tabla de corte azul: Pescados y mariscos. • Tabla de corte roja: Carnes rojas (ternera, cordero) • Tabla de corte marrón: Carnes cocinadas y fiambres. 	HOMESENTRY \$14.800	HOMECENTER \$16.900	BODEGON DEL CHEF \$10.300	6
Cubiertos		Cubiertos en acero inoxidable Cuchara de mesa, tenedor de mesa, cuchillo de mesa, cuchara de postre, tenedor de postre, cuchillo de postre, cucharitas de café, cuchara	CORONA \$980.000	HOMECENTER \$105.000	BODEGON DEL CHEF \$1.200.000	4 juegos

OBJETO	IMAGEN	DESCRIPCION	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Loza		Vajilla que incluye: platos ondos, pandos, postre y posillos.	CORONA \$1.722.750	CRISLOZA \$1.830.500	HOMECENTER \$2.123.000	50 puestos	\$ 1.722,750
Vasos y copas		Vasos y copas en vidrio Con base gruesa para mayor estabilidad Vaso 10 oz \$3.700 unidad Copa 10 oz \$7.200 unidad	CORONA \$8.300	HOMECENTER \$9.200	BODEGON DE CHEF \$10.900	100	\$ 830,000
Gramera		Balanza de precisión gramera análoga en acero inoxidable capacidad 5 kg graduación 5 g	HOMESENTRY \$39.000	HOMECECENTER \$42.000	BODEGON DE CHEF \$80.000	2	\$ 78,000
Cuchillos		afilador cuchillos / cuchillo - 10cm 4cuchillo 20cm 8'cuchara -30cm 12" /cuchillo 19cm 7" /cuchillo deshuesador - 15cm 6" /cuchillo 25cm 10" /cuchillo 15cm 6" /cuchillo deshuesador 12cm 5" /cuchillo 22cm 9" /cuchillo 12cm 5" /cuchillo fileteador 20cm 8" /cuchillo camarero 31cm 12" / cuchillo fileteador 18cm 7" /cuchillo camarero 28cm 11" /cuchillo fileteador 16cm 6" /cuchillo camarero 26cm 10" /cuchillo pico loro 5 cm 2" /cuchillo camarero 23cm 9" /cuchillo toronja 15cm 6" /cuchillo camarero 16cm 6" /cuchillo steak 15cm 6"	HOMESENTRY \$174.000	HOMECENTER \$186.000	BODEGON DE CHEF \$194.000	2 juegos	\$ 348,000
Espátulas y cucharones		cuchara cuchara perforada espátula cuchara para spaghetti cucharon espanadera	HOMESENTRY \$38.000	HOMECENTER \$42.000	BODEGON DE CHEF \$45.000	3 juegos	\$ 114,000

Fuente: Pontífica Universidad Javeriana.

ANEXO IX: PROYECCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Tabla IX. 1: Puestos de trabajo necesarios según proyección de los primeros 5 años.

Número de puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ceo + Finanzas	1	1	1	1	1
Supervisor de servicio + de cocina	1	1	2	2	2
Camarero de sala + camarero de barra	3	3,5	3,5	4,5	5
Mozo + ayudante de cocina + recepcionista	3,5	4	4,5	4,5	4,5
Chef	1,5	2	2	2	3
TOTAL	10	11,5	13	14	14,5

Fuente: Elaboración propia

ANEXO X. GASTOS FIJOS Y GASTOS VARIABLES

Tabla X.1: Gastos Fijos (2022-2026)

