



ICADE

Trabajo Fin de Grado

Administración y Dirección de Empresas

Plan de Negocios de Restaurante “Los Estudiantes”

Autor: Gonzalo Cid Santos

Director: Antonio Rua Vieites

MADRID | Noviembre 2023



Índice

1	Presentación del proyecto.....	1
1.1	Resumen Ejecutivo del Proyecto	1
1.2	Evolución del proyecto: orígenes de la idea y situación actual.	3
1.3	Presentación del promotor del proyecto	4
1.4	Valoración y análisis estratégico del proyecto: Puntos fuertes y débiles.	4
1.5	Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta.	6
2	Plan de Marketing	7
2.1	Análisis de mercado	7
2.2	Análisis y segmentación de clientes	7
2.3	Análisis de la competencia	8
2.4	Definición del producto. Marca y posicionamiento.....	9
2.5	Plan de distribución	9
2.6	Plan de promoción y comunicación.....	9
2.6.1	Propuestas de lanzamiento	10
2.6.2	Propuestas continuas	10
2.7	Determinación del precio de venta	10
2.8	Previsión de Ventas	11
2.9	Punto muerto o umbral de rentabilidad.....	12
2.10	Valor del Cliente.....	12
3	Producto Mínimo Viable	13
3.1	Enumeración de hipótesis de negocio.....	13
3.2	Definición del producto mínimo viable	13



3.3	Construcción o elaboración de prototipo o de modelo de producto mínimo viable.....	13
3.4	Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable	14
4	Plan de Producción y Compras	15
4.1	Ubicación	15
4.2	Características técnicas	15
4.3	Diagrama de procesos	15
4.4	Capacidad.....	16
4.5	Distribuidores.....	16
4.6	Formas y plazos de pago y cobro de proveedores y clientes	17
4.7	Gestión de Inventario	17
4.8	Factores Productivos previstos	17
4.8.1	Rendimiento de inventarios	17
4.8.2	Costes laborales totales	18
4.8.3	Productividad	18
4.8.4	Rendimiento. Tiempo de servicio	18
4.9	Control y aseguramiento de la calidad.....	18
4.10	Estrategias de crecimiento.....	18
5	Plan de Organización y RR.HH.	20
5.1	Política de RR.HH.	20
5.2	Socio	20
5.3	Organización	20
5.4	Plan de selección.....	20
5.5	Políticas retributivas	21
5.6	Políticas de formación y desarrollo	21



5.7	Asesores externos	22
5.8	Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura prevista 22	
6	Área Jurídico-Fiscal	23
6.1	Forma jurídica.....	23
6.2	Obligaciones fiscales	23
6.3	Obligaciones laborales	23
6.4	Permisos, licencias. Trámites administrativos generales.	24
6.4.1	Licencia de Apertura de Actividad.....	24
6.4.2	Protección Jurídica	24
6.4.3	Normas que regulan el desarrollo de la actividad	24
7	Plan Financiero.....	26
7.1	Plan de inversiones iniciales	26
7.2	Plan de financiación.....	26
7.3	Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores.....	26
7.4	Presupuesto de tesorería.....	26
7.5	Previsión de cuenta de resultados	27
7.5.1	Ventas	27
7.5.2	Otros Ingresos	27
7.5.3	Escenario de ingresos	27
7.5.4	Apertura de nuevos restaurantes	28
7.5.5	Gastos.....	28
7.6	Punto de equilibrio.....	29
7.7	Análisis de viabilidad.....	29
7.8	Ratios de rentabilidad	30



7.9	Ratios operativos.....	30
7.9.1	N.º de servicios totales, mensuales	30
7.9.2	Gasto medio por cliente	31
7.10	Ratios Financieros	31
7.10.1	Ingresos semanales (mensuales).	31
7.10.2	Margen bruto trimestral (ingresos – gastos).....	32
7.10.3	Tesorería mensual (cobros – pagos).....	32
8	Calendario y ejecución	33
9	Conclusión.....	35
10	Bibliografía.....	36
Anexo 1.	Encuesta	38
	Preguntas.....	38
	Generales	38
	Ubicación	38
	Comidas	38
	Hábitos socioeconómicos	39
	Uso.....	39
	Resultados.....	41
Anexo 2.	Localización	50
Anexo 3.	Precios ejemplo	52
Anexo 4.	Infraestructuras.....	53
Anexo 5.	Diagrama de Procesos	57
Anexo 6.	Organigrama y Funciones de los miembros de la organización.....	58
Anexo 7.	Buenas prácticas y políticas a seguir en general en la gestión de stocks y uso de cámaras.....	60



Anexo 8. Estatutos	61
Anexo 9. Sociedad Limitada.....	71
Ventajas de la Sociedad Limitada	71
Desventajas de la Sociedad Limitada	71
Anexo 10. Obligaciones Fiscales.....	73
Anexo 11. Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en Trabajos Fin de Grado	74



1 Presentación del proyecto

1.1 Resumen Ejecutivo del Proyecto

El promotor de “Los Estudiantes” es Gonzalo Cid Santos, el cual está cursando un doble grado en ADE e Ingeniería Industrial en la Universidad Pontificia Comillas y tiene formación relacionada con la Administración y Dirección de Empresas, ingeniería y métodos cuantitativos. Se trata de una persona con juventud y experiencia en sectores como la consultoría estratégica y la inversión de capitales de modo que sus características se podrían sintetizar en: **a)** Aportan un Capital de 200000 €.; **b)** Motivación, pasión y entusiasmo por desarrollar una idea y convertirla en un proyecto empresarial real; **c)** Capacidad para asumir riesgos; **d)** Capacidad de gestión **e)** Polivalencia y complementariedad; **f)** Experiencia laboral multisectorial; **g)** Experiencia comercial;

La zona de Argüelles se caracteriza por ser la zona universitaria por excelencia debido a su cercanía a ciudad universitaria, los colegios mayores y ser la zona favorita de los estudiantes para independizarse tras su estancia en las residencias. Sin embargo, la inflación y la tendencia de estos jóvenes a moverse por esta zona ha comenzado a elevar los costes en esta área. La situación ha complicado las opciones de los jóvenes, siendo un público que tiene una capacidad adquisitiva baja, para disfrutar del ocio y ha reducido sus capacidades de alimentación.

Por esto se cree que la necesidad de un lugar de reunión de estos jóvenes, donde poder disfrutar de una bebida o una comida de calidad y a un precio asequible no está cubierta adecuadamente en esta zona. La propuesta de valor que se hace con este proyecto se llama “Los Estudiantes”, cuya misión será:

- Conseguir crear un punto de reunión para jóvenes que cree una experiencia superior y se convierta en un lugar de referencia.
- Exhibir un ambiente único y diferenciado, en el que los jóvenes se sentirán satisfecho con la atención y el trato recibido, generando las ganas de volver y volver con más amigos.
- Ofrecer la máxima calidad en los productos y en la atención a los clientes gracias a un personal altamente cualificado.
- Dirigirnos a todos los estudiantes, en especial a los que viven por la zona y a los que estudian en las universidades cercanas de la Universidad Pontificia Comillas y la Universidad Nebrija.

El éxito de este proyecto viene asegurado por los siguientes datos. En primer lugar, el gasto en el sector de restauración en 2022 fue de más de treinta y siete mil quinientos millones de euros en los más de doscientos setenta y nueve mil establecimientos que existen en el país y que dan empleo a más de un millón trescientos mil personas. Además, este sector está dominado por las pequeñas empresas con cinco o menos asalariados (Fernández, 2023), lo cual es muy optimista para este proyecto.



También es importante destacar la base constante de clientes que se obtiene por las universidades, que es un flujo continuo si no se plantea la relocalización de los centros. Esto se fundamenta en la reciente adquisición de las oficinas del Corte Inglés en la calle Alberto Aguilera.

Es por esto por lo que el emplazamiento de “Los Estudiantes” será en la calle Alberto Aguilera 40, con Blasco de Garay. Lugar privilegiado por su situación a las puertas de los edificios de las facultades de ICAI e ICADE, donde se encuentran los clientes potenciales. Además, se sitúa en una localización estratégica, ya que es imposible ir a un par de paradas de autobús muy transitadas situadas en Blasco de Garay y Alberto Aguilera, sin pasar por los pasos de cebra aledaños al local.

También es cierto que la competencia es feroz en esta área. No obstante, la situación propuesta para “Los Estudiantes”, está más próxima que la competencia a estas dos universidades por la situación de los pasos de cebra, por lo que va a garantizar que los clientes nos conozcan y, si se cumple la misión de “Los Estudiantes”, que se erija como el lugar de referencia para ellos.

El público objetivo del restaurante serán los jóvenes de estas universidades que tienen un gran poder adquisitivo, como se podrá ver en el estudio de mercado que se ha realizado para este proyecto. También se espera que se convierta en una opción atractiva para los vecinos de la zona fuera del calendario escolar y que estos se conviertan en el mercado secundario, al ser “Los Estudiantes” una alternativa de calidad a los locales de restauración de la zona.

“Los Estudiantes”, será un bar-restaurant que se centrará en el cliente, es decir, buscará la diferenciación mediante un servicio excelente y personal que buscará fidelizar a los clientes. Para esto, se dará una formación especializada a los camareros, de cara a garantizar un trato de calidad a todos los clientes. Además, se tendrá capacidad para unas 48 personas que se explicará más adelante en el boceto de la distribución. También es importante el garantizar unos suministradores que den materias primas de calidad y algún producto estrella. Se ha decidido que este producto sea la cerveza Estrella Galicia, que se ofrece en los establecimientos de la zona, garantizando que el paladar del público objetivo esté hecho al producto.

El proyecto de “Los Estudiantes” está compuesto por 1 inversor y 7 empleados a tiempo completo con el objeto de mantener un servicio acorde con los ideales del proyecto. Es por esto que todo el personal, pero en especial el de sala, cubran unos estándares de excelencia a la hora de garantizar la mejor experiencia posible a los clientes. Además, con el fin de garantizar ese servicio deseado que identifique a “Los Estudiantes”, se va a intentar garantizar un ambiente en el que los trabajadores se sientan parte indispensable de la organización y que se conciban como recurso motriz del proyecto. Para todo lo que se requiere del personal de la organización, se implantará un curso de On-Boarding en el que se explicará lo que se requiere de cada empleado, así como



ayudarles a entender su rol primordial en este proyecto. Además, se fomentará una comunicación con la dirección por parte de los empleados para garantizar unas condiciones óptimas de trabajo y un sentimiento de pertenencia a la organización.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, se intentará que, tras superar el tiempo de prueba reglado y habiendo demostrado la cohesión con los objetivos de la empresa, las remuneraciones de los empleados sean superiores a la media del sector, con una política de incentivos no monetarios. Esto sellará una relación única entre empleador y empleado. Además, si el proyecto cumple las expectativas de rendimiento económico, se intentará expandir el proyecto a otras ubicaciones. En este escenario, se planteará que los empleados de la primera ubicación de “Los Estudiantes” puedan acceder a una promoción en la que sean ellos quienes ocupen los puestos de responsabilidad en los siguientes, garantizando así cumplir las perspectivas de desarrollo de los empleados a la vez que se espera que ellos sean capaces de replicar la misión inicial del proyecto y asegurando que el punto de referencia de las nuevas ubicaciones siga siendo la cercanía con los clientes.

El fin último del proyecto, como ya se ha dejado entrever, sería la réplica del modelo de restaurante en otras ubicaciones que se decidirán con el tiempo. Esto incrementará el trabajo de la dirección, por lo que se planteará la posible entrada de nuevos socios, en especial de empleados de fases de expansión anteriores, que puedan querer incrementar su grado de participación en el proyecto y garantizando así que compartan la filosofía de este proyecto.

La forma jurídica a la que se acogerá “Los Estudiantes” será la de una Sociedad Limitada con sus propios estatutos

Las previsiones de gastos e ingresos concluyen que el proyecto “Los Estudiantes” obtendrá beneficios a mediados del año 3, en el año 2 en el optimista y en el 9 en el pesimista, por lo que se plantearía cerrar en el año 3. Se cree que habrá unos ingresos brutos anuales de 469.040 € con 42640 servicios, lo que supone un gasto por cliente de 11 €. Haciendo el cálculo del VAN y la TIR a 10 años si contar la expansión se obtiene un VAN de 1.089.486,10 € y una TIR de 17,82%.

1.2 Evolución del proyecto: orígenes de la idea y situación actual.

La zona de Moncloa y Argüelles ha sido siempre conocida por la gran afluencia de estudiantes disfrutando de sus descansos, sus celebraciones de exámenes, sus reuniones de amigos. Esto ha dado lugar a que se erijan bares y restaurantes que han sobrevivido varias generaciones en esta zona. Estos lugares emblemáticos tienen en común una serie de cosas que han garantizado su fama y, en algunos casos, su expansión. En primer lugar, tienen precios muy competitivos lo que es un imán para los jóvenes. También es importante que tengan un grupo de camareros entrañables, que se preocupan por la clientela, que se encargan de que se sientan apreciados, que hacen lo imposible por



sentar a sus clientes habituales y que, a fin de cuentas, se sientan en el local como en su casa y casi una parte del proyecto.

Esta idea es la que quiere replicar el proyecto de “Los Estudiantes”. Además, en esta zona cada vez se encuentran menos de estos bares y se empiezan a encontrar sitios como Lateral, Sushita o franquicias de comida rápida, que si bien es cierto que son unos grandes modelos de negocio que han sido exitosos en diversas localizaciones y que han triunfado allí donde han aterrizado, pierden el concepto tradicional de la zona y la conexión con un cliente cosificado.

Es por ello por lo que “Los Estudiantes” plantea una solución alternativa a toda esta situación de expansión de grandes nombres y se quiere situar a la cabeza de las alternativas que existen en la zona, alcanzando renombre en la zona y siendo la primera alternativa para los jóvenes estudiantes universitarios. Así se plantea cubrir una necesidad que a día de hoy no está correctamente satisfecha por los bares y restaurantes de la zona.

La propuesta de valor de “Los Estudiantes” no es otra que volver a los orígenes de la zona de Argüelles y Moncloa, centrándose en los clientes y ser cercano a ellos a la vez que se les ofrece un producto de calidad a unos precios más que competitivos. Esta vuelta a los orígenes será muy apetecible para el público objetivo de jóvenes, que verán este proyecto como una vuelta al concepto de clásico bar-restaurant de barrio, y que también atraerá a un público secundario de gente que vive por la zona y ha perdido la oportunidad de ir a un lugar de este estilo.

La situación actual es la elaboración de este plan de negocio con el que se pretende demostrar que esta propuesta es viable.

1.3 Presentación del promotor del proyecto

El promotor de “Los Estudiantes” es Gonzalo Cid Santos, el cual está cursando un doble grado en ADE e Ingeniería Industrial en la Universidad Pontificia Comillas y tiene formación relacionada con la Administración y Dirección de Empresas, ingeniería y métodos cuantitativos. Se trata de una persona con juventud y experiencia en sectores como la consultoría estratégica y la inversión de capitales de modo que sus características se podrían sintetizar en: **a)** Aportan un Capital de 200000 €.; **b)** Motivación, pasión y entusiasmo por desarrollar una idea y convertirla en un proyecto empresarial real; **c)** Capacidad para asumir riesgos; **d)** Capacidad de gestión **e)** Polivalencia y complementariedad; **f)** Experiencia laboral multisectorial; **g)** Experiencia comercial;

1.4 Valoración y análisis estratégico del proyecto: Puntos fuertes y débiles.

En este punto se hará un análisis socioeconómico a escala global y local, que permita un desarrollo de un plan estratégico correcto para la inserción del proyecto de “Los Estudiantes” en contexto que le rodeará. Tras este análisis, se establecerá los puntos



fuertes y las carencias que se encuentren en el proyecto desde la perspectiva de la misma empresa, y de la perspectiva empresarial.

Tras la recesión generada por el COVID-19, se ha entrado en una situación de crisis, con una inflación disparada en los últimos años. Sin embargo, las medidas adoptadas por el BCE han resultado más que efectivas y se empezó a ver una recuperación en el tercer trimestre de 2023 y que se espera que mejore desde este cuarto trimestre de 2024 en adelante con un crecimiento del PIB (Departamento de análisis Bankinter, 2023).

La misma tendencia de la eurozona se ve en España, donde el PIB ha estado creciendo desde 2020 y lleva creciendo todos los trimestres de 2023^(Expansión). Las previsiones son favorables para el desarrollo del proyecto ya que se espera que el crecimiento se mantenga estable en los próximos años. Además, hay bastantes datos sociológicos que apoyan estas perspectivas. Sobre estos destacan la tasa de paro en España, las cuales se han reducido en más de un 4% frente a 2022 y la cantidad de ocupados lleva creciendo consecutivamente desde el primer trimestre de 2021 (INE, 2023), tras la famosa situación de los ERTes.

Esta clara fase de recuperación es un escenario de bonanza que garantiza el éxito de cualquier proyecto bien estructurado.

Además, es bastante importante destacar que la inversión en Madrid es la máxima en España, destacando la gran cantidad de inversión extranjera que atrae la comunidad que es de más de diecisiete mil millones de euros (Álvarez, 2023).

El sector de la restauración de Madrid también lleva varios años consecutivos creciendo, recuperando valores anteriores al COVID-19. Habiendo abierto 293 nuevos locales en el primer semestre de 2023 (Comunidad de Madrid, 2023).

Con este análisis, se pueden extraer las siguientes amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

- Oportunidades. En este apartado, es importante destacar el crecimiento que existe en el sector, así como la gran capacidad para explotar una necesidad claramente infra satisfecha en la zona en la que se planea ejecutar el proyecto ya que, pese a haber gran cantidad de bares y restaurantes en la zona, el precio del doble de cerveza no baja de los 3,50€. En este ámbito se destaca la necesidad de un ambiente de cercanía con productos de calidad en el área.
- Amenazas. Las amenazas son bastante claras, ya que se puede destacar la reacción de los competidores en la zona que pueden permitirse atacar a los nuevos proyectos, bien con el capital generado durante el tiempo bien con



el apoyo de grandes marcas. Tampoco se debe olvidar que el crecimiento económico puede tornar en recesión en cualquier momento.

- Fortalezas. Las fortalezas del equipo son la gran capacidad de captar clientela por su posición estratégica, así como el gran foco que se sitúa en el cliente para que se sienta parte indispensable del proyecto. También es importante destacar la sencillez del plan que se espera ejecutar.
- Debilidades: La gran debilidad del proyecto es la falta de experiencia del promotor, que, si bien es cierto que presenta una gran formación académica y una experiencia en bastantes ámbitos, se queda corto en el sector de restauración.

1.5 Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta.

Para el correcto desarrollo del proyecto se cree que existe la necesidad de un lugar de reunión de los jóvenes universitarios, donde poder disfrutar de una bebida o una comida de calidad y a un precio asequible no está cubierta adecuadamente en esta zona por el elevado precio de la competencia. Además, en este local se espera que se cree una sinergia entre el promotor, el personal y los clientes, haciendo que se sientan todos parte del proyecto mediante un ambiente de cercanía, respeto y familiaridad.

La propuesta de valor que se hace con este proyecto se llama “Los Estudiantes”, cuya misión será:

- Conseguir crear un punto de reunión para jóvenes que cree una experiencia superior y se convierta en un lugar de referencia.
- Exhibir un ambiente único y diferenciado, en el que los jóvenes se sentirán satisfecho con la atención y el trato recibido, generando las ganas de volver y volver con más amigos.
- Ofrecer la máxima calidad en los productos y en la atención a los clientes gracias a un personal altamente cualificado.
- Dirigirnos a todos los Estudiantes, en especial a los que viven por la zona y a los que estudian en las universidades cercanas de la Universidad Pontificia Comillas y la Universidad Nebrija.

