



# Trabajo Fin de Grado

Plan de negocio: Bar- Restaurante Numancia

Autor/es

Nerea Larred Romo

Director/es

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa

2021

# CONTENIDO

---

<b>1. Presentación del proyecto.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Viabilidad estratégica.....</b>	<b>6</b>
Análisis del entorno general .....	6
PEST: .....	6
ANÁLISIS DAFO: .....	7
Soluciones al DAFO: .....	10
Análisis del mercado: .....	11
Análisis de los proveedores: .....	11
Análisis de los clientes: .....	12
Análisis de la estacionalidad de la demanda .....	14
Análisis de la competencia: .....	16
Competencia local .....	16
Competencia de la zona.....	17
<b>3. Plan de operaciones.....</b>	<b>19</b>
Localización: .....	19
Distribución en planta.....	20
Carta de productos .....	22
Desayunos.....	¡Error! Marcador no definido.
Almuerzos y vermut .....	¡Error! Marcador no definido.
Comidas .....	¡Error! Marcador no definido.
Cenas .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>4. Viabilidad comercial .....</b>	<b>23</b>
Plan de marketing.....	23
Precio: .....	23
Distribución:.....	23
Producto: .....	23
Comunicación: .....	27
Estrategias de Marketing:.....	28
Marketing digital:.....	28
Marketing tradicional .....	30
<b>5. Estructura legal y organizativa.....</b>	<b>31</b>
Estructura legal de la empresa.....	31
Estructura organizativa de la empresa .....	31
<b>6. Análisis económico y financiero .....</b>	<b>33</b>
Financiación:.....	33
Análisis de estados contables .....	34
Objetivo de ventas 2021 (Anexo nº5) .....	34

Cuenta de pérdidas y ganancias .....	35
Cuenta de tesorería (Anexo nº6) .....	39
Balance de situación: (Anexo nº7).....	41
<b>7. Resumen y conclusiones.....</b>	<b>44</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>46</b>
Páginas web .....	46
Artículos web.....	47

# 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

---

## BAR RESTAURANTE EN GARRY

La idea de negocio consiste en gestionar un bar-restaurante en un pequeño pueblo a tan solo 8 Km de Soria. Queremos transmitir un trato familiar a nuestros clientes, ya sean los habituales de diario como a todos los turistas que nos visiten

El negocio se va a llamar Bar-Restaurante Numancia, y el local está emplazado en la Calle Ramón Benito Aceña de Garray, un pueblecito muy cercano a la ciudad de Soria. Un pueblo con mucho turismo, puesto que en él se encuentran situadas las ruinas de la antigua ciudad celtibera de Numancia

Grafico nº 1: Mapa de Garray



Fuente: [guiadesoria.es](http://guiadesoria.es)

Garray es un municipio en crecimiento que además de su localidad, cuenta con 5 pedanías, Santervas de la Sierra, Dombellas, Canrredondo, Chavaler y Tardesillas. Entre todas ellas suman unos 900 habitantes y cabe destacar que solo Tardesillas cuenta con un bar- restaurante, en el resto de los municipios solo existe el Teleclub en verano, por

lo que los habitantes de los distintos pueblos se acercan a Garray a comer y hacer vida social. Comentar además es una zona de muchos pueblos pequeños, como pueden ser Buitrago, Fuentecantos, Velilla de la Sierra o Almarza, donde no todos los pueblos cuentan con bares, así que Garray es un pueblo de paso y realmente concurrido.

El personal que va a formar parte del equipo promotor es por un lado un cocinero con amplia experiencia y por otro una camarera que lleva más de 10 años trabajando en el sector. Al tener experiencia en la gestión y trabajo en bares con mucha afluencia e historia ambos saben que todos debemos cuidar tanto a nuestros habituales clientes del café y las cervezas, como serían los habitantes del pueblo o de pueblos cercanos que visitan Garray a diario como a los no habituales en fines de semana y fiestas.

El establecimiento va a tener abierto durante un amplio horario que abarque desde cafés y desayunos a primera hora de la mañana, ricos y abundantes almuerzos, menú del día variado y ricas raciones para picar por la noche. También con un menú más elaborado los fines de semana y realizando unas jornadas micológicas que más adelante presentaremos durante un mes al año.

A su vez queremos ser partícipes de la vida del pueblo, colaborando con diferentes eventos en la medida que podamos hacerlo. Más adelante tenemos detalladas algunas ideas de lo que podíamos hacer.

El local es del ayuntamiento, por lo que es una concesión y se ha de pagar un alquiler mensual para explotar el negocio. Al ser un local del ayuntamiento está reformado( se realizaron las reformas en 2018) y la decoración actual es acorde a lo que tenemos pensado por lo que no la vamos a quitar ya que está decorado con símbolos y dibujos celtíberos que es muy acorde al municipio donde nos situamos, aun que si vamos a realizar algunos cambios para darle el toque personal que nosotros buscamos y que refleje nuestra forma de ser y sobre todo de cómo queremos trabajar para convertirlo en un lugar más acogedor y moderno, ya que un local mas acondicionado ofrece una mejor experiencia al cliente

Nuestro área de referencia es tanto el pueblo de Garray, como sus pedanías o los pueblos de la zona, como la ciudad de Soria, ya que está realmente cerca de la capital, y se ha creado un paseo por el Duero desde Soria hasta Garray que sobre todo los fines de semana está muy concurrido de gente que haciendo deporte o dando un paseo se dirige hacia el pueblo.

Otro dato importante a la hora de habernos decantado por este pueblo es el crecimiento que está teniendo la zona. Ya no solo el pueblo con sus diversas urbanizaciones donde cada vez vive más gente que decide cambiar la capital por el pueblo si no todas las empresas que se están instalando en la zona.

Desde que se instalo el Parque Empresarial de Medio Ambiente (P.E.M.A.) con diversas empresas como Aleia Rosas o empresas de gestión de aguas, biomasa (Gestamp) o residuos. La zona no ha parado de crecer, próximamente esta previsto la instalación de diversas empresas como la empresa Carburos.

Por otro lado, tenemos el Aeródromo de Garay donde ya se ha instalado una escuela de formación de pilotos y donde la Junta de Castilla y León ha destinado 4 millones para el A.T.I. (Aeroparque Tecnológico Industrial) para realizar las obras necesarias para ampliar la pista y así poder traer aviones de gran tamaño y poder poner empresas del sector aeronáutico que están interesadas en la zona.

Todo ello implica una abundante y variada cantidad de clientes ya sean trabajadores de la construcción como de las diversas empresas ya instaladas.

## **2. VIABILIDAD ESTRATÉGICA**

---

Nos dirigimos a una clientela bastante amplia, ya que en el pueblo viven unas 700 personas y como ya hemos comentado esta a tan solo 8 Km de Soria capital.

A su vez hemos de tener en cuenta la estacionalidad de nuestro negocio, ya que al contar el pueblo con el yacimiento de Numancia el número de turistas que pasan directamente por la puerta de nuestro negocio es elevado, pero sobre todo es en verano cuando mas aumentan estos. El Yacimiento de Numancia recibe casi 50.000 visitantes al año, ya sean en excursiones programadas o de turistas particulares.

### **Análisis del entorno general**

Para realizar este análisis vamos a utilizar diversos métodos. Por un lado utilizaremos la clasificación PEST (Políticos y legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos) para ver los distintos factores que nos influyen en el negocio y por otro realizaremos un análisis DAFO, para observar las diversas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tenemos.