GASTOS FIJOS O DE ESTRUCTURA	2022		2023		2024		2025		2026	
	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación
SERVICIOS EXTERIORES	121.300		124.239		127.252		130.341		133.509	
Arrendamientos	70.000	2,00%	71.400	2,00%	72.820	2,00%	74.285	2,00%	75.770	2,00%
Conservación y mantenimiento	7.000	3,00%	7.210	3,00%	7.426	3,00%	7.649	3,00%	7.879	3,00%
Servicios profesionales independientes	12.000	3,00%	12.360	3,00%	12.731	3,00%	13.113	3,00%	13.506	3,00%
Seguros	1.500	3,00%	1.545	3,00%	1.591	3,00%	1.639	3,00%	1.688	3,00%
Publicidad y promoción	20.000	3,00%	20.600	3,00%	21.210	3,00%	21.855	3,00%	22.510	3,00%
Dietas y gastos de viaje										
suministros	9.000	3,00%	9.270	3,00%	9.540	3,00%	9.835	3,00%	10.130	3,00%
Teléfono	1.800	3,00%	1.854	3,00%	1.910	3,00%	1.967	3,00%	2.026	3,00%
Comisiones bancarias										
Otros gastos fijos		3,00%		3,00%		3,00%		3,00%		3,00%
SUELDOS, SALARIOS Y S.S.	301.320		354.196		411.327		452.733		518.708	
AMORTIZACIONES	13.253		14.303		15.003		14.337		13.074	
Amortización inm. intangible	1.067		1.267		1.267		400		200	
Amortización inm. material	12.187		13.037		13.737		13.937		12.874	
GASTOS FINANCIEROS	2.386		2.074		1.747		1.402		1.040	
Nueva financiación	2.386		2.074		1.747		1.402		1.040	
Otros gastos/ingresos financieros										
TOTALES	438.260		494.813		555.329		598.813		666.330	
GASTOS TOTALES	2022	2023	2024	2025	2026					
GASTOS VARIABLES:	194.682	219.658	246.456	276.524	310.260					
ENTRANTES:	25.920	29.082	32.630	36.611	41.078					
PAELLAS	102.113	114.570	128.548	144.231	161.827					
BERBIDAS	30.240	33.929	38.069	42.713	47.924					
POSTRES	12.384	13.895	15.590	17.492	19.626					
DELIVERY	24.025	28.181	31.619	35.477	39.805					
GASTOS ESTRUCTURA:	438.260	494.813	555.329	598.813	666.330					
TOTALES	632.941	714.471	801.785	875.337	976.590					

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

Tabla X.2: Gastos Variables años 2020 al 2026

RESUMEN GASTOS VARIABLES	2022	2023	2024	2025	2026
ENTRANTES	25.920	29.082	32.630	36.611	41.078
I.V.A. SOPORTADO MEDIO	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
TOTAL CON I.V.A.	31.882	35.771	40.135	45.032	50.526
PAELLAS	102.113	114.570	128.548	144.231	161.827
I.V.A. SOPORTADO MEDIO	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
TOTAL CON I.V.A.	125.598	140.921	158.114	177.404	199.047
BEBDIDAS	30.240	33.929	38.069	42.713	47.924
I.V.A. SOPORTADO MEDIO	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
TOTAL CON I.V.A.	37.195	41.733	46.824	52.537	58.947
POSTRES	12.384	13.895	15.590	17.492	19.626
I.V.A. SOPORTADO MEDIO	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
TOTAL CON I.V.A.	15.232	17.091	19.176	21.515	24.140
DELIVERY	24.025	28.181	31.619	35.477	39.805
I.V.A. SOPORTADO MEDIO	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
TOTAL CON I.V.A.	29.551	34.663	38.892	43.637	48.960
TOTAL GASTOS VARIABLES S/IVA	194.682	219.658	246.456	276.524	310.260
TOTAL GASTOS VARIABLES C/IVA	239.458	270.179	303.141	340.124	381.619