La principal ventaja competitiva del proyecto será una gran relación Calidad Precio, con un gran ambiente, que invite a volver y a sentirse reconocido y apreciado por parte de todo el equipo.



2 Plan de Marketing

2.1 Análisis de mercado

Según la Confederación Empresarial de Hostelería de España, el sector de hostelería de España está formado por más de trescientos quince mil establecimientos que emplean a un millón setecientos mil personas, contribuyendo a un 6,4% del PIB nacional con un volumen de ventas de ciento treinta mil ochocientos cuarenta y un millón de euros. Dentro de esto, un 4,9% del PIB se debe a restaurantes, pubs, bares y cafeterías, los cuales emplean a un millón trescientas mil personas y tiene una valoración cercana a los cien mil millones de euros (CEHE).

Además, es importante destacar el crecimiento tan importante que ha experimentado en este sector, un 3,31% en la ocupación de la restauración independiente. También es importante destacar que los tipos de establecimientos que más han crecido en tasa de ocupación son bares de copas y cafeterías, lo que sería parte del objetivo del proyecto de “Los Estudiantes” (Interempresasm, 2023).

Finalmente destacar que un estudio de mercado llevado a cabo, a modo de encuesta, por parte del equipo promotor del proyecto ha concluido que el gasto medio mensual para ocio del público objetivo es de casi de cuatrocientos euros al mes, siendo el gasto medio en establecimientos como bares y restaurantes de más de doscientos euros al mes.

2.2 Análisis y segmentación de clientes

La misión de este proyecto se centra en establecer, no solo un bar-restaurante, sino también un punto de encuentro para los jóvenes estudiantes. Sin embargo, se puede temer una duda razonable sobre si esta necesidad es percibida por los potenciales clientes. Para despejar cualquier tipo de duda, se ha llevado a cabo un estudio cuantitativo, basada en un diseño no experimental mediante una encuesta. Esta ha tenido como objetivo conocer los hábitos de la población objetivo, en especial aquellos referidos a su asistencia a este tipo de establecimientos y sus hábitos en los mismos, a la par que su potencial interés hacia el modelo de negocio propuesto. La encuesta se realizó gracias a la herramienta de Google forms y se distribuyó por grupos de Whats App de diferentes grupos para disponer de una gran muestra. Los resultados de la misma se pueden consultar en el Anexo 1. Encuesta.

Los resultados de esta han dejado claro el segmento al cual apunta el proyecto que se desarrolla en estas líneas. Este segmento representa en torno a un 97% de la población encuestada y está compuesto por jóvenes de 20 a 26 años. Está compuesto tanto por hombres como por mujeres (ligeramente más por mujeres, un 55,9 %) y todos ellos tienen o están cursando estudios superiores. Además, más de un 40% tienen estudios de postgrado.



Este grupo se caracteriza por ser el grupo más afín con el proyecto, ya que la mayoría del segmento frecuenta este tipo de establecimiento casi a diario (más de un 55%). Además, disponen de una gran capacidad adquisitiva para ocio y sobre todo para bares y restaurantes, presentando un gasto medio de más de doscientos euros. También son selectivos, y le dan una gran importancia al precio y a la calidad, así como a la relación entre ellos. Es importante destacar que este segmento le da mayor importancia a poder tomar algo con sus amigos que cualquier tipo de comida, pero siguen yendo a bares y restaurantes a comer y a tomar café. Este segmento pagaría entre tres y cuatro euros por una cerveza, dependiendo de la calidad de la tapa y se gastarían alrededor de quince euros en una comida de calidad, bien a base de tapas o bien por un menú del día.

2.3 Análisis de la competencia

La competencia en la zona es feroz, ya que existen muchos bares y restaurantes. No obstante, se van a dividir en segmentos y vamos a analizar aquellos que se encuentran en las manzanas colindantes para poder acotar aquellos que pueden ser competidores directos. También estos se segmentarán para analizar solo aquellos que tengan un modelo de negocio similar al del proyecto.

Los bares-restaurantes de la zona que pueden competir directamente con “Los Estudiantes” son:

- Bar Bergantiños, bar situado en Alberto Aguilera, en el número siguiente. Este bar se centra en ofrecer raciones y cervezas. Está siempre lleno del público objetivo, pero tiene mala fama por sus precios y por la falta de cercanía por parte del equipo del establecimiento.
- Bar El Gruñidor. Este establecimiento situado en la calle Blasco de Garay siempre ha sido el favorito por gran parte del alumnado de Comillas ya que dispone de precios muy competitivos y una gran cercanía con los clientes.
- Restaurante Compostela. Este tercer establecimiento se sitúa al final de la calle Santa Cruz de Marcenado. Este restaurante es conocido por la amigable pareja de hermanos que regenta este establecimiento, así como de la simpatía del equipo, pero sus precios siempre han estado por encima del mercado.

Si bien es cierto que existen varios locales más en la calle de Guzmán el bueno, estos suelen ser elecciones de segundo nivel entre el público objetivo, por lo que no serán los que más competencia presenten. También se podría pensar en las cafeterías de las distintas universidades como competencia directa. Sin embargo, el concepto de estas cafeterías es distinto. Además, estas se centran en unos precios muy competitivos con una calidad muy inferior.



2.4 Definición del producto. Marca y posicionamiento

La estrategia de entrada del proyecto en este mercado tan competitivo se va a basar en una especialización en la idea, unos precios competitivos con un trato excepcional para el cliente. Para esto se decidirá optimizar todos los recursos, garantizando una carta reducida, pero de calidad, que permita garantizar una gran experiencia a la par que un precio competitivo. Los productos que se planean comercializar son tapas de calidad, comida de menú, una carta reducida con entrantes fríos y calientes, así como un par de ensaladas y platos principales. También se incluirán postres y cafés. Finalmente, se servirán bebidas de todo tipo.

El establecimiento tiene la categoría de bar y restaurante y servirá unos sencillos desayunos a partir de la hora de apertura. Se espera que la oferta de productos no excesivamente extensa permita mantener una calidad óptima que caracterice el proyecto y que esté al nivel deseado por el cliente.

La gama de productos del proyecto “Los Estudiantes” se centra en la comida tradicional española, es decir, una oferta gastronómica sencilla con tapas y entrantes característicos como las patatas bravas, las croquetas o la ensaladilla, así como platos de primera calidad como carne de Ávila. También es importante que la carta se mantenga sencilla para que se pueda garantizar un producto casero.

Finalmente, las tapas y las bebidas serán solo excusas para poder disfrutar con un grupo de amigos de un gran rato aprovechando para degustar algo tradicional, algo intrínseco en la gente, como es la cercanía de un camarero conocido en el bar de debajo de nuestra casa

2.5 Plan de distribución

La ubicación del primer “Los Estudiantes” será en la calle Alberto Aguilera 40, una zona cercana a las universidades Universidad Pontificia Comillas ICAI e ICADE y Universidad Nebrija. Esta zona está claramente alimentada de estudiantes universitarios, no solo los que estudian allí, si no los que viven por la zona. Posteriormente se planea expandir por una zona más cercana a la estación de Moncloa y ciudad universitaria y posteriormente en lugares que tengan afluencia de jóvenes, así como en zonas en expansión que tenga necesidad de estos lugares clásicos.

También se espera poder dar a conocer la marca por organización de eventos privados para situaciones que requieran una cena de picoteo con un ambiente distendido.

2.6 Plan de promoción y comunicación

Los propósitos de la estrategia de promoción y comunicación incluyen alcanzar reconocimiento, impulsar la demanda, lograr un aumento en las ventas y, sobre todo,



establecer la posición de nuestra marca. Estos se dividirán en los que sean únicamente para el lanzamiento y los que se planean repetir en el tiempo.

2.6.1 Propuestas de lanzamiento

En primer lugar, se planea una gran inauguración donde el primer fin de semana se ofrezcan entrantes con la consumición de varias bebidas de modo que la gente interesada pueda degustar los platos que se ofertan y puedan comprobar de primera mano la calidad, así como el excelente servicio

Siguiendo en la línea de fomentar el conocimiento, se repartirán flyers en las puertas de los centros universitarios cercanos, así como en las bocas del metro de Argüelles con la oferta de lanzamiento y algún detalle más de la misión del proyecto para hacerles partícipes de su importancia.

2.6.2 Propuestas continuas

En la línea de propuestas continuas hay que destacar un par de iniciativas, empezando con la organización de eventos “Fin de Exámenes” que duren un par de días, para fomentar ese ambiente festivo propio de los bares de España.

También se lanzará una página web, así como la participación en redes sociales, destacando Instagram. Con objeto de potenciar esto, se invitará a unos cuantos instagramers especializados en el área de la restauración para que lo den más a conocer entre sus seguidores.

2.7 Determinación del precio de venta

De cara a establecer los precios de venta de los diversos productos se tendrá en cuenta el objetivo del proyecto, vender productos de calidad, a un precio asequible, por lo que se optará por unos precios moderados y algo inferiores a la competencia, de forma que se garantice una cuota de mercado con una gran velocidad. Si con el tiempo, no se permite mantener unos beneficios mínimos por diversos factores económicos, se planteará una subida de precios gradual que no afecte a los clientes de forma dramática.

Además, es importante destacar el elevado gasto que hace en estos establecimientos el segmento al que se apunta, por lo que se va a intentar transformarse en el establecimiento de referencia del público objetivo para garantizar que la mayor parte de ese presupuesto se gaste en “Los Estudiantes”.

En el Anexo 3. Precios ejemplo se encuentran detallados los costes de materia prima de algunos de los productos, así como sus precios finales. En principio, no se planea asignar los costos indirectos a cada plato servido, dado que resulta complicado asignar cada actividad a lo largo del proceso de creación del plato hasta que este se sirve en la mesa del cliente. Los únicos costos directos que se aplicarán al plato servido serán



aquellos relacionados con la materia prima. Los costos indirectos se acumularán al final del mes y variarán según el volumen de clientes que visiten “Los Estudiantes”. Además, se deben tener en cuenta los días variables al mes en los que se hayan pagado horas extras.

2.8 Previsión de Ventas

El local en el que situará “Los Estudiantes” dispondrá de 382 m², con dos estancias y siete escaparates. En este se situarán cuatro mesas altas en los escaparates con taburetes para cuatro personas cada una. En el escaparate más amplio se situarán dos mesas bajas para cuatro personas de forma que se pueda formar una para hasta ocho personas. En el centro del local se situarán dos mesas bajas más para cuatro personas. También se contará con una barra para unas ocho personas y en la zona superior, que da al patio interior, otras dos mesas bajas para cuatro personas. De esta forma se dispondrá de una capacidad de 48 personas, que en una situación optimista podría aumentar dadas las facilidades para situarse en la barra y en las mesas altas de pie para tomar un refresco y una tapa.

El bar-restaurant dispondrá de desayunos, comidas y cenas, entendiendo que entre horas se podrá disfrutar de unas tapas pero que para comodidad de cálculos se incluirán en los costes de comidas y cenas. El coste medio del desayuno será de 2,5€, dado que se promedia el gasto entre cafés y desayunos completos. Para comidas, se estima un gasto de 12€ entre la gente que tome un aperitivo y la gente que coma. Finalmente, en cenas se prevé un gasto de 18€, ya que habrá gente que, además de cenar, tome alguna copa mientras que habrá quien simplemente se tome una bebida al salir de clase. De esta forma se estiman los siguientes gastos:

Servicio	Desayuno	Comida	Cena
Precio	2,50 €	12,00 €	18,00 €
LMX	50	45	30
J	50	45	45
V	50	45	80
S	10	60	60
Totales	650,00 €	3.420,00 €	4.950,00 €

Con estas previsiones se estima que se tengan unos ingresos de 9.020 € semanales, lo que serán 40.590 € mensuales y 469.040 € al año en un escenario normal. Además, se han contemplado ingresos extraordinarios anuales por un monto aproximado de 18,000 €, derivados del patrocinio de la marca de cerveza Estrella de Galicia. Estos ingresos podrían concretarse en forma de descuentos en la compra de productos de la marca, pagos por publicidad de la marca en el establecimiento, suministro de mobiliario, o una combinación de estas opciones, según el resultado de las negociaciones entre las partes. En el caso de “Los Estudiantes”, se ha considerado el escenario más desfavorable, es decir, tratando estos ingresos en su totalidad como extraordinarios y sujetos a impuestos.



2.9 Punto muerto o umbral de rentabilidad

Ver en punto: Punto de equilibrio.

2.10 Valor del Cliente

Teniendo en cuenta el escenario base de 3690 clientes al mes, 42640 al año, al evaluar al cliente como un activo, se ha realizado una valoración promedio considerando las siguientes premisas: el 95% de los clientes repiten, visitan el establecimiento una vez al mes, debido a la cercanía y a la facilidad de convertirse en un lugar de reunión, durante un período de 5 años. El gasto promedio por visita es de 11 EUR, con un margen neto sobre las ventas del 20%. Dando lugar a un Valor del cliente único (VAN beneficio neto) de 272 €.



3 Producto Mínimo Viable

Para el desarrollo de este proyecto se va a seguir el método de “Lean Startup” basado en la comprobación de la hipótesis inicial que se plantea en la misión de este proyecto e ir comprobando como se aproximan los resultados teóricos a los resultados obtenidos y en función de esto, evolucionar en otro sentido si estos son desfavorables, o mantenerse en las directrices establecidas en el origen del proyecto si los resultados acompañan.

3.1 Enumeración de hipótesis de negocio

La visión del proyecto consiste en ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo con un servicio excelente, y por ello surgen las siguientes hipótesis.

- Existe la necesidad de este proyecto ya que no se satisface de otras formas.
- Existe una gran cantidad de potenciales clientes para esta idea de negocio.
- No existe nadie en la competencia con esta visión.
- La experiencia y los productos que se van a ofrecer en “Los Estudiantes” no tiene equiparación.

3.2 Definición del producto mínimo viable

Se va a plantear un producto mínimo viable (cuyas siglas en ingles son MVP) con el cual garantizar que el proyecto es viable y puede expandirse. Esto es una innovación típica de las Startups que sirve para analizar la acogida dentro del público objetivo. En el caso de este proyecto, el producto mínimo viable es “Los Estudiantes”. Si el desarrollo de este producto es satisfactorio, se replicará en nuevas localizaciones.

3.3 Construcción o elaboración de prototipo o de modelo de producto mínimo viable

Para poder llevar a cabo el producto mínimo viable se ha realizado una encuesta exhaustiva para contrastar las sensaciones del promotor con el pensamiento general del público objetivo del proyecto.

Junto con esto se ha llevado un análisis de los diferentes negocios similares de la zona que serán la competencia directa y se ha comprobado que ninguno plantea una visión similar con respecto a la que plantea este proyecto.



3.4 Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable

Al contrastar los resultados de la encuesta, que se encuentra en el Anexo 1. Encuesta, se puede confirmar que efectivamente hay un gran nicho de mercado interesado en la idea que propone este proyecto.

Además, es importante destacar la apertura de nuevos locales en el 2023 que ofrecen comidas a un precio asequible, como (h)arina, así como cafeterías como Good News, a escasos metros de la ubicación de “Los Estudiantes”. Otro indicador es la gran dificultad para encontrar sitio en los locales de la competencia. Lo que indica una gran afluencia de locales y, por consiguiente, un interés legítimo en este tipo de proyectos.

Utilizando este enfoque, hemos desarrollado nuestro producto mínimo viable, lo hemos evaluado mediante encuestas y observación, y hemos obtenido información adicional sobre nuestro negocio que nos motiva a realizar ajustes en el modelo y a continuar perseverando.



4 Plan de Producción y Compras

4.1 Ubicación

La ubicación de “Los Estudiantes” será en la calle Alberto Aguilera 40, Madrid, en un local alquilado con una superficie de 382 m² construidos, distribuido en dos plantas de acuerdo con el croquis que se encuentra en el Anexo 4. Infraestructuras. Este cuenta con salida de humos, así como el resto de servicios e infraestructura necesarios para el correcto funcionamiento del establecimiento como negocio debido a la reforma del antiguo inquilino, Tim Hortons.

Esta ubicación es la perfecta para situar el proyecto “Los Estudiantes” debido a su emplazamiento estratégico en una calle de gran afluencia como es Albero Aguilera, además de la cercanía a diversos centros universitarios, lo que genera un flujo constante de potenciales clientes.

4.2 Características técnicas

El proyecto de “Los Estudiantes” consiste en un bar-restaurante que espera destacar por su fantástica relación entre calidad y precio, así como por su excepcional trato con el cliente, haciéndole sentir en un ambiente distendido y familiar. Para poder cumplir este objetivo, se garantizarán unos estándares de calidad que empezarán en la adquisición de materias primas y terminarán en el trato con los clientes, siendo así una experiencia diferente a cualquier establecimiento de la zona.

Es importante destacar que el proyecto se engloba en el sector servicios, concretamente en restauración, siendo así de los que mayor grado de contacto tienen con el cliente. Esto tiene una serie de implicaciones en las que destaca la escasa capacidad de reacción por la limitación de productos. Por ello, “Los Estudiantes” aspira a tener una carta poco extensa, que permita una elaboración rápida de los productos y que garantice una gran capacidad de adaptarse a los gustos del mercado.

4.3 Diagrama de procesos

El diagrama de proyectos del proyecto de “Los Estudiantes” consiste en un flujo intermitente desde la recepción de materias primas hasta la entrega al cliente. Para poder demostrar la viabilidad técnica del proyecto es primordial centrarse en los procesos de producción, y para poder ejecutarlos adecuadamente se dispondrá de una infraestructura adecuada, además de seguir unos procesos estandarizados para garantizar la calidad, así como el cumplimiento de las normas de higiene y salubridad

La ilustración del diagrama más extenso de los procesos más importantes se puede encontrar en el Anexo 5. Diagrama de Procesos.



4.4 Capacidad

La capacidad productiva de un proceso viene limitada por los cuellos de botella. Como es obvio en este proyecto, el cuello de botella está en la cocina debido a la laboriosidad de los procesos que allí tienen lugar. Por ello es importante adaptar la capacidad del proyecto de acorde a esta y regular la entrada de reservas y mesas. Para garantizar la calidad en el servicio, en caso de crear saturación en la misma en hora punta por un posible y excepcional lleno instantáneo del local, se deberá advertir de antemano de cualquier tipo de retraso que se pueda sufrir.

La capacidad del local ya ha sido desglosada en puntos anteriores para explicar el adecuado y óptimo uso del espacio del que se dispone en el local disponible. En este caso, recordar que será de 48 clientes y que está mayormente desarrollado en el Anexo 4. Infraestructuras.

4.5 Distribuidores

Al seleccionar distribuidores es importante distinguir unos criterios que garanticen la calidad del servicio que ofrece “Los Estudiantes”, para ello se debe asegurar una alta calidad en sus productos (certificación ISO), garantizar transparencia en el proceso de compra, contar con una reputación sólida, manejar productos que requieran almacenamiento en cámaras frías, realizar entregas directas a nuestro restaurante, ofrecer plazos de entrega rápidos y adaptados a las necesidades del producto, y proporcionar facilidades en los términos de pago.

Con estos criterios se han decidido los siguientes distribuidores.