#### **PEST:**

En este apartado vamos a tratar diferentes factores externo a nuestra empresa que sin que de nosotros dependan influyen en ella tanto negativa como positivamente.

##### **1- Factores Políticos**

Como ya hemos avanzado anteriormente, Garray es un pueblo que está recibiendo bastante inversión de carácter público. Además de contar con la inversión para realizar mejoras en el A.T.I, también se van a realizar una cantidad considerable de unifamiliares de protección oficial para fomentar la vida en el pueblo entre las personas más jóvenes. Todo ello afecta a nuestro Bar- Restaurante de forma positiva ya que en primer lugar se generan muchos puestos de trabajo debido a las empresas que se van a colocar en el P.E.M.A y en segundo lugar la creación de las casas de protección oficial van a reportar para nuestro negocio un mayor número de clientes tanto a corto como a largo plazo.

## 2- Factores Económicos

Son diferentes variables que nosotros no podemos regular. En este apartado podemos hablar de variables como la renta familiar, ya que dependiendo de ella depende el gasto que las familias y el ocio es de lo primero que se prescinde cuando la economía disminuye.

Otro de los factores que nos influyen es el desempleo, lo que nos perjudica negativamente a la hora de la caída del gasto en ocio, como positivamente a la hora de contratar mano de obra más cualificada a mejor precio.

## 3- Factores sociales

Uno de los principales factores que nos puede influir en este apartado, serían los cambios en la sociedad, debido al cambio de modas o tendencias de la sociedad actual, sobre todo basándose en la tendencia de la vida sana y la salud, los bares y restaurantes han tenido que adaptar sus cartas cambiando sus productos o incluyendo información nutricional.

Otro de los factores de los que podemos hablar sería la demografía, ya que si se pierde población nosotros también perdemos clientes. En este caso tenemos un pro y un contra. Si bien es cierto que Soria está perdiendo población también es cierto que Garay la está ganando en estos últimos años.

## 4- Factores Tecnológicos

En este apartado tenemos que tener en cuenta la evolución de la tecnología en la cocina, ya que han aparecido nuevas técnicas de elaboración y de conservación de productos y hay que adaptarse a ellos estando siempre al día y ofreciendo comida tradicional realizada con técnicas modernas a la vez que casera.

# **ANÁLISIS DAFO:**

## 1- Debilidades:

Son factores desfavorables a nuestra situación como competencias no adquiridas o habilidades que no se poseen, pero que se pueden eliminar. En este caso vamos a nombrar las que nosotros creemos que nos afectan

- Desconocimiento del pueblo: tenemos la suerte de conocer una parte del pueblo, pero son muchos habitantes y no sabemos cómo van a responder a nuestro negocio.
- Coste de inicio: sabemos que coger un bar de 0 conlleva una inversión inicial. Sabemos que al principio no vamos a generar los beneficios deseados, por lo que hay que hacer una buena provisión de fondos para enfrentarse a ellos. Solo la creación de la Sociedad Limitada ya son 3.000€ a la que hay que añadir el coste inicial de hacer el primer pedido de género, el aval del contrato, seguros, etc... que estimamos en más de 20.000€
- Falta de experiencia legal a la hora de llevar un bar: para suplir esta debilidad, contaremos con una gestoría par que nos ayude con los trámites necesarios para sacar adelante este negocio: contratación de servicios, seguros, licencias, contratación de personal...

## 2- Amenazas:

- Crisis: debido a la crisis actual, el número de parados ha aumentado, por lo que el poder adquisitivo de la sociedad también ha disminuido. esto nos afecta a nuestro negocio ya que el porcentaje dedicado al ocio decae en las familias afectadas por la crisis. El número de parados de Soria a Mayo de 2021 es de 2307 personas desempleadas, lo que supone un 11,47% de la población activa.
- Competencia consolidada: sabemos que el pueblo cuenta con bares más que consolidados como puede ser el Bar Restaurante Goyo que lleva trabajando por y para el pueblo desde 1982. A su vez bares como el Abel y el Caelia llevan muchos años en el pueblo y el Denario como restaurante también. Es un miedo competir con bares que llevan tantos años trabajando en el pueblo y que todo el mundo los conoce

## 3- Fortalezas:

En este apartado vamos a comentar capacidades o habilidades que nos otorgan una posición favorable frente a la competencia:

- Local estratégicamente situado: la posición del local en el pueblo es muy favorable para nuestro negocio, ya que se encuentra en la calle principal, y

enfrente de la plaza, la iglesia, el frontón y los columpios, las zonas más concurridas del pueblo

- Conocimiento del sector: como ya he comentado,uento con una pareja que lleva más de 10 años en la hostelería, por lo que conocen perfectamente cómo funciona el negocio en la parte práctica.
- Escasa necesidad de personal: en un principio trabajarían ellos dos, por lo que el personal extra a priori no sería necesario. Si que se contrataría más personal si fuese necesario, y a poder ser gente del pueblo que fuera válida para nuestro negocio.
- Conocimiento de proveedores: lo bueno de una ciudad como Soria es que nos conocemos todos. Yo personalmente conozco a casi todos los proveedores ya que por razones personales me ha tocado tratar con ellos, y a su vezuento con la ayuda de un familiar que tiene un bar en la capital el cual me ayudara en todo lo que necesite.
- Nosotros como equipo de trabajo: Los trabajadores que he comentado pueden aportar una gran experiencia dado los años que llevamos trabajando en este sector y a su vez que son personas jóvenes y dinámicas.

#### 4- Oportunidades:

En este apartado vamos a hablar de diversas situaciones que se encuentran en el medio y podemos aprovechar como oportunidades:

- Ofrecer otro bar al pueblo: creando y dando la posibilidad de alternar entre los distintos establecimientos, y creando unos menús atrayentes y con una comida variada, de calidad y a un buen precio adaptándose a las diferentes horas de las comidas o cenas.
- Diversos eventos del pueblo que nos pueden generar unos beneficios extras: Garay es un pueblo muy activo, y cuenta con eventos tan importantes como las fiestas de verano, o la representación de Tierraquemada a la que acuden cada año más de 3.000 personas, pero sin olvidar las fiesta de Mayo, la matanza en Diciembre donde se muestra como se despieza el animal o como se hacen las morcillas de forma artesanal acompañados por gaiteros y un gran ambiente o la

Garreña pedánea que cuenta con un gran número de aficionados, eventos muy consolidados no solo en el pueblo, si no en la provincia.

- La creación del nuevo Aeroparque Tecnológico Industrial (A.T.I.) que se va a empezar a construir en el Aeródromo de Garray. Es una oportunidad para nosotros puesto que serán muchos operarios de obra en un principio y trabajadores más adelante que estén en el pueblo y necesiten tanto alojamiento como comida.
- Mano de obra: como ya hemos comentado, en un principio empezaríamos trabajando nosotros, pero si se necesitase más personal, la mano de obra en estos momentos está barata debido a la situación de crisis actual.
- Arraigada costumbre de bar: la tradición española está pegada a un bar. Vivimos en una sociedad donde los bares son importantes. Son lugares donde socializar o simplemente ir a tomar algo a ver quién hay. Eso juega a nuestro favor, puesto que es un local mas donde poder hacerlo

## **Soluciones al DAFO:**

Para solucionar nuestras debilidades,

- Para suplir la falta de experiencia legal, podemos formarnos a través de Foes o de la Cámara de Comercio o distintas asociaciones, aunque contemos con la ayuda de una gestoría.
- Para conocer al pueblo, debemos poner especial atención en quien van a ser los clientes del día a día y conocer sus gustos.
- Con respecto a los costes iniciales, son algo que no podemos eliminar ni disminuir, pero si podemos hacer un buen análisis financiero para tener un marco de nuestros costes e ingresos.

