



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

El plan de negocio del bar Somosgrandes

Autor: Oliver Cárdenes Doctor
Director: Antonio Rua Vieites

MADRID | Junio 2020

INDICE

1. Introducción	6
1.1. Objetivos	7
1.2. Misión, visión y valores.	8
2. ANALISIS DEL ENTORNO	9
2.1. Análisis Externo	9
2.1.1. Político.	10
2.1.2. Económico	11
2.1.3. Social demográficos	16
2.2. Análisis del sector	18
2.3. Fuerzas de Porter.	19
2.4. Análisis Dafo	21
3. Plan de Marketing	23
3.1. Público Objetivo.	23
3.2. Producto.	25
3.3. Lugar.	29
3.4. Precio.	31
3.5. Promoción	32
3.6. Marca	36
4. Plan de operaciones	37
4.1. Bienes y servicios prestados.	37
5. Recursos Humanos	40
5.1. Organización.	41
5.2. Selección de personal y retribución	42
5.3. Política de retribución.	43
6. Forma Jurídica y trámites.	45
7. Plan Económico-Financiero	47
7.1. Inversión y gastos.	48
7.2. Ingresos	53
7.3. Cuenta de Resultados	57
7.4. Balance de Situación.	59
7.5. RATIOS FINANCIEROS.	61
8. Conclusiones.	63
9. Bibliografía.	64

Resumen

Este trabajo de fin de grado se lleva a cabo con el fin de realizar el plan de negocio de un bar en el Prado de Somosaguas. Este tendrá características exclusivas que le diferencien de otros bares de la competencia y se creará una marca con identidad propia, y además con perspectivas de crecimiento y expansión a largo plazo.

Para la puesta en marcha del bar, se realizará un análisis del entorno, teniendo en cuenta factores políticos, económicos y sociodemográficos. También se realizará un análisis del sector para conocer el escenario en el que se va a trabajar.

Se hará un plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos y por último un plan financiero. En estos apartados marcaremos el camino a seguir para poner en marcha el negocio. Al final, en el plan financiero, comprobaremos la viabilidad del proyecto, y si realmente merece la pena invertir el tiempo y el esfuerzo en este negocio.

Summary

This final degree project is done in order to carry out the business plan of a bar in the Prado de Somosaguas. This bar will have exclusive characteristics that differentiate it from other competing bars and it will create a brand with its own identity, and with prospects for growth and expansion in the long term.

For the start-up of the bar, an analysis of the environment will be carried out, taking into account political, economic and sociodemographic factors. An analysis of the sector will also be carried out to find out the scenario in which to work.

There will be a marketing, operations, human resources plan and finally a financial plan. In these sections we will mark the way forward to start the business. In the end, in the financial plan, we will check the feasibility of the project, and whether it is really worth investing the time and effort in this business.

Palabras Clave

Negocio, Bar, Plan

Key words

Business, Bar, Plan

Figuras

Figura 1. Ubicación del bar.

Figura 2: Datos de municipios con mayor renta per cápita de Madrid.

Figura 3: Ranking de municipios con menor tasa de paro de España.

Figura 4: Escenarios posibles sobre la evolución del PIB anual. (1)

Figura 5: Escenarios posibles sobre la evolución del PIB anual. (2)

Figura 6: Variación Interanual del IPC restaurantes y hoteles.

Figura 7: Variación mensual del IPC restaurantes y hoteles.

Figura 8: Evolución del salario mínimo interprofesional en España.

Figura 9: Distribución por edades de los habitantes de pozuelo de Alarcón

Figura 10: Comparativa de consumo de hostelería en los hogares europeos.

Figura 11: Variables cinco fuerzas de Porter.

Figura 12: Variables análisis DAFO.

Figura 13: Millones de usuarios por red social en España.

Figura 14: Logotipo oficial de del bar “SomosGrandes”

Figura 15: Organigrama del bar “SomosGrandes”.

Figura 16: Evolución precio del m2 Prado de Somosaguas (Alquiler).

Tablas

Tabla 1: Desglose de impuestos.

Tabla 2: Número de habitantes en Pozuelo de Alarcón por género.

Tabla 3: Los 3 segmentos de mercado detectados en nuestro público objetivo.

Tabla 4: Consumo de bebidas frías en bares.

Tabla 5: Comidas ofrecidas en carta (excepto hamburguesas)

Tabla 6: Hamburguesas en carta.

Tabla 7: Desglose de salarios según el puesto y el turno.

Tabla 8: Inversiones y gastos totales.

Tabla 9: Precios de competencia y del bar SG.

Tabla 10: Ingresos por bebidas primeros 3 meses.

Tabla 11: Ingresos por bebidas a partir de cuarto mes del año.

Tabla 12: Ingresos por venta de hamburguesas.

Tabla 13: Ingresos por todos los tipos de comida.

Tabla 14: Ingresos diarios y anuales por tipo de producto.

Tabla 15: Evolución de ingresos durante los próximos años.

Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 17: Balance de situación año base y primer año.

Tabla 18: Balance de situación segundo y tercer año.

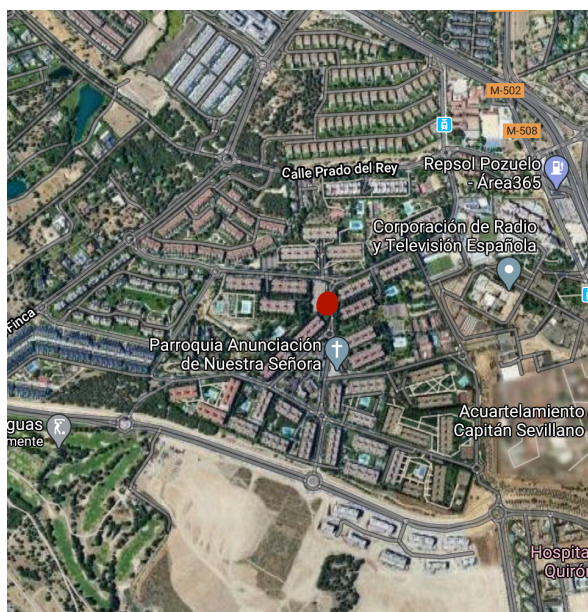
Tabla 19: Ratios financieros.

1. Introducción

Este trabajo de fin de grado va a consistir en la realización de un plan de negocio sobre el bar-restaurante “SomosGrandes”. El negocio estará físicamente ubicado en el Prado de Somosaguas, una zona residencial de Pozuelo de Alarcón. Este irá enfocado a un “target market” muy variado en cuanto al rango de edades, desde los más jóvenes, hasta personas jubiladas, aunque en su mayoría serán habitantes del distrito de Somosaguas. Para ello se tendrán en cuenta desde el personal contratado, hasta la decoración y diseño, para que la experiencia sea completamente distinta a la de otro establecimiento similar. Además, se debe poner el foco en todos los segmentos de mercado con potencial de beneficio, sin descuidar la atención de ninguno de ellos.

Este plan de negocio tendrá como promotor a Oliver Cárdenes Doctor. La idea de impulsar este proyecto surgió mientras este charlaba con sus amigos y discutían sobre lo rentable que podría ser, pero, sin embargo, nadie lo hacía. Esta necesidad impulsada por las ganas de conocer un sector y ser el líder de un proyecto, han sido los principales factores que han llevado a Oliver a llevar a cabo este gran proyecto. La fecha aproximada de puesta en marcha de este proyecto sería en el cuarto trimestre de 2021.

Figura 1. Ubicación del bar.



Fuente: Google Maps. (2020)

En la figura 1, se puede observar donde estará ubicado exactamente el negocio. La ubicación está marcada con un punto rojo. Es el centro comercial Prado de Somosaguas, además de haber dos bares más ubicados en ese lugar, hay una peluquería, una óptica, una papelería, un dentista y un supermercado “Condis”.

Es el único centro de ocio que hay en la zona de Prado de Somosaguas, el resto son grandes urbanizaciones de pisos. También hay urbanizaciones de chalés y adosados, pero son una minoría. Este es uno de los grandes alicientes para la elección de esta ubicación, ya que, al ser urbanizaciones de pisos, hay una gran cantidad de individuos viviendo en la zona, y en su mayoría son familias. Además, al sur de la imagen, como se puede apreciar había un descampado que como podemos ver, actualmente se está urbanizando y esto provocará un aumento del tráfico de la zona los próximos años.

1.1. Objetivos

Al tratarse de un plan de negocio, este será un documento formal de un conjunto de objetivos empresariales. La utilización y objetivo final de este será la planificación de las tareas a realizar por el empresario para que su negocio funcione de la mejor manera posible.

El objetivo principal del plan de negocio es llevar a cabo el proceso de puesta en marcha de la empresa (un bar en este caso). Para ello habrá que hacer un plan de viabilidad, ver previamente la rentabilidad estimada del negocio y el como será el funcionamiento de este. Mediante este documento se realizará un exhaustivo control del desarrollo del negocio y del mercado en el que nos encontramos.

El plan, nos permitirá una vez puesto en marcha el negocio, ir comprobando si nuestras previsiones se cumplen con los hechos reales de dicho proyecto. De esta manera podremos anteponernos a posibles dificultades en el camino y tener ya una solución preparada, o incluso directamente evitar esas dificultades. Esto significa que el plan podrá ir siendo modificado y mejorado a medida que nuestro negocio avanza.

1.2. Misión, visión y valores.

Este apartado debe estar en cualquier plan de negocio, de cualquier tipo de empresa en cualquier tipo de sector, sin importar el tamaño ni la proyección de esta. Definir bien los términos de misión, visión y valores es imprescindible. Estos conceptos definirán los propósitos de la existencia de la nueva empresa y también definirá la esencia de su identidad.

Misión

La misión de una empresa se puede definir como la razón de ser de la empresa, es decir, el porqué de su existencia. Según el propio Phillip Kotler, es un elemento muy importante de la planificación estratégica.

En el caso de “SomosGrandes”, la misión es ofrecer un lugar atractivo donde nuestros clientes puedan disfrutar de nuestros productos y servicios de calidad. Un lugar donde los clientes se sientan cómodos y quieran regresar lo antes posible. Además, con perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Visión

La visión de la empresa, según Kevan Scholes y Gerry Johnson, busca un futuro deseado y las aspiraciones de la empresa para motivar a todos los integrantes de ella. En nuestro negocio, el objetivo no será otro que convertirse en el bar-restaurante de referencia para los jóvenes en toda la zona de Somosaguas, incluso de todo el municipio de Pozuelo de Alarcón. En nuestro bar se fomentará siempre un gran ambiente de trabajo, en el que los propios empleados tengan un gran compromiso con la empresa.

Valores

Los valores van a definir la identidad de la empresa. Es de vital importancia establecer unos valores claros, para que estos sean correctamente transmitidos a todos los “stakeholders”, especialmente los trabajadores y los clientes.

Estos valores pueden ser denominados la cultura corporativa de la empresa, son los que van a definir la personalidad de “Somosgrandes” y serán los siguientes:

- Respeto.
- Pasión.
- Empatía
- Creatividad.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

Un buen plan de negocio debe dotarse de un análisis de los factores externos e internos que este a la altura. Este TFG está siendo realizado en el año 2020, el cual será recordado como el año del COVID-19, también conocido como el Coronavirus. Ha habido grandes caídas en los mercados de todo el mundo a lo largo del primer trimestre del año, y hay una gran incertidumbre acerca de cómo va a afectar esto a las empresas de todo el mundo. El bar estará ubicado en uno de los municipios más relevantes económicamente de Madrid, la ciudad más afectada por esta Pandemia. El Covid-19 traerá grandes consecuencias económicas y sociales que trataremos posteriormente.

2.1. Análisis Externo

En primer lugar, todo proyecto empresarial debe llevar a cabo un buen análisis previo del entorno, y más concretamente del entorno del sector en cuestión. Para el análisis externo se utilizará una herramienta conocida como “Pest”. Este análisis nos permitirá tener una visión global del entorno macroeconómico en el que nos encontramos. Gracias a dicho análisis, posteriormente podrá realizarse un análisis del sector e interno mucho más preciso.

Analizaremos la zona en cuestión, el municipio en el que se encuentra. No tiene sentido hacer un análisis económico a nivel nacional, ya que el Prado de Somosaguas tiene unas características muy concretas.

Mediante este análisis serán cubiertas las áreas:

- Político.
- Económico.
- Sociodemográficos.

2.1.1. Político.

Actualmente debido al Covid-19, vivimos con una gran incertidumbre acerca de cuales serán las políticas que el gobierno de España llevará a cabo para reactivar la economía. Es una evidencia que ante la gran crisis que estamos pasando, vendrán periodos de austeridad.

El gobierno actual esta formado por los partidos PSOE (Partido Socialista Obrero Español) y Podemos. Serán los responsables de tomar medidas, las cuales algunas de ellas pueden afectarnos de manera más o menos directa.

La manera en la que un gobierno pueda tomar decisiones de manera que tenga mayor impacto en nuestro negocio es subiendo o bajando los principales impuestos, que serán el impuesto de sociedades (IS), el impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) y el impuesto sobre el valor añadido (IVA).

El IS, será el impuesto sobre el beneficio obtenido a final de año. En España, para este impuesto está fijado un tipo general del 25%. En el apartado la forma jurídica de la empresa se verá como debido al tipo de forma jurídica por el que se va a constituir la empresa, tendremos ventajas fiscales en lo que respecta a este impuesto, como el aplazamiento de su pago.