- Pascual. Pascual es una reputada empresa española en el sector de los lácteos y su café (Mocay) que garantiza una entrega continua y en condiciones óptimas con sus nuevos servicios de last-mile delivery para hostelería.
- Cárnicas Ismael. Un distribuidor tradicional que garantiza una excelente calidad de los productos cárnicos
- Martín Villaverde. Una gran empresa familiar que lleva más de cincuenta años garantizando un servicio de entrega en productos vegetales
- Istopesca. Está empresa garantiza un gran servicio de entrega de pescado y marisco congelado para asegurar su perfecto estado
- Pan rustico mayoristas. Empresa especializada en la distribución de panes y productos de pastelería que garantiza una entrega recurrente de productos de pastelería y de pan, producto favorito de España.
- Magoni Alimentaria. Empresa especializada en condimentos que asegurará un stock de estos productos, tan necesarios para la cocina.



4.6 Formas y plazos de pago y cobro de proveedores y clientes

De cara a garantizar un correcto funcionamiento del proyecto, se tendrá mucha precaución con los sistemas de pago y cobro.

De cara a los clientes, “Los Estudiantes” remitirá una factura al terminar el servicio del cliente, el cual abonará el importe de la consumición en efectivo, con tarjeta (crédito, débito o restaurante) o con cheques-comida.

Por el contrario, el poder de negociación con los proveedores será nulo en el momento de la apertura, por lo que se adaptará en un principio a las exigencias de los proveedores. Con el paso del tiempo se espera que con la creación de relaciones con los distribuidores y la expansión del proyecto se permita renegociar las condiciones. También es importante crear un sistema de control de calidad de las materias primas antes de realizar el pago, para garantizar un producto elaborado de calidad por parte de “Los Estudiantes”.

4.7 Gestión de Inventario

La gestión de inventario dependerá directamente del jefe de cocina, el cual se encargará de establecer las medidas adecuadas para un correcto control de los productos perecederos. Como es evidente se usará un sistema FIFO (First in First out) para garantizar un correcto reemplazo de las materias primas. El control de inventario se realizará en tres cámaras, la de secos, la de fríos y la de congelados. Esta última se situará dentro de la de fríos correctamente separada.

Los resultados del control diario de inventarios serán reportados por el jefe de cocina al promotor, quien se encargará de su supervisión, así como del trato con proveedores y la evaluación de los rendimientos de los inventarios.

4.8 Factores Productivos previstos

4.8.1 Rendimiento de inventarios

La correcta gestión del inventario es indispensable para el correcto desempeño del restaurante. Para garantizar esto, el jefe de cocina reportará las variaciones de inventario diariamente al promotor, quien a su vez realizará un cálculo de rendimiento de los productos con ayuda del software informático Microsoft Excel.

El rendimiento de inventario al inicio del proyecto será de un $\pm 2\%$ frente al $\pm 1\%$ tradicional en este tipo de establecimientos ya que adaptarse a la carta y a los procesos puede llevar a un desfase mayor. Este desfase puede venir por diversos errores como productos en mal estado o errores en las recetas.



4.8.2 Costes laborales totales

Este segmento es uno de los mayores del proyecto, por lo que será imprescindible llevar un control exhaustivo de los salarios, número de trabajadores y horas extras si fuera necesario

4.8.3 Productividad

Para asegurar la correcta productividad de “Los Estudiantes” es imprescindible establecer ciertos controles. Se destaca un control diario de las ventas por empleado, para asegurar un buen desempeño de estos, así como garantizar una base de datos más exacta para conocer mejor los hábitos de consumo de los clientes. También se llevará un control de la satisfacción de los clientes.

4.8.4 Rendimiento. Tiempo de servicio

El tiempo de servicio es el que invierten los clientes dentro del establecimiento, desde que entran hasta que salen. La medición de este parámetro es importante para tener un control de los servicios que se pueden dar.

Se intentará que este se sitúe por debajo del medio del negocio para favorecer la experiencia de servicio que se plantea con este proyecto.

4.9 Control y aseguramiento de la calidad

Como se ha mencionado varias veces a lo largo del proyecto, es importante garantizar un control de la calidad de “Los Estudiantes”. No solo desde el punto de vista de los productos si no también del punto de vista de la experiencia completa. Para ello se establecerán varias medidas.

- Crear un correo electrónico y un buzón de sugerencias para que el cliente pueda dar su opinión de la visita, tanto de lo bueno como de lo malo, para poder garantizar un servicio óptimo.
- Utilizar los servicios sorpresa de clientes misteriosos, los cuales darán un feedback pormenorizado de toda su experiencia dentro de “Los Estudiantes”. La continuidad en el tiempo es importante para garantizar que existan mejoras y que no se empeore,
- Se realizarán encuestas en el restaurante del modo menos invasivo posible y se enviará u formulario a aquellas personas que hayan reservado por la página web

4.10 Estrategias de crecimiento

El crecimiento del proyecto “Los Estudiantes” se imagina como una expansión en nuevas ubicaciones que garantice mantener la visión en el largo plazo. Estas expansiones



no se prevén a corto plazo ya que no se espera un retorno de la inversión a corto plazo debido a los altos costos del proyecto.



5 Plan de Organización y RR.HH.

5.1 Política de RR.HH.

El proyecto de “Los Estudiantes” está compuesto por 1 inversor y 7 empleados a tiempo completo con el objeto de mantener un servicio acorde con los ideales del proyecto. Es por esto que todo el personal, pero en especial el de sala, cubran unos estándares de excelencia a la hora de garantizar la mejor experiencia posible a los clientes. Dada la naturaleza del negocio, el personal se ajustará a los horarios de desayunos-comidas y cenas, reservando intervalos de tiempo para el mantenimiento y la limpieza de las instalaciones. Estas adaptaciones se llevarán a cabo con el objetivo de garantizar una distribución equitativa de las horas de trabajo entre los empleados, manteniendo al mismo tiempo la máxima productividad y eficiencia en la empresa. La capacitación laboral se llevará a cabo en las instalaciones, con cada supervisor encargado de instruir a su equipo. La desvinculación de un empleado de “Los Estudiantes” podrá realizarse por decisión y autorización del promotor.

5.2 Socio

El socio del proyecto actualmente viene descrito en el punto 1.3.

5.3 Organización

El proyecto “Los Estudiantes” comenzará con una plantilla de 7 empleados a tiempo completo, un jefe de cocina, un ayudante de cocina, un camarero jefe, dos ayudantes de camarero, un camarero barman y un camarero en formación,

La jornada laboral de los mismos será de lunes a sábado de 10:00 a 01:00 ininterrumpida. La organización del personal de sala será organizada por el jefe de camareros en un sistema de turnos que garantice la legalidad de los mismos, así como el correcto servicio. El personal de cocina tendrá un horario de 11:30 a 15:30 y 20:00 a 00:00. El camarero barman será por las tardes y el sábado desde el mediodía hasta cierre.

Las vacaciones se otorgarán en el mes de agosto y de acuerdo a lo marcado por la legislación.

5.4 Plan de selección

El equipo humano de “Los Estudiantes” es parte indispensable para que el proyecto tenga éxito. Esto no es solo por la necesidad intrínseca a cualquier proyecto de esta magnitud de que todos los individuos aporten e intenten dar lo mejor de sí, si no por la gran importancia que tiene la relación con el cliente y cercanía con el mismo para garantizar su recurrencia.



Para hacer una correcta selección de personal se recurrirá a una empresa externa que de una lista de candidatos que pasarán a un proceso de selección con el promotor, quien escogerá a aquellos que muestren mayor afinidad con el proyecto. Generalmente se optará por gente con experiencia, especialmente en esa área, que tengan ya conocimientos de cómo se relacionan en esta zona los clientes con los camareros.

5.5 Políticas retributivas

Como se planteó en páginas anteriores, es importante para “Los Estudiantes” contar con el mejor equipo y con el más motivado. Para atraer al talento se va a optar por una remuneración por encima del sector. Esto ayudará también a mantener a la plantilla motivada y con ganas de dar más de sí.

También se garantizará un sistema de recompensas no monetarias, para evitar cualquier tipo de malas relaciones entre empleados por diferencias salariales. Esto podrá materializarse en días libres que se podrán emplear en los días que se clasifiquen como días de baja intensidad con los datos que se obtengan con las productividades.

5.6 Políticas de formación y desarrollo

El proyecto “Los Estudiantes” contará con un curso de On-Boarding en el que se explicará lo que se requiere de cada empleado, así como ayudarles a entender su rol primordial en este proyecto además de sus tareas y sus funciones.

Dentro del proceso de incorporación (On-Boarding), se llevan a cabo las siguientes actividades: presentación de jefes y compañeros, explicación detallada de la información relevante de la empresa (visión, misión, objetivos, funciones, organigrama, calendario laboral, etc.), entrega del uniforme correspondiente y revisión de las normas generales del establecimiento. Finalmente, se realiza una verificación para asegurarse de que las instrucciones impartidas han sido comprendidas e integradas en los hábitos de ejecución de las diversas tareas que el trabajador deberá desempeñar.

Este curso es una parte primordial del proceso de selección de personal ya que es de vital importancia que se asimilen estas directrices y que los recién incorporados se sientan integrados en la plantilla y dirigidos por los más veteranos.

Además, se fomentará una comunicación con la dirección por parte de los empleados para garantizar unas condiciones óptimas de trabajo y un sentimiento de pertenencia a la organización. Será clave que los empleados se sientan escuchados y puedan participar de las decisiones de la empresa. Por esto se establecerán reuniones mensuales con los promotores y el equipo completo.



5.7 Asesores externos

El equipo de Linkers se encargará de la gestión de recursos humanos y los procesos de selección y reclutamiento

5.8 Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura prevista

De cara a posibles ampliaciones de “Los Estudiantes”, se intentará replicar el modelo de negocio expuesto en este documento, así como dimensiones de espacios y plantillas. Para garantizar el éxito del proyecto, se plantea incorporar nuevos socios que permitan garantizar una correcta cobertura de todas las nuevas ubicaciones. Los empleados de anteriores expansiones podrán adquirir puestos de más responsabilidad en las nuevas ubicaciones de forma que se garantice la continuidad de la misión del proyecto.



6 Área Jurídico-Fiscal

6.1 Forma jurídica

El proyecto de “Los Estudiantes” optará por constituirse como sociedad de responsabilidad limitada o sociedad limitada. Esto es debido a un balance de ventajas y desventajas detallado en el Anexo 9. Sociedad Limitada. Destacando principalmente la limitación a la pérdida única del patrimonio aportado en caso de fallo del proyecto. La otra limitación importante es el control de la entrada de capital en caso de expansión dejando esta decisión al socio o los socios que formen el proyecto (Gestoría Tomas, 2023).

Los estatutos de esta sociedad vienen expuestos en el Anexo 8. Estatutos.

6.2 Obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales que debe cumplimentar esta sociedad son las siguientes (Onrep, 2023).

- Solicitud de Certificación Negativa de Denominación Social.
- Constitución de la Sociedad ante Notario.
- Obtención del NIF de la Empresa.
- Inscripción de la Empresa en el Registro Mercantil.
- Alta en el IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas).
- Legalización del Libro de Sociedades.
- Inscripción en la Seguridad Social.
- Inicio de la Actividad.

El desarrollo de estas obligaciones viene detallado en el Anexo 10. Obligaciones Fiscales.

6.3 Obligaciones laborales

Las obligaciones laborales que debe cumplimentar esta sociedad son las siguientes.

- Inscripción a nombre de la sociedad jurídica en la Tesorería de la Seguridad Social.
- La solicitud de afiliación, a nombre de cada trabajador.
- La solicitud de alta de trabajadores.



6.4 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales.

6.4.1 Licencia de Apertura de Actividad

La licencia de actividad o apertura es el documento que certifica que el establecimiento cumple con las condiciones de habitabilidad y uso necesarias para albergar la actividad económica prevista, sin ocasionar molestias a terceros. Es obligatoria para todos los locales, salvo para aquellas actividades profesionales, artesanales o artísticas llevadas a cabo en la propia vivienda, siempre que no impliquen venta directa al público ni causen incomodidades a los vecinos. La licencia de actividad o apertura es personal e intransferible, perteneciendo al propietario del negocio. Por lo tanto, será necesario solicitar una nueva licencia en caso de cambios en el local, en la actividad o en los titulares del negocio.

Los documentos necesarios para la apertura son los siguientes (Licencias y Certificados de Madrid).

- Licencia municipal de obras cuando alguna reforma haya sido requerida
- El documento acreditativo de la Personalidad física o jurídica del titular del negocio
- El Certificado de técnico que verifique el cumplimiento de la normativa vigente contra incendios
- Certificación del Ayuntamiento que acredite que el establecimiento se encuentra conectado a la red pública de agua y al vertido municipal. En caso de que no se acredite, se deberá aportarse certificado de Sanidad sobre potabilidad del agua y evacuación de residuales.

6.4.2 Protección Jurídica

Para el correcto desarrollo de las actividades de restauración es indispensable contar con una serie de seguros que cubran todos los riesgos derivados de las actividades que se realizan. Por ello es importante contratar un seguro de riesgo general para asegurar el inmueble y que cualquier fallo en el inmueble no se refleje en los ingresos de explotación. También se contratará un seguro de responsabilidad que proteja a la sociedad de lesiones derivadas del uso de las instalaciones y de posibles intoxicaciones alimenticias. Además, es importante contar con un seguro de interrupción que garantice unos ingresos en caso de que una eventualidad obligue a parar la actividad. Finalmente, un seguro de robo que proteja la recaudación de caja. Estos seguros será un coste recurrente que garantizarán, en caso de excepción, no tener que hacer un gran desembolso por algún suceso.

6.4.3 Normas que regulan el desarrollo de la actividad

Las actividades desarrolladas en “Los Estudiantes” vienen regladas por una serie de leyes, citadas a continuación. Ley de Sociedades de Capital, Ley de marcas. Ley de



Impuesto sobre Sociedades. Ley de Protección de Datos. Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad. Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (LSSI). Ley de Manipulación de alimentos.



7 Plan Financiero

7.1 Plan de inversiones iniciales

La inversión inicial por parte de Los Estudiantes S.L. será de 200.000 €. Estos se dividirán en el de la reforma será 83.012,86 € (30.667,14 € de equipamiento y 52.345,72 € de la obra), y 116.987,14 € que irán a la caja.

En el escenario favorable se espera realizar un préstamo de 100.000 € al final del primer año y con una duración de 4 años.

7.2 Plan de financiación

El proyecto de “Los Estudiantes” es un plan de negocio de restauración que aporta poca innovación y es muy poco atractivo para posibles inversores. Es por esto que se plantea que la inversión inicial venga por parte del promotor. No obstante, se planteará acceder al mercado bancario de cara a las expansiones con un modelo de negocio que haya demostrado su interés.

7.3 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

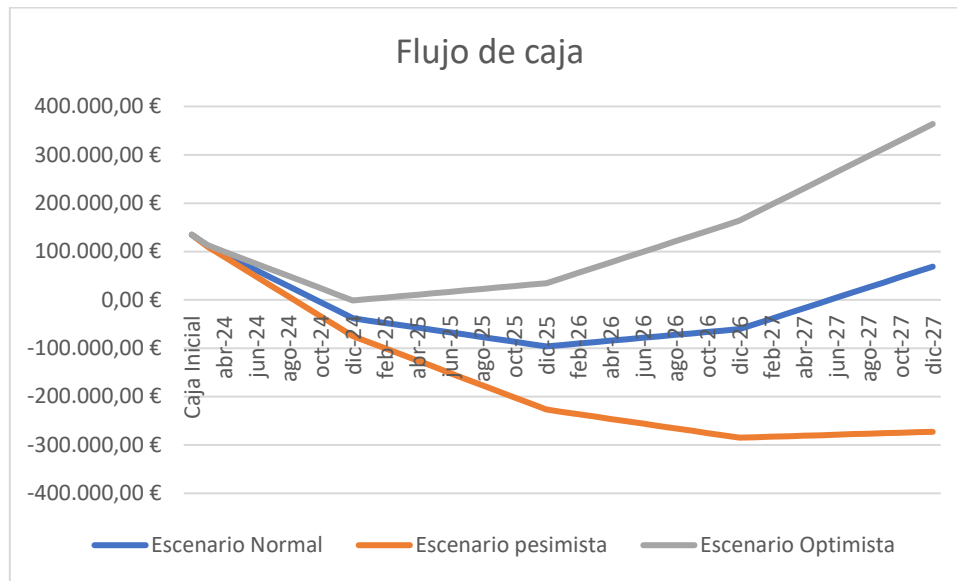
Se espera que el cobro a clientes sea mayoritariamente por cobro por tarjeta de crédito dada la edad de la población objetivo y solo se espera que una pequeña parte de alrededor de un 10% paguen en efectivo

El pago a proveedores de materias primas se estima en unos treinta días de media, ya que es lo estándar en el mercado. No obstante, se espera que con el tiempo y el desarrollo de la relación y cuando aumenten los volúmenes de compra, se puedan renegociar este periodo.

7.4 Presupuesto de tesorería

Para asimilar el flujo de caja se ha hecho una estimación en tres escenarios que se explicarán más adelante. Es importante destacar que en el escenario normal se deberá realizar un préstamo por parte de los socios a la sociedad por valor de 100.000 € a devolver en 4 años

En caso del escenario pesimista, se deberá cerrar el restaurante a mediados del año 2 para no incurrir en pérdidas inasumibles.



7.5 Previsión de cuenta de resultados

7.5.1 Ventas

La previsión de ventas está explicada en el punto 2.8. Con esa previsión se estima que se tengan unos ingresos de 9.020 € semanales, lo que serán 40.590 € mensuales y 469.040 € al año en un escenario normal

7.5.2 Otros Ingresos

Se han contemplado ingresos extraordinarios anuales por un monto aproximado de 18,000 €, derivados del patrocinio de la marca de cerveza Estrella de Galicia. Estos ingresos podrían concretarse en forma de descuentos en la compra de productos de la marca, pagos por publicidad de la marca en el establecimiento, suministro de mobiliario, o una combinación de estas opciones, según el resultado de las negociaciones entre las partes. En el caso de “Los Estudiantes”, se ha considerado el escenario más desfavorable, es decir, tratando estos ingresos en su totalidad como extraordinarios y sujetos a impuestos.

7.5.3 Escenario de ingresos

Se espera que “Los Estudiantes” sea un proyecto rentable a varios años vista, en función del escenario salvo en el caso pesimista, en cuyo caso será un proyecto fallido con grandes pérdidas. Los escenarios se pueden ver en la siguiente tabla



	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos normales		0,3	0,6	0,8	1	1,1
	140.712,00		375.232,00	469.040,00	515.944,00	
	€	281.424,00 €	€	€	€	€
Ingresos pesimistas		0,2	0,4	0,6	0,75	0,9
	93.808,00		281.424,00	351.780,00	422.136,00	
	€	187.616,00 €	€	€	€	€
Ingresos Optimistas		0,4	0,8	1	1,15	1,25
	187.616,00		469.040,00	539.396,00	586.300,00	
	€	375.232,00 €	€	€	€	€

7.5.4 Apertura de nuevos restaurantes

La apertura de nuevos restaurantes del grupo “Los Estudiantes” quedará supeditada a los beneficios que reporten para costear el coste de la expansión. Esto significará que la expansión se hará en el año 6 del escenario normal y en el 4 del escenario optimista. Las siguientes expansiones quedarán supeditadas a los resultados conjuntos de los anteriores.

7.5.5 Gastos

Los gastos del proyecto “Los Estudiantes” quedan supeditados a los siguientes apartados.

7.5.5.1 Gastos de Personal.

El gasto del personal viene explicado adecuadamente en el Anexo 6. Organigrama y Funciones de los miembros de la organización. Quedando un gasto mensual de 13.400 € y un gasto anual de 160.800 € al año por los 7 empleados.