Para intentar defendernos de las amenazas.

- Con respecto a la crisis actual y a la pérdida de poder adquisitivo del cliente, podemos poner precios competitivos y ofertas interesantes a nuestros productos.
- La competencia consolidada existente en el pueblo siempre va a estar ahí por lo que debemos ser atentos y comunicativos para conquistar al cliente e innovar como por ejemplo poner una tapa con cada consumición para fidelizar al cliente.

Para potenciar nuestras fortalezas:

- La posición del local es estupenda en el pueblo, y la terraza podemos decorarla de manera más cálida y relajante para captar más clientes. Además es una terraza que se ve desde la carretera, y si la decoramos con un estilo más moderno, tipo chill-out llamara la atención a los turistas.
- Debemos demostrar que conocemos el sector ofreciendo calidad en nuestro servicio y en los productos
- Al conocer a nuestro proveedores y tener un trato mas cercano con ellos también podemos presionarlos para que nos ayuden facilitándonos ciertos elementos como las mesas de la terraza o las del interior del bar.

Para aprovechar al máximo nuestras oportunidades:

- Con respecto a los distintos eventos que se celebran en el pueblo y que nos generan grandes beneficios debido a la gran cantidad de gente que viene a verlos, nosotros podemos colaborar con el Ayuntamiento de Garray o con A.C.C. Tierraquemada para potenciarlos y darles visibilidad y realizar ciertas promociones desde el bar como podría ser dan un chocolate el día de la matanza por la mañana para animar a que los vecinos del pueblo y turistas que vienen a verla estén desde horas más tempranas en el pueblo, y como consecuencia consuman mas.
- Podemos aprovechar la creación del A.T.I. para realizar convenios con las diferentes empresas constructoras, de seguridad, etc. para que sus trabajadores venga a comer a nuestro bar y así tener un número de clientes fijos bastante estable

## **Análisis del mercado:**

### **Análisis de los proveedores:**

Con respecto a los proveedores, queremos intentar que la mayoría del producto consumido en el bar sea de la zona y sobre todo de proveedores de Soria.

Con respecto a las consumiciones de barra, la variedad de proveedores en Soria es poca, y cada uno tiene bien repartido su mercado. Por ejemplo solo existe un distribuidor oficial de cerveza Mahou (Distribuciones Palacios) y uno de Coca-Cola (Distribuciones Omeñana), porque son ellos los que nos abastecen estos productos. Estas distribuidoras tienen más productos como Distribuciones Omeñana: cerveza Alambra 125, diferentes vinos, chorizo ibérico... Distribuciones Palacios nos distribuye a parte de la Mahou, EL Pacharán la Navarra, la ginebra Beffeter, el licor Ruavieja... Para productos congelados, la empresa más fuerte de Soria es Frisoria, así que esta nos abastece de helados, alguna tarta congelada para los menús de entre semana o algún pescado congelado como gambones o sepia.

Con respecto a la fruta y verdura existe más competencia como Fruterías Martínez, Frutas Álvarez o Frutas Ramón. Hemos elegido Fruterías Martínez como proveedor de estos alimentos ya que cuentan con un gran almacén y mucha variedad.

Con respecto a la carne también contamos con distintas carnicerías de la provincia de gran calidad. Por lo que realizamos compras a varias de ellas dependiendo de lo que queramos poner en el menú. Por ejemplo las pancetas para los torrrenillos las cogemos en Moreno Sáenz, ahora mismo es una de las empresas de mayor calidad en este producto y cuenta con la marca de garantía correspondiente. Otro de nuestros ingredientes estrellas son los solomillos de ternera o el cordero para asar, que nos lo distribuye Carnicerías Mediavilla, una pequeña carnicería de la zona de pinares que es una cooperativa de 6 ganaderos que tienen matadero propia y tienen unas carnes de gran calidad.

## **Análisis de los clientes:**

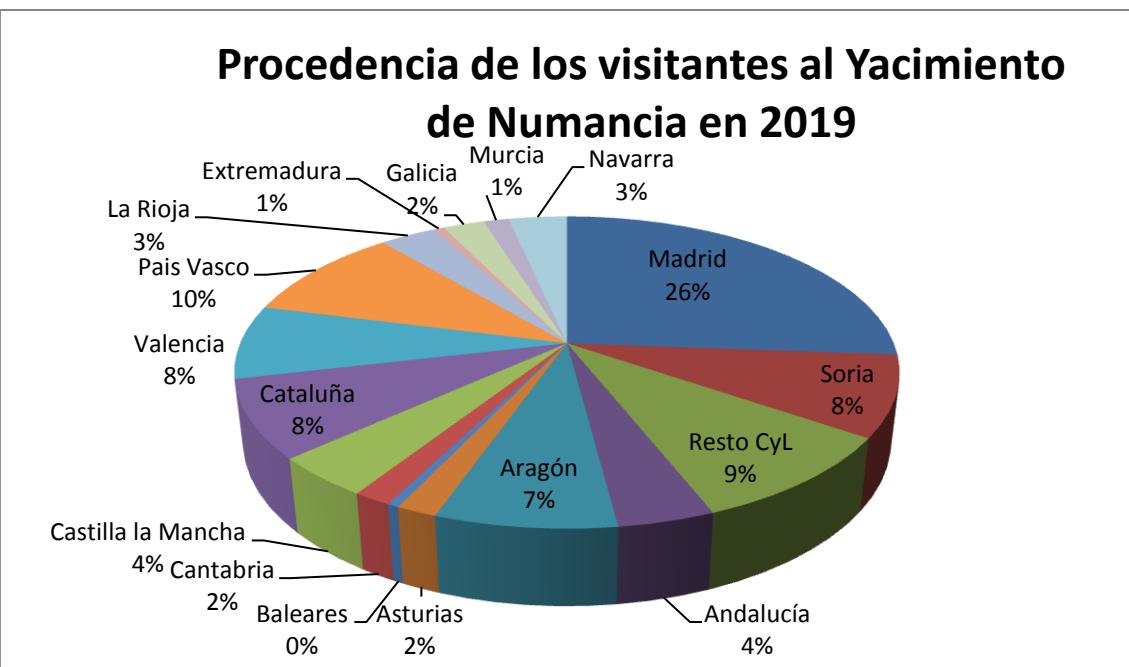
### **IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE**

- Habitantes del pueblo: En primer lugar tenemos a nuestro público más numeroso, los habitantes del pueblo. Son personas que salen a tomarse un café a media mañana o almorzar, al vermut al mediodía y otro rato por la tarde. Principalmente no son el tipo de clientela que se queda a comer todos los días, aunque si lo pueden hacer cualquier fin de semana.