A continuación, el IRPF, es un impuesto que pagarán nuestros trabajadores, pero tendrá impacto directo en nuestra economía y en los sueldos que recibirán de forma neta nuestros trabajadores. Actualmente en España este impuesto es progresivo, es decir que cuanto más elevada es la renta recibida, más porcentaje de IRPF se paga. Las variaciones de este no tendrán tanto impacto en nuestro negocio como el IS o el IVA.

Por último, el IVA, es un puesto sobre todos los bienes consumidos. Actualmente en España el tipo general es del 21%. Este impuesto afecta directamente al consumo, por lo que si se viese incrementado podría afectar de manera muy negativa en nuestro negocio puesto que para mantener los márgenes habría que encarecer el producto y esto supondría una menor demanda en circunstancias normales. En la tabla 1, se puede ver el resumen de estos tipos de impuesto.

Tabla 1: Desglose de impuestos.

IS	25%
IRPF	Progresivo
IVA	21%

Fuente: Agencia tributaria.

2.1.2. Económico

En este apartado se tendrá en cuenta el contexto económico de la zona a tratar. Además, se llevará a análisis la evolución histórica, para ver el impacto que tuvo la crisis de 2008 en este municipio respecto a otros. Esto puede ser un gran indicador, puesto que muchos economistas coinciden en que se avecina una de las mayores crisis económicas desde el “crack” de 1929, ya que, debido a un confinamiento casi global, la economía se encuentra paralizada.

Pozuelo de Alarcón es el municipio con mayor renta media por habitante de toda la comunidad de Madrid. Este es un factor importante sobre todo a la hora de analizar los precios de los productos que se venderán. Además, el Prado de Somosaguas es una de las zonas de más adineradas de Pozuelo de Alarcón. Como podemos observar en la figura 2, los municipios de Boadilla del Monte y Majadahonda, los cuales se encuentran en los alrededores de Pozuelo de Alarcón, también se encuentran entre los cinco municipios con más renta per cápita. Además, la tasa de Paro, como podemos observar en la figura 3, es la más pequeña de todos los municipios de España teniendo en cuenta únicamente los que superan los 40.000 habitantes.

Figura 2: Datos de municipios con mayor renta per cápita de Madrid.

Ranking municipal más renta bruta 2017 en Madrid (Madrid) Total							
Nº	Municipio	Renta Bruta	Renta Disponible	Puesto Nacional	Puesto CCAA	Población	Partido
1	Pozuelo de Alarcón - Madrid - Madrid	72.899€	53.185	1	1	86.172	PP
2	Boadilla del Monte - Madrid - Madrid	55.885€	41.881	3	2	52.626	PP
3	Alcobendas - Madrid - Madrid	52.347€	39.376	5	3	116.037	PP
4	Majadahonda - Madrid - Madrid	51.746€	39.336	8	4	71.785	PP
5	Torrelodones - Madrid - Madrid	50.234€	38.146	10	5	23.361	VT

Fuente: Expansión, 2017.

Figura 3: Ranking de municipios con menor tasa de paro de España.

Ranking municipios menos paro España (+40.000 hab.)					
Nº	Municipio	Tasa de Paro	Nº parados	Población	Partido
1	Pozuelo de Alarcón - Madrid - Madrid	4,84%	2.263	86.422	PP
2	Boadilla del Monte - Madrid - Madrid	5,28%	1.512	54.570	PP
3	Sant Cugat del Vallès - Barcelona - Cataluña	5,39%	2.637	91.006	ERC-M...
4	Rozas de Madrid, Las - Madrid - Madrid	5,66%	2.999	95.814	PP
5	Tres Cantos - Madrid - Madrid	5,68%	1.567	47.722	PP

Fuente: Expansión, 2017.

Sin embargo, a pesar de los buenos datos del municipio en el que nos encontramos, no podemos utilizarlos para ver como seguirá creciendo los próximos años, debido a la crisis del Covid-19. Según entidades reconocidas como el Banco de España, la caída anual del PIB en España estará entre un 6,5% un 12% del PIB (Maqueda, A. 2020). Esto depende de la duración del estado de alarma en nuestro país, y de la evolución de las medidas de confinamiento durante los próximos trimestres. En las figuras 4 y 5 se puede observar los distintos escenarios a los que nos enfrentamos.

Figura 4: Escenarios posibles sobre la evolución del PIB anual. (1)

	2020	Duración del confinamiento	Otros supuestos clave
Escenario 1	-6,6	8 semanas	Normalización casi completa tras el confinamiento
Escenario 2	-8,7	8 semanas	Normalización casi completa en el cuarto trimestre
Escenario 3	-13,6	12 semanas	Normalización incompleta a fin de año (particularmente en las ramas ligadas a la hostelería y el ocio)

Fuente: Banco de España.

Figura 5: Escenarios posibles sobre evolución PIB anual. (2)

	2020	2021	Duración del confinamiento	Otros supuestos clave
Escenario 1	-6,8	5,5	8 semanas	Las medidas evitan la pérdida duradera de puestos de trabajo y el cierre de las empresas
Escenario 2	-9,5	6,1	8 semanas	Una cierta proporción de empresas no logra evitar que las caídas de liquidez se transformen en problemas de solvencia
Escenario 3	-12,4	8,5	12 semanas	Una cierta proporción de empresas (mayor que en el escenario 2) no logra evitar que las dificultades de liquidez se transformen en problemas de solvencia

Fuente: Banco de España.

Como podemos observar en la última tabla, el repunte del PIB el año siguiente no será suficiente para volver al punto de partida. En el mejor de los casos, que al mismo tiempo es el más improbable de ellos. Por lo que a pesar de que en el año 2021 vaya a haber un gran crecimiento, estaremos en una peor situación económica que en el 2019.

Sin embargo, el impacto de esta crisis y fuerte caída del PIB no tendrá tanto impacto debido a la ubicación del negocio. Al estar en el municipio con mayor renta per cápita de todo Madrid, el público objetivo tendrá la misma capacidad adquisitiva para invertir en ocio.

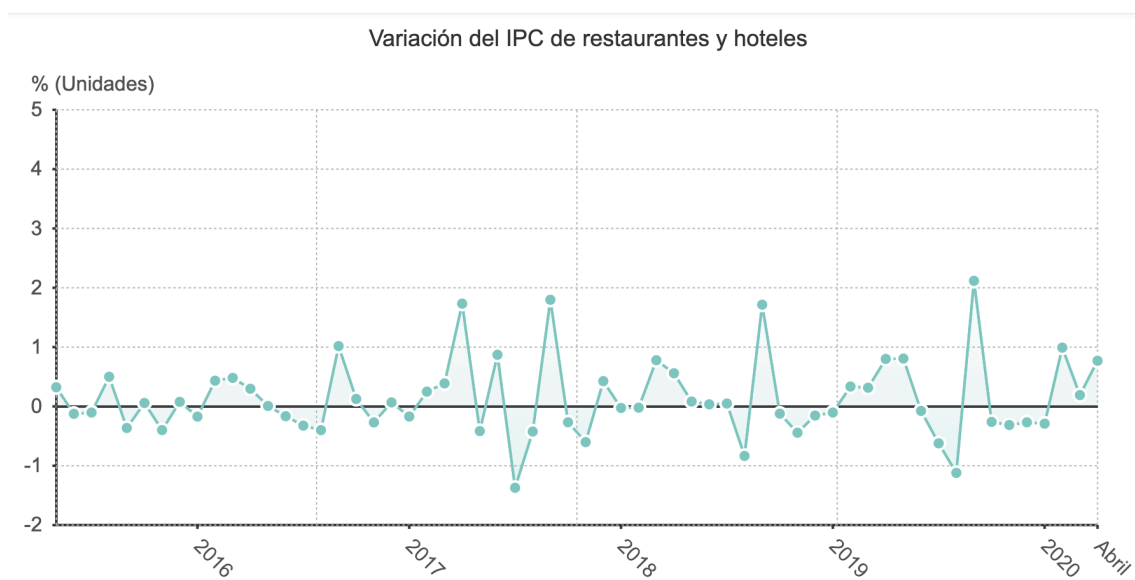
Otro indicador económico que es de vital importancia tomar en cuenta es el índice de precios al consumidor o IPC. Siguiendo la evolución de este índice, podremos ver como evolucionan los precios en un sector concreto. Por ello para disponer de una información lo más realista posible se llevará a análisis el IPC del sector hostelero (aunque no es del todo real ya que como ya se ha mencionado, el sector hostelero además de bares y restaurantes, también tiene en cuenta los hoteles).

Figura 6: Variación Interanual del IPC restaurantes y hoteles.



Fuente: INE (epdata.com)

Figura 7: Variación mensual del IPC restaurantes y hoteles.



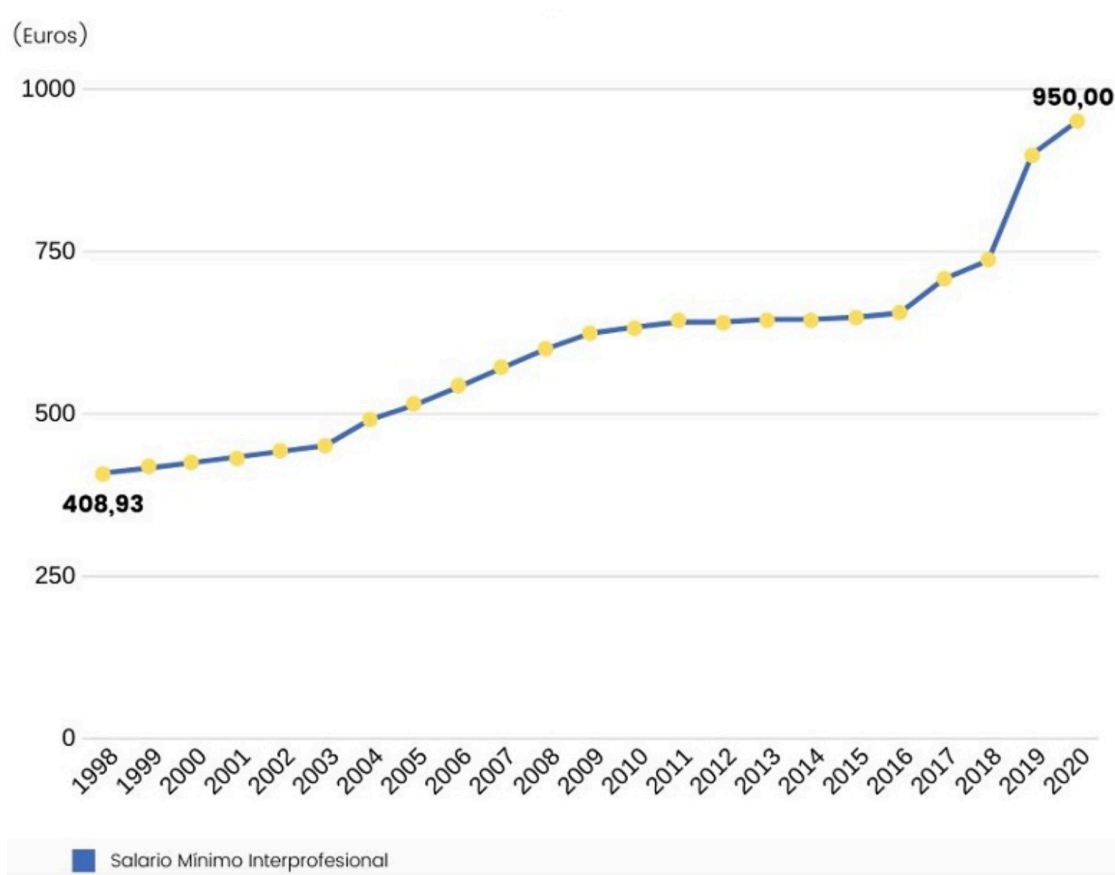
Fuente: INE (epdata.com)

En la primera gráfica en relación con el IPC, la figura 6, vemos la comparativa de un año respecto al anterior en ese mismo periodo. Por otro lado, en segunda la evolución mensual lo que se obtiene es la variación de un mes respecto al anterior.

Observando el primer gráfico concluimos que la evolución del IPC en este sector es constante, y el crecimiento está en torno al 2%. (Madrid - El IPC, su evolución en datos y gráficos en la comunidad, 2020).

Por otro lado, si se presta atención a la segunda gráfica de este indicador, la figura 7, concluimos que es un sector estacional. Al principio de cada año suele aumentar de manera constante durante los tres primeros meses. Mientras que el segundo trimestre se suele estabilizar y crece menos que el primero. Sin embargo, como se puede observar en los picos más altos del gráfico, las mayores variaciones alcistas, se producen en verano, concretamente en julio y agosto.

Figura 8: Evolución del salario mínimo interprofesional en España.



Fuente: INE (epdata.com)

Otro factor económico que nos afecta es el salario mínimo interprofesional (SMI). En la figura 8 podemos ver la evolución de este mínimo establecido desde el año 1998. Este es el sueldo mínimo que puede cobrar un trabajador en 14 pagas, por una jornada de 40 horas semanales.

En la figura 4, se puede apreciar como en los últimos 20 años se ha incrementado su valor por más del doble. Además, estos últimos años ha aumentado de manera aún más notable, por lo que deberemos estar pendientes de la evolución de este. Sin duda esta evolución afectará de manera directa a nuestro plan de retribución para el personal de trabajo.

2.1.3. Social demográficos

Respecto al análisis social, es un aspecto que también se encuentra afectado por el Covid-19. España es uno de los países con mayor cultura de bares y restaurantes de todo el mundo, como se demostrará posteriormente en un análisis concreto del sector. La palabra “tapa” es un icono internacional para nuestro país. Sin embargo, después de esta pandemia no sabemos si habrá algún efecto a largo plazo en cuanto a la actitud de la gente a la hora de volver a hacer la vida normal.