7.5.5.2 Alquiler

El coste del alquiler del local para la ubicación de “Los Estudiantes” asciende a 10.000€ al mes más el IVA correspondiente. Con intención por parte del propietario a aumentar a 15.000€ al mes en 3 años.

7.5.5.3 Marketing

Se ha explicado en el capítulo 2, Plan de Marketing, las intenciones de marketing tendrán un gran coste inicial, de 14.337,92 € en el momento de lanzamiento, y luego disminuirá con los años al centrarse solo en eventos puntuales.

7.5.5.4 Otros gastos operativos

El resto de los gastos operativos están comprendidos en la siguiente tabla.

Gastos recurrentes	Coste mensual
Gestoría	400
Electricidad	700
Agua	300
Gas	400
Mantenimiento	500
Seguro	600
Total	2900

7.5.5.5 Materias primas, alimentos, bebidas

Dadas los costes estimados en el Anexo 3. Precios ejemplo, se puede apreciar que, pese a la gran variación del porcentaje del coste de los productos, se puede estimar un coste de un 30% promediando toda la carta.

7.6 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se alcanza en 372.262,67€. Esta cifra es muy elevada. Sin embargo, es importante destacar la gran afluencia de gente y que en el escenario normal se superará esa cifra en el año 3.

7.7 Análisis de viabilidad

Para este apartado se calculará el VAN y la TIR de los diferentes escenarios. Se usará una inflación de un 3%, un crecimiento a largo plazo de 2% y un coste de capital de 9%. Además, se tendrá en cuenta solo el desarrollo del primer establecimiento ya que la expansión, así como el crecimiento de los mismos será más incierto.



	TIR	VAN
Escenario normal	17,82%	1.089.468,10 €
Escenario Pesimista	-3,95%	-791.458,79 €
Escenario Optimista	24,88%	1.682.171,88 €

7.8 Ratios de rentabilidad

En este apartado, se valorarán los ingresos en el escenario normal y el ratio de estos entre el número de empleados y el número de plazas en el restaurante. Por consiguiente, se obtiene la siguiente tabla.

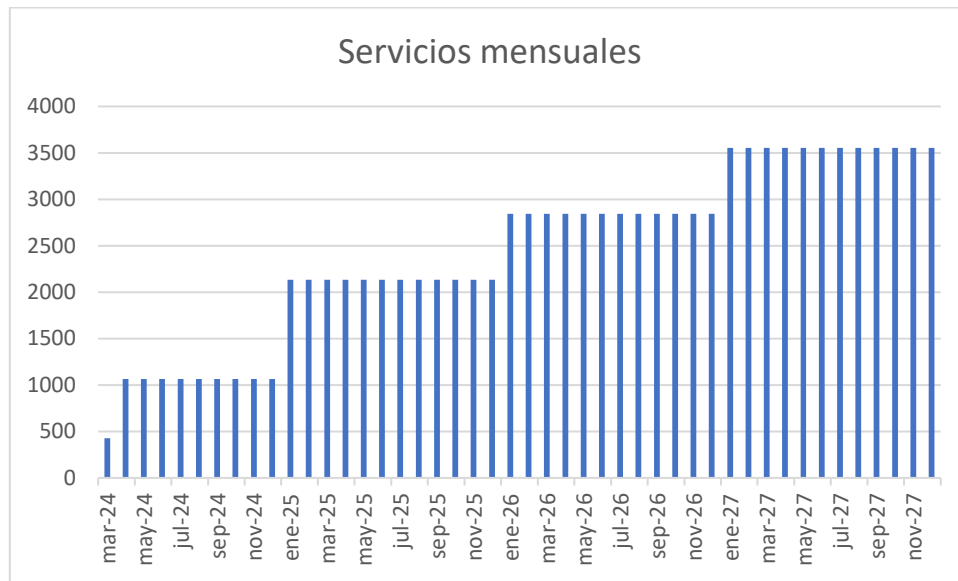
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
		0,3	0,6	0,8	1	1,1
Ingresos normales		140.712,00 €	281.424,00 €	375.232,00 €	469.040,00 €	515.944,00 €
Ingreso por empleado		20.101,71 €	40.203,43 €	53.604,57 €	67.005,71 €	73.706,29 €
Ingreso por plaza		2.931,50 €	5.863,00 €	7.817,33 €	9.771,67 €	10.748,83 €

Se puede apreciar que los ratios son más que aceptables ya que se rentabiliza el coste de los empleados a partir del año 2 y los del local a partir del año 3.

7.9 Ratios operativos

7.9.1 N.º de servicios totales, mensuales

Dada el cálculo de ingresos, se obtiene, con el escenario normal, una aproximación de los servicios mensuales que se deberán cumplir. No obstante, se tendrán que realizar controles para asegurar si los servicios reales se ajustan a la gráfica o no.



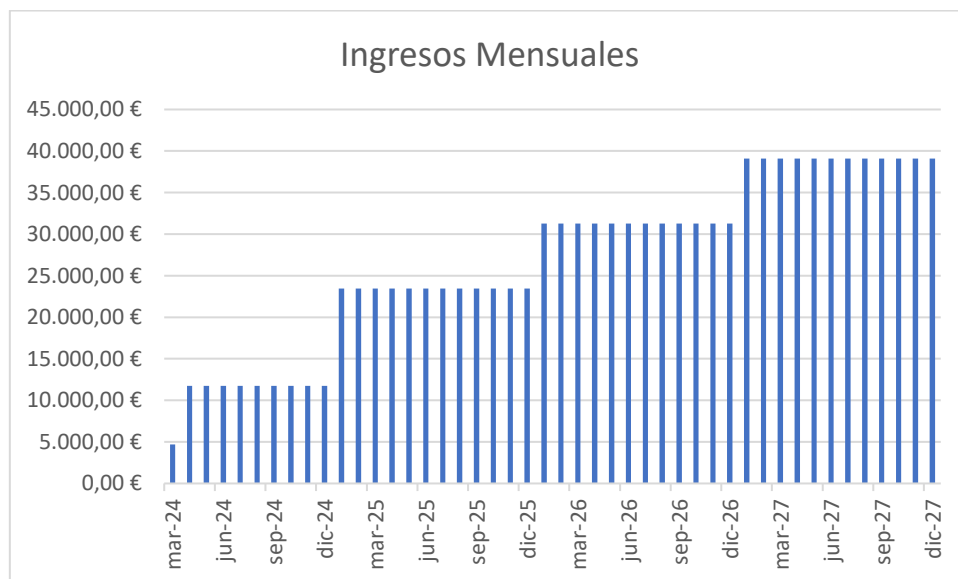
7.9.2 Gasto medio por cliente

Dada la perspectiva de ingresos y de servicios explicadas a lo largo de este proyecto, se estima un gasto promedio de 11€ por cliente. Puede parecer optimista por el bajo coste de los productos, pero se cree que será asequible por el volumen de compra de los clientes.

7.10 Ratios Financieros

7.10.1 Ingresos semanales (mensuales).

En este apartado se muestran, en la tabla siguiente y con los datos de los que se disponen, las expectativas de ingresos mensuales para poder monitorearlos y comparar la desviación que se pueda presentar respecto al plan.





7.10.2 Margen bruto trimestral (ingresos – gastos)

Se llevará a cabo un análisis trimestral de la cuenta de resultados y el balance para evaluar posibles desviaciones en los márgenes con respecto a las proyecciones.

7.10.3 Tesorería mensual (cobros – pagos)

Con base en las proyecciones de tesorería detalladas en el apartado Presupuesto de tesorería, se establece un índice de tesorería real/teórica semanal para prever posibles desviaciones que podrían comprometer la solvencia del negocio.



8 Calendario y ejecución

La puesta en marcha del proyecto “Los Estudiantes” deberá seguir los pasos propios de este tipo de proyectos, es decir, constitución de la empresa, alquiler del local, reforma del mismo, contratación de personal, adquisición de materias primas y puesta en marcha.

De acuerdo con el plan de ejecución descrito, lo primero será la constitución de la sociedad, sin embargo, primero se llegará al acuerdo con la inmobiliaria Borneo Advisors para el alquiler del local y poder usarlo como sede de la sociedad.

Posteriormente se procederá a realizar los trámites para establecer la sociedad, es decir, ir al Registro Mercantil Central para obtener la Certificación negativa del nombre. Posteriormente ir al Ministerio de Empleo y Seguridad Social para la Calificación de la Sociedad Laboral realizar la escritura pública ante notario. Después se deberá ir a la Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid para tramitar el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Finalmente se deberá inscribir la empresa en el Registro de Sociedades Laborales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y en el Registro Mercantil para obtener el número de identificación fiscal en la Agencia Tributaria (AEAT).

Todas estas labores burocráticas deberían llevar 6 días laborables. Esto estará sujeto a retrasos por la cercanía de las vacaciones navideñas. El coste aproximado de dichos tramites es de ciento cincuenta euros.

Teniendo constituida la sociedad Los Estudiantes S.L. ya se podría tramitar el alquiler con la inmobiliaria. Se pondrá como fecha de inicio el 1 de enero de 2024. Se deberá realizar el pago de diez mil euros más el IVA correspondiente y treinta mil euros de fianza.

Una vez se haya formalizado el alquiler, se podrá proceder a la reforma y el acondicionamiento del local. El coste total de la reforma será 83.012,86 €, que se dividen en 30.667,14 € de equipamiento y 52.345,72 €.

Mientras se esté realizando la reforma se espera que la empresa externa comience con los procesos de selección del personal del proyecto. Cuando este hecha la selección, se procederá a realizar los contratos de trabajo y darles de alta en la seguridad social.

En este tiempo también se aprovechará para realizar la página web y las redes sociales para intentar crear una expectación en los potenciales clientes y se contactará con posibles instagramers e influencers culinarios.

Durante la semana anterior a la apertura se procederá a realizar pruebas de platos y servicios para garantizar un servicio perfecto en la noche de apertura. Se aprovechará



este tiempo para ir repartiendo publicidad por la zona y que el personal de sala pueda relacionarse con los posibles clientes. La noche anterior a la inauguración se invitará a los influencers para que den más expectación de cara a la apertura.

La apertura del restaurante se espera para el 1 de marzo, coincidiendo con el fin de finales intersemestrales en ICAI y siendo viernes, lo que facilitará una gran asistencia en la inauguración.



9 Conclusión

Durante este proyecto se ha desarrollado la idea de “Los Estudiantes” un bar-restaurante que aspira a erigirse como un referente en la zona de Argüelles y Moncloa entre los jóvenes. Para esto, se decanta por una ubicación estratégica y una relación óptima entre calidad y precio.

Para confirmar esa necesidad, se ha llevado a cabo un exhaustivo estudio de mercado entre jóvenes de la zona y se ha comprobado que efectivamente existe esa necesidad y que los clientes tienen interés en comprar en este tipo de establecimiento.

También se ha definido el concepto de “Los Estudiantes”, definiendo sus productos y su estrategia a lo largo de su desarrollo. Esta estrategia no comprende solo la parte comercial, sino también de las partes organizativas, de recursos humanos y del área jurídica.

Es importante destacar que se ha optado por consolidarse como sociedad limitada ya que las ventajas que ofrecía eran más interesantes para el promotor que las que podrían ofrecer en otros tipos. Estas aparecen reflejadas en el Anexo 9. Sociedad Limitada.

Finalmente se realizaron los cálculos pertinentes para demostrar la viabilidad económica del proyecto. Se analizaron diversos escenarios, uno pesimista, uno optimista y uno normal. Será interesante controlar la desviación frente al escenario normal, ya que el escenario pesimista acabaría en bancarrota. Para esto se han dado unos ratios y poder cerrar el proyecto a tiempo en caso de un escenario pesimista.

Por todo lo anteriormente expuesto parece muy interesante realizar el proyecto, ya que se espera un TIR de casi un 18% en el escenario normal. Además, es de esperar que los jóvenes de las universidades cercanas cojan por costumbre ir a “Los Estudiantes”, garantizando un desempeño mejor que el normal.



10 Bibliografía

Fernández, Rosa (2023). *El sector de la restauración en España - Datos estadísticos*. Statista. Noviembre de 2023. <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#editorsPicks>

Departamento de análisis Bankinter (2023). *Previsión del PIB Eurozona para 2023, 2024 y 2025 (actualizado)*. Bankinter. Octubre de 2023. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-eurozona>

Expansión. *PIB de España – Producto Interior Bruto*. Datosmacro.com. Recuperado en de 2023 de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

INE (2023). *Encuesta de población activa. EPA*. Tercer trimestre 2023. INE. Recuperado en noviembre de 2023 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Álvarez, J. I. (2023). *Madrid concentró en 2022 casi la mitad de la inversión extranjera en España*. El Economista. Marzo de 2023.

Comunidad de Madrid (2023). *La Comunidad de Madrid celebra el aumento de casi el 5% de locales hosteleros en los seis primeros meses del año*. Notas de prensa de la Comunidad de Madrid. 26 de octubre de 2023.

CEHE. *Valor, Misión y Valores*. Recuperado de noviembre de 2023 de <https://www.cehe.es/que-es-hosteleria-espana.html>

Interempresas (2023). *La ocupación la restauración crece un 3,30% el último año y las cafeterías son los establecimientos que más se llenan*. Hostelería, restauración y comercio, Interempresas. Recuperado en Noviembre de 2023 de <https://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/469352-ocupacion-restauracion-crece-3-30-por-ciento-ultimo-ano-cafeterias-son-establecimientos.html>

Gestoría Tomas (2021). *Sociedad Limitada: Ventajas, Desventajas y Definición*. Gestoría Tomas, recuperado en noviembre de 2023 de <https://www.gestoriapalmademallorca.com/sociedad-limitada-ventajas-desventajas-y-definicion/>

Onrep. *¿QUÉ PASOS DEBO SEGUIR PARA CREAR UNA EMPRESA?*. Onrep. Recuperado en noviembre de 2023 de <https://onerp.es/pasos-para-crear-una-empresa/>

Licencias y Certificaciones de Madrid S.L. *Procedimiento de Licencia*. Licencias y Certificaciones de Madrid. Recuperado en noviembre de 2023 de <https://www.licmad.es/licencia/procedimiento/procedimiento-licencia.html>



Mazzoli, S. (2023). *Plan de negocio para montar un restaurante*. Emprendedores. Recuperado en noviembre de 2023 de <https://emprendedores.es/gestion/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante/>

Small Business Administration. *Write Your Business Plan*. Recuperado octubre de 2023 de <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

Harvard Business Review (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Recuperado octubre de 2023 de <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>

IEBSchool. *Business Plan: qué es y cómo se hace*. Recuperado en octubre de 2023 de <https://www.iebschool.com/blog/business-plan-que-es-creacion-empresas/>

Redacción de Emprendedores (2023). *Todos los pasos para elaborar un buen plan de negocio*. Emprendedores. Recuperado en noviembre de 2023 de <https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/autonomos/como-elaborar-un-plan-de-negocio/>



Anexo 1. Encuesta

Preguntas

Las preguntas de la encuesta que se llevó a cabo fueron las siguientes:

Generales

1. Sexo
 - a. Hombre
 - b. Mujer
2. Edad
3. ¿Cursas algún grado o postgrado en ICAI o ICADE?
 - a. Sí ICAI (salta a pregunta 5)
 - b. Sí ICADE(salta a pregunta 5)
 - c. No
 - d. Curse ICAI
 - e. Curse ICADE

Ubicación

4. Frecuentas o vives por la zona de Moncloa y Argüelles
 - a. Sí (salta a pregunta 6)
 - b. No (termina Cuestionario)

Comidas

5. Mayoritariamente comes en (escoge un valor distinto para cada una en orden) (1(Rara vez) — 5(Casi siempre))
 - a. tu casa
 - b. Cafetería de tu trabajo/Universidad
 - c. Cafetería de tu colegio mayor/residencia
 - d. Bares y restaurantes (menú)
 - e. Bares y restaurantes (carta)
6. En qué grado estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones (todas graduadas de 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo))
 - a. Echo de menos un sitio como alternativa a la cafetería de la ICAI/ICADE para comer Menú
 - b. Los precios de los bares de la zona son excesivos
 - c. Las tapas de los bares cercanos a ICADE/ICAI hacen que merezca la pena un coste elevado
 - d. Los menús del día de un solo plato me parecen muy buena opción



- e. Hay muchas alternativas con café de calidad cerca de ICAI/ICADE
- f. Prefiero comer comida prefabricada a comida casera por la diferencia de precio
- g. Echo en falta un lugar para trabajar en grupo o individualmente mientras como/tomo algo.
- h. Aprovecho mis ratos muertos para tomar un café
- i. Me gusta sentarme a tomar un desayuno si tengo tiempo
- j. Me gusta sentarme a merendar si tengo tiempo
- k. Echo en falta un lugar para celebrar eventos exclusivos
- l. Me gusta moverme por la zona de ICAI/ICADE

Hábitos socioeconómicos

7. Situación laboral

- a. Estudiante
- b. Trabajando
- c. Trabajo y estudio
- d. En Paro

8. Vives en...

- a. En la vivienda familiar
- b. En colegio mayor/residencia
- c. Piso Compartido
- d. Piso o casa solo

9. Nivel de estudios

- a. Educación secundaria
- b. Estudios superiores
- c. Estudios de postgrado

10. Situación familiar

- a. Soltero
- b. En una relación sin hijos
- c. En una relación con hijos

11. Cuánto dinero dispones para ocio al mes

12. Cuánto dinero dispones para bares y restaurantes al mes

Uso

13. Con que frecuencia vas a bares y a restaurantes

- a. Nunca --- Diario



14. Cuando vas más a bares y restaurantes
- Entre semana
 - Fines de semana
 - Indiferentemente
15. ¿Cuál es el uso mayoritario que le das a bares y restaurantes? (escoge un valor distinto para cada una en orden) (1(Rara vez) — 4(Casi siempre))
- Tomar un café
 - Tomar una cerveza/refresco con sus amigos/compañeros
 - Comida (carta)
 - Comida (menú del día)
16. A qué hora sueles ir a estos establecimientos (Escoge la que más se adapte tu uso)
- Mañana
 - Tarde
 - Noche
 - Indiferentemente a lo largo del día
17. Que importancia le das a... (todas graduadas de 1 a 5)
- El servicio
 - La calidad
 - Precio
 - Relación Calidad/precio
 - Que ofrezcan tapas con la consumición
 - Que tengan menú del día
18. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida con patatas fritas o aceitunas?
19. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida con una tapa elaborada?
20. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un menú del día de una calidad Media?
21. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un menú del día de una calidad alta?
22. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una comida a base de raciones? (por persona)
23. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una copa nacional?
24. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una copa premium?



25. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un Café?