- Huéspedes de las casas rurales y otros alojamientos en Garray: Queremos llegar acuerdos con todos los alojamientos del municipio para que estos puedan ofrecer a sus clientes la opción desayunar, comer o cenar en nuestro establecimiento.
- Gente de la zona: Hemos observado que tanto en Garray como en los pueblos cercanos hay bastantes personas que comen casi todos los días fuera de casa, bien porque no les pilla cerca o bien porque en casa no les espera nadie y es la mejor forma de comer sano y socializar. No es un grupo muy numeroso, pero sí muy fiel ya que pueden comer fuera de casa los 7 días de la semana.
- Trabajadores: Con la construcción del A.T.I., las cúpulas y las nuevas viviendas en la urbanización Mirador del Duero, el número de trabajadores de obra va a aumentar exponencialmente. Cuando estos proyectos estén finalizados, se contará con otro nivel de trabajador, más técnico pero igual de importante para nosotros, ya que son personas que comen fuera de casa la mayor parte de los días, sobre todo entre semana.
- Turista: El número de turistas que visita Numancia cada año es muy elevado, hablamos de casi 50.000 visitantes al año, de los cuales a un porcentaje importante le gustaría quedarse a comer en el pueblo. Los turistas que visitan el yacimiento los dividimos en dos grandes grupos, familias y excursiones. De los datos de 2019 se puede extraer que de los casi 50.000 visitantes de Numancia de ese año tan solo unos 5.000 vinieron en autobús, por lo que casi 45.000 son grupos de familias o amigos. Y para ahondar más en este dato sabemos que tan solo el 8% de los visitantes son de Soria, por lo que la gran mayoría son turistas como tal que tiene la necesidad de buscar un sitio donde comer al salir, tomarse un café o picar algo.

Adjunto un grafico con la procedencia de los visitantes al Yacimiento de Numancia en 2019. Se puede observar que el 25% son de la Comunidad de Madrid.

**Grafico nº 2: procedencia de los visitantes al Yacimiento**



Fuente: elaboración propia a base de datos de A.C.C.Tierraquemada

- Personas de Soria capital: queremos crearnos un nombre de tal manera que la gente de Soria venga al pueblo a conocernos y conocer el pueblo. Serían principalmente para comidas de fin de semana, puentes o en verano, aunque también queremos captar clientela entre semana.

## Análisis de la estacionalidad de la demanda

La estacionalidad de la demanda es un punto que nos afecta fuertemente por varios motivos

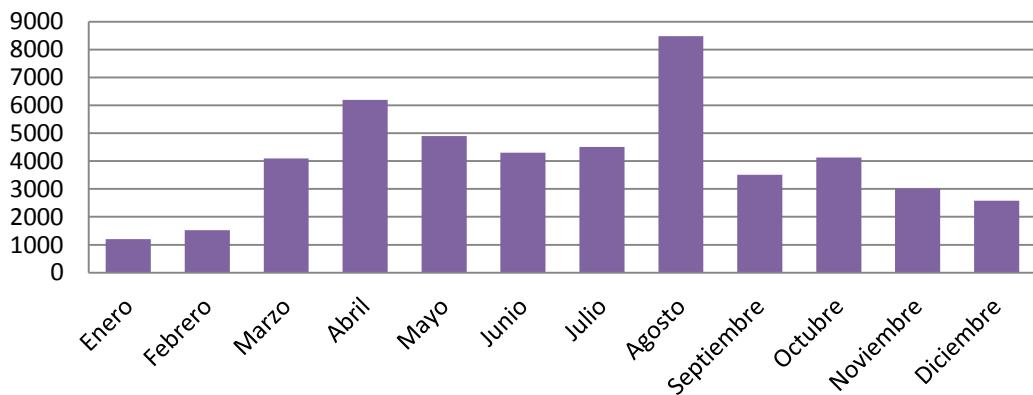
Por un lado, en nuestro municipio como ya hemos comentado se encuentran las ruinas de la antigua ciudad celtibera de Numancia, un yacimiento que atrae a numerosos turistas todos los años. Unos 50.000 al año, pero si es cierto que los meses de verano y fiestas como Semana Santa el aumento de turistas es mucho mayor que en los meses de Enero a Marzo. En el Yacimiento también se realizan 3 jornadas al año de reconstrucción, donde las casas se llenan de niños, guerreros y mujeres trabajando, por lo que esas tres jornadas son un enorme reclamo para los visitantes que desean ver Numancia con vida, esas tres jornadas se suelen repartir en un sábado de abril, otro de

Julio y otro de Septiembre, por lo que sabemos que esos tres sábados la afluencia es mayor.

Como se puede observar en el grafico, basandonos en los datos de 2019 afecta mucho la estacionalidad al número de visitantes de recibe el yacimiento. El mes de Agosto casi se doblan los turistas que visitan Numancia con respecto a otros meses buenos como Julio y Septiembre y se dispara con respecto a meses más flojo como Enero y Febrero. También se observa cómo afecta la Semana Santa al número de visitantes

Grafico nº 3: visitantes por mes en Numancia

### **Numero de visitantes por mes al Yacimiento de Numancia en 2019**



Fuente: elaboración propia a base de datos de la A.C.C. Tierraquemada

Por otro lado, la provincia de Soria genera un gran interés micológico, por lo que los meses de Septiembre a Noviembre los amantes de las setas viene a recogerlas y a disfrutar de las jornadas micológicas que se realizan en los diversos restaurantes, tanto de la ciudad como de la provincia. Aunque en Soria se pueden recoger setas casi todo el año, es en esas fechas cuando más turistas vienen, ya que también es cuando más setas y hongos hay. Los denomino vacaciones micológicas, los turistas vienen, se sacan sus permisos de recogida de setas y se van al monte a por ellas, a su vez hacen turismo y disfrutan de las vacaciones.

Podemos concluir diciendo que la provincia tiene una fuerte estacionalidad sobre todo arraigada a esos dos factores, el buen tiempo y la recogida de setas

## **Análisis de la competencia:**

### **Competencia local**

El pueblo de Garray cuenta con otros 4 bares-restaurantes que vamos a analizar con más detalle a continuación

- Bar-Restaurante Goyo: comenzamos por él ya que es el referente del lugar. Es el que más servicios ofrece a los clientes y el que más tiempo lleva en el pueblo. Tiene una clientela muy fiel y trabajada durante muchos años, no sólo del pueblo sino también de los alrededores. Es el restaurante con mayor capacidad del pueblo así que es el que más turistas atrae los fines de semana. Entre semana da unas 60 comidas diarias, ya que a la clientela habitual de la zona (camioneros, agricultores, trabajadores de los molinos o del PEMA), se le unen los huéspedes de su hotel (unas 15 personas) y de obre todo los de su hostal (unas 20, trabajadores o estudiantes de piloto la mayoría), más unas 10-12 personas que comen todos los días del año allí. Actualmente es el único bar que da almuerzos. Entre sus servicios ofrece desayunos, almuerzos, comidas y cenas. Tiene terraza pero sin servicio de camarero.

Precio medio del menú: entre semana 10€ y el fin de semana ronda unos 30€.