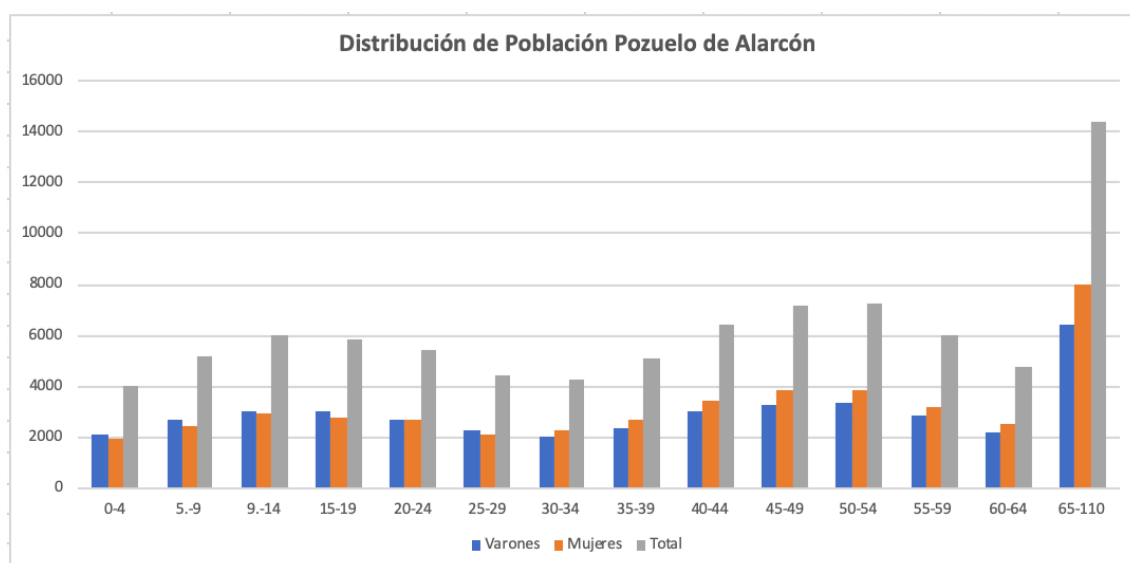
Geográficamente el municipio de Pozuelo de Alarcón en el que se situará nuestro negocio cuenta con una superficie de aproximadamente 43 km², y con más de 86000 habitantes con la siguiente distribución.

Tabla 2: Número de habitantes en Pozuelo de Alarcón por género.

Varones	41290
Mujeres	44882
TOTAL	86172

Fuente: Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón (elaboración propia)

Figura 9: Distribución por edades de los habitantes de pozuelo de Alarcón



Fuente: Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón (elaboración propia).

Con los datos proporcionados por el ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón, (Información Demográfica | Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón, 2020). Se puede ver que la población femenina es ligeramente superior a la masculina. Sin embargo, si prestamos atención a la distribución por edades, las diferencias de población de género se producen en las edades más avanzadas, especialmente en los mayores de 65 años. La población masculina es mayor de 0 a 30 años, mientras que a partir de ahí es la parte femenina la que representa una mayor parte.

Centrando el análisis únicamente en la edad, el primer factor que se debe tener en cuenta es el rango de edad mayoritario, que son los mayores de 65 años, también esto hace que en global haya más población masculina que femenina, ya que, al ser así en este rango de edad, afecta notablemente al total.

Si se pone el foco en la población menor de 65, podemos ver una distribución en forma de “M”, esto se debe a la elevada cantidad de familias que hay en el municipio. En España la edad media de emancipación está en torno a los 29 años, mientras que en Europa la media es de 26 años. Esto explica porque en la distribución de población, a medida que nos vamos alejando de la edad 30-34, ambos lados parece que reflejan el contrario. A excepción de los mayores de 65.

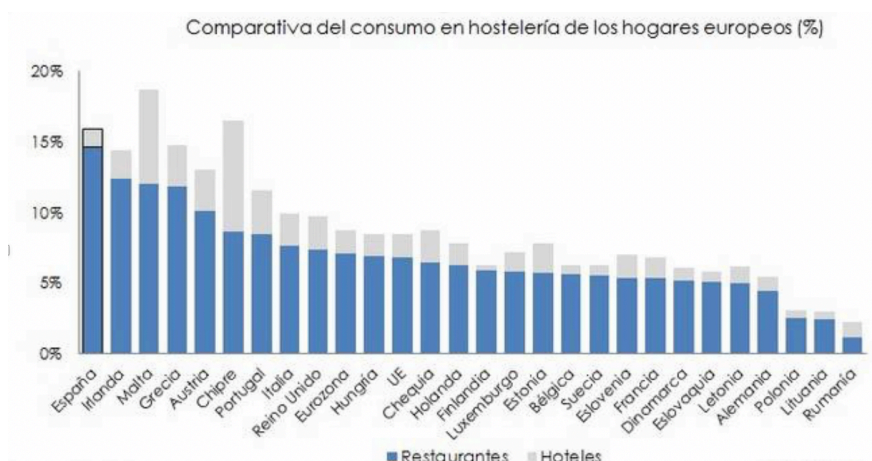
2.2. Análisis del sector

En este apartado se va a realizar un análisis del sector en el que nos encontramos, el sector hostelero, uno de los más importantes para la economía de nuestro país. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, en los datos de este sector, además de bares y restaurantes, también se incluyen los datos de establecimientos para el alojamiento de personas, que en su mayoría son hoteles u hostales.

En el año 2018, el sector de la hostelería representó un total del 6,2% del PIB, Habiendo más de 314.000 establecimientos. Del total de establecimientos del sector, el 85% son bares y restaurantes. Es decir que representan el mayor peso de este sector.

Además, España cuenta con una tasa de paro elevada en comparación con los países del entorno europeo, alrededor del 15% antes de la crisis del COVID-19. El sector hostelero es uno de los pilares fundamentales del trabajo en España, ya que un total de 1.707.000 personas fueron asalariadas por este sector en el año 2018.

Figura 10: Comparativa de consumo de hostelería en los hogares europeos.



Fuente: Eurostat2015.

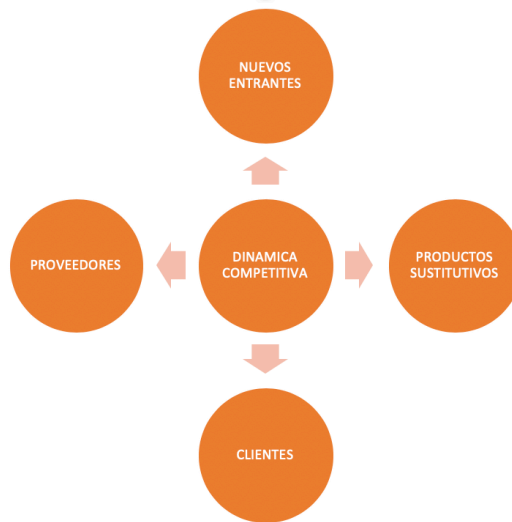
Como se puede apreciar en la figura 10, las familias españolas son las que más porcentaje de su consumo destinan a los bares y restaurantes, representando un 15% del total del gasto de ellas. Esto convierte a nuestro país en el líder europeo de este sector. No es el líder del sector hostelero, ya que este si se tiene en cuenta también el gasto en hoteles

somos superados por países como Malta o Chipre, sin embargo, tomando como referencia únicamente nuestro sector, las familias españolas son las que más gastan de todo nuestro entorno.

2.3. Fuerzas de Porter.

A continuación, se procede a la realización de un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este es un modelo estratégico, que fue desarrollado en el año 1979 por Michael Eugene Porter.

Figura 11: Variables cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

Poder de negociación de los clientes

En primer lugar, se tratará el poder de negociación de los clientes. En el caso del sector hostelero, tanto la demanda como la oferta son muy elevadas. Hay un nivel de oferta muy elevado que provoca que el cliente tenga un alto poder. Sin embargo, el caso de nuestro establecimiento puede ser algo distinto. Esto se debe a que hay dos factores clave, que es la localización y los clientes en sí. En el lugar donde estará ubicado nuestro negocio habrá otros dos bares-restaurantes que competirán de manera directa con el nuestro. Los clientes, son los clientes con más renta per cápita de toda la comunidad de Madrid, por lo que el poder de negociación de nuestros clientes no será tan alto como el de un bar común de la comunidad o del país.

Poder de negociación de los clientes

A continuación, se tratará el poder de negociación de los proveedores. Para ello se distinguirá entre dos tipos de productos, los de grandes compañías, y los de pequeñas compañías.

En este caso el poder que tienen los proveedores sobre nosotros como negocio es bastante elevado. Esto se debe a que la mayoría de los proveedores, especialmente en cuanto a bebidas, como refrescos o cerveza, son grandes compañías con una imagen de marca como podría ser “Coca-Cola”, que es un producto imprescindible para nosotros y que tendremos que estar dispuestos a pagar el precio que se nos exija, ya que no nos podemos permitir el lujo de no contar con ese producto.

Nuevos entrantes

En el apartado de nuevos entrantes, se analizarán las barreras de entrada al mercado. Se tendrá en cuenta la posibilidad de que la creación de un nuevo centro de ocio al sur de la “Imagen 1”. Se trata de una zona que siempre ha sido un descampado, sin embargo, ahora esta siendo urbanizado, y para el año 2023 está planeada la apertura de un nuevo centro de ocio, si se abren nuevos bares en este nuevo centro. Sin embargo, el hecho de que este terreno este siendo urbanizado, significa también que habrá un aumento de población en Prado de Somosaguas, pero de igual manera, debe ser tenido en cuenta como principal nuevo entrante.

Productos sustitutivos

También se llevará a análisis la a amenaza de productos sustitutivos. En este caso se deberá tener en cuenta aquellas actividades que sean distintas a la nuestra, es decir que no sean del sector hostelero, pero que puedan sustituir dicha actividad. En nuestro caso no debemos poner el foco únicamente en actividades que se realicen al aire libre. Sino que debemos prestar especial atención a las empresas o cadenas que reparten comida a domicilio.

Actualmente empresas como Glovo, Deliveroo o Uber Eats que distribuyen comida a domicilio están en auge en la comunidad de Madrid. Estas tres empresas operan en el prado de Somosaguas, por lo que habría que tenerlas en cuenta como producto que puede sustituir al nuestro a pesar de no ser un competidor directo. Especialmente en uno de los servicios prestados, que será el de recoger comida de nuestro bar, estas estas empresas de entrega de comida a domicilio suponen una amenaza.

Dinámica competitiva

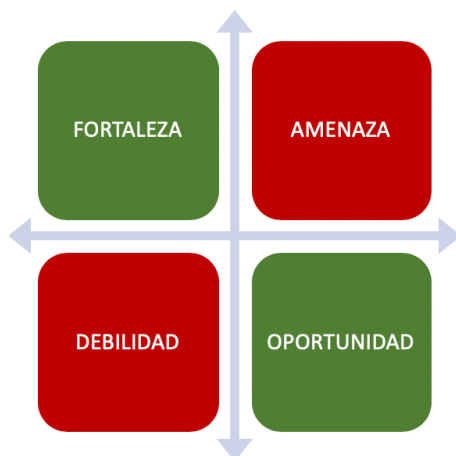
En el caso de “SomosGrandes” tendrá que competir con otros dos establecimientos que ofrecen el mismo servicio, es decir dos bares-restaurante. El primer bar es un establecimiento de origen portugués, con precios más asequibles y otro es el bar que lleva muchos años ahí y es de mayor calidad, por lo que tiene precios más elevados. Ambos llevan más de 15 años abiertos, por lo que ya han creado un nivel de fidelidad con el cliente que para nosotros de partida será un reto conseguir.

Para compensar esta desventaja competitiva, nuestro negocio se diferenciará tanto por producto como por estilo, diseño y ambientación.

2.4. Análisis Dafo

A continuación, para tener una mejor visión del sector y el entorno en el que nos encontramos se procede a realizar un análisis Dafo. Este tipo de análisis lleva a la búsqueda de las fortalezas y debilidades, y por otro lado oportunidades y amenazas.

Figura 12: Variables análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

-En primer lugar, se tratarán las fortalezas de nuestro negocio. Sin duda el sector en el que se encuentra es una de las grandes fortalezas que tiene como hemos comprobado anteriormente debido al porcentaje del PIB que representa y el número de establecimientos que hay en todo el territorio nacional. Otra de las fortalezas sin duda sería la ubicación, se encuentra rodeada de un gran número de urbanizaciones ocupadas por familias en un espacio muy reducido y además de un elevado poder adquisitivo.

Debilidades

-En cuanto a las debilidades, se va a destacar la inexperiencia de llevar planes empresariales a la práctica. Es el primer proyecto del promotor, y debido a su inexperiencia podría haber errores ocasionados por factores que no se han tenido en cuenta o no ha podido prever. Además, otra de las debilidades será en el apartado financiero, ya que al tratarse de una persona joven y sin experiencia, cuenta con un capital bastante limitado. Podría haber problemas de liquidez, financiación o desembolso de capital inicial.

Amenazas

-Por otro lado, tenemos las amenazas, las cuales debemos tener en cuenta para evitarlas lo máximo posible. En primer lugar, la competencia, hay dos bares en la zona, y es una competencia directa que no puede hacer perder clientes. Además, al ser nosotros los nuevos integrantes en este nicho, partimos de la base de que los clientes pueden tener ese

punto de fidelidad con la competencia. Además, la incertidumbre de las consecuencias de la crisis del Covid-19, pueden jugar en contra nuestra. Por ello debemos seguir muy de cerca la evolución de esta crisis para actuar en consecuencia.