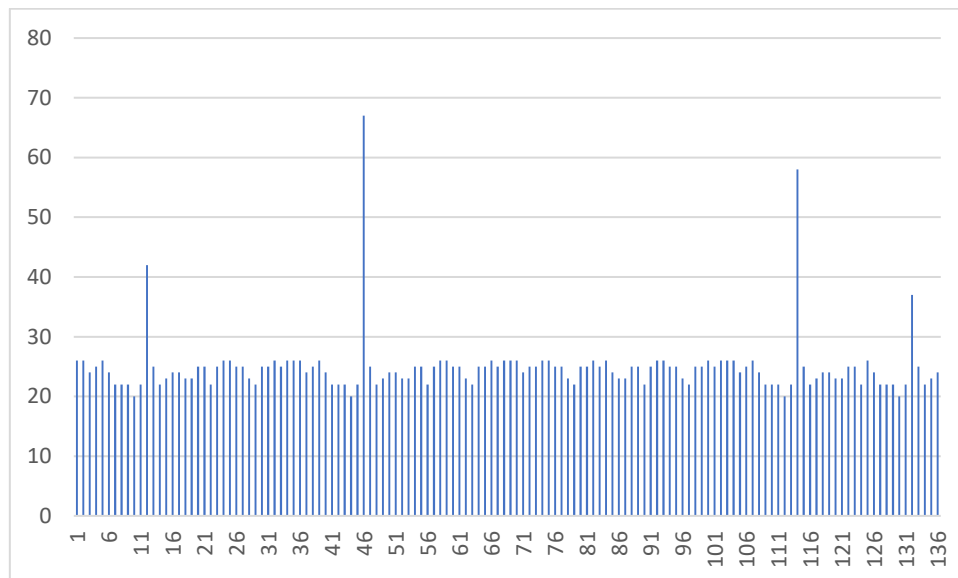
Se puede encontrar en el siguiente [LINK](#)

Resultados

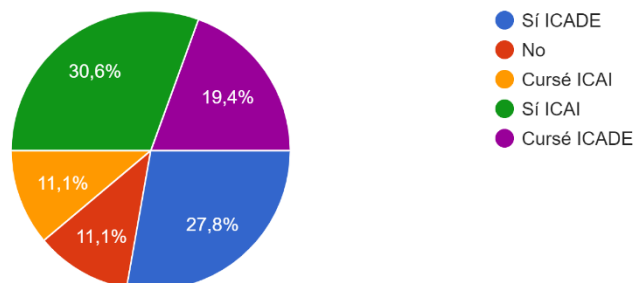
Se obtuvieron 136 respuestas cuyos resultados quedan recogidos en las siguientes líneas

La pregunta 1 fue respondida por 76 mujeres y 60 hombres, es decir un 55, 88 % de la muestra fueron mujeres.

La pregunta 2 fue respondida mayoritariamente por personas entre 20 y 26 años con un par de valores extremos ($\approx 3\%$)



Respecto a la pregunta 3, las respuestas fueron muy variopintas como se ve en el diagrama que está a continuación.

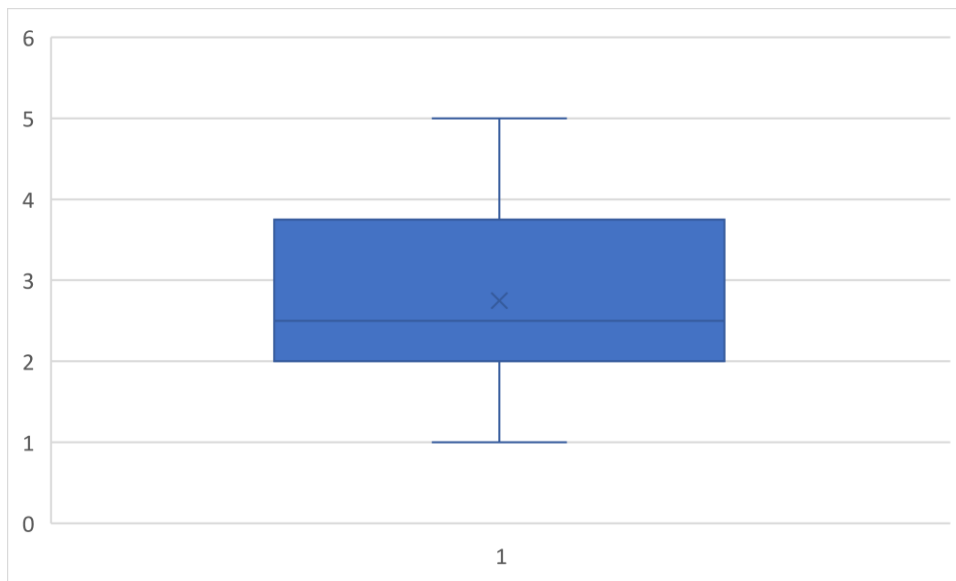




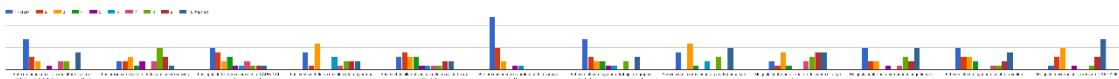
Del 41,6 % que no estaba obligada a venir por estar en la Universidad Pontificia Comillas, la pregunta 4 esclareció que un 60 % aún frecuentaba la zona de Argüelles, es decir 34 personas de las 57 que no están en la universidad.

En la pregunta 5 se vio en los hábitos de la gente que la mayoría de encuestados come en su casa a diario, pero no se deben descartar esas personas que comen a menudo en bares o cafeterías que la tienen como segunda opción.

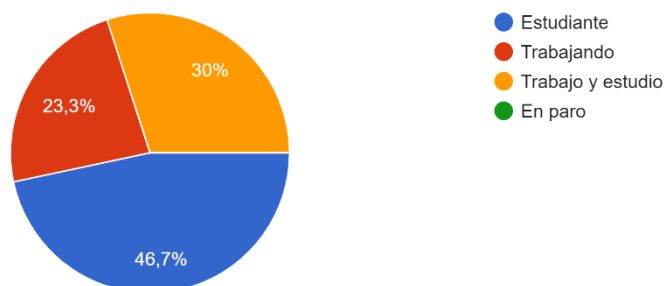
Al preguntar por la gente que come por la zona de Argüelles se obtuvo el siguiente diagrama



Para la pregunta 6 se obtuvieron los siguientes resultados, siendo 48 los que nunca preferirían comida prefabricada a casera por la diferencia de precio.

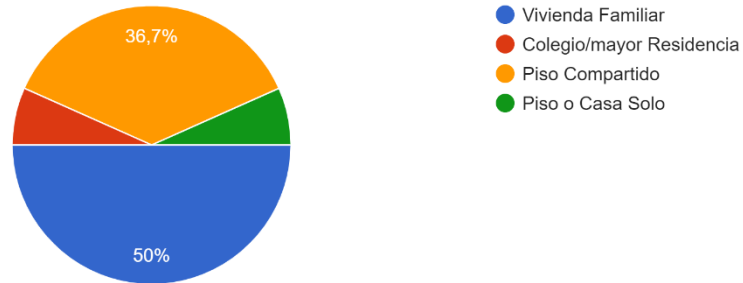


En la pregunta 7 se vio el siguiente gráfico como resultado

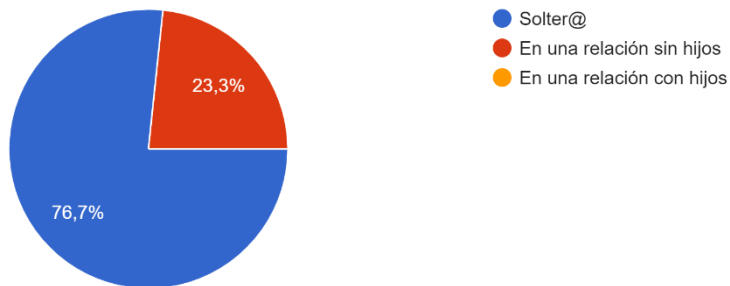
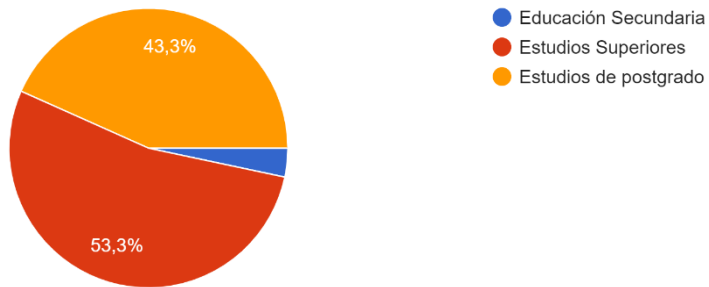




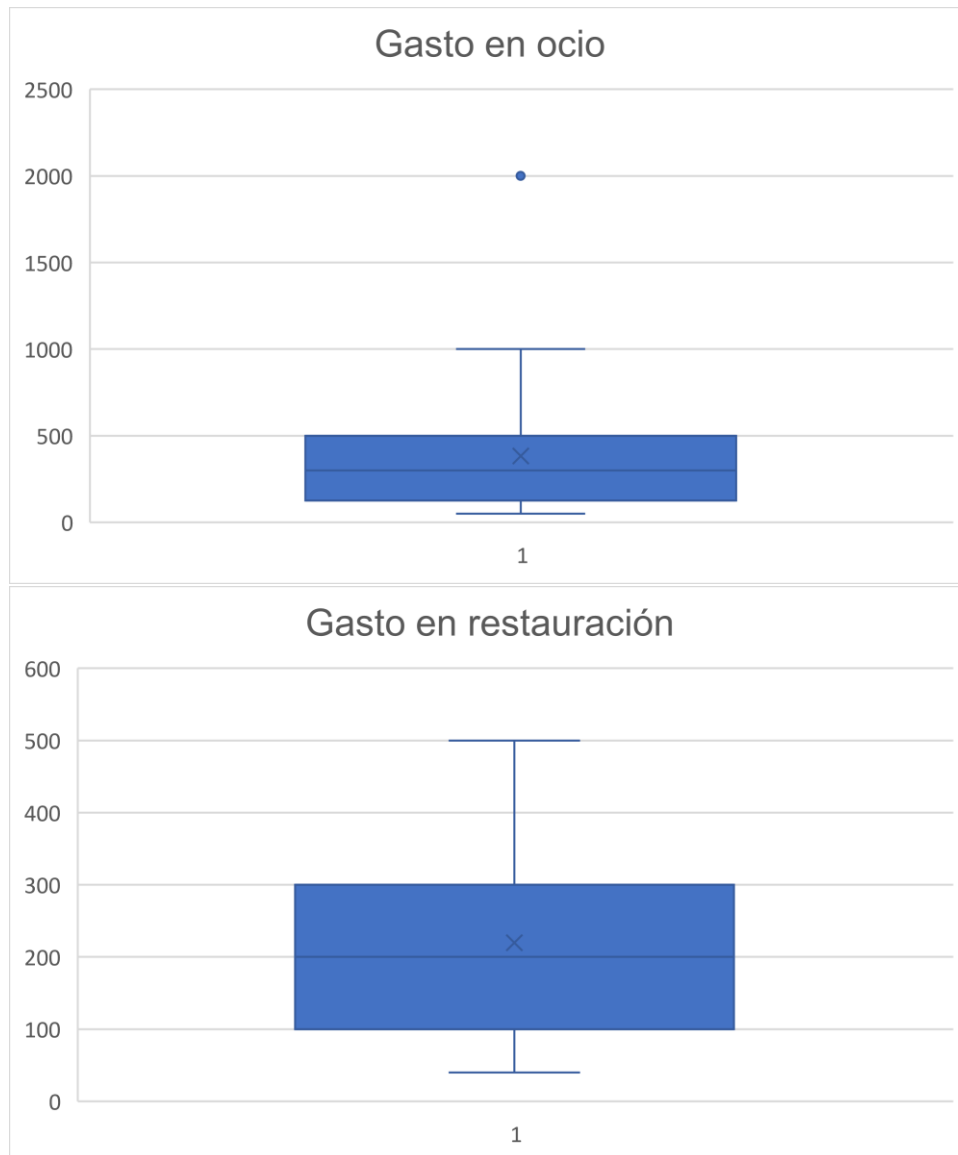
Para la pregunta 8 se tuvo la siguiente



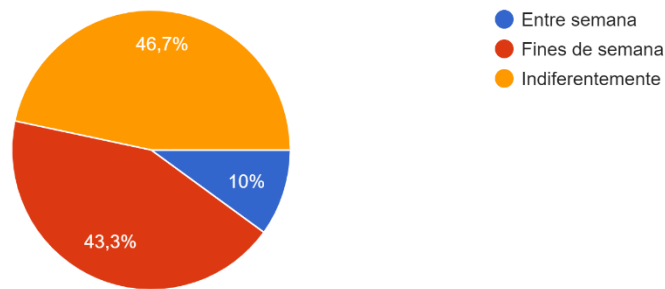
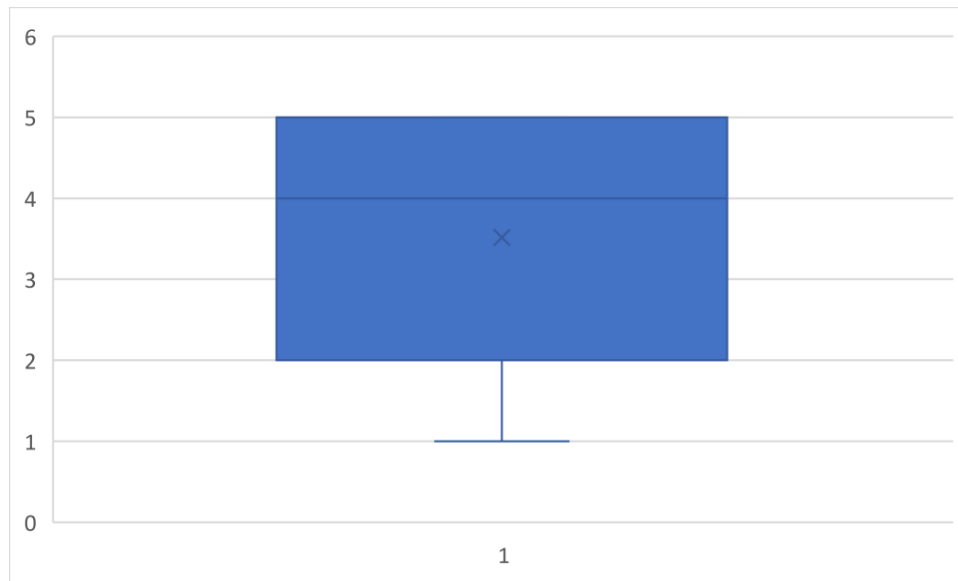
Y para la 9 y la 10 las dos siguientes



A continuación, se van a representar los diagramas de las preguntas 11 y 12

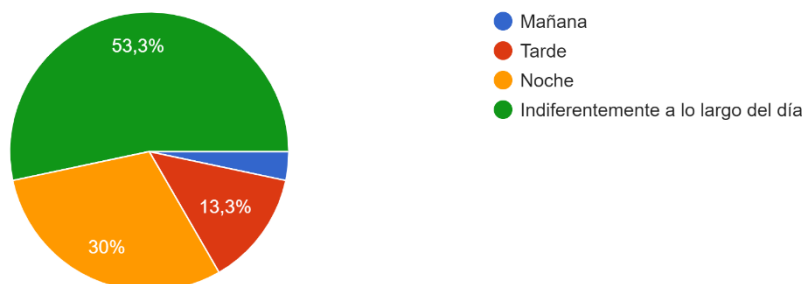


Para ver los resultados del habito de visita a estos restaurantes tenemos el diagrama de la pregunta 13 y el gráfico de la 14



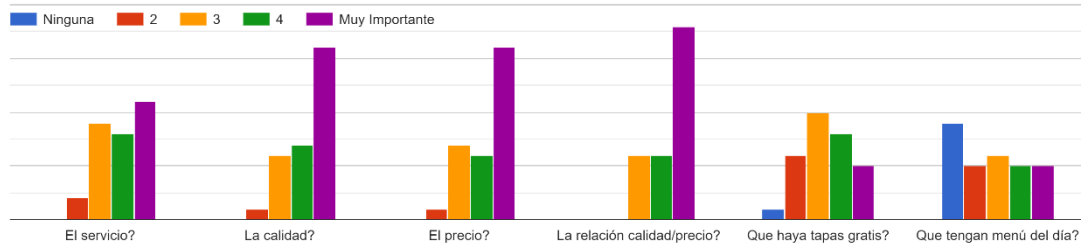
Para la pregunta 15, obtenemos que el uso preferido de estos establecimientos es de tomar algo con amigos, comida carta, comida menu y tomar un café, aunque es importante destacar que este último es el uso preferido de 32 personas

De la pregunta 16 se obtiene el siguiente diagrama

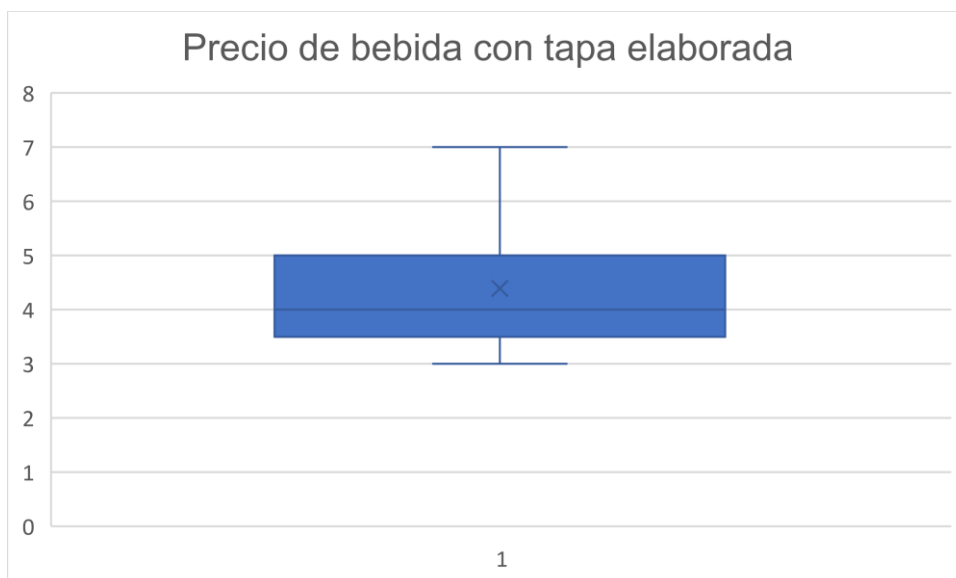
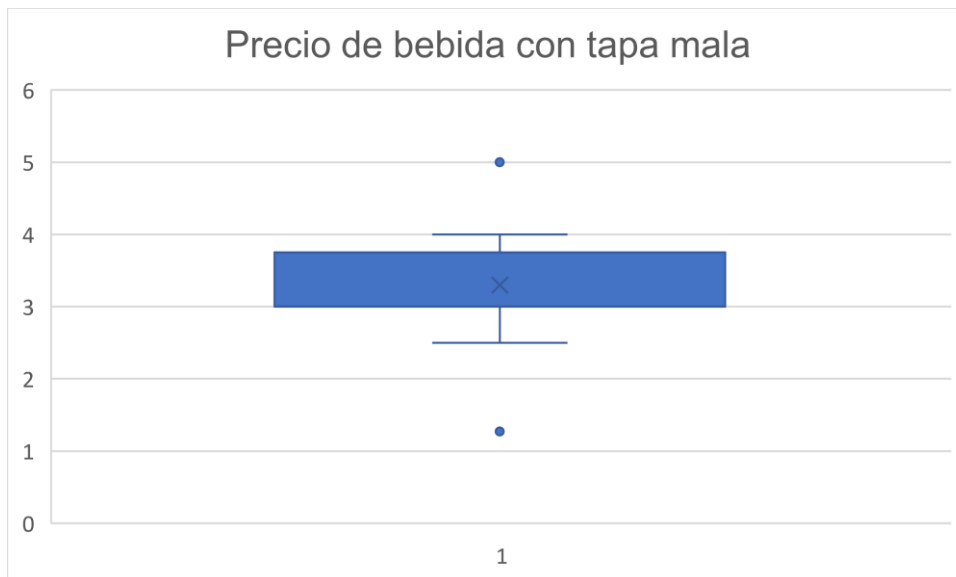