- Restaurante el Denario: ofrece los fines de semana un menú de calidad a un precio no muy elevado (20 €) y entre semana un menús diario a 10€. Es un hotel rural que tiene entre semana las habitaciones ocupadas por trabajadores (igual que el Goyo). También está bastante asentado puesto que lleva muchos años. En este caso, el Restaurante El Denario no ofrece servicio de bar, únicamente comidas para los que no estén hospedados en el hotel, y en ciertas épocas como verano cenas. Pero no es un bar como tal.
- Bar Abel: tiene una clientela muy fija, gente del pueblo que se junta para jugar la partida, ver el fútbol y tomar unas cervezas. Los jóvenes del pueblo principalmente también se juntan para tomar el vermú allí (aunque se muevan entre los distintos bares, es el que más frecuentan). Tiene la mejor terraza del pueblo, en la plaza junto a la iglesia y con el frontón al lado, ideal para que los padres estén tomando algo mientras los niños juegan en el frontón sin tener que cruzar la carretera, aunque en verano esa carretera se corta para que los niños

jueguen en toda la plaza sin peligro. Tiene buena atención en barra, siempre pone tapa con las consumiciones. No ofrece servicio de cocina y la terraza tampoco cuenta con camarero

- Bar Celia: tiene su clientela fija ya que el dueño es muy aficionado al motor y es el sitio donde acude la gente a ver las carreras. Tiene futbolín y billar, también una buena terraza elevada que es muy cómoda. El bar abre a las 6 de la tarde entre semana y el fin de semana también para el vermú. Antaño fue el bar de copas del pueblo. No ofrece servicio de cocina y la terraza tampoco cuenta con camarero

## **Competencia de la zona**

- Soria: como ya hemos comentado Garray se encuentra a tan solo 8 Km de Soria. Según datos de la Cámara de Comercio de Soria, la ciudad cuenta con 248 locales de hostelería, de las cuales 73 ofrecen servicio de restaurante, por lo que la competencia es mayor ya que en la capital existe mayor variedad de bares y restaurantes con más diversidad de productos a ofrecer
- Pueblos de la zona: Otra parte de la competencia son los bares y restaurantes de pueblos de la zona, que como Garray están muy cerca de la ciudad y cuentan con gran oferta en hoteles o casas rurales y también tienen bares del mismo estilo que el nuestro. Por ejemplo voy a citar unos pocos que yo creo que son los que más competencia nos pueden hacer:
  - Tardesillas: es un pueblo que está a escasos 2 Km de Garray y tiene un restaurante pequeño pero que ha cogido mucha fama con sus almuerzos, contundentes y baratos. Abre todos los días y al estar muy cerca del A.T.I atrae a muchos trabajadores
    - o Buitrago: al igual que Tardesillas es un pueblo muy cercano donde ir a almorzar. En este caso, solo abre los fines de semana durante los meses fríos, solo es en verano cuando entre semana ofrece un menú diario.
    - o Los Villares: tiene un restaurante de una elevada calidad, donde entre semana cuenta con un menú diario barato y muy rico, pero los fines de semana tiene un menú degustación de especial calidad y con productos de temporada y de la zona. Es un restaurante en el que tienes que reservar porque siempre está lleno.

Existen otras zonas de gran afluencia turística en la zona como pueden ser El Cañón de Rio Lobos y el Burgo de Osma con restaurantes tan emblemáticos como el Virrey Palafox o la comarca de Pinares que cuenta con La Lobita, uno de los restaurantes con estrella Michelin de la provincia.

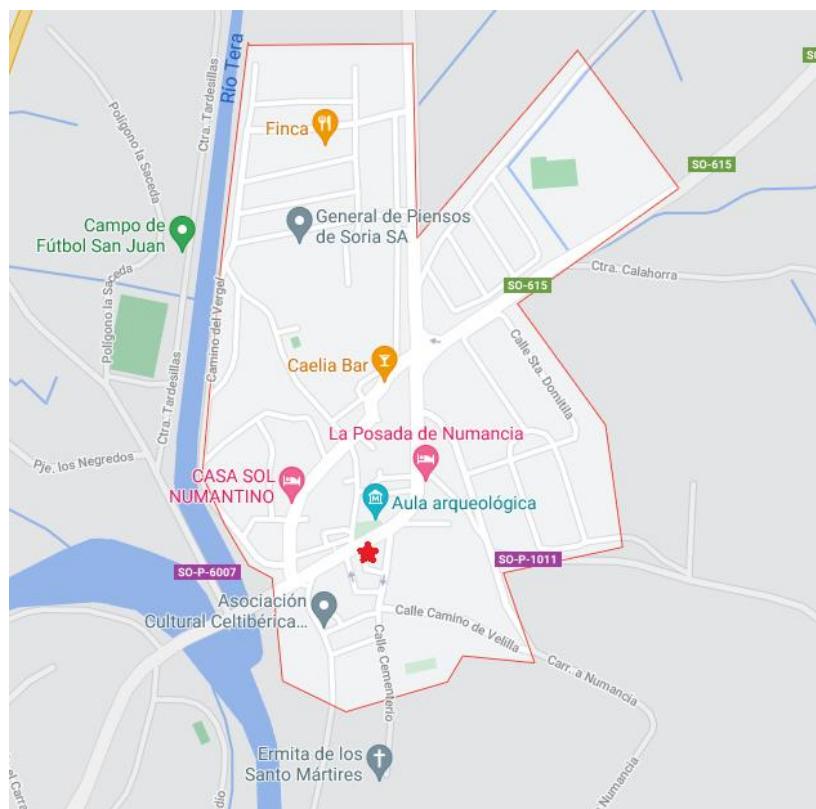
### 3. PLAN DE OPERACIONES

#### Localización:

Como hemos comentado en la presentación, nuestro Bar Restaurante se encuentra en Garray, un pueblo de unas 900 personas contando sus pedanías situado a tan solo 8 Km de Soria Capital. Se encuentra en la carretera SO-615/Arnedo, y es un desvío de la N-111 que es la carretera que une Soria con La Rioja.

El local se encuentra situado en la Calle Ramón Benito Aceña nº 14 que es la calle principal del pueblo, por la que pasa la carretera principal y donde se encuentra la iglesia o el frontón, que son las zonas de mas afluencia del pueblo

Grafico nº4: plano de Garray



Fuente: Google maps

En el plano he marcado con una estrella en rojo la ubicación del local, en el cual se puede ver que se encuentra situado en la calle principal del pueblo y en frente también

de el aula arqueológica de Numancia, donde los visitantes acuden a ver las diferentes exposiciones sobre todo de Playmovil que la asociación Aesclick de coleccionistas de plamoviles monta cada año en su interior.

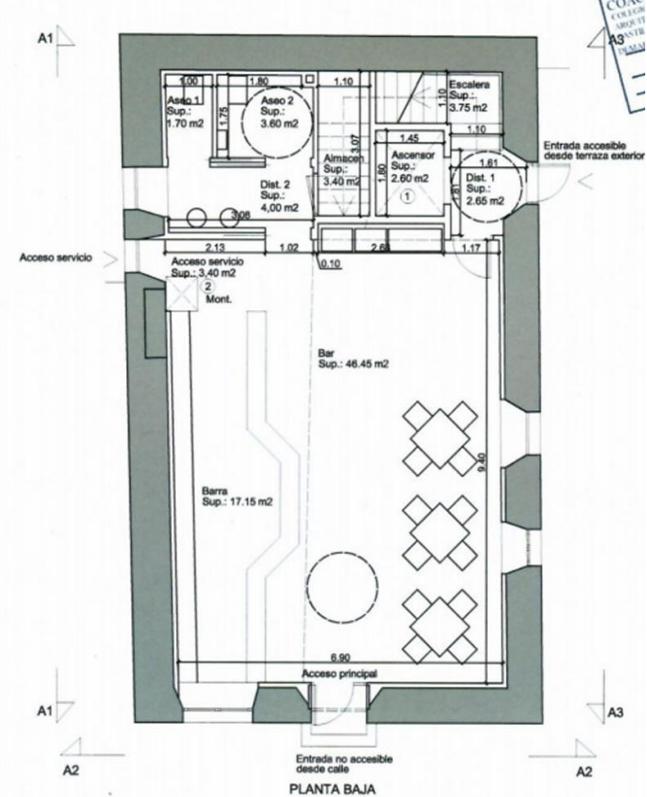
Como conclusión podemos decir que el local se encuentra en un sitio privilegiado del pueblo, con mucha afluencia tanto de los vecinos del pueblo como de los turistas que visitan el Yacimiento y situado en la calle principal y con un gran espacio para terraza

## Distribución en planta

Como hemos comentado en la presentación, el local es del Ayuntamiento y esta reformado en 2018. Se trata de una licitación del Ayuntamiento por el que hemos realizado un contrato a 25 años.