Oportunidades

-Por último, nos centraremos en las oportunidades que tenemos con este negocio. Se ha hablado de la competencia como una amenaza, sin embargo, también puede ser visto como una ventaja ya que podemos diferenciarnos de manera más notable. Un diseño moderno e innovador puede marcar la diferencia respecto a los de aspecto más antiguo, especialmente en el ámbito de los más jóvenes. Además, estos negocios que están ya establecidos están sufriendo grandes pérdidas debido a esta crisis. Por lo que al nosotros entrar en juego cuando la economía este de nuevo en crecimiento nos podemos beneficiar de ello.

3. Plan de Marketing

Para la elaboración del plan de marketing adecuado, en primer lugar, se establecerá un público objetivo. Así como un análisis de los distintos nichos de clientes potenciales que podría tener el negocio a corto y medio plazo.

A continuación, se realizará una de las prácticas más comunes entre empresas para la elaboración de un plan de marketing, el uso del “marketing mix”. Este concepto fue creado por Jerome McCarthy y promovido por la persona más influyente del marketing moderno, John Kotler.

Mediante este tipo de análisis se toman en cuenta cuatro variables, también conocidas como las cuatro Ps: Product (producto), Price (precio), Place (distribución), Promotion (promoción). El objetivo de esta estrategia es llegar a nuestra meta de satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo y

3.1. Público Objetivo.

En este punto se llevará a análisis de manera más detallada la ubicación del local, y también el público objetivo. Esto es vital tenerlo siempre presente, ya que conociendo cuidadosamente la localización y teniendo claro nuestro público objetivo sabremos a quien dirigir una determinada campaña.

El objetivo de este bar es ser el lugar de todos, por lo que el público objetivo serán los habitantes de Pozuelo de Alarcón mayores de 16 años, concretamente la población del Prado de Somosaguas. Como hemos analizado anteriormente, esta zona de Prado de Somosaguas predomina las familias.

-En el caso de Somosaguas vamos a dividirlo en segmentos, el segmento de los jóvenes que viven con sus padres, estos tendrán entre 16 y 25 años. En su amplia mayoría serán estudiantes.

-En segundo lugar, el segmento de los padres y madres que vivan con sus hijos. De este segmento la mayoría serán trabajadores.

-En tercer lugar, estará el segmento de las parejas que no tengan hijos. Como hemos analizado anteriormente estos serán una minoría. Sin embargo, debemos tener presentes todos los grupos posibles.

-Por último, el cuarto segmento será el formado por las personas jubiladas. Este grupo es bastante representativo y por lo tanto deberá ser tenido muy en cuenta. Esta formado por las personas mayores de 65 años.

Una vez conocemos los distintos segmentos en los que podemos poner el foco, el negocio se centrará en el primero y en el último. Es decir, en los jóvenes y en los mayores de 65 años. Evidentemente esto no excluye a los otros dos grupos, pero como hemos podido ver las parejas sin hijos no son abundantes, por lo que no conviene poner el foco en ellas. Y por otro lado los padres con hijos estarán más ocupados y tendrán menos tiempo de ocio. Serán clientes más casuales.

En la tabla 3 podemos ver el resumen de los 3 segmentos en los que nuestro negocio pondrá el foco.

Tabla 3: Los 3 segmentos de mercado detectados en nuestro público objetivo.

SEGMENTO 1	16-25 años
SEGMENTO 2	padres y madres trabajadores
SEGMENTO 3	mayores de 65 años

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Producto.

El primer apartado del “marketing mix” sin duda es de vital importancia, ya que, en el caso de nuestro negocio, no es tan solo la comida o bebida servida encima de la mesa, sino el servicio recibido por parte de nuestros camareros y baristas.

En primer lugar, se hablará de los productos principales de nuestro negocio. Al tratarse de un bar separaremos los productos en dos ramas principales, comidas y bebidas.

Comidas

Las comidas serán parte de la identidad del bar, ofreciendo una amplia variedad. En primer lugar, se ofrecerán raciones. Serán platos que se utilizarán como entrantes o simplemente para acompañar la bebida.

Raciones:

- Alitas.
- Nachos.
- Oreja.
- Pimientos de padrón.
- Patatas (bravas, alioli o mixtas).
- Pulpo.
- Tortilla.

También contaremos con una variedad de embutidos y ensaladas. En España el consumo de productos como embutidos es de una gran popularidad. Por otro lado, la comida sana cada vez es más consumida, por lo que es imprescindible contar con una buena oferta de ensaladas. Además, estas se ofrecerán en dos tamaños distintos, pequeña y grande.

Embutidos:

- Jamón serrano.
- Jamón ibérico.
- Tabla variada.
- Quesos (curado y variado).

Ensaladas:

- Ensalada mixta.
- Ensalada de tomate.
- Ensalada César.

A continuación, ofreceremos platos más consistentes como bocadillos y sándwiches, con una gran variedad dentro de cada uno de ellos.

Bocadillos:

- Bacon.
- Bacon y queso.
- Lomo.
- Vegetal.
- Panceta.
- Chorizo.
- Salchichón.
- Tortilla.

Sándwiches:

- Mixto.
- Mixto con huevo.
- Personalizado.

Por último, el objetivo es que el producto estrella del negocio en lo que ha comida se refiere sean las hamburguesas. Según un estudio el 70% de los españoles considera la

hamburguesa como un plato “gourmet”. (Siete de cada diez españoles percibe la hamburguesa como un plato gourmet, 2020)

Además, en el año 2018 la venta de hamburguesas en bares y restaurantes de España aumento un 14% (El "boom" de la hamburguesa en España: Ya comemos 550 millones unidades, 2020). por lo que podríamos afirmar que es una buena opción en la que poner el foco como producto más representativo de nuestra marca en lo que a comida se refiere. Además, habrá una hamburguesa en concreto que llevará el nombre de la marca. Esto es una estrategia de marketing que nos permitirá crear una percepción de mayor calidad del producto.

Este producto además ofrecerá una opción adicional, en la cual las hamburguesas podrán ser pedidas en una gran variedad de pesos (100g, 200g, 300g, etc.). Esto dará más flexibilidad y se adaptará más a las necesidades de nuestros clientes. Además, es algo que ninguno de los bares-restaurantes de alrededor utiliza, por lo que sin duda será una gran ventaja competitiva.

En cuanto a la oferta de hamburguesas se tomará como referencia los ingredientes que usan hamburgueserías populares en Madrid actualmente, como pueden ser “Goiko Grill” o “Bentleys”. Además, estas irán siempre acompañadas de una ración de patatas fritas o gajo, con una salsa también a elegir.

En cuanto a las comidas para los desayunos también se ofrecerá una variedad de bollería y tostadas. Al no ser la principal característica de nuestra marca, este aspecto será bastante común sin apenas diferenciación de cualquier otro bar donde pueda acudir una persona a desayunar.

Bebidas

En este apartado se analizará el segundo producto principal que se ofrecerá en nuestro bar. En nuestro caso principalmente se pondrá el foco en la cerveza, los refrescos, y el café.

Según un estudio realizado sobre las bebidas frías vendidas en bares, el 35% es representado por la cerveza, le sigue el agua con un 32%, a continuación, los refrescos con un 19,5%, y por último el vino con un 7,1% sobre el total. (“La cerveza, sin rival de consumo entre las bebidas frías”, 2020). En la tabla 4 podemos ver el desglose.

Tabla 4: Consumo de bebidas frías en bares.

Cerveza	35%
Agua	32%
Refrescos	19,5%
Vino	7,1%

Fuente: barradeideas.com (Elaboración propia).

-Cerveza

En España ha diversas marcas de cerveza que son punteras, como Mahou, Cruzcampo, Estrella Galicia, Estrella Damm y muchas más. Sin embargo, según varios estudios, en Madrid el rey indiscutible en este aspecto es Mahou, por lo que será la cerveza ofrecida a nuestros clientes.

También al igual que con las hamburguesas, habrá una gama Premium que está pensada para cubrir nuestros segmentos de mercado que no incluyen a los jóvenes, ya que estos últimos debido a su bajo poder adquisitivo, no optarán por esta opción de manera regular.

-Café

Por otro lado, dejando de lado las bebidas frías, otra de las unidades de venta mas significativas para la empresa será el café. En España existe una tendencia muy generalizada hacia el consumo de esta bebida. Analizando los datos se ve con mayor claridad. Más de 22 millones de personas consumen café, esto significa que el 63% de las personas mayores de 15 años lo hacen.

Esta bebida tendrá especial impacto en nuestro negocio, durante el horario de mañana, ya que la mayoría de los españoles únicamente toman el café por la mañana. Además, la cifra de tazas diarias asciende a 3,6 de media. (“ Datos de consumo de café en el mundo y España | El Auténtico café”, 2020).

Servicios

El punto de venta será nuestro bar y contará con el servicio a mesa y en barra como cualquier otro bar. Para este servicio se seguirá un proceso establecido y mecánico, que se explicará posteriormente en el plan de operaciones.

Sin embargo, para crear mayor demanda, los clientes podrán llamar a nuestro establecimiento y pedir la comida para llevar. Esto debido a que no hay ningún bar de prado de Somosaguas que facilite este servicio, será una ventaja competitiva. Este servicio se denominará: pedido a recoger.

3.3. Lugar.

En el caso de nuestro negocio, este apartado del marketing mix, se refiere al punto de venta. También se llama distribución cuando se habla en español de este concepto del marketing mix. Sin embargo, nos centraremos en la ubicación de nuestro bar, ya que será el único lugar donde nuestros clientes consuman nuestros productos. A priori, no se considera ofrecer un servicio a domicilio de ningún tipo. Sin embargo, no podemos descartar esta opción para futuras expansiones del negocio del negocio y la marca.

El punto de venta, es decir el local, se reformará con un estilo moderno en el que se utilizará principalmente el color blanco con detalles en negro, acorde con el logotipo de la marca. El uniforme de los camareros también seguirá estos mismos patrones de diseño.

La ubicación exacta será en el punto rojo de la “figura 1”, en el centro comercial prado de Somosaguas. Será en uno de los locales exteriores. La elección de que haya sido exterior es por el factor de la terraza. Una buena terraza con la distribución adecuada es un factor clave para que un bar-restaurante sea exitoso.

Además, actualmente con todos los inconvenientes que está trayendo al sector la problemática del Covid-19, es imprescindible contar con una buena terraza para prevenir que una situación de este tipo de epidemia se repita, o incluso la vacuna se logre más tarde de lo previsto. Para ello tener una terraza amplia, en la que poder separar las mesas cumpliendo las leyes preventivas contra la Covid-19 y aun así poder llenar la terraza en la medida de lo posible.

Además, la ubicación es estratégica debido al fácil acceso a ella. En la imagen 1, se puede apreciar con claridad como el centro está en el epicentro de todas las urbanizaciones de pisos. En un radio de un kilómetro viven aproximadamente 10.000 personas, es decir que no haría falta ningún vehículo ni medio de transporte para acceder a él. De todas maneras, hay disponibilidad de aparcamiento en los alrededores del centro. A pesar de ello, en lo que respecta al transporte público, pasan los autobuses 562, 564 y 658. Siendo los dos primeros autobuses que conectan con la estación de metro de Madrid Colonia Jardín, y el último yendo directamente a la estación de Moncloa. Además, a 500 metros también está la estación de metro ligero “Somosaguas sur” de la línea ML2.

Además, un factor que será de gran importancia para el funcionamiento del negocio es la compra de una gran televisión para la terraza, y otra de un tamaño ligeramente menor, para el interior del local. Este factor será imprescindible, especialmente para retransmitir eventos deportivos. Pueden ser partidos de fútbol, de tenis, de baloncesto, o incluso carreras de “Motogp” y Fórmula 1.

El principal deporte que incentivará al cliente a acudir a nuestro bar será el fútbol, siendo este el deporte más visto de todo el país. No es el único factor para tener en cuenta, sino que, al estar en la comunidad de Madrid, existe una gran rivalidad entre los dos grandes equipos de la capital, que son el Real Madrid y el Atlético de Madrid. Esto se utilizará de manera coordinada con los sistemas de promoción que se verán posteriormente, para incentivar al cliente a acudir a nuestro establecimiento.

En invierno en la comunidad de Madrid las temperaturas bajando notablemente, por ello para que el servicio de terraza siga funcionando con éxito, se utilizarán toldos y unas paredes de plástico. De esta manera con ayuda de los calentadores, la experiencia del cliente será lo más parecida a la que tuviera en otra época del año.

Imagen 1: Calentador para la terraza durante invierno.



3.4. Precio.

El precio es uno de los factores más determinantes del negocio. Hoy en día vivimos en un mundo capitalista en el cual todo tiene un precio. Constantemente compiten unas empresas con otras en el precio, por lo que un paso en falso en este aspecto podría salir muy caro.

Se deberán tener varios factores en cuenta a la hora de establecer una estrategia de precios, pero sin duda el punto de partida para fijar la estrategia será la competencia. A pesar de que el objetivo de ofrecer un buen producto y de calidad sea una prioridad, entrar al mercado como un jugador Premium no es el objetivo a corto plazo, por lo que en primer lugar se seguirá una estrategia de penetración de mercado. Para llevar a cabo la estrategia se ofrecerán los productos a un precio ligeramente inferior al de la competencia.

Esta estrategia inicial tendrá un impacto significativo especialmente en el nicho de clientes de los jóvenes. Sin embargo, serán precios muy poco por debajo de los de la competencia para producir el efecto de precios psicológicos en los jóvenes. Sería un error seguir una estrategia de precios bajos, ya que estamos en el municipio con renta per cápita más elevada de toda la comunidad de Madrid. Por lo que esta etapa de estrategia de penetración será corta y durante las primeras semanas de apertura del negocio.