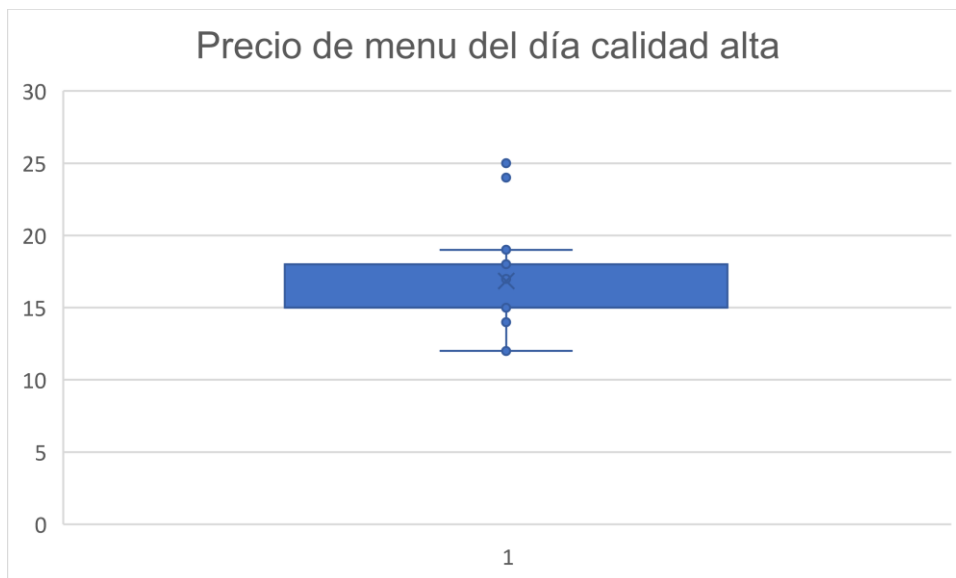
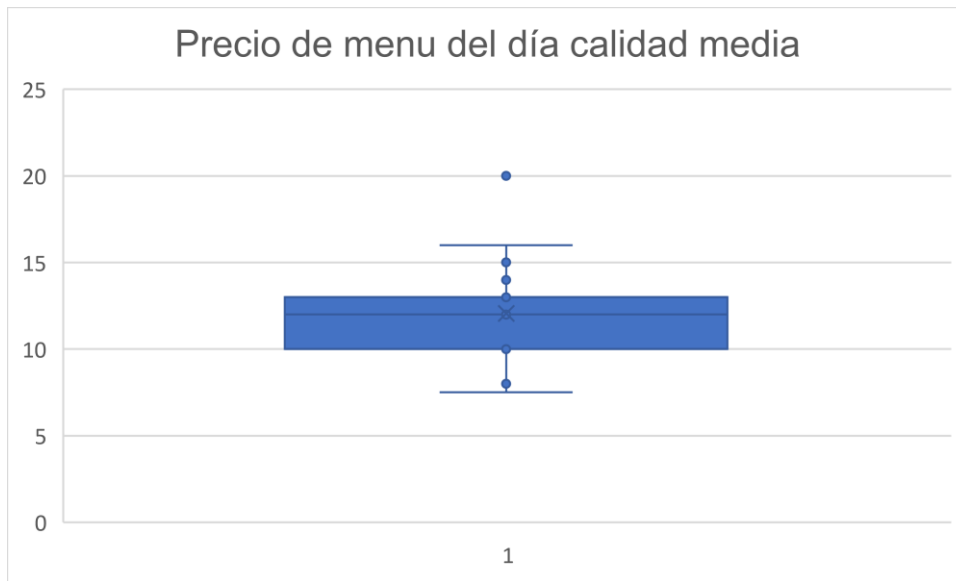


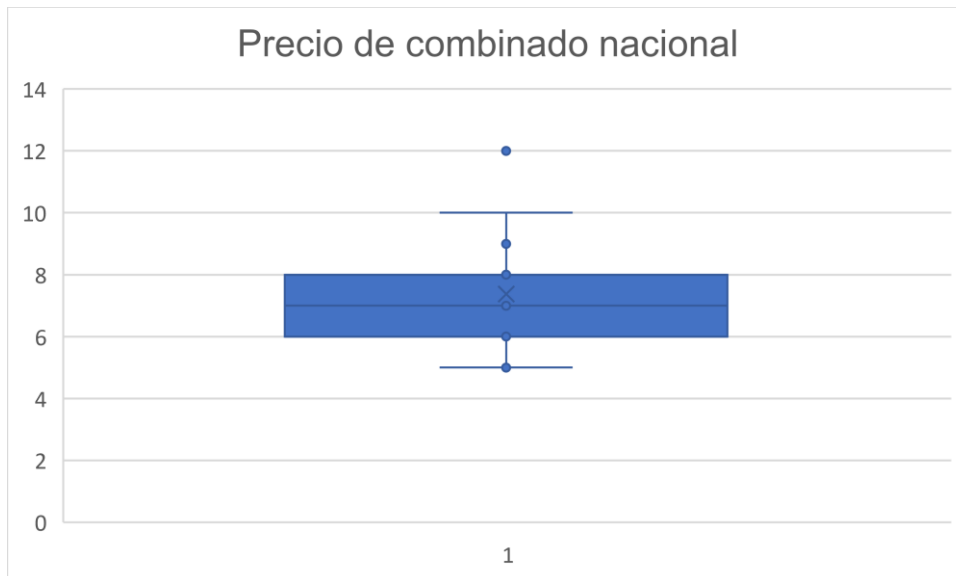
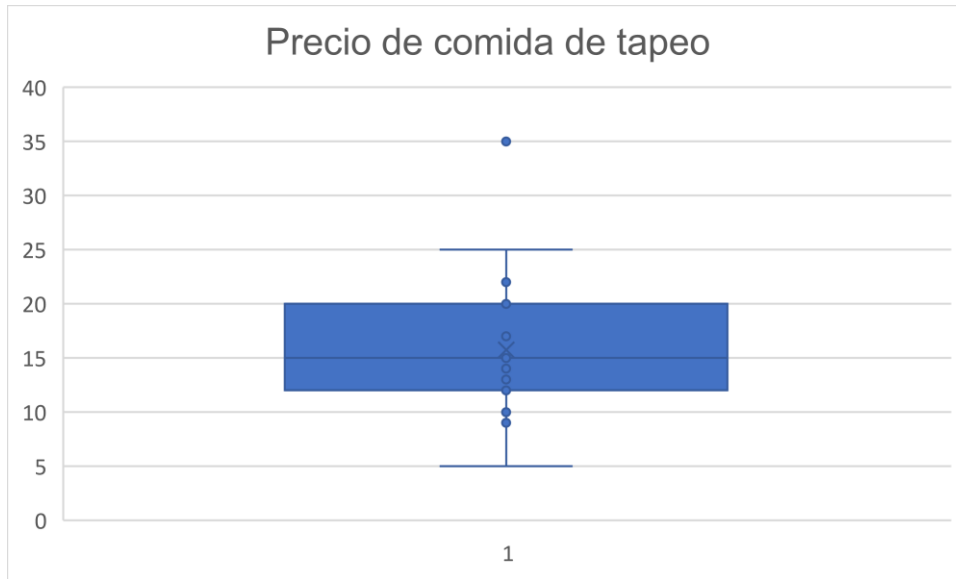
La importancia que se le da a los diversos factores está recogida en la siguiente gráfica, siendo el máximo valor 72

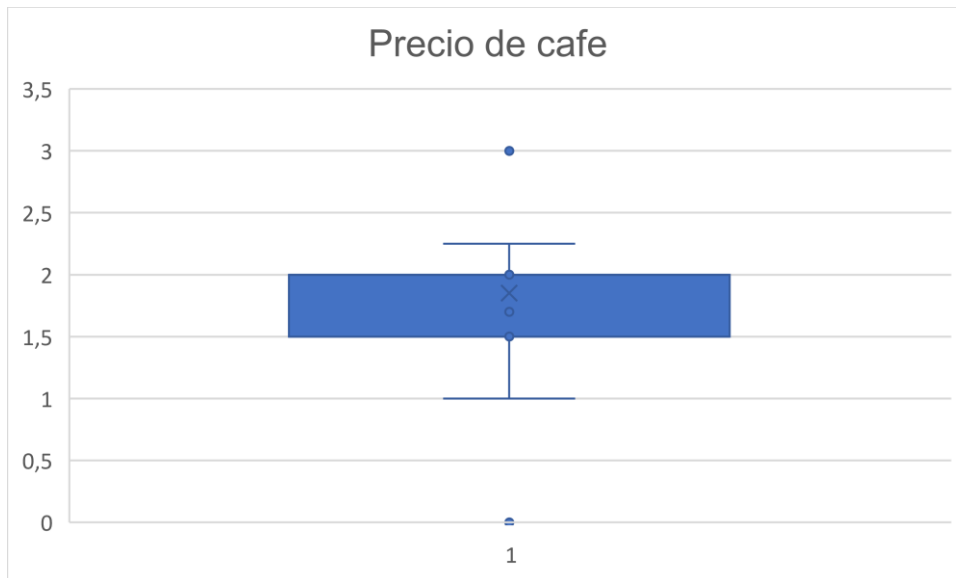
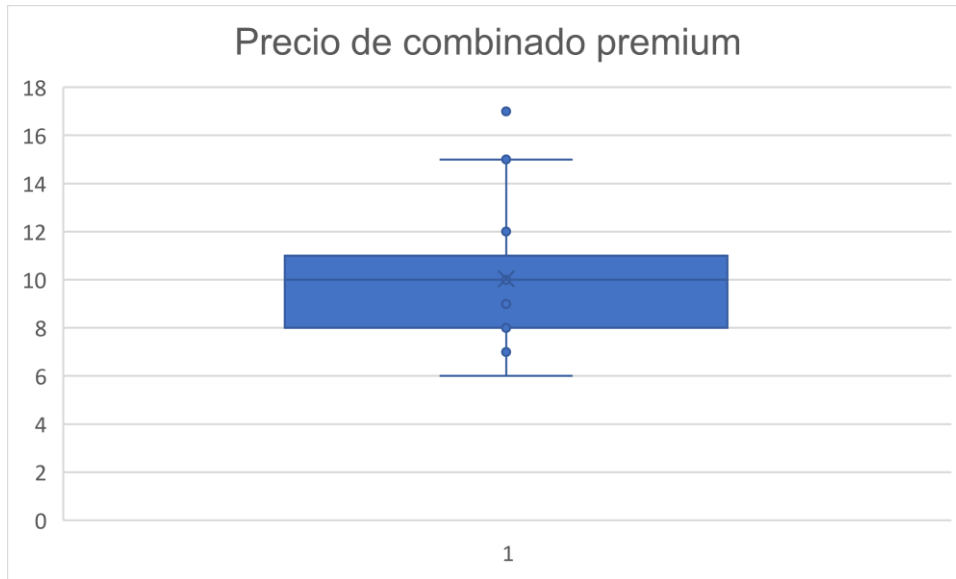


El resto de las respuestas se reflejan en los diagramas siguientes









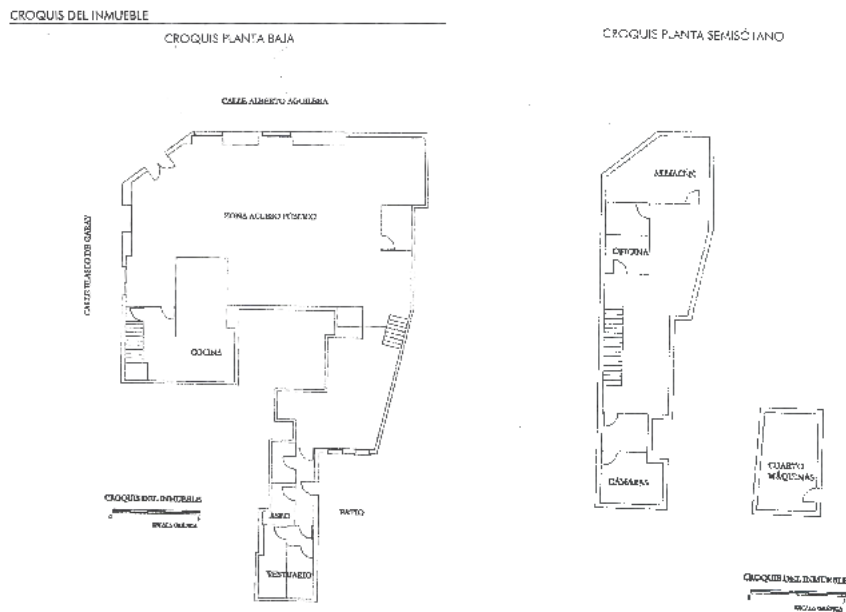


Anexo 2. Localización

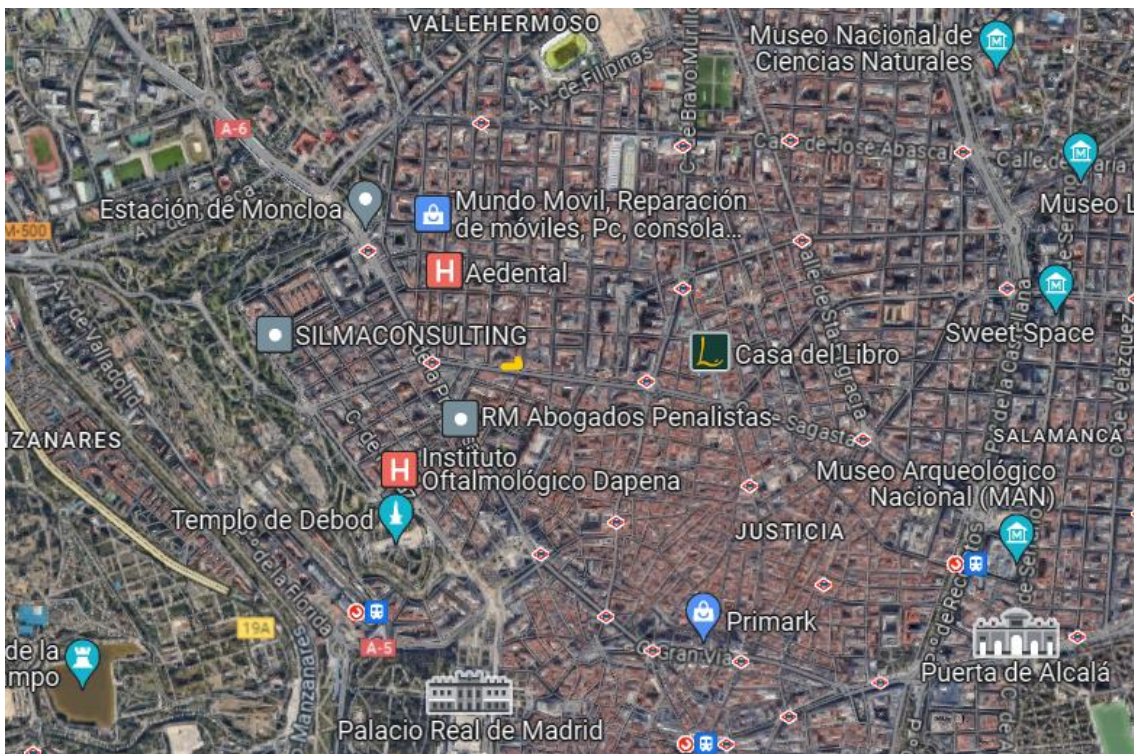
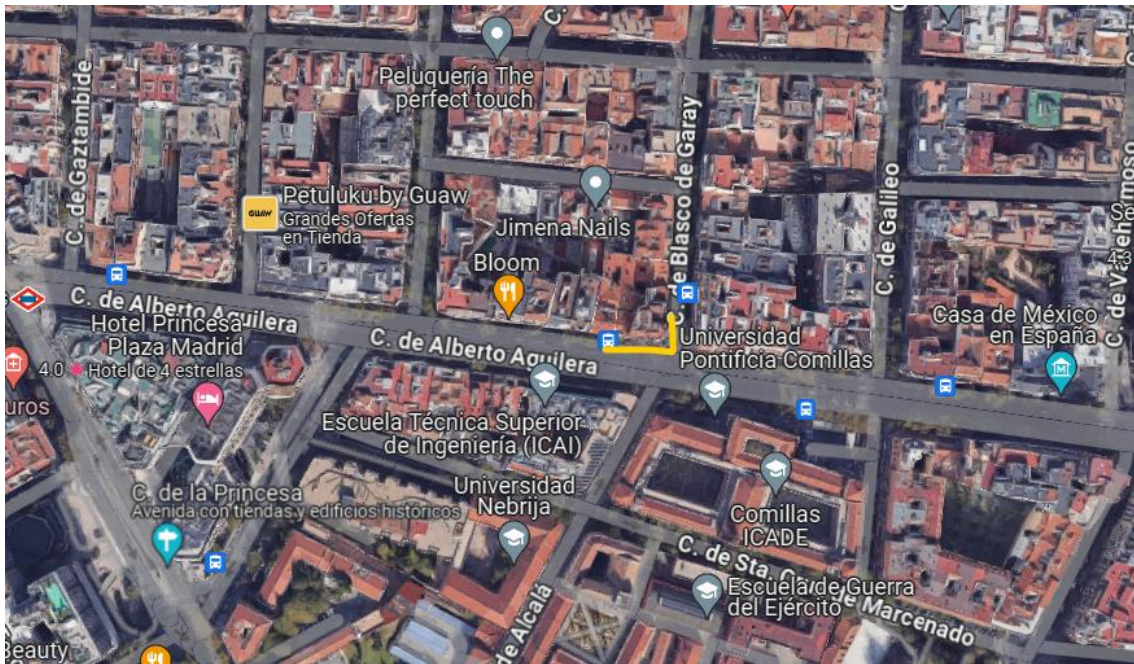
La localización del inmueble se encuentra en la calle Albero Aguilera, 40, Madrid, 28003. Este inmueble Ubicado frente a las facultades de la Universidad de Comillas, en una vía caracterizada por su buena comunicación tanto por transporte público como privado. Se trata de una de las principales vías de acceso a la ciudad por la entrada de la A5 y A6, y una de las principales líneas de acceso desde Pozuelo a través del Parque del Oeste. Cerca de las paradas de metro de Argüelles, Moncloa y Ventura Rodríguez y con conexión en Bus con las líneas 2, 3, 21 y 147.

Es un local espacioso dotado de siete escaparates que aportan gran luminosidad y presencia a las dos calles, Alberto Aguilera y Blasco de Garay, consta de 382 m² construidos divididos en 2 plantas.

El plano está recogido en el siguiente croquis.



La ubicación se puede apreciar en las siguientes vistas aéreas extraídas de Google Maps.





Anexo 3. Precios ejemplo

En la siguiente tabla se muestra el precio de algunos productos y los beneficios que reportarían.

Plato	Por Ración		
	Coste	Precio de Venta	Beneficio
Patatas Bravas	1,5	7	5,5
Croquetas de cocido	2	8	6
Escalope de ternera	4	10	6
Sopa con fideos	1,5	6	4,5
Botellín de Estrella Galicia	0,75		
Tapa de cortesía elaborada	0,75	3	1,5

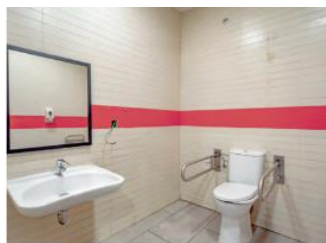


Anexo 4. Infraestructuras

El local que se va a alquilar se sitúa en la calle Alberto Aguilera, 40, Madrid, 28003, cuenta de 382 m² construidos en dos plantas. El alquiler será de 10.000 € al mes más el IVA correspondiente e irá escalando paulatinamente hasta 15.000 € en 3 años.