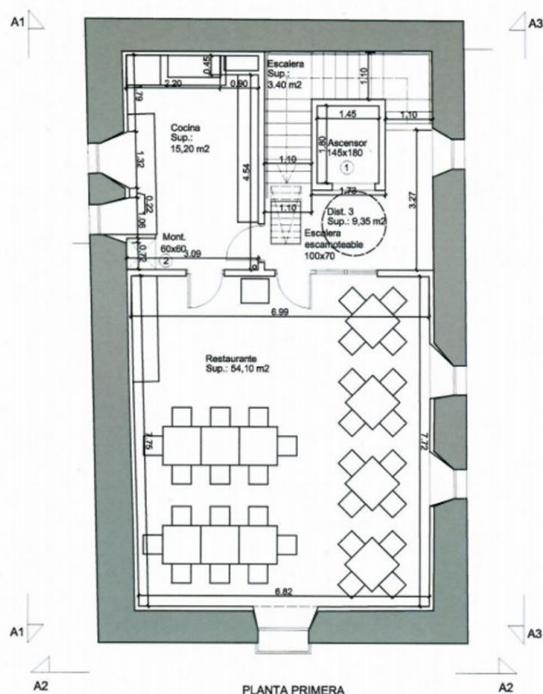
El local cuenta con dos plantas con un total de 320 metros construidos y algo más de 170 metros útiles. En la planta inferior que se encuentra a ras de calle, se encuentra el Bar con 88m<sup>2</sup> útiles que cuenta con su barra, espacio para mesas y sillas, los aseos y un pequeño almacén. La planta inferior cuenta con tres entradas, la principal que da a la Calle Ramón Benito Aceña, la de la derecha que es por la que se sale a la terraza y una pequeña puerta que da a la parte de atrás que es la plaza donde está ubicado el ayuntamiento. En la planta de arriba con 82m<sup>2</sup> útiles, se encuentra la cocina, el comedor y otro almacén que viene muy bien para desalojar un poco la cocina.

Grafico nº 5: Plano de la planta baja



Fuente: plano cedido por el Ayuntamiento de Garray

Grafico nº 6: plano primera planta



Fuente: plano cedido por el Ayuntamiento de Garray

## **Carta de productos**

Hemos elegido una gama de productos de calidad y sobre todo del lugar.

Podemos contar tanto con hamburguesas y bocadillos para los más jóvenes, como un surtido de raciones y sobre todo carnes de calidad que son da la zona para el público más mayor que quiera cenar de tapas.

A la hora de comer contamos con menús diarios muy variados y el fin de semana con productos más exclusivos como pueden ser unas zamburiñas o un buen solomillo de ternera de la zona de una gran calidad. Los postres del fin de semana son todos caseros, lo que aporta un valor añadido al menú.

No me voy a extender especialmente en este apartado ya que lo detallare mas adelante

## **4. VIABILIDAD COMERCIAL**

---

### **Plan de marketing**

Antes de definir las acciones a realizar en nuestro plan de marketing, debemos tener claras las cuatro claves del marketing mix: precio, distribución, producto y comunicación.

#### **Precio:**

Hemos elegido una estrategia de precios basada tanto en la competencia como en la calidad del producto. Al estar posicionados en un pequeño pueblo no podemos decantarnos por precios elevados, si no que debemos amoldarnos a los precios del lugar. Antes de abrir nuestro establecimiento realizamos un pequeño estudio en los distintos bares y restaurantes del pueblo para establecer el precio tanto de nuestros productos de barra como de nuestro menú. A su vez también debemos basarnos en la calidad del producto que ofrecemos, ya que hay diferentes ingredientes o productos que tienen unos precios más elevados por su calidad.

También hemos enfocado una oferta en fajitas para cenar los domingos que pensamos que es importante ya que esta mas dirigida para el público más joven, al ser una oferta de dos fajitas por 5,50€ que es un precio económico especialmente dirigido a la penetración de nuestro servicio hacia un cliente más joven.

#### **Distribución:**

La distribución de un bar es sencilla, ya que es el personal el que distribuye a través de la barra del bar, ya sea para consumir en el local o para la recogida de comida para llevar.

#### **Producto:**

Hemos elegido una gama de productos de calidad y sobre todo del lugar.

Podemos contar tanto con hamburguesas y bocadillos para los más jóvenes, como un surtido de raciones y sobre todo carnes de calidad que son da la zona para el público más mayor que quiera cenar de tapas.

A la hora de comer contamos con menús diarios muy variados y el fin de semana con productos más exclusivos como pueden ser unas zamburiñas o un buen solomillo de ternera de la zona de una gran calidad. Los postres del fin de semana son todos caseros, lo que aporta un valor añadido al menú.

### ***Desayunos***

Nuestros desayunos se basan principalmente el café, leche, cacao, e infusiones para beber. Acompañados de zumo de naranja natural y tostadas tanto de mantequilla con o sin mermelada, como de tomate con o sin jamón. También realizamos bizcocho casero y tarta de manzana y contamos con bollería variada

### ***Almuerzos y vermu***

Para la hora de almorzar tenemos la cocina abierta para realizar huevos fritos con chorizo, güeña, lomo, chistorra, picadillo.... Además de nuestras bandejas de callos u oreja guisada. No puede faltar el inconfundible Torrezno de Soria que para los almuerzos los hacemos de un tamaño algo menor, ya que vemos que el cliente así se lo come más a gusto, ya que en este momento se suele pedir un Torrezno para comer una sola persona. Todas las mañanas se realizan también distintas tortillas de patatas, una solo de patata y cebolla y otra que varía los ingredientes, puede ser de patata, picadillo y queso, o de patata calabacín y jamón, por poner algún ejemplo, tampoco puede faltar en nuestra barra de almuerzos la oreja rebozada y algún montadito de los cueles también varían los ingredientes. Un par de ejemplos sería el montadito de lomo, huevo y queso, o el montadito de bacón, queso y tomate untado...

Son muy importantes los almuerzos ya que mucha gente se acerca a Garray o a distintos pueblos cercanos a la ciudad para almorzar sobre todo el fin de semana

A la hora del vermu ofrecemos diversas banderillas con aceitunas, gambas y encurtidos y el Torrezno de Soria lo realizamos de un tamaño mayor, ya que hemos observado que a la hora del vermu la gente prefiere el Torrezno para compartir, por lo que lo tenemos expuesto entero pero lo servimos partido y con pan para que sea más sencillo el consumirlo. A su vez nuestro cocinero se encuentra todo el rato sacado diversos pichos,

como tostas con queso untado, bacón y cebolla caramelizada, pinchos de tortillas más pequeños o tostadas de jamón con tomate.