Además, en el próximo apartado se mencionará la utilización una herramienta de promoción, mediante la cual los clientes jóvenes tendrán acceso a ofertas especiales.

En cuanto al precio, se pone el foco en los clientes jóvenes, no por el que sean el principal nicho al que nos dirigimos, sino por porque son los que tienen una demanda más elástica debido a que su poder adquisitivo es menos que el de las personas de mayor edad que se pueden permitir un nivel distinto de gasto. De esta manera nuestro bar será atractivo para todos los segmentos hacia los que nos queremos dirigir.

Además, se cobrará un suplemento por consumo en terraza, esto hará que aumente el margen sin verse perjudicada la demanda. Esto se debe en primer lugar, a que la mayoría de los bares aplican esta política. La segunda razón es el público con elevada renta al que nos dirigimos, por lo que en ningún caso debería afectar negativamente a nuestra demanda.

También cabe mencionar la diferenciación de precios con la competencia en el campo de las hamburguesas. Esto se debe a las variaciones de pesos ofrecidas, esto nos dará mayor posibilidad de aumentar los precios de manera justificada. Al igual que con el suplemento de terraza, el objetivo es que, a pesar de aumentar los precios en ciertos aspectos como este, la demanda no se vea afectada negativamente en ningún momento.

Por último, en lo que a la estacionalidad respecta, utilizando como referencia las figuras 6 y 7, sacamos la conclusión de que el IPC de nuestro sector es más elevado en julio y agosto. Este factor se aprovechará para el mes de julio, sin embargo, el mes de agosto el establecimiento será cerrado por periodo vacacional. El motivo del cierre durante este mes específicamente es el bajo nivel de turismo en la capital durante este mes, y el periodo vacacional de la mayoría de sus habitantes, los cuales aprovechan para irse a una zona de playa.

3.5. Promoción

El último elemento del marketing mix que será implementado en nuestra estrategia de marketing y comunicación será el de promocionar nuestro producto. En este apartado será promover la marca y darla a conocer entre nuestros potenciales clientes. Al tener un único

local, y como se ha mencionado anteriormente, el diseño y la ubicación del bar en sí ya es un método de promoción.

En marketing en este aspecto se pueden usar tres medios, los medios propios, medios pagados y medios ganados.

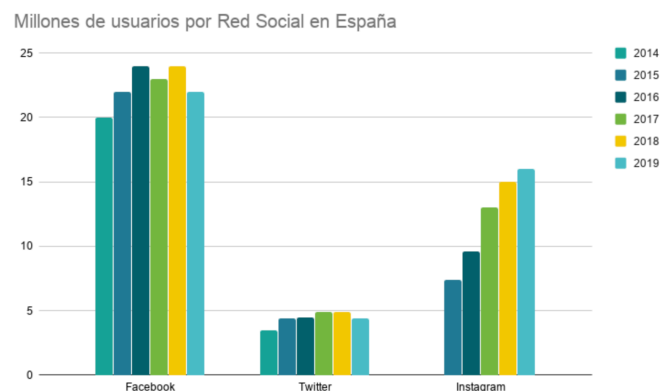
Medios Propios

En primer lugar, los medios propios serán los que más protagonismo tengan para nuestro negocio, al menos en los primeros años. Estos medios están compuestos por aquellos que son propiedad de la propia empresa, es decir los perfiles en redes sociales o páginas de internet propias. Estos serán de vital importancia para el auge y funcionamiento del negocio.

Actualmente el mejor canal para promocionar nuestra marca es sin duda internet, en concreto las redes sociales. Anteriormente comentábamos que uno de los segmentos de clientes era el de los jóvenes entre 16 y 25 años. Estos son junto al nicho de los jubilados los más importantes para nuestro negocio.

Concretamente para el segmento de los jóvenes, para promocionar nuestra marca y los productos y servicios ofrecidos, se utilizará la red social más popular entre los jóvenes hoy en día, “Instagram”.

Figura 13: Millones de usuarios por red social en España.



Fuente: thesocialmediafamily.com

En la figura 13, se toman en cuenta las tres redes sociales más influyentes en España actualmente. (Pato, 2020). Sin embargo, aunque observamos que Facebook es el número uno, se encuentra en estado de estancamiento durante los últimos seis años. Ese el caso contrario al de “Instagram”, que como se puede observar en la figura 13 es la red social que más evoluciona cada año y además la que más porcentaje de jóvenes tiene entre sus usuarios. Por ello es la herramienta perfecta para promocionar nuestra marca, producto y servicios a uno de los segmentos más importantes de nuestro público objetivo.

Además, debido a la evolución de la red social, también nos servirá para llegar a los otros segmentos en función de la edad, excepto el de las personas mayores de 65 años. A corto plazo ese último segmento no parece una opción real. De todas maneras, también habrá página de Facebook en la que prácticamente se subirá el mismo contenido que a Instagram. De esta forma, se pretende llegar al mayor público posible.

En la red social se seguirá un horario de publicaciones, en el cual se publicarán imágenes de nuestros platos y raciones más característicos. Además, se realizarán publicaciones en las que participarán de forma activa los trabajadores del bar. Esto creará una sensación de cercanía con el cliente, ya que dará pie a tener mayor confianza con el personal.

Imagen 2: Logotipo de Instagram.



Además, mediante esta red social se difundirán las ofertas estratégicas, de manera alineada con la estrategia de precios mencionada anteriormente, se crearán descuentos y promociones especiales para los jóvenes que mediante las historias y publicaciones en Instagram se pretenderá llegar al mayor número de usuarios posible.

Además, para la difusión de la cuenta, una vez este abierto el bar se empezará a seguir a todos los jóvenes de Prado de Somosaguas. El fundador, Oliver es uno de los jóvenes de

esta zona por lo que promoverá una campaña de difusión entre los jóvenes de todo Prado de Somosaguas.

Medios Pagados

Una vez el negocio este en funcionamiento y el objetivo sea el crecimiento de la marca, se empezarán a utilizar medios pagados, como anuncios en ciertas plataformas. En el caso de “SomosGrandes”, se optará por las redes sociales de nuevo. De esta manera los anuncios irán específicamente dirigidos al público objetivo que a nosotros nos interesa cubrir. Sin embargo, durante los primeros meses de nuestro negocio no serán relevantes.

Medios Ganados

Por último, los medios ganados de la marca son aquellos que ni ha pagado ni son suyos, sino que se los ha ganado con su propio esfuerzo. Para “SomosGrandes” uno de los medios ganados más importantes será el conocido “boca a boca”, ya que es la mejor forma de que se de a conocer de manera más efectiva por los alrededores.

Otro de los medios ganados que tendrá relevancia para nuestro negocio, será la interacción de nuestros seguidores en redes sociales. Esto incluye comentarios positivos que puedan dejar nuestros clientes, o también aquellos que comparten nuestras publicaciones para que haya mayor difusión.

En los tres medios utilizados, el marketing virtual o “cibermarketing”, tiene gran importancia en nuestro plan de marketing.

Eventos

Además, las redes sociales mencionadas anteriormente se utilizarán para dar visibilidad a grandes eventos deportivos, para que nuestros clientes acudan a nuestro bar a ver dichos eventos. El fútbol será el número uno en nuestras prioridades, pero también hay otros deportes que, gracias a miembros representativos de nuestro país, puede incentivar a los clientes a ver dichos eventos. Estos personajes, podrían ser grandes referentes como Rafael Nadal, que es una leyenda del deporte español y sigue en activo. Por otro lado, en

deportes como la Fórmula 1, durante la época de auge del piloto Fernando Alonso, se llenaban los bares para ver las carreras. Ahora es el piloto Carlos Sainz Jr, el cual tiene contrato con Ferrari para el año 2021 el que vuelva a levantar la pasión de los españoles, año que coincide con la apertura de nuestro negocio. Nuestra labor sin duda será promover estos eventos para que se vivan de manera especial en nuestro establecimiento.

3.6. Marca

Este proyecto lleva consigo la creación de una nueva marca “SomosGrandes”, este elemento será calve para adquirir una ventaja competitiva, puesto que servirá para distinguir nuestro negocio del resto y crear una identidad propia lo caracterice.

Una marca hace que sea más probable que se cree fidelidad de los clientes y que el potencial de valor para el accionista y perspectiva de crecimiento sean más elevadas. Este es un factor de una relevancia muy alta, ya que si se tiene en cuenta la posibilidad de realizar ampliaciones del negocio, como podría ser una ampliación en cadena, es imprescindible contar con una buena y sólida imagen de marca.

Un aspecto indispensable de la marca es el logotipo. El logotipo es un diseño gráfico que debe ser la representación de una empresa.

Figura 14: Logotipo oficial de del bar “SomosGrandes”



Fuente: elaboración propia.

Para el caso de “SomosGrandes”, el logotipo se basa en una combinación de las iniciales del nombre de la marca con el producto estrella de los bares en España, la cerveza. Este diseño será utilizado en las redes sociales, así como también lo llevarán en la ropa los trabajadores del bar-restaurant.

4. Plan de operaciones

A continuación, se explicará el plan de operaciones, en este apartado se describirán las operaciones del negocio de manera detallada. Se tendrán en cuenta los productos utilizados, los servicios prestados y los recursos humanos utilizados.

4.1. Bienes y servicios prestados.

En primer lugar, tenemos que tener en cuenta los productos que vamos a vender, y como los vamos a vender. En nuestro caso habrá dos métodos:

- Servicio a mesa.
- Pedido a recoger.

Para entender estas operaciones, se debe establecer y entender cuales serán los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.

Tabla 5: Comidas ofrecidas en carta (excepto hamburguesas)

Comidas	RACIONES	ALITAS NACHOS OREJA PIMIENTOS DE PADRÓN BRAVAS PATATAS ALIOLI PULPO TORTILLA
	EMBUTIDOS	JAMÓN SERRANO JAMÓN IBÉRICO TABLA VARIADA QUESO CURADO Y VARIADO
	ENSALADAS	ENSALADA MIXTA ENSALADA DE TOMATE ENSALADA CESAR
	BOCADILLOS	BACON BACON Y QUESO LOMO VEGETAL PANCETA CHORIZO SALCHICHÓN TORTILLA
	SÁNDWICHES	MIXTO MIXTO CON HUEVO PERSONALIZADO

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, en la tabla 5, tenemos esta serie de productos que ya fueron explicados y justificados en el plan de marketing en el apartado de producto.

A continuación, en la tabla 6, se mostrará una tabla con las distintas variedades de hamburguesas ofrecidas. Este será el plato más destacado de nuestro negocio, por ese motivo es presentado a parte.

Tabla 6: Hamburguesas en carta.

HAMBURGUESAS	CLÁSICA POLLO QUESO DE CABRA Y CEBOLLA CAMELIZADA VEGETARIANA PERSONALIZADA SOMOSGRANDES
--------------	---

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto los clientes podrán utilizar el procedimiento clásico de servicio a mesa, o, por otro lado, también podrán realizar el pedido para recoger y comérselo en su propio domicilio.

Servicio a mesa

En primer lugar, el procedimiento de servicio a mesa seguirá el siguiente proceso:

1. Cliente/s: Se sientan en una de las mesas disponibles en el interior o en terraza.
2. Camarero: Va a tomar nota al cliente.
3. Barista: prepara el pedido en caso de que sea bebida.
4. Cocinero: Prepara el pedido en caso de que sea comida.
5. Cliente: Consume y pide la cuenta.
6. Barista: Saca la cuenta.
7. Camarero: Entrega la cuenta al cliente.
8. Cliente: Paga la cuenta.
9. Camarero: Recoge la cuenta.
10. Barista: La guarda en la caja.
11. Camarero: Se lleva platos y cubiertos, y limpia la mesa para el próximo cliente.

Servicio para recoger

En segundo lugar, se explicará el proceso de recogida del producto por parte del cliente. Para promocionar este servicio, se utilizarán las redes sociales y se incitará al consumo mediante ofertas y promociones exclusivas para este tipo de servicio. El proceso entre el negocio y el cliente será el siguiente:

1. Cliente: llama al establecimiento.

2. Barista o camarero: coge el teléfono y apuntan el pedido.
3. Barista o camarero: dan un tiempo estimado de recogida.
4. Cocinero: Prepara el pedido.
5. Cliente: Viene a recoger el pedido.
6. Barista: le entrega el pedido y la cuenta.
7. Cliente: Paga y se marcha con su pedido.

El proceso será el mismo todos los días de la semana, ya que el bar abrirá de lunes a domingo. Según las mesas se organizarán de una manera o de otra. Por ejemplo, a la hora de comer se pondrán manteles especiales.

5. Recursos Humanos

Los recursos humanos son un pilar fundamental del negocio, ya que estos representan el grupo de personas que trabajarán para el negocio y tendrán que encargarse del correcto funcionamiento de él. Para ello una vez más se debe realizar una buena planificación en este aspecto, al igual que en apartados anteriores, para que la organización de la empresa sea la correcta.

Se realizará también una planificación para la selección de candidatos y elección de ellos, para lo cual deberemos señalar con claridad cuáles son los departamentos del negocio y que funciones se llevarán a cabo en cada uno de ellos. De esta manera se encuentran a las personas más cualificadas para una labor.

Este proceso debe ser completamente eficiente, ya que al tratarse de un pequeño negocio

En este caso al tratarse de un negocio pequeño, los recursos humanos no serán muy representativos, ya que no habrá muchos trabajadores inicialmente. Sin embargo, este podría ser modificado en caso de que en el negocio siguiese creciendo y expandiéndose.