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

ANEXO XI. CUENTA DE RESULTADOS DETALLADA

Tabla XI.1: Cuenta de Resultados

CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES										
	2022		2023		2024		2025		2026	
TOTAL INGRESOS	604.365	97,44%	709.930	100,27%	802.791	100,08%	909.555	100,08%	1.030.518	100,08%
Ingresos por ventas	620.226	100,00%	707.985	100,00%	802.146	100,00%	908.832	100,00%	1.029.707	100,00%
± Variación de existencias	(15.861)	(2,56%)	1.946	0,27%	645	0,08%	723	0,08%	812	0,08%
+ Subvenciones explotación										
+ Trabajos para el inmovilizado intangible										
+ Trabajos para el inmovilizado material										
+ Subvenciones de capital periodificadas										
+ Otros ingresos										
- Costes variables unidades vendidas	(194.682)	(31,39%)	(219.658)	(31,03%)	(246.456)	(30,72%)	(276.524)	(30,43%)	(310.260)	(30,13%)
- Costes variables unidades no vendidas	15.861	2,56%	(1.946)	(0,27%)	(645)	(0,08%)	(723)	(0,08%)	(812)	(0,08%)
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	425.545	68,61%	488.327	68,97%	555.690	69,28%	632.308	69,57%	719.447	69,87%
- Servicios exteriores	(121.300)	(19,56%)	(124.239)	(17,55%)	(127.252)	(15,86%)	(130.341)	(14,34%)	(133.509)	(12,97%)
- Gastos de personal	(301.320)	(48,58%)	(354.196)	(50,03%)	(411.327)	(51,28%)	(452.733)	(49,81%)	(518.708)	(50,37%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	2.925	0,47%	9.891	1,40%	17.111	2,13%	49.233	5,42%	67.230	6,53%
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(13.253)	(2,14%)	(14.303)	(2,02%)	(15.003)	(1,87%)	(14.337)	(1,58%)	(13.074)	(1,27%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	(10.329)	(1,67%)	(4.412)	(0,62%)	2.108	0,26%	34.897	3,84%	54.156	5,26%
- Gastos financieros	(2.386)	(0,38%)	(2.074)	(0,29%)	(1.747)	(0,22%)	(1.402)	(0,15%)	(1.040)	(0,10%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	(12.715)	(2,05%)	(6.486)	(0,92%)	362	0,05%	33.495	3,69%	53.116	5,16%
- Impuesto sobre beneficios					(45)	(0,01%)	(4.187)	(0,46%)	(6.640)	(0,64%)
= BENEFICIO NETO	(12.715)	(2,05%)	(6.486)	(0,92%)	316	0,04%	29.308	3,22%	46.477	4,51%
- Dividendos a socios					(95)	(0,01%)	(8.792)	(0,97%)	(13.943)	(1,35%)
= BENEFICIO RETENIDO	(12.715)	(2,05%)	(6.486)	(0,92%)	221	0,03%	20.516	2,26%	32.534	3,16%

CASH FLOW GENERADO	538	0,09%	7.817	1,10%	15.225	1,90%	34.852	3,83%	45.608	4,43%
--------------------	-----	-------	-------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)

ANEXO XII. BALANCE GENERAL

Tabla XII.1 Balance General

* ACTIVO NO CORRIENTE	81.445	*	PATRIMONIO NETO	34.000
- Intangible	3.200		- Capital	17.000
<i>Aplicaciones informáticas</i>	3.200		- Prima de emisión	
<i>Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa</i>			- Reservas	
<i>Otras inversiones intangibles</i>			- (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	
- (Fondo de amortización)			- Resultados de ejercicios anteriores	
- Material	78.245		- Otras aportaciones de socios	17.000
<i>Terrenos</i>			- Resultado del ejercicio	
<i>Edificaciones</i>			- (Dividendo a cuenta)	
<i>Instalaciones</i>			- Subvenciones y donaciones	
<i>Maquinaria</i>	37.460			
<i>Mobiliario de oficina</i>	440			
<i>Vehículos de transporte</i>				
<i>Equipamientos informáticos</i>	6.550		* PASIVO NO CORRIENTE	50.000
<i>Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa</i>			- Provisiones a largo plazo	
<i>Otras inversiones materiales</i>	33.795		- Deudas con entidades de crédito	50.000
- (Fondo de amortización)			- Otras deudas a largo plazo.	
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			- Deudas con empresas del grupo y asociadas l. p.	
- Inversiones financieras a largo plazo			- Pasivos por impuesto diferido	
<i>Fianzas constituidas a l/p</i>				
<i>Otras inversiones financieras</i>				
- Activos por impuesto diferido				
* ACTIVO CORRIENTE	19.200	*	PASIVO CORRIENTE	16.645
- Existencias	19.200		- Provisiones a corto plazo	
<i>Mercaderías</i>	1.200		- Deudas con entidades de crédito	
<i>Materias Primas</i>	12.000		- Otras deudas a corto plazo	16.645
<i>Productos en curso</i>			- Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	

Otros aprovisionamientos	6.000	- Proveedores	
Productos terminados		- Dividendos a pagar	
- Clientes por ventas y Prestaciones de servicios		- H.P. acreedora por I.V.A. repercutido	
- Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		- H.P. acreedora por Impuesto sobre beneficios	
- H. P. deudora por I.V.A. soportado		- H.P. acreedora por retención IRPF	
- Otros deudores		- Organismos de la S.S. acreedores	
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas c. p.		- Otras cuentas a pagar no financieras	
- Inversiones financieras a corto plazo			
- Periodificaciones a corto plazo			
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
TOTAL ACTIVO	100.645	TOTAL PASIVO + NETO	100.645

Fuente: Elaboración propia/ Programa Igape (Xunta de Galicia)