## Comidas

Aquí tenemos que diferenciar el menú de diario con el menú de fin de semana

Entre semana tenemos un menú diario que consta de 3 primeros y 3 segundos, postre o café y tiene un precio muy asequible de 10€

Grafico nº 7: ejemplo de menú del día



Fuente: elaboración propia

En la imagen podemos observar un ejemplo de menú del día realizado para una publicación de Instagram y Facebook

En cuanto al fin de semana, el menú es más elaborado, cuenta con tres entrantes al centro, un segundo a elegir y postre casero de los que solemos hacer arroz con leche, natillas, flan de chocolate, petisúes de plátano...

Grafico nº 8: ejemplo de menú de fin de semana



*Fuente: elaboración propia*

El menú de fin de semana y festivos tiene un precio de 22€ y va acompañado de un buen vino Ribera del Duero, un Cvne crianza de 2017, En la imagen se muestra un ejemplo de menú de fin de semana o festivo creado para un publicación de Instagram y Facebook.

Todo esto a excepción de los jueves, que se ofrece cocido, un buen cocido completo y contundente que costa de su plato de sopa, sus garbanzos, su verdura y su carne, todo ello como plato único por 10€, en la siguiente imagen creada para la publicación de Facebook e Instagram se muestra el anuncio de los Jueves de Cocido

#### Grafico nº 9: Anuncio de los jueves de cocido



*Fuente: elaboración propia.*

### **Cenas**

Para la hora de cenar, principalmente existe la carta en la que se puede degustar desde diferentes raciones pasando por ensaladas y platos más contundentes como el entrecot. A su vez hemos creado una pequeña carta de hamburguesas, bocadillos y sándwiches que para la hora de cenar es realmente cómodo sobre todo para los que van acompañados de niños. Aun que en la carta no exista todo tipo de bocadillo, se pueden pedir todas las variantes posibles ya que la cocina se encuentra abierta en todo momento.

También hemos creado para las cenas de los domingos, los domingos de fajitas, que consta de dos fajitas de pollo o de ternera con sus verduritas para comer en el local o para recoger.

### **Comunicación:**

Para afianzar la comunicación con el cliente, hemos creado un logo que nos represente. Se trata del nombre del bar con el ya tan famoso caballito celtíbero que representa a los sorianos, el cual en verdad no es un caballo, si no nuestra Yegua Epona.

Grafico nº 10: Logo Bar-Restaurante Numancia



Fuente: logo creado por Numanguerrix

Para seguir con la comunicación, vamos a realizar diferentes acciones de marketing, tanto para darnos a conocer como para afianzar al cliente.

## Estrategias de Marketing:

### Marketing digital:

Hemos creado el perfil de nuestra empresa tanto en Facebook como en Instagram. En dichos perfiles subimos diariamente diferentes post, ya sea para anunciar el menú del día, publicitar un plato específico o las ofertas de cocido o fajitas. También queremos aprovechar estas redes para poner en valor no solo nuestro negocio, si no el pueblo en sí, con fotos del Yacimiento o del río.

Grafico nº 11: Anuncio de los domingos de fajitas



Fuente: elaboración propia.

Si es cierto que viendo las estadísticas de nuestras redes sociales, ya que Instagram si te las da, que estas son utilizadas casi todas por personas de entre 25 y 45

años, por lo que tenemos un margen de clientes a los que no les llega la información que publicamos, por lo que hemos pensado realizar distintas estrategias de marketing tradicional para llegar a un público más amplio y sobre todo de mayor edad que no son usuarios de estas redes.

Radio: Hemos realizado una cuña en Cope Soria que es la segunda emisora más oída en la provincia. De la propuesta de Cope Soria que adjunto, hemos elegido la tercera opción, de 2 cuñas diarias de lunes a viernes en Herrera en Cope y en la Linterna y otras dos de lunes a viernes en Cadena 100. Se van a emitir durante 6 meses y a su vez nos hacen una entrevista para dar a conocer nuestro negocio. Estos anuncios en radio tienen un coste de 220€ al mes.

Google sites: La forma actual de búsqueda de información de cualquier cliente empieza por internet. El sitio web de google ya estaba creado para la empresa ya que el bar había tenido dueños anteriormente. Recuperar el sitio web conlleva un proceso lento. En principio se reclama el sitio al dueño anterior y si en tres días no contesta se empieza el proceso. Google te debe enviar un código y te presta varias alternativas, número de teléfono, email o carta al sitio físico de la empresa. En nuestro caso se nos tuvo que enviar una carta al local del Bar Restaurante Numancia, ya que tanto el email como el número de teléfono asociados al sitio web eran los del anterior dueño del local. La carta tarda unas tres semanas en llegar y contiene un código con el cual ya puedes acceder al sitio web y eliminar al dueño anterior de la gestión. Desde entonces estamos modificando horarios, características del bar y sobre todo subiendo fotos de los platos que se preparan en el Bar- Restaurante Numancia. Otra cosa muy importante es contestar a las reseñas que los clientes te ponen en el, ya que es lo primero que lee el potencial cliente que va a venir a nuestro bar.

TripAdvisor: como ya sabemos es una gran plataforma de Restaurantes, donde la gente aporta su opinión valorando el servicio y la comida de los diversos restaurantes que visita. El Bar- Restaurante Numancia ya estaba creado en esta plataforma, por lo que también tuvimos que reclamárselo al dueño anterior. En este caso es más sencillo ya que solo te llaman por teléfono al local dándote un código, el cual introduces en la página y ya te deja gestionarlo. El funcionamiento es parecido a google sites y lo más importante para nuestro punto de vista es el feedback que se tiene con el cliente

agradeciendo las reseñas ya sean buenas o malas y disculpándose si algo no ha sido de su agrado

## **Marketing tradicional**

Periódico: hemos elegido publicar nuestro anuncio en el periódico en formato papel de Soria Noticias. Es un periódico gratuito para la población de Soria que se reparte de manera quincenal y se encuentran no solo en tiendas de periódicos o papelerías, si no en centro de salud, los hospitales, tiendas de cualquier tipo... Hemos elegido este periódico porque ahora mismo es el más leído en la provincia, probablemente por ser gratis y que se encuentra en todos los lados el día que lo publican. Vamos a publicar nuestro anuncio en formato 6 x 5 cm durante 6 meses para darnos a conocer, y tiene un coste de 100€ al mes. A su vez vamos a realizar un publirreportaje que consta de una entrevista y fotos para dar a conocer nuestros productos y a nosotros, el publirreportaje nos cuesta unos 500€, pero creemos que es una buena manera de enseñar lo que hacemos a un público mucho más variado. (Adjunto propuesta de Soria Noticias con los precios de los anuncios tanto en versión papel, como para ordenador como para su App de móvil)

Panfletos informativos: en verano o los fines de semana y puentes, cuando el número de turistas que suben a ver el Yacimiento de Numancia sea superior, hemos realizado unas cartas en formato “usar y tirar” y vamos a subir al Yacimiento para dar publicidad de nuestro negocio, así muchos turistas que salgan sobre todo a la hora de comer ya conocerán nuestra existencia y nuestras ofertas y menús.

Bolsas personalizadas: Ya que somos el único bar del pueblo que ofrece el servicio de comida para llevar, hemos pensado en crear unas bolsas de papel con nuestro logo, número de teléfono y dirección para dar publicidad a nuestra comida para llevar y a nuestro local en las que serviremos nuestra comida para llevar.