5.1. Organización.

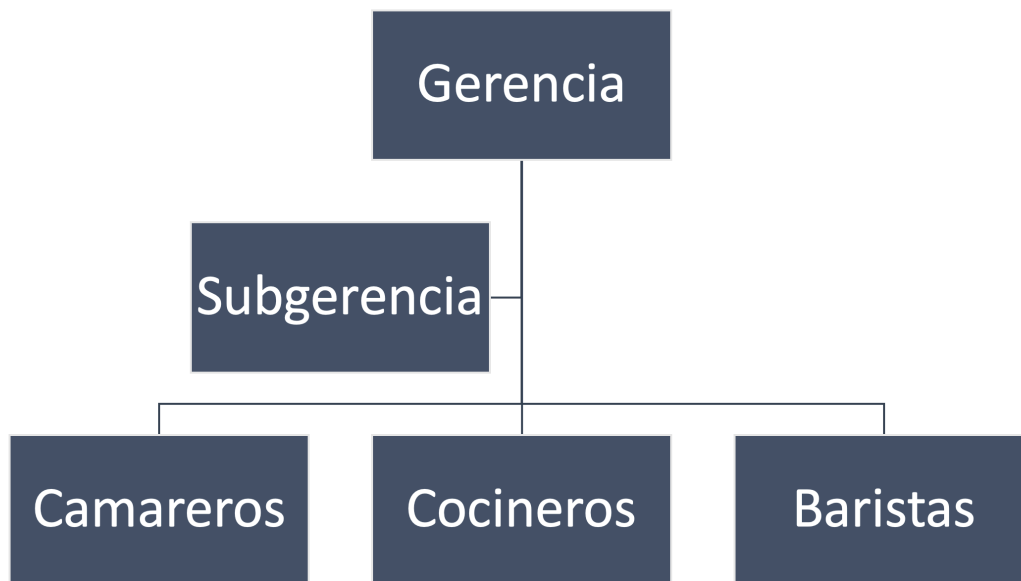
La organización de recursos humanos será representada mediante un organigrama, esto nos va a permitir agrupar las distintas actividades que deben ser desarrolladas por el negocio.

En primer lugar, tenemos la posición del gerente, esta figura será la máxima autoridad, y a su vez la persona encargada de liderar este proyecto. Este deberá tener en sus valores los valores del negocio, para transmitirlos de manera correcta al resto de trabajadores. Debe ser capaz de gestionar bien los recursos humanos, motivando al personal para que desempeñen su labor lo mejor posible. Todos los cargos dependerán directa o indirectamente del gerente.

La figura que irá inmediatamente después del gerente será el subgerente, este tendrá que tener relación directa con los proveedores de todos los productos que tendrá el bar, este deberá buscar a los mejores. Además, será el principal apoyo del gerente para la realización de cualquier trámite administrativo.

En el tercer nivel estarán los camareros, los baristas y los cocineros. Estos puestos son de vital importancia, ya que forman parte del producto final que verá el cliente.

Figura 15: Organigrama del bar “SomosGrandes”.



Fuente: elaboración propia.

Los camareros serán los encargados de tener contacto directo con el cliente, irán a tomar los pedidos, prepararán limpiarán y recogerán la mesa para que este preparada para el siguiente cliente. Además, las “social skills” de estos serán de vital importancia, ya que deben de estar dispuestos a mantener conversaciones con los clientes que no resulten incómodas y que creen una sensación de comodidad mutua entre cliente y empleado.

Los baristas serán los encargados de preparar los pedidos, estos estarán más especializados, ya que la preparación del producto es un factor clave para la imagen de la marca y la satisfacción del cliente.

Estos dos grupos de empleados, al ser contratados recibirán un pequeño curso de iniciación de las nociones básicas de los estándares que la empresa y marca queremos mantener para obtener éxito.

5.2. Selección de personal y retribución

Es de vital importancia tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados. Sin embargo, al tratarse de un negocio pequeño y familiar en primera instancia, no solo se buscará tener un equipo altamente profesional, sino que tenga un alto nivel de confianza.

En el caso de los cocineros y baristas se publicarán ofertas de empleo y se buscarán perfiles que tengan experiencia y que estén capacitados para trabajar bajo presión, ya que en caso de que el local este lleno tendrán que trabajar bajo esa presión. Al ser un negocio pequeño y familiar, se tendrán en cuenta las recomendaciones de personas de confianza.

Para los camareros será distinto, ya que no se busca tanto la experiencia, sino la actitud y los valores de la persona. Debe ser una persona que comparta los valores de “SomosGrandes”. Debe mostrar cercanía, respeto y amabilidad siempre con los clientes. Este aspecto es de vital importancia, ya que los camareros son una parte importante de la imagen de marca que puede captar el consumidor, ya que son los que tienen trato directo con el cliente.

5.3. Política de retribución.

Establecer una política de retribución justa y eficiente, es clave para el buen funcionamiento del negocio. Esto se debe a que la motivación de los trabajadores en gran parte tiene relación con esto.

Para ello se establecerán distintos salarios en función del puesto. En primero lugar los camareros y baristas, para estos habrá dos turnos. El primero será el de mañana, y el segundo el de tarde/noche. El primero será de 8:00 a 16:00. Mientras que el segundo será de 17:00 a 1:00.

En España, el SMI (salario mínimo interprofesional), ha sido incrementado de manera muy significativa, hasta llegar a los 950€ en 14 pagas, como ya vimos en la figura 8. Esto equivale a 1108,3 € al mes.

Este será el sueldo para camareros, en el turno de mañana, mientras que en el turno de tarde ascenderá a 1170€. Los baristas tendrán el mismo sueldo base que los camareros, pero se verá incrementado en un 3% al ser un trabajo más especializado.

Para cumplir con los horarios laborales legales, habrá un camarero extra en cada turno para que haya una rotación, puesto que los fines de semana también estará abierto el

establecimiento. Esto significa que, aunque al día haya 5 camareros en el bar, hay 6 en plantilla que irán rotando, y lo mismo con los baristas.

Tras el análisis económico hemos podido analizar la situación de crisis en la que nos encontramos, que tendrá mayor o menor peso a final de año en función de su desarrollo como se puede apreciar en la “figura 4”. Por otro lado, también en el trabajo se cumplen las leyes de oferta y demanda. Por ello con las cifras de paro con las que cuenta España, a pesar de que Pozuelo de Alarcón en concreto cuente con la tasa más baja de toda la comunidad de Madrid. Concluimos que habrá un exceso de demanda de trabajo, por lo que el negocio no se puede permitir salarios más elevados, al menos durante la fase de introducción y crecimiento.

A continuación, el cocinero tendrá un salario más elevado, ya que este genera un valor que puede ser generado exclusivamente por él. Por lo que el salario de este será de 1250€ al mes. El cocinero tendrá un horario especial, ya que no seguirá el horario del bar sino el horario de la cocina. Este será de 13:00 a 16:00 y de 20:00 a 23:00.

Tabla 7: Desglose de salarios según el puesto y el turno.

	Salario (€/mes)	
PUESTO	Turno 1	Turno 2
Camarero	1108,30	1150
Barista	1141,55	1184,5
Cocinero	1250,00	1250,00

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el puesto de gerencia y subgerencia será llevado a cabo por algunos de los socios del negocio. Por este motivo, no habrá una remuneración fija para estas dos figuras. En función de los resultados del negocio obtendrán una cantidad u otra.

En caso de una extensión del negocio, este plan sería modificado, ya que haría falta un incremento de personal. El nuevo plan se ajustaría a los márgenes de la empresa para dar a nuestros trabajadores un salario lo más justo posible, estableciendo además políticas de remuneración variables que tenga incentivos para el trabajo.

6. Forma Jurídica y trámites.

A la hora de crear un nuevo negocio, es imprescindible establecer claramente cual será la forma jurídica del mismo. Nuestro negocio será una Sociedad Limitada Nueva Empresa. Esta forma jurídica es relativamente nueva, ya que nació en el año 2003. Lo hizo para dar más flexibilidad a la clásica Sociedad Limitada.

Este tipo de entidad cuenta con varias ventajas fiscales, como puede ser el aplazamiento de pagos de impuestos y sin necesidad de aportar garantías.

Además, existe el requisito de que el máximo de socios, que deben ser personas físicas es de 5. En nuestro caso serán cuatro los socios: Oliver, su hermano, el cual está realizando sus mismos estudios, y otros dos colegas.

El capital social de la entidad debe de estar comprendido entre un mínimo de 3000€ y un máximo de 120.000€.

A pesar de ya haber tomado la decisión de la forma jurídica que se llevará a cabo, se va a realizar un análisis de las ventajas y desventajas de esta.

Ventajas

-Esta forma jurídica fue creada precisamente para facilitar y flexibilizar los trámites de creación de una empresa. Según el gobierno, utilizando las pautas del CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas), en apenas 48 horas podemos constituir nuestra sociedad.

-No es obligatorio el libro de registro de socios y durante los tres meses posteriores a la constitución de la empresa se puede modificar la denominación social.

-Las mayores ventajas de esta denominación, son ventajas fiscales. Te da la posibilidad de aplazar el pago del impuesto de sociedades de los dos primeros años desde su constitución. Además, se podrá aplazar o fraccionar el pago de las retenciones de IRPF (Impuesto de la Renta sobre las Personas Físicas).

Proceso

La Sociedad limitada nueva empresa, te da la opción de agilizar los trámites mediante el proceso CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas). Este sistema facilita los procesos, ya que se realizan automáticamente mediante un documento llamado DUE (Documento Único Electrónico). Sin embargo, a pesar de que nos aporte ciertas facilidades se optará por el método tradicional de puesta en marcha de este tipo de sociedades.

El objetivo de esto es entender bien y de primera mano el funcionamiento de este tipo de procesos, ya que al ser el primer negocio que este grupo de socios van a llevar a cabo, es importante entender bien todos los procesos necesarios para la puesta en marcha.

Por supuesto, en caso de que la situación del Covid-19 este en un momento crítico de nuevo, no quedará más remedio que utilizar el método en electrónico. Pero en la medida de lo posible se seguirán los siguientes pasos para la puesta en marcha.

En primer lugar, los trámites generales serán los siguientes (se anotará entre paréntesis el lugar donde se debe realizar dicho trámite):

1. *Alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores. (Agencia tributaria, AEAT)*
2. *Impuesto sobre las actividades económicas (Agencia tributaria, AEAT)*
3. *Alta de socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social (Tesorería general de la Seguridad Social).*
4. *Legalización del Libro de actas, del Libro de registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro de registro de contratos entre el socio y la sociedad. (Registro Mercantil provincial).*
5. *Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. (Registro mercantil provincial).*
6. *Obtención de certificado electrónico (Autoridades de certificación)*

A continuación, los trámites según la actividad serán:

1. *Licencia de actividad (Ayuntamiento)*
2. *Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros (Otros organismos oficiales y/o registros).*

Posteriormente en lo que respecta al contrato de trabajadores, los pasos a seguir serán:

1. *Inscripción de la empresa (Tesorería General de la Seguridad Social).*
2. *Afiliación de los trabajadores, en el supuesto de que no estén afiliados (Tesorería General de la Seguridad Social).*
3. *Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social (Tesorería General de la Seguridad Social).*
4. *Alta de contratos de trabajo (Servicio público de empleo estatal).*
5. *Comunicación de apertura del centro de trabajo. (Consejería de Trabajo de la Comunidad de Madrid)*
6. *Obtención del calendario laboral (Inspección Provincial de Trabajo).*

Por último, hay un trámite complementario que trata sobre la creación de la marca, y en nuestro caso si será necesario. El trámite para seguir será ir a la Oficina Española de Patentes y Marcas, y realizar el registro de signos distintivos. Se patentará tanto el nombre “SomosGrandes”, como el logotipo que se muestra en la figura 14. (Formas jurídicas de empresa, 2020).

7. Plan Económico-Financiero

En este apartado se elaborará un plan que analizará las previsiones económico-financieras durante los primeros años de funcionamiento de la empresa. Esto se hace con el objetivo de minimizar el nivel de incertidumbre, teniendo en cuenta todos los ingresos y gastos. Esto nos ayudará a evitar sorpresas y dirigir la empresa de la manera más precisa posible, dentro de los márgenes de error. Se realizará un plan de inversiones, así como un plan de financiación para dichas inversiones.

También se hará estimaciones de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la posible evolución del balance de situación.

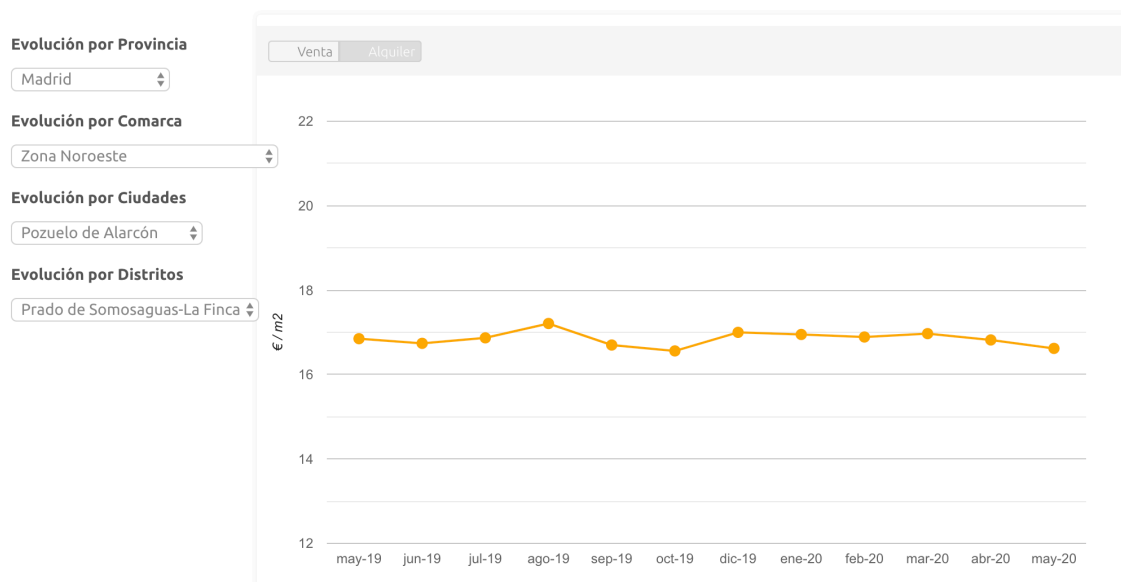
7.1. Inversión y gastos.