El local está habilitado como restaurante por lo que consta con calefacción independiente, baño, cocina, salida de humos, almacén, puerta de seguridad y agua caliente independiente

Las imágenes del local son las siguientes.





Las materias primas principales del proyecto serán productos alimenticios que se mantendrán en condiciones óptimas para su consumo.

Se necesitará diversos servicios que se subcontratarán de forma recurrente tales como los seguros expuestos en el proyecto, servicios de gestoría y abastecimientos de electricidad, agua y gas.

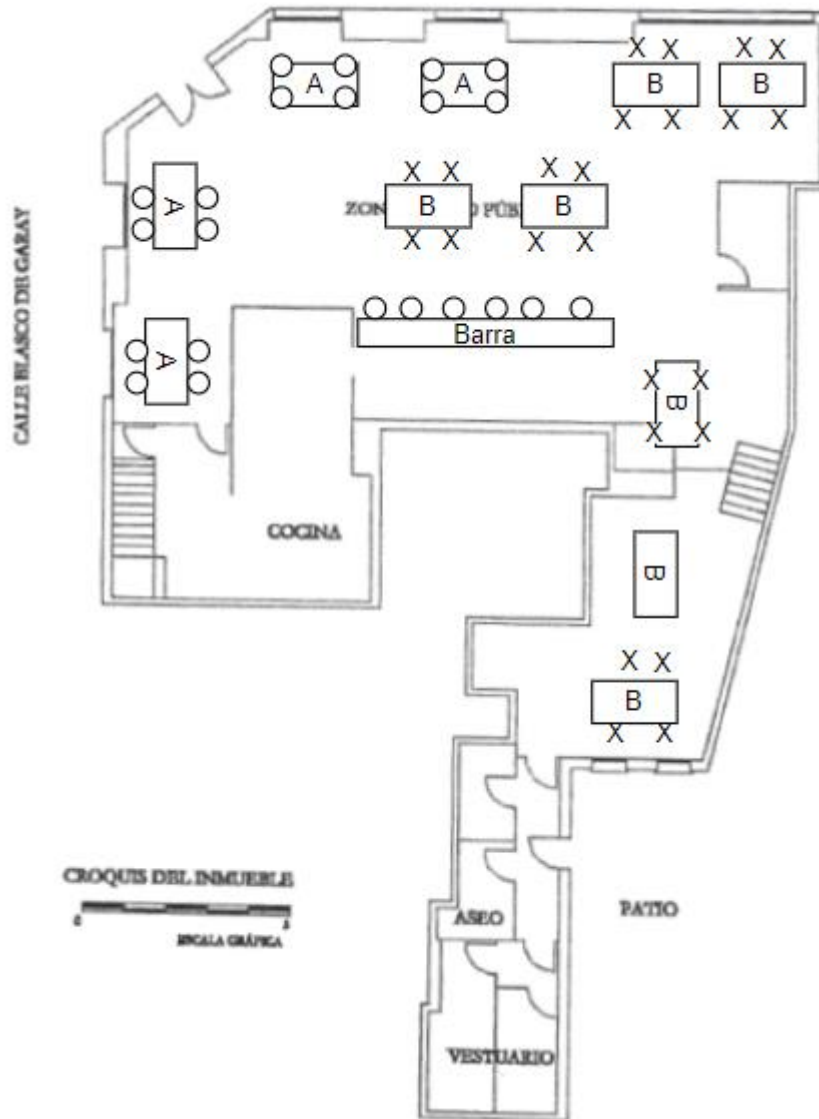
También habrá que tener en cuenta el coste de los materiales y equipamiento de cocina necesario para llevar a cabo el proceso, esto queda recogido en la siguiente tabla.

Columna1	Cantidad	Coste Unitario	Coste Total
Equipamiento de cocina			19.231,63 €
Cámara de frío (fricontrol 18,3 m ³)	1	3.073,12 €	3.073,12 €
Cámara de congelados (fricontrol 5,04 m ³)	1	2.228,35 €	2.228,35 €
Lavaplatos industrial con bomba	1	1.337,05 €	1.337,05 €
Lavavasos cleiton	1	1.148,29 €	1.148,29 €
Plancha de gas + estufa de gas con 4 quemadores + horno	1	2.399,00 €	2.399,00 €
Máquina de hielo (80 kg/24 h)	1	828,99 €	828,99 €
Freidora (2 x 17l)	1	674,99 €	674,99 €
Estación de cocina	1	1.001,97 €	1.001,97 €
Licuada industrial (vitamix)	1	449,00 €	449,00 €
Cafetera industrial	1	1.981,34 €	1.981,34 €
Microondas	1	240,79 €	240,79 €
Batidora	2	121,00 €	242,00 €
Mesa de trabajo	1	118,00 €	118,00 €
Mesa de despacho	1	239,00 €	239,00 €
Campana extractora	1	1.415,46 €	1.415,46 €
Fregadero de dos pozos	1	769,00 €	769,00 €
Grifo Industrial	1	213,90 €	213,90 €
Estanterías acero inoxidable (90 x 50 x 155)	4	155,99 €	623,96 €



Balanza	2	123,71 €	247,42 €
Utensilios de cocina varios	1	1.048,76 €	1.048,76 €
Vajilla, cubertería y cristalería	1	1.070,39 €	1.070,39 €
Manteles de plástico	50	2,65 €	132,50 €
Equipamiento para el servicio	1	4.315,78 €	4.315,78 €
EPI	1	1.500,00 €	1.500,00 €
Suministros de oficina	1	50,00 €	50,00 €
Suministros de limpieza	1	100,00 €	100,00 €
Uniformes de personal	7	84,99 €	594,93 €
Equipamiento de bodega	1	123,15 €	123,15 €
Decoración	1	2.500,00 €	2.500,00 €
Total			30.667,14 €

La disposición de las mesas viene descrita en el siguiente croquis. Las mesas acotadas con la letra “A” son mesas Altas, mientras que las acotadas como “B” serán bajas. Las sillas serán “X” mientras que los taburetes son círculos.





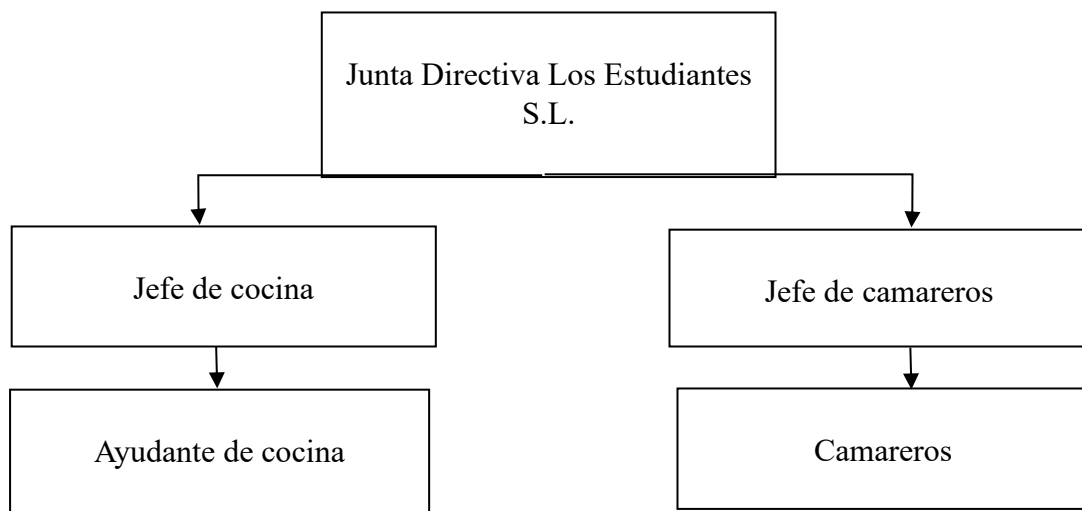
Anexo 5. Diagrama de Procesos





Anexo 6. Organigrama y Funciones de los miembros de la organización

El organigrama queda descrito en la siguiente imagen.



Las funciones de la Junta directiva quedan descritas en los siguientes puntos:

- Gestión contable
- Dirección financiera
- Elaboración y aplicación de normativas de calidad y servicio
- Análisis de rendimiento
- Desarrollo de estrategias de marketing
- Gestión de relaciones con proveedores
- Responsable de compras
- Coordinación de personal
- Asignación de tareas y programación de turnos
- Fomento de la motivación del equipo

El jefe de cocina deberá ser una persona con experiencia en elaboración de cocina tradicional española, capacidad de trabajo en situaciones de estrés, así como unas dotes de liderazgo marcadas. Se encargará de la coordinación de cocina, elaboración del menú, y la gestión intradiaria de su zona. La remuneración mensual será de 2500 euros.

El jefe de camareros deberá tener experiencia en restauración, así como unas excepcionales habilidades de gestión de personas de cara a controlar, no solo su área sino también a la clientela. Deberá encargarse a su vez de la gestión de los tiempos de servicio y motivar la compra del cliente. La remuneración mensual será de 2.500 euros.



Los camareros deberán tener experiencia en el servicio de restaurantes y se encargarán de la atención a los clientes, así como la limpieza del establecimiento. La remuneración mensual será de 1.700 euros

El ayudante de cocina deberá tener estudios gastronómicos y experiencia en el sector. Se encargará de la limpieza de cocina, así como de la ayuda a la elaboración de los platos. Su remuneración mensual será de 1.600 euros.

Con esto, el coste total del equipo será de 13.400 euros al mes y 160.800 euros al año.



Anexo 7. Buenas prácticas y políticas a seguir en general en la gestión de stocks y uso de cámaras

Para este proceso se va a recurrir al documento de la Comunidad de Madrid: GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANIPULACIÓN Y ELABORACIÓN PARA EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN, la versión del 23 de Junio de 2020 que se puede encontrar en el siguiente link: https://madridsalud.es/wp-content/uploads/2020/07/BUENAS_PRACTICAS_MANIPULACION_RESTAURACION_EDICION_3_v4.pdf . Elaborado por Natalia Álvarez Ruiz, Mercedes Bentolila Chocrón, Marta Calvo Rey, Carmen Domínguez Ruiz, Nuria Gómez Ramírez.



Anexo 8. Estatutos

TÍTULO I. DENOMINACIÓN, OBJETO, DURACIÓN Y DOMICILIO

Art. 1.º— Esta sociedad se denominará “Los Estudiantes, S.L.”

Art. 2.º— La sociedad tiene por objeto: El negocio de la restauración.

Las actividades enumeradas podrán ser realizadas, ya directamente, ya indirectamente, incluso mediante su participación en otras sociedades de objeto idéntico o análogo.

Quedan excluidas todas aquellas actividades para cuyo ejercicio la Ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta sociedad.

Específicamente, quedan excluidos los supuestos sometidos a la legislación de Inversión Colectiva y del Mercado de Valores.

Asimismo, aquellas actividades que lo precisen serán realizadas por profesionales titulados.

Art. 3.º—La duración de la sociedad será indefinida y dará comienzo a sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura fundacional.

Art. 4.º—El domicilio de la sociedad se fija en, calle

Por acuerdo del órgano de administración, podrá trasladarse dentro de la misma población donde se halle establecido, así como crearse, trasladarse o suprimirse las sucursales, agencias o delegaciones, tanto en territorio nacional como extranjero, que el desarrollo de la actividad de la empresa haga necesario o conveniente.

TÍTULO II. CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

Art. 5.º—El capital social es de 200.000 euros, dividido en 40 participaciones sociales, numeradas correlativamente a partir de la unidad, de 5.000 de valor nominal cada una, acumulables e indivisibles. El capital social está íntegramente suscrito y desembolsado.

Art. 6.º—Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

Las participaciones sociales no se representan en ningún caso por títulos especiales, nominativos o al portador, ni se expedirán tampoco resguardos provisionales acreditativos de una o varias participaciones sociales. El único título de propiedad está constituido por la escritura fundacional y, en los demás casos de modificación del capital social, por los demás documentos públicos que pudieran otorgarse. En caso de adquisición por transmisión *inter vivos* o *mortis causa*, por el documento público correspondiente.

Las certificaciones del libro registro de socios en ningún caso sustituirán al título público de adquisición.

Art. 7.º—La transmisión voluntaria de participaciones sociales por actos *inter vivos*, tanto a título oneroso como gratuito, se regirá por las siguientes reglas:

a) El socio que se proponga transmitir su participación o participaciones sociales o parte de ellas a personas extrañas a la sociedad, o sea, a quienes no ostenten la condición de socio, deberá comunicarlo por



conducto notarial a los administradores, haciendo constar el número y características de las participaciones que pretende transmitir, la identidad del adquirente y el precio o contraprestación y demás condiciones de la transmisión.

b) La transmisión quedará sometida al consentimiento de la sociedad, que se expresará mediante acuerdo de la junta general, previa inclusión del asunto en el orden del día, adoptado por la mayoría ordinaria establecida en los estatutos.

c) La sociedad solo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, por conducto notarial, la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones que se pretendan transmitir. No será necesaria ninguna comunicación al transmitente si concurrió a la junta general donde se adoptaron dichos acuerdos. Los socios concurrentes a la junta general tendrán preferencia para la adquisición, y si fueren varios los interesados en adquirir se distribuirán entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social.

d) El precio de las participaciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación serán las comunicadas a la sociedad por el socio transmitente. En caso de que existiere aplazamiento de pago, será requisito previo que una entidad de crédito garantice el pago del precio aplazado.

e) Cuando el precio notificado se considerara excesivo por acuerdo ordinario de la junta general, o cuando se tratara de transmisión gratuita u onerosa por título distinto de compraventa, el precio de adquisición será fijado de común acuerdo por las partes y, en su defecto, será el valor razonable de las participaciones, entendiéndose por tal el que determine el auditor de cuentas, distinto al auditor de la sociedad, que, a solicitud de cualquier interesado, nombren a tal efecto los administradores de la sociedad.

Si el “valor razonable” así fijado no fuere aceptado por quien pretenda la transmisión, podrá desistir de ella, y será de su cargo la retribución del auditor. En los demás casos, dicha retribución será de cuenta de la sociedad.

f) En los casos de aportación a sociedad anónima o comanditaria por acciones, se entenderá por valor real el que resulte del informe elaborado por el experto independiente nombrado por el Registrador Mercantil.

g) El documento público de transmisión deberá otorgarse en el plazo de un mes a contar desde la comunicación por la sociedad del adquirente o adquirentes.

h) El socio podrá transmitir las participaciones en las condiciones comunicadas a la sociedad, cuando hayan transcurrido tres meses desde que hubiere puesto en conocimiento de ésta su propósito de transmitir sin que la sociedad le hubiere comunicado la identidad del adquirente o adquirentes de todas las participaciones ofrecidas, siempre que otorgue el documento público de transmisión dentro de los dos meses siguientes a la terminación del último plazo indicado.

i) Los trámites determinados precedentemente no serán necesarios cuando la junta general de la entidad, celebrada con carácter universal, apruebe por unanimidad la transmisión pretendida por un socio.

Será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actos *inter vivos*, tanto a título oneroso como gratuito, entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendientes o descendientes del socio. Las sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente serán consideradas como extraños y tendrá lugar el derecho de adquisición preferente.



Art. 8.º—En el caso de embargo de participaciones sociales, en cualquier procedimiento de apremio, los socios podrán subrogarse en lugar del rematante, o en su caso, del acreedor, siendo aplicable lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Art. 9.º—Las transmisiones de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en los artículos anteriores no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

Art. 10.—La transmisión de participaciones sociales se formalizará en documento público.

La adquisición *inter vivos* o *mortis causa* de participaciones sociales deberá ser comunicada a los administradores por escrito, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del nuevo socio.

El adquirente de las participaciones sociales podrá ejercer los derechos de socio frente a la sociedad, desde que ésta tenga conocimiento de la transmisión.

Art. 11.—La sociedad llevará un libro registro de socios, en el que se hará constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre las mismas. En cada anotación se indicará la identidad y domicilio del titular de la participación o del derecho o gravamen constituido sobre aquella.

Cualquier socio podrá examinar el libro registro de socios, cuya llevanza y custodia corresponde al órgano de administración. El socio y los titulares de derechos reales o de gravámenes sobre las participaciones sociales tienen derecho a obtener certificación de las participaciones, derechos y gravámenes registrados a su nombre.

Art. 12.—En caso de copropiedad sobre una o varias participaciones sociales, los copropietarios habrán de designar una sola persona para el ejercicio de los derechos de socio, y responderán solidariamente frente a la sociedad de cuantas obligaciones se deriven de esta condición. La misma regla se aplicará a los demás supuestos de cotitularidad de derechos sobre las participaciones.

Art. 13.—En caso de usufructo de participaciones la cualidad de socio reside en el nudo propietario, pero el usufructuario tendrá derecho en todo caso a los dividendos acordados por la sociedad durante el usufructo. Salvo disposición contraria de los estatutos, el ejercicio de los demás derechos del socio corresponde al nudo propietario.

En las relaciones entre el usufructuario y el nudo propietario regirá lo que determine el título constitutivo del usufructo y, en su defecto, lo dispuesto en la legislación civil aplicable.

Será de aplicación lo dispuesto en los artículos 68 y 70 de la Ley de Sociedades Anónimas a la liquidación del usufructo y al ejercicio del derecho de asunción de nuevas participaciones. En este último caso, las cantidades que hayan de pagarse por el nudo propietario al usufructuario se abonarán en dinero.

Art. 14.—En caso de prenda de participaciones sociales corresponderá al propietario de éstas el ejercicio de los derechos de socio.

En caso de ejecución de la prenda, se aplicarán las reglas previstas para la transmisión forzosa en el artículo 31 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

TÍTULO III. ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD

Art. 15.—Los órganos de la sociedad son:



- A) La junta general.
- B) Los administradores.
- A) **Junta general.**

Art. 16.—Los socios, reunidos en junta general, decidirán por la mayoría de votos establecida en éstos estatutos y, en su defecto, por la Ley, en los asuntos propios de la competencia de la junta.

Todos los socios, incluso los disidentes y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la junta general.

Es competencia de la junta general deliberar y acordar sobre los siguientes asuntos:

- a) La censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación del resultado.
- b) El nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.
- c) La autorización a los administradores para el ejercicio, por cuenta propia o ajena, del mismo, análogo o complementario género de actividades que constituya el objeto social.
- d) La modificación de los estatutos sociales.
- e) El aumento y la reducción del capital social.
- f) la transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- g) La disolución de la sociedad.
- h) Cualesquiera otros asuntos que determinen la Ley o los estatutos.

Art. 17.—Cada participación da derecho a un voto.

Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social. No se computarán los votos en blanco.

Por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior:

- a) El aumento o reducción del capital, la disolución por acuerdo de la junta general y cualquier otra modificación de los estatutos sociales para la que no se exija mayoría cualificada, y la opción por cualesquiera de las formas de administración fijada en los estatutos, requerirá el voto favorable de más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se haya dividido el capital social.
- b) La transformación, fusión o escisión de la sociedad, la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, la exclusión de socios y la autorización para que los administradores puedan dedicarse por cuenta propia o ajena al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social, requerirá el voto favorable de al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.

Todo ello sin perjuicio de los supuestos en que la Ley exija el consentimiento de todos los socios.