Tarjetas desayuno: queremos fidelizar a nuestros clientes a través de tarjetas con desayunos gratuitos. La tarjeta consta de 9 cuadraditos en blanco que el bar te va sellando cada día que vas a desayunar o almorzar, y cuando están los 9 llenos el desayuno número 10 te sale gratis. De esta manera nuestros clientes más fieles serán los mayores beneficiados de los desayunos gratuitos, y a su vez el cliente no tan fiel deseará el desayuno gratuito por lo que intentará llenar su tarjeta para adquirirlo.

Colaboración con los apartamentos rurales: queremos crear una colaboración entre los Apartamentos Rurales Puchi y nosotros para ofrecer en el servicio de apartamento los servicios de desayuno, comida y cena a los clientes del apartamento rural. Los apartamentos rurales se encuentran a menos de 100 m. de nuestro local y hemos pensado en colaborar con ellos ofreciendo una tarifa de solo desayuno, media pensión o pensión completa dependiendo de las necesidades del cliente. De esta manera tanto los Apartamentos Rurales Puchi como nosotros ofrecemos un servicio mucho más completo y adaptado al cliente.

## **5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA**

---

### **Estructura legal de la empresa**

Para la creación de nuestra empresa hemos elegido la modalidad de una Sociedad Limitada. Es una de las formas empresariales más utilizadas en España ya que su principal ventaja es que los socios no respondan con su patrimonio a las deudas que la empresa pueda generar, si que responden con la cantidad aportada a la hora de crear la empresa. El mínimo de socios exigido para crear este tipo de empresas es de 1 socio, y la legislación no contempla número máximo de socios. La ley si determina que la cantidad mínima aportada para crear un S.L. es de 3.000€ entre todos los socios, en este caso, yo como gerente del establecimiento soy la única socia que aporto dichos 3.000€ al capital de la S.L. Para la constitución de la empresa, debemos asistir ante notario con unos estatutos y una escritura pública firmada por el, e inscrita en el Registro Mercantil

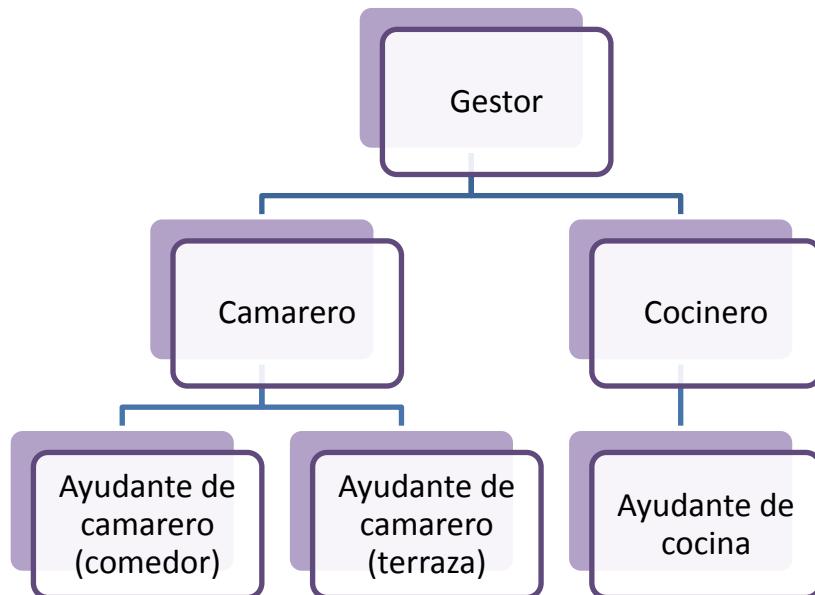
### **Estructura organizativa de la empresa**

Para el correcto funcionamiento del local, hemos decidido crear un organigrama en el que todas las funciones necesarias estén organizadas y recogidas por los distintos componentes. Este es el organigrama base que iremos ampliando según la demanda de servicios y basándonos casi principalmente en la estacionalidad ya que en época estival

es probable que necesitemos más ayuda ya que la población del pueblo se multiplica y el número de turistas aumenta mucho.

Este es el organigrama ideal, aunque en principio solo trabajaran un camarero y un cocinero. El organigrama plantado es el siguiente:

Grafico nº 12: Organigrama del Bar- Restaurante Numancia



Fuente: elaboración propia.

Contamos con varios puestos de trabajo que desglosamos a continuación:

Gestor: se encarga de los pedidos, facturación, cobros y gestión de personal y de mesas en los días de reservas y sobre todo en los días de gran afluencia.

Camarero: el puesto principal de camarero es el de barra, y a su cargo tiene tanto el camarero de terraza como el de comedor. Sus principales funciones son atender a los clientes en la barra y ocuparse de la reposición de cámaras. Se encarga también de revisar el género disponible y pasárselo al gestor para realizar los pedidos.

Ayudante de camarero (terraza): sobre todo en días de gran afluencia y buen tiempo, la terraza de 8 mesas en el exterior más dos mesas altas está muy demanda. Tanto a la hora del vermut, como en las comidas, como las tardes si el tiempo acompaña, la terraza es un lugar ideal, por eso necesitamos un camarero que se encargue de atender la terraza,

montarla, limpiarla, recogerla y servir tanto las consumiciones de barra como las comandas de comida o picoteo de cocina.

Ayudante de camarero (comedor): en los momentos de baja afluencia de clientes para comer, este camarero ayudara en barra, pero en los momentos de comidas y cenas, se encuentra en la parte superior del establecimiento sirviendo este, así que en ese momento depende más de la cocina que de la barra. Sus principales funciones son organizar el comedor para que esté preparado para las horas de las comidas y las cenas y sobre todo atender y servir la comida a los clientes.

Cocinero: es el cocinero principal, el que realiza los menús diarios y los fines de semana y todos los platos de la barra. Se encarga también de avisar al gestor de los productos que le faltan o necesita para realizar los correspondientes pedidos.

Ayudante de cocina: Depende directamente del cocinero y realiza las funciones que él le va diciendo, como pelar y trocear alimentos, poner lavavajillas e ir recogiendo utensilios, emplatar postres...

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

---

### Financiación:

Aun que para la creación de la Sociedad Limitada hayamos utilizado 3.000€ de fondos propios, no son suficientes para financiar la puesta en marcha del Bar- Restaurante Numancia, por lo que optamos por pedir un préstamo para poder llevarla a cabo.

Para obtener la financiación de la empresa decidimos pedir un préstamo con IberAval a través de la Cámara de Comercio de Soria y contando como banco prestamista la Caja Rural de Soria.

A través de la Cámara de Comercio de Soria, me informan de esta opción de pedir financiación. IBERAVAL, es una denominada “Sociedad de Garantía Recíproca de Castilla y León” que se crea con el objetivo de fomentar la pequeña y mediana empresa ayudándoles con su financiación. Esta empresa lleva 40 años ayudando al pequeño

comercio en Castilla y León, La Rioja y Vigo. Por lo que tiene una larga trayectoria en este tipo de proyectos

A través de IberAval recibo 15.000 € de préstamo de la Caja Rural de Soria a devolver en 5 años y con el primero de ellos de carencia. (Adjunto en anexos el cuadro de amortización del préstamo)

## **Inversión inicial**

Vamos a comenzar nuestro análisis contable explicando la inversión inicial a realizar.

En primer lugar la creación de la Sociedad Limitada