En este apartado se tendrán en cuenta las inversiones que se deberán llevar a cabo para que el negocio pueda comenzar a funcionar de manera correcta, y siguiendo el plan previamente establecido en este documento.

Local

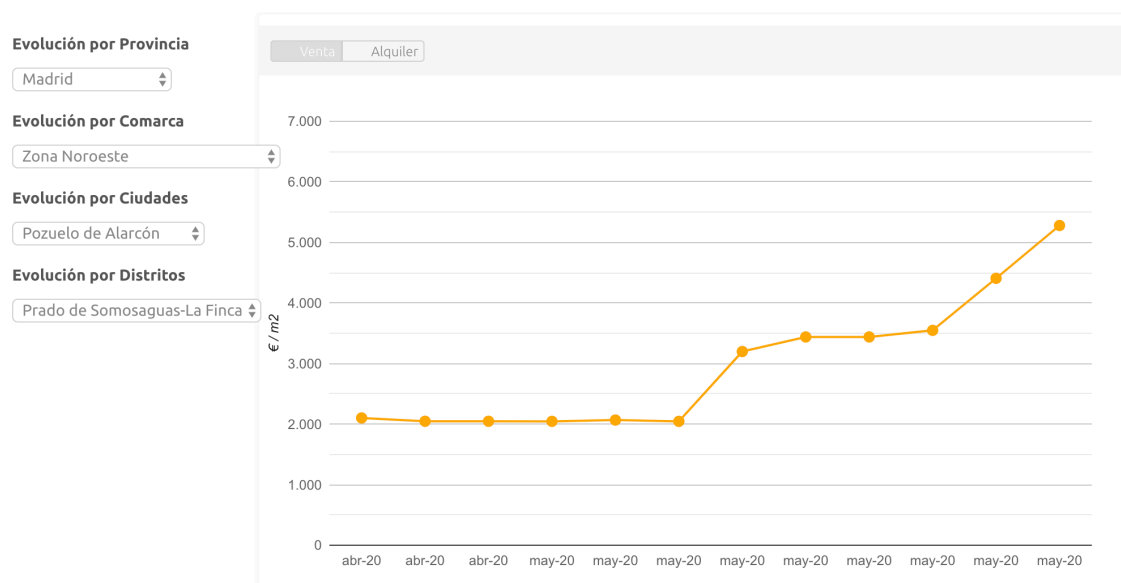
Una de las inversiones o gastos principales que se nos plantean es el del local, el cual tendremos que elegir entre comprarlo o alquilarlo. Para ello analizaremos los precios actuales del m2 en Prado de Somosaguas-La Finca, tanto el precio de compra como el de alquiler. En la figura 16 veremos la evolución del alquiler, y en la figura 17 la evolución del precio de compra.

Figura 16: Evolución precio del m2 Prado de Somosaguas (Alquiler).



Fuente: habitacalia.

Figura 17: Evolución precio del m2 Prado de Somosaguas (Venta).



Fuente: habitacalia.

La información de estas figuras ha sido estimada con más de 50 viviendas en todo el distrito, por lo que no será exacto, pero se aproximará bastante a la realidad a la que nos enfrentamos.

El local que se va a utilizar para la apertura del negocio cuenta con aproximadamente 65m². Tomando en cuenta que el precio aproximado del m² es 17€, el alquiler nos saldría a 1105€, sin embargo, al ser un alquiler se debe tener cuidado, ya que el precio es variable y puede ir aumentando, por lo que se estimará un aumento del 3% anual. La cifra de manera anual es 13.260 €/año.

El tamaño del bar es parte de la estrategia de este, al ser un local pequeño, la mayoría de nuestros clientes estarán en la terraza. Esto será así tanto en verano como en invierno, ya que al no estar en una zona que obstaculice excesivamente la vía pública, como podría ser el centro de Madrid, no será un problema que la terraza cuente con un elevado número de mesas.

Hay que destacar que en este local ya había un bar anteriormente porque gran parte de la infraestructura y la distribución de barra, cocina, aseos y otros factores imprescindibles de un bar, ya los tenemos y no tendremos que partir de cero.

Reforma

Será necesario realizar una reforma del local antes de la puesta en marcha del negocio, para poder seguir estrictamente la estrategia de marketing que se implantará. Ya hemos mencionado anteriormente que el diseño y la decoración de nuestro establecimiento será muy singular. Se utilizarán los colores blanco y negro, los cuales son parte del logotipo de la empresa, y será parte de la imagen de marca. Se estima que los costes en la decoración y el diseño, junto con alguna pequeña reforma, ascenderán a 20.000€.

Infraestructura

Para el correcto funcionamiento de nuestro bar, será necesario que se posean ciertas herramientas o utensilios imprescindibles para ello, esto también se tendrá en cuenta como parte de la inversión inicial de nuestro negocio.

Estos utensilios principalmente serán:

- Sillas.
- Mesas.
- Toldos.
- Sombrillas.
- Calentadores.
- Televisión interior y televisión de terraza.
- Wifi + canales deportivos exclusivos.
- Caja.
- Neveras.
- Hornos.
- Microondas.
- Cubiertos y platos.
- Lavavajillas.

En este aspecto, el importe estimado es de 40.000 €. En cuanto a la estimación del CAPEX, siempre puede haber errores por lo que se aplicarán distintas sensibilidades para el posterior cálculo de los flujos de caja.

Internet

Previamente, en el plan de marketing, se mencionaba la importancia de retransmitir los eventos deportivos en nuestro Bar. Para ello deberemos comprar este servicio, se contará con los servicios de una empresa telefónica además de otras plataformas que ofrezcan eventos deportivos de manera exclusiva.

Se estima que estos gastos serán de 150 €/mes, lo que se traduce en un gasto anual en este aspecto de 1.800€.

Sueldos y salarios

Para ello se tendrán en cuenta que habrá dos camareros en el turno de mañana y otros tres en el turno de tarde, también se cuenta con un barista en cada uno de esos turnos. Sin embargo, el cocinero será uno solo. Utilizando la tabla 7 como referencia, y los horarios explicados en el apartado de recursos humanos, obtenemos una cifra de 11.570 €/mes en sueldos y salarios. Esto equivale a 138.840 €/año.

Coste de unitario bebidas y comidas

Estos costes van a depender de manera directa de los proveedores y de la evolución de los precios, pero de manera inicial, se establecerán un porcentaje como coste unitario de cada tipo de producto.

Para las bebidas, se estimará que el coste unitario es un 50% del precio de venta. Mientras que, para las comidas, mientras que para las comidas se estimará un 52% de su precio de venta.

Por lo que, para obtener estos costes, se aplicará el porcentaje sobre el total de ingresos anuales del tipo de producto correspondiente. Este porcentaje se aplica teniendo en cuenta que se aprovisionará siempre por encima de las ventas para que el stock no se agote.

Además, se tiene en cuenta que cada año mejoraran ligeramente las condiciones con los proveedores.

Capital inicial

En el apartado anterior, se trataba la forma jurídica de la empresa, que es una SLNE, por lo tanto, se requiere una aportación de capital inicial, la cual será de 80.000 €, dividido de forma igualitaria entre los socios. Esto cumple con el requisito de estar entre 3.000 € y 120.000 €.

Además, solo se adapta a la regulación, sino que se ajusta a las necesidades de inversión para la puesta en marcha del negocio.

Resumen Inversiones y Gastos

En la tabla 8, se puede ver el resumen de la suma total de inversión y gasto durante el primer año. Los siguientes años sería diferente, ya que el aprovisionamiento está calculado en función de las ventas, y éstas van a evolucionar con el paso de los años de vida del negocio.

Tabla 8: Inversiones y gastos totales.

Inversiones	Reforma	20.000,00 €
	Infraestructura	40.000,00 €
TOTAL		60.000,00 €
Gastos	Sueldos y salarios	138.840,00 €
	Alquiler	13.260,00 €
	Internet y TV	1.800,00 €
	Aprovisionamiento	178.003,08 €
TOTAL		331.903,08 €

Fuente: Elaboración propia.

La inversión inicial sería de 60.000 €, mientras que los gastos durante el primer año serían de 331.903,08 €. Posteriormente, en la cuenta de pérdidas y ganancias se podrá apreciar la evolución del gasto en aprovisionamiento.

7.2. Ingresos

Las predicciones de ingresos se separarán en dos tipos de producto, en primer lugar, las bebidas, y en segundo lugar las comidas.

Bebidas

Para realizar la estimación de las bebidas se utilizará el número de ventas comparado con bares con un modelo parecido al nuestro, y se calculará un incremento del 5% anual durante los dos próximos años.

En cuanto al precio, se seguirá la estrategia planteada en el plan de marketing, es decir comenzaremos a funcionar con un precio ligeramente inferior a la competencia, pero se pretende aumentarlo a los 3 meses.

Tabla 9: Precios de competencia y del bar SG.

	Bar de competencia con precios más bajos	SomosGrandes (3 primeros meses)	SomosGrandes (a partir del cuarto mes)
Jarra de cerveza	3,70 €	3,65 €	3,75 €
Doble	2,70 €	2,65 €	2,75 €
Caña	1,70 €	1,65 €	1,75 €
Refrescos	2,50 €	2,45 €	2,55 €
Agua 50 cl	1,50 €	1,45 €	1,55 €
Café	1,50 €	1,45 €	1,55 €

Fuente: Elaboración propia.

El beneficio diario durante la fase del primer nivel de precios que será establecido, lo podemos ver en la tabla 10. Será de 617€ al día, y se aplicará durante los 3 primeros meses.

Tabla 10: Ingresos por bebidas primeros 3 meses.

Producto	ventas estimadas diarias	precio	TOTAL diario
Jarras	20	3,65 €	73,00 €
Dobles	30	2,65 €	79,50 €
Cañas	40	1,65 €	66,00 €
Refrescos	50	2,45 €	122,50 €
Cafés	40	1,45 €	58,00 €
Agua	15	1,45 €	21,75 €
Copa (Ron, Ginebra..)	25	6,00 €	150,00 €
Copa de vino	18	2,60 €	46,80 €
			617,55 €

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11, por otro lado, tenemos el nivel de precios por encima del bar más barato, pero por debajo del más caro. Esta política de precios comenzará a ser aplicada a partir del cuarto mes.

Tabla 11: Ingresos por bebidas a partir de cuarto mes del año.

Producto	ventas estimadas diarias	precio	TOTAL
Jarras	20	3,75 €	75,00 €
Dobles	30	2,75 €	82,50 €
Cañas	40	1,75 €	70,00 €
Refrescos	50	2,55 €	127,50 €
Cafés	40	1,55 €	62,00 €
Agua	15	1,55 €	23,25 €
Copa (Ron, Ginebra..)	25	6,00 €	150,00 €
Copa de vino	18	2,70 €	48,60 €
			638,85 €

Fuente: Elaboración propia.

Se aplicarán los beneficios de la tabla 10 para los 3 primeros meses del año, y los beneficios de la tabla 11 para los siguientes 9 meses. De esta manera, si tenemos en cuenta que un mes estaremos cerrados, solo estaremos operativos 335 días al año. El beneficio obtenido únicamente por bebidas será de 212.097,75€ el primer año.

Comidas

Este será otra de las fuentes principales de ingresos, y las hamburguesas se analizarán de forma separada, ya que también se ofrecerá el servicio de pedido para recoger. En la tabla 12, podemos ver el desglose para la obtención de un beneficio diario estimado.

Tabla 12: Ingresos por venta de hamburguesas.

	Producto	Precio de venta	Pedidos diarios	Pedidos diarios a recoger	Ingreso diario
HAMBURGUESAS	CLÁSICA	8,00 €	8	5	110,00 €
	POLLO	8,00 €			
	QUESO DE CABRA Y CEBOLLA CARAMELIZADA	9,00 €			
	VEGETARIANA	8,00 €			
	PERSONALIZADA	9,50 €			
	SOMOSGRANDES	10,00 €			

Fuente: Elaboración propia.

Para la obtención del beneficio diario, se han estimado 8 pedidos al día en mesa, y otros 5 a recoger. De esta manera obtenemos un beneficio de 110€/día únicamente con la venta de este producto. Así, teniendo en cuenta los 335 días de operación anual que tendrá nuestra empresa, las hamburguesas el primer año darán un beneficio estimado de 36.850 €/año.

Para el cálculo del beneficio diario, se ha utilizado el precio promedio de todas las hamburguesas que ofrecemos, multiplicando este valor por el número total de pedidos.

Sin embargo, es el producto con mayor potencial de la marca, por lo que se estima un aumento en los ingresos que esté entre un 10% y un 20% anual.

Para el resto de los productos teniendo en cuenta que se realizará un proceso de estimación similar. Para obtener el beneficio diario nos apoyaremos en la tabla 13.

Tabla 13: Ingresos por todos los tipos de comida.