Art. 18.—La junta general será convocada por el órgano de administración y, en su caso, por los liquidadores de la sociedad, sin perjuicio de los supuestos especiales previstos en el artículo 45 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

El órgano de administración convocará necesariamente la junta, cuando lo soliciten uno o varios socios que representen, al menos, el 5 % del capital social, expresando en la solicitud los asuntos a tratar en la junta. En este caso, la junta general deberá ser convocada, para su celebración, dentro del mes siguiente a la fecha en que se hubiera requerido notarialmente a los administradores para convocarla, debiendo incluirse necesariamente en el orden del día los asuntos que hubiesen sido objeto de solicitud.

La convocatoria se realizará por carta certificada o por telegrama, con acuse de recibo, dirigidos personalmente a cada socio al domicilio designado al efecto o en el que conste en el Libro registro de socios, expresando el nombre de la sociedad, la fecha y hora de la reunión, el orden del día, en el que figurarán los asuntos a tratar, y el nombre de la persona o personas que realizan la comunicación.

Entre la convocatoria y la fecha prevista para la celebración de la reunión deberá existir un plazo de, al menos, quince días, que se computará a partir de la fecha en que hubiera sido remitido el anuncio al último de los socios.

El órgano de administración convocará la junta general, para su celebración, dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, con el fin de censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado.

Art. 19.—La junta general quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que esté presente o representado la totalidad del capital social y los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la reunión y el orden del día de la misma.

Art. 20.—Las juntas generales:

a) En caso de consejo de administración, serán presididas por el presidente del mismo o, en su caso, por el vicepresidente, y actuará de secretario el que lo sea del consejo de administración o, en su caso, el vicesecretario del mismo.

En defecto de las personas indicadas, el presidente y el secretario de la junta general serán los designados, al comienzo de la reunión, por los socios concurrentes.

Las certificaciones de las actas de las juntas generales se expedirán por el secretario del consejo de administración o, en su caso, por el vicesecretario, con el visto bueno del presidente o del vicepresidente, en su caso.

La formalización en instrumento público de los acuerdos sociales corresponde a las personas que tienen facultad para certificarlos. También podrá realizarse por cualquiera de los miembros del consejo de administración sin necesidad de delegación expresa.

b) En caso de administrador único, las juntas generales de socios serán presididas por dicho administrador, a quien corresponde, igualmente, la facultad de certificar y de formalizar en instrumento público los acuerdos. En defecto del administrador único, presidirá la junta la persona que a este efecto designen los socios al comienzo de la reunión.

c) En caso de administradores solidarios, las juntas generales de socios serán presididas por cualquier administrador y actuará de secretario cualquier otro administrador. En el supuesto de ausencia e



imposibilidad de los administradores, el presidente y el secretario de la junta general serán los designados al comienzo de la reunión, por los socios concurrentes.

Las certificaciones de las actas de las juntas generales se expedirán por cualquiera de los administradores, con cargo vigente e inscrito en el Registro Mercantil, a quien, igualmente, corresponderá la formalización en instrumento público de los acuerdos sociales.

d) En caso de administración conjunta, las juntas generales de socios serán presididas por cualquier administrador y actuará de secretario otro administrador mancomunado. En el supuesto de ausencia e imposibilidad de los administradores, el presidente y el secretario de la junta general serán los designados al comienzo de la reunión por los socios concurrentes.

La facultad de certificar y de formalizar en instrumento público los acuerdos corresponde a los administradores mancomunados, conjuntamente.

Corresponde al presidente dirigir las sesiones, conceder la palabra a los socios y organizar los debates, así como comprobar la realidad de la adopción de los acuerdos.

Las actas de las juntas serán aprobadas por la propia junta al final de la reunión o, en su defecto, y dentro del plazo de quince días, por el presidente de la junta general y dos socios interventores, uno en representación de la mayoría y otro por la minoría.

Art. 21.—Todo socio podrá hacerse representar en las reuniones de la junta general por medio de otro socio, su cónyuge, ascendientes o descendientes, o persona que ostente poder general conferido en documento público con facultades para administrar todo el patrimonio que el representado tuviera en territorio nacional.

La representación comprenderá la totalidad de las participaciones de que sea titular el socio representado y deberá conferirse por escrito. Si no constara en documento público, deberá ser especial para cada junta.

B) De los administradores.

Art. 22.—La administración podrá corresponder a:

- a) Un administrador único, al que se le atribuye el poder de representación de la sociedad.
- b) Varios administradores solidarios, atribuyéndose el poder de representación de la sociedad a cada uno de ellos.
- c) Varios administradores conjuntos, que ejercerán mancomunadamente el poder de representación de la sociedad, al menos dos de ellos.
- d) A un consejo de administración, al que corresponde la representación de la sociedad en forma colegiada.

En la escritura de constitución de la sociedad se determinará el modo en que inicialmente se organiza la administración. En lo sucesivo, la junta general, con el voto favorable representativo de más de la mitad de los votos correspondiente a las participaciones en que se divide el capital social, podrá optar por otro sistema o modo de administración de los señalados, sin necesidad de modificar los estatutos, y en virtud de acuerdo que deberá elevarse a escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil.



La representación se extiende a todos los actos comprendidos en el objeto social, teniendo facultades lo más ampliamente entendidas, para contratar en general, realizar toda clase de actos y negocios, obligacionales o dispositivos, de administración ordinaria o extraordinaria y de riguroso dominio, respecto a toda clase de bienes, dinero, muebles, inmuebles, valores mobiliarios y efectos de comercio sin más excepción que la de aquellos asuntos que legalmente sean competencia de la junta general.

A modo simplemente enunciativo, sin que por ello se limiten las atribuciones de los administradores en los actos y negocios que no comprenda expresamente la lista, corresponden a los mismos estas facultades y todo cuanto con ellas esté relacionado, ampliamente y sin limitación alguna:

a) Convocar las juntas generales, ordinarias y extraordinarias, y cumplir sus acuerdos. Preparar y presentar los balances y cuentas anuales.

b) Ostentar la representación de la sociedad en juicio y fuera de él. Llevar la firma social.

c) Dirigir, gobernar, administrar y disponer en los negocios de la sociedad. Tomar y despedir el personal de la misma. Establecer sucursales, agencias y delegaciones de la sociedad donde tenga por conveniente.

d) Administrar los bienes, muebles e inmuebles y derechos de todas clases; darlos y tomarlos en arriendo; percibir rentas y productos; consentir trasposos; hacer compras y ventas de las mercaderías, contratar servicios, suministros y seguros; asistir y votar en juntas; firmar facturas y correspondencia de todas clases, postal y telegráfica; cobrar giros y reembolsos.

e) Constituir o abrir, retirar total o parcialmente, disponer, extinguir y cancelar cuentas corrientes a la vista, de crédito, a plazo fijo, y de ahorro; depósitos de metálico, valores y efectos públicos de todas clases, en bancos, incluso el de España, cajas de ahorro y Caja General de Depósitos. Cobrar y pagar mediante cuenta bancaria toda clase de cantidades, recibos y suministros; domiciliar el pago y cobro, y dar las órdenes oportunas; cobrar dividendos y beneficios.

f) Obtener créditos bancarios mediante letras de cambio o mediante pólizas con garantía personal o de valores. Avalar y afianzar a terceras personas, incluso solidariamente y renunciar a los beneficios de excusión, orden, división, siempre que tales fianzas o avales, aunque se presten a título gratuito, redunden en provecho de la sociedad o se otorguen con la finalidad de favorecer a sus intereses.

g) Librar, endosar, aceptar, avalar, negociar, cobrar, pagar, descontar y protestar letras de cambio, talones, cheques, pagarés, certificaciones de obra y demás documentos mercantiles.

h) Cobrar, pagar y consignar toda clase de créditos y cantidades. Dar recibos y finiquitos. Cancelar hipotecas, prendas, fianzas, depósitos y garantías de todas clases.

i) Dar y tomar dinero a préstamo y reconocer deudas con garantía personal, pignoraticia o hipotecaria.

j) Celebrar toda clase de contratos, especialmente con el Estado, Entidades Autónomas, Comunidades Autónomas, Provincia y Municipio. Afianzar, avalar y garantizar las obligaciones de terceras personas, incluso con garantía pignoraticia o hipotecaria de los bienes de la sociedad.

k) Adquirir, enajenar, disponer, gravar, hipotecar, pignorar por cualquier contrato o título los bienes de la sociedad, sean muebles o inmuebles, y los derechos y obligaciones de todas clases. Constituir, modificar y extinguir o cancelar servidumbres y otros derechos reales o personales. Hacer transacciones y compromisos. Otorgar y modificar deslindes, agrupaciones, segregaciones, divisiones materiales y de



proindiviso, declaraciones de obra nueva, constitución de finca en régimen de propiedad horizontal y, en general, modificar entidades registrales.

l) Representar a la sociedad en juicio y ante el Estado, Provincia, Municipio, Entidades Autónomas, Iglesia y toda clase de Autoridades, Magistraturas, funcionarios y personas; ejercitar por sí o mediante Procuradores y otros apoderados que nombrará y revocará, toda clase de reclamaciones, derechos, acciones y excepciones en todos sus trámites, incluso el acto de conciliación con o sin avenencia; absolver posiciones y confesar en juicio; y seguir la tramitación en todas sus incidencias y recursos, incluso contencioso-administrativos y los recursos de revisión, casación, de inconstitucionalidad y otros extraordinarios.

ll) Constituir, modificar, fusionar, transformar y disolver sociedades mercantiles, Agrupaciones Temporales de Empresas, Sindicatos de Obligacionistas, y en general entidades jurídicas de todas clases, con los estatutos y pactos que crea conveniente; suscribir y pagar acciones o participaciones en dichas sociedades; aportar bienes muebles o inmuebles y aceptar valoraciones de bienes aportados; celebrar, modificar y extinguir contratos de sindicación y agrupación de acciones y obligaciones.

m) Sustituir todas o parte de las facultades expresadas en este artículo, excepto las indelegables según Ley; conceder los oportunos poderes; revocarlos y conceder otros nuevos.

Cualquier limitación de las facultades representativas del órgano de administración, tanto si viene impuesta por los estatutos como por decisiones de la junta general, serán ineficaces frente a terceros, sin perjuicio de su validez y de la responsabilidad en que incurran los administradores frente a la sociedad en caso de extralimitación o abuso de facultades o por la realización de actos no comprendidos en el objeto social que obliguen a la sociedad en virtud de lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Art. 23.—Para ser nombrado administrador no se requiere la condición de socio.

El nombramiento de los administradores surtirá efecto desde el momento de su aceptación.

La competencia para el nombramiento y separación de los administradores corresponde exclusivamente a la junta general.

Los administradores podrán ser separados de su cargo por la junta general, aun cuando la separación no conste en el orden del día.

Art. 24.—Los administradores ejercerán su cargo por plazo indefinido.

No podrán ser nombrados administradores quienes se hallaren comprendidos en causa de incapacidad o de incompatibilidad legal para ejercitar el cargo y especialmente las determinadas por la Ley 12/1995, de 11 de mayo, y por la Ley de la Comunidad Autónoma del domicilio.

Pueden ser nombrados suplentes de los administradores para el caso de que cesen por cualquier causa uno o varios de ellos.

Art. 25.—Cuando la administración recaiga en un consejo de administración, se observarán las reglas siguientes:

a) Estará integrado por un número mínimo de tres y un máximo de nueve consejeros.

b) La convocatoria del consejo de administración se hará por carta certificada o por telegrama, con acuse de recibo, dirigido personalmente a cada consejero, con una antelación mínima de siete días y quedará



válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, siempre por otro consejero, un número de éstos que supere la mitad aritmética del número de miembros que lo integran. La representación se conferirá mediante carta dirigida al presidente.

El presidente dirigirá las sesiones, concederá la palabra a los consejeros y ordenará los debates, fijará el orden de las intervenciones y las propuestas de resolución.

El consejo de administración se reunirá en los días que el mismo acuerde y siempre que lo disponga su presidente o lo pidan dos de sus componentes, en cuyo caso se convocará por aquél para reunirse dentro de los quince días siguientes a la petición.

Será válida la reunión del consejo sin necesidad de previa convocatoria, cuando, estando reunidos todos sus miembros, decidan por unanimidad celebrar la sesión.

c) Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los consejeros presentes y representados en la sesión. Si se produjera empate en la votación decidirá el voto personal de quien fuera presidente.

d) El consejo nombrará de su seno un presidente y, si lo considera oportuno, uno o varios vicepresidentes. Asimismo, nombrará libremente a la persona que haya de desempeñar el cargo de secretario y, si lo estima conveniente, otra de vicesecretario, que podrán no ser consejeros.

Las certificaciones de las actas y acuerdos del consejo serán expedidas por el secretario o vicesecretario del mismo, en su caso, con visto bueno de su presidente o vicepresidente.

La formalización de los mismos y su elevación a escritura pública corresponderá a cualquiera de los miembros del consejo, así como al secretario o vicesecretario del mismo, aunque no sean consejeros, con cargos vigentes e inscritos en el Registro Mercantil.

En el Libro de Actas constarán los acuerdos adoptados con expresión de los datos relativos a la convocatoria y a la constitución del consejo, un resumen de los asuntos debatidos, las intervenciones de los que se haya solicitado constancia y los resultados de las votaciones.

e) La delegación permanente de alguna facultad del consejo de administración en la comisión ejecutiva o en el o los consejeros delegados y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos, requerirán para su validez el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del consejo y no producirán efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

Art. 26.—La administración de la sociedad se ejercerá de forma gratuita.

TÍTULO IV. EJERCICIO SOCIAL

Art. 27.—El ejercicio social termina el 31 de diciembre de cada año. Los administradores están obligados a formar en el plazo máximo de tres meses, contados a partir del cierre de ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado. Las cuentas anuales comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria. Estos documentos, que forman una unidad, deberán ser redactados con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad, de acuerdo con lo establecido en la Ley y en el Código de Comercio, y deberán estar firmados por todos los administradores.

A partir de la convocatoria de la junta general, cualquier socio podrá obtener de la sociedad, de forma inmediata y gratuita, los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma, así como el informe de gestión y, en su caso, el informe de los auditores de cuentas.



Art. 28.—La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social.

Art. 29.—De los beneficios obtenidos en cada ejercicio, una vez cubierta la dotación para reserva legal y demás atenciones legalmente establecidas, se podrá detraer para fondo de reserva voluntaria el porcentaje que determine la junta general.

TÍTULO V. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 30.—La sociedad se disolverá por causas legalmente previstas. La junta general designará a los liquidadores, siempre en número impar. En defecto de tal designación quienes fueren administradores al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores.

La sociedad disuelta conservará su personalidad jurídica mientras la liquidación se realiza. Durante ese tiempo deberá añadir a su denominación la expresión “en liquidación”.

Con la apertura del período de liquidación cesarán en su cargo los administradores.

Art. 31.—La cuota de liquidación que corresponde a cada socio será proporcional a su participación en el capital social. Los liquidadores no podrán satisfacer la cuota de liquidación sin la previa satisfacción a los acreedores de sus créditos o sin consignarlos en una entidad de crédito del término municipal del domicilio social.

DISPOSICIÓN FINAL

A salvo los supuestos en que el procedimiento judicial resulte imperativo, cualquier discrepancia que pudiera surgir entre los socios o entre éstos y la sociedad acerca de la interpretación y aplicación de estos estatutos será resuelta por arbitraje de equidad, en los términos y con aplicación de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre.



Anexo 9. Sociedad Limitada

A continuación, se exponen las ventajas y desventajas de formar la sociedad limitada^(Gestoría Tomas, 2023).

Ventajas de la Sociedad Limitada

Es importante resaltar que la elección de una sociedad limitada conlleva múltiples beneficios, como evidencia el hecho de que un tercio de las empresas opte por esta forma legal, lo que indica un reconocimiento de las ventajas que ofrece. Entre las ventajas de constituir una Sociedad Limitada se encuentran:

- Menor Responsabilidad. La responsabilidad se limita al capital de la sociedad y a los bienes que esta posee.
- Trámites Sencillo. Los trámites administrativos son sencillos y ágiles.
- Capital Social Bajo. El capital social requerido es relativamente bajo, establecido en 3.000 euros.
- Flexibilidad en la Cantidad de Socios. No hay una cantidad mínima de socios, permitiendo la constitución de una Sociedad Limitada Unipersonal.
- Coste de Estructura Accesible. El costo para establecer una sociedad limitada suele ser asequible, aproximadamente 600 euros, excluyendo la contribución de capital social.
- Ventajas Fiscales. Posibilidad para los autónomos de establecer su propio salario y reducirlo como gasto.
- Acceso Preferencial a Créditos Bancarios. Las sociedades limitadas tienen una mayor probabilidad de obtener créditos bancarios, ya que los bancos están familiarizados con su funcionamiento.

Desventajas de la Sociedad Limitada

Es importante tener en cuenta que, aunque una sociedad limitada ofrece numerosos beneficios, también puede presentar ciertos inconvenientes. Es fundamental conocer estas desventajas para estar informado acerca de los posibles inconvenientes en este tipo de organizaciones. Algunas desventajas de una sociedad limitada incluyen:

- Difícil Transmisión de Participaciones. Las participaciones no se transfieren fácilmente y están sujetas a regulaciones internas y legales, lo que limita la posibilidad de atraer nuevos inversores.



- Largo Proceso de Constitución. La creación de una Sociedad Limitada puede ser un proceso prolongado, llevando aproximadamente 40 días en promedio.
- Posible Necesidad de Garantías Personales. En situaciones que requieran financiamiento, los bancos pueden solicitar garantías personales, afectando la limitación de responsabilidad que caracteriza a la sociedad limitada.



Anexo 10. Obligaciones Fiscales

En las próximas líneas se detalla el proceso para registrar una empresa (Onrep, 2023).

Solicitud de Certificación Negativa de Denominación Social. Antes de la inscripción en el registro mercantil, es necesario solicitar la certificación negativa de la denominación social de la empresa. Este trámite asegura que el nombre de la sociedad no esté asignado ni reservado por otra empresa. Aunque es opcional para empresarios individuales o autónomos, es obligatorio para otras formas jurídicas. Puede solicitar el certificado en línea a través del Registro Mercantil Central o de forma presencial en sus oficinas.

Constitución de la Sociedad ante Notario. Todos los socios deben firmar la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad ante notario. Este paso precede a la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.

Obtención del NIF de la Empresa. El NIF (Número de Identificación Fiscal) es esencial para su empresa y se obtiene en la Agencia Tributaria. Inicialmente, se proporcionará un NIF provisional, que se actualizará a uno definitivo en unos meses.

Inscripción de la Empresa en el Registro Mercantil. La empresa debe ser inscrita en el Registro Mercantil Provincial correspondiente a su domicilio. Los costos de inscripción se rigen por tarifas aprobadas por el Gobierno y publicadas en el B.O.E.

Alta en el IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas). Este impuesto local grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Aunque las empresas con ingresos inferiores a un millón de euros están exentas de pago, es obligatorio darse de alta en este impuesto.

Legalización del Libro de Sociedades. Para la creación de la sociedad, se debe legalizar el Libro de actas, inventarios, Libro de cuentas anuales y Libro diario en el Registro Mercantil de la provincia donde se desarrollará la actividad.

Inscripción en la Seguridad Social. Es necesario dar de alta en la Seguridad Social al administrador o a los socios trabajadores, según la forma jurídica elegida.

Inicio de la Actividad. Una vez constituida la sociedad y con el NIF definitivo, se presenta ante la Agencia Tributaria el Modelo 036 para comunicar el inicio de la actividad, proporcionando datos como la fecha de constitución e inscripción, información personal de los socios, tipo de administrador y participación social de cada socio.



Anexo 11. Declaración sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial generativa en Trabajos Fin de Grado

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, **NO** está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 28-11-2023

Firma: Gonzalo Cid Santos