	Tipo de producto	Producto	precio de venta	ventas estimadas	Bº/DIARIO
Comidas	RACIONES	ALITAS	10,00 €	20	165,00 €
		NACHOS	7,00 €		
		OREJA	9,00 €		
		PIMIENTOS DE PADRÓN	5,00 €		
		BRAVAS	6,00 €		
		PATATAS ALIOLI	6,00 €		
		PULPO	18,00 €		
		TORTILLA	5,00 €		
	EMBUTIDOS	JAMÓN SERRANO	10,00 €	3	40,00 €
		JAMÓN IBÉRICO	15,00 €		
		TABLA VARIADA	16,00 €		
		QUESO CURADO Y VARIADO	9,00 €		
	ENSALADAS	ENSALADA MIXTA	6,00 €	4	25,33 €
		ENSALADA DE TOMATE	6,00 €		
		ENSALADA CESAR	7,00 €		
	BOCADILLOS	BACON	3,90 €	10	39,88 €
		BACON Y QUESO	4,20 €		
		LOMO	4,30 €		
		VEGETAL	3,90 €		
		PANCETA	3,90 €		
		CHORIZO	3,90 €		
		SALCHICHÓN	3,90 €		
		TORTILLA	3,90 €		
	SÁNDWICHES	MIXTO	3,20 €	8	28,53 €
		MIXTO CON HUEVO	3,70 €		
		PERSONALIZADO	3,80 €		

Fuente: Elaboración propia.

Para la obtención del ingreso diario de cada tipo de producto, se ha aplicado la media de los precios de venta de todos los productos pertenecientes a él.

El ingreso total diario lo obtenemos sumando todos los tipos de producto, y de esta manera obtenemos unos ingresos totales diarios, que son 298,74 €/día. Esta cifra se traduce en unos ingresos de 100.077,90 €/año.

A continuación, en la tabla 14, podemos ver que el primer año los ingresos obtenidos serán aproximadamente de 350.000 €.

Tabla 14: Ingresos diarios y anuales por tipo de producto.

	Ingreso diario	Ingreso anual
BEBIDAS	628,20 €	212.097,75 €
HAMBURGUESAS	110,00 €	36.850,00 €
COMIDAS	298,74 €	100.077,90 €
	1.036,94 €	349.025,65 €

Fuente: Elaboración propia.

Este es el ingreso estimado para el primer año, sin embargo, para hacer la proyección a años futuros debemos tener en cuenta diversos factores. Teniendo en cuenta aumentos, tanto de precio, como de demanda, se estima que los dos primeros los ingresos aumentarán un 15% los dos primeros años, y la mitad tercero. Utilizando estos parámetros, nos quedarán los ingresos que podemos ver en la tabla 15, y como evolucionarán a lo largo de los próximos años.

Tabla 15: Evolución de ingresos durante los próximos años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS ANUALES	349.025,65 €	401.379,50 €	461.586,42 €	496.205,40 €

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Cuenta de Resultados

A continuación, en la tabla 16, podemos ver la cuenta de resultados de nuestro negocio durante los primeros años. En ella obtendremos el resultado de explotación anual, lo cual nos ayudará a ver la rentabilidad de nuestro negocio.

Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	349.025,65 €	401.379,50 €	461.586,42 €	496.205,40 €
% de variación	15%		15%	7,50%
Sueldos y salarios	138.840,00 €	138.840,00 €	138.840,00 €	138.840,00 €
Aprovisionamiento	178.003,08 €	200.689,75 €	226.177,35 €	238.178,59 €
Alquiler	13.260,00 €	13.260,00 €	13.260,00 €	13.260,00 €
Suministros	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
EBITDA	17.122,57 €	46.789,75 €	81.509,08 €	104.126,81 €
Amortización	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
EBIT	13.122,57 €	42.789,75 €	77.509,08 €	100.126,81 €
% de impuestos	25%			
Impuestos	3.280,64 €	10.697,44 €	19.377,27 €	25.031,70 €
Bº NETO	9.841,93 €	32.092,31 €	58.131,81 €	75.095,11 €

Fuente: Elaboración propia.

En este caso para la amortización se ha tenido, se ha tenido en cuenta una vida útil del inmovilizado de 15 años. Siendo un total de 60.000 €, equivale a una amortización de 4.000 € al año.

El aprovisionamiento, va aumentando debido a que aumentan las ventas, sin embargo, cada año se ha aplicado un punto porcentual menos a las ventas para calcular la estimación de aprovisionamiento. Esto se debe a que las condiciones mejorarán con los proveedores, ya que en muchos casos aplican descuentos de rappel, que consisten en descuentos de proveedores por volumen.

La fila de suministros equivale a los gastos anuales por internet, electricidad y canales de televisión.

En la cuenta de resultados se puede apreciar una gran evolución del beneficio neto con el paso de los años. Se estima que, a partir del sexto año, los beneficios se estabilizarán y dejarán de crecer. Cuando llegue ese periodo, el objetivo será que no disminuyan.

Esto se debe a que los márgenes con proveedores, precios y demanda estarán en el punto óptimo para nuestro bar.

Debido a un beneficio bajo los dos primeros años, especialmente el primero, es posible que se requiera de alguna ampliación de capital o un endeudamiento en caso de necesitar solvencia. Esto en principio no debería ocurrir, pero puede haber una serie de gastos excepcionales que no estén previstos que nos lleven a esta situación.

7.4. Balance de Situación.

El balance de situación recoge todos los activos y los pasivos dentro de una empresa, estos tienen que estar siempre en equilibrio. Junto a la cuenta de pérdidas y ganancias, es la parte más importante de las cuentas anuales que debe tener una empresa.

Las tablas 17 y 18, representan la estructura del balance del año base y los 3 primeros años de actividad.

Tabla 17: Balance de situación año base y primer año.

	Año 0	año 1
TOTAL ACTIVO	80.000,00 €	425.025,65 €
Activo Fijo	60.000,00 €	56.000,00 €
Inmovilizado	60.000,00 €	56.000,00 €
Activo circulante	20.000,00 €	369.025,65 €
Cientes		349.025,65 €
Tesorería	20.000,00 €	20.000,00 €
TOTAL PASIVO	80.000,00 €	425.025,65 €
Patrimonio Neto	80.000,00 €	89.841,93 €
Capital Inicial	80.000,00 €	80.000,00 €
Reservas		
Resultado del Ejercicio		9.841,93 €
Pasivo Fijo		
Pasivo Circulante	- €	335.183,72 €
Proveedores		178.003,08 €
Remuneraciones pendientes de pago		138.840,00 €
Hacienda pública acreedora		3.280,64 €
Otros acreedores		15.060,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Balance de situación segundo y tercer año.

	año 2	año 3
TOTAL ACTIVO	487.221,43 €	563.424,05 €
Activo Fijo	52.000,00 €	48.000,00 €
Inmovilizado	52.000,00 €	48.000,00 €
Activo circulante	435.221,43 €	515.424,05 €
Cientes	401.379,50 €	461.586,42 €
Tesorería	33.841,93 €	53.837,63 €
TOTAL PASIVO	487.221,43 €	563.424,05 €
Patrimonio Neto	121.934,24 €	180.066,06 €
Capital Inicial	80.000,00 €	80.000,00 €
Reservas	9.841,93 €	41.934,24 €
Resultado del Ejercicio	32.092,31 €	58.131,82 €
Pasivo Fijo		
Pasivo Circulante	365.287,19 €	383.357,99 €
Proveedores	200.689,75 €	226.177,35 €
Remuneraciones pendientes de pago	138.840,00 €	138.840,00 €
Hacienda pública acreedora	10.697,44 €	3.280,64 €
Otros acreedores	15.060,00 €	15.060,00 €

Fuente: Elaboración propia.

7.5. RATIOS FINANCIEROS.

Para terminar con el plan financiero de nuestra empresa, utilizaremos algunos ratios financieros. Los ratios, son herramientas que todas las empresas, sean grandes o pequeñas, utilizan para analizar el rendimiento de la empresa. Nuestro modelo de negocio no es de un nivel de complejidad excesivamente elevado, por lo que se utilizarán los 3 ratios que se muestran en la tabla 19.

Tabla 19: Ratios financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3
ROA	0,02	0,07	0,10
ROE	0,11	0,26	0,32
Ratio de Liquidez	1,10	1,19	1,34

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se ha aplicado el ratio de rentabilidad económica (ROA), el que se obtiene de la siguiente forma: $ROA = B^{\circ} \text{ neto} / \text{total activo}$. El resultado de este, al igual que en los próximos que se han analizado es excesivamente bajo el primer año. Esto no es necesariamente malo, ya que es un proyecto a largo plazo. El segundo y tercer año adquieren valores que representan un rendimiento adecuado llegando al 10% el tercer año que se ha analizado. Lo importante es la tendencia alcista del indicador.

El segundo ratio que se ha tomado en cuenta ha sido el ratio de rentabilidad financiera (ROE), el cual se calcula de la siguiente manera: $ROE = B^{\circ} \text{ neto} / \text{patrimonio neto}$. Este indicador nos mostrará la rentabilidad del capital invertido, es decir mide el rendimiento para los socios. Los resultados obtenidos, son muy positivos, ya que a pesar de que el primer año el rendimiento es escaso, siendo apenas del 11%, el tercer año llega hasta un 32%, es decir una tendencia alcista que es muy positiva para el negocio.

Por último, el ratio de liquidez, el cual se calcula de la siguiente manera: $\text{Ratio de liquidez} = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$. Este ratio nos mostrará la capacidad de la empresa de hacer frente a pagos. Los resultados obtenidos son positivos, puesto que están por

encima de 1,00. Además, al igual que en los casos anteriores, el valor del ratio va aumentando con el tiempo.

8. Conclusiones.

Para concluir este plan de negocio, repasaremos los puntos principales de este proyecto. Nos centraremos en los factores más relevantes, y recopilaremos las conclusiones obtenidas de cada uno de los apartados.

En primer lugar, se realizó un análisis del entorno utilizando herramientas como PEST, Porter y Dafo. Este año la situación del entorno es especialmente complicada debido al Covid-19. Sin embargo, en el entorno de nuestro negocio a largo plazo, no tendrá ningún efecto significativamente negativo, a pesar de que el primer año pueda traer ciertas dificultades. Llevando a análisis los habitantes del municipio en el que nos encontramos, y más concretamente el distrito de Prado de Somosaguas, se ha llegado a la conclusión de que nuestro público objetivo no se verá afectado por la crisis del Covid-19.

En el análisis Porter y Dafo, se tenían en cuenta las principales amenazas, especialmente con respecto a la competencia y productos sustitutivos. Esto podría complicar el proceso de fidelización de los clientes.

El plan de marketing es de vital importancia, ya que el público objetivo, el lugar, el precio, la promoción y la marca han sido elegidos de forma estratégica para cumplir con los objetivos de ventas e ingresos. Además, la creación de una buena imagen de marca puede dar pie a una futura expansión del negocio.

En el plan de operaciones se establece el funcionamiento de los procesos, el cual se alinea con el plan de recursos humanos con el objetivo de imagen de marca que tiene la empresa en su conjunto.

El plan de recursos humanos ha marcado una estructura clara, con un sistema de selección remuneración adecuado para los trabajadores del bar. Además, la forma jurídica elegida,

Sociedad Limitada Nueva Empresa, nos otorga un elevado nivel de flexibilidad en caso de que algo no salga según lo planeado.

En el plan financiero, se ha comprobado la viabilidad del proyecto. Las conclusiones que sacamos en este aspecto son muy positivas, ya que el negocio será rentable a lo largo de los años. El problema es que el primer año no será bueno y puede haber problemas de liquidez en caso de gastos extraordinarios. Pero lo importante es que los beneficios y la rentabilidad del bar irán creciendo año tras año, dando además un buen retorno sobre el capital invertido.

9. Bibliografía.

Maqueda, A. (2020). El Banco de España calcula que la economía caerá este año hasta un 13% y aleja la recuperación en V.

<https://elpais.com/economia/2020-04-20/el-banco-de-espana-calcula-que-la-economia-caera-este-ano-hasta-un-13-y-aleja-la-recuperacion-en-v.html>

Madrid - El IPC, su evolución en datos y gráficos en la comunidad. (2020).

<https://www.epdata.es/datos/ipc-datos-graficos-comunidad-autonoma/83/madrid/304>

Información Demográfica | Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón. (2020).

<https://www.pozuelodealarcon.org/tu-ayuntamiento/tu-ciudad/acerca-de-pozuelo/informacion-demografica>

Siete de cada diez españoles percibe la hamburguesa como un plato gourmet. (2020)

<https://www.lavanguardia.com/ocio/20150918/54436617504/hamburguesa-gourmet.html>

El "boom" de la hamburguesa en España: Ya comemos 550 millones unidades. (2020).
<https://www.efeagro.com/noticia/hamburguesa-espana-boom-550/>

La cerveza, sin rival de consumo entre las bebidas frías. (2020).
<https://barradeideas.com/la-cerveza-sin-rival-de-consumo-entre-las-bebidas-frias/>

Datos de consumo de café en el mundo y España | El Auténtico café. (2020).
<https://elautenticocafe.es/datos-de-consumo-de-cafe-en-el-mundo/#:~:text=Se%20sirven%20m%C3%A1s%20de%20535,a%203%2C6%20caf%C3%A9s%20diarios.>

Pato, E. (2020). Estadísticas de redes sociales 2020 en España - CONCEPTO 05.
<https://www.concepto05.com/2020/03/estadisticas-de-redes-sociales-2020-en-espana/>

Formas jurídicas de empresa. (2020).
<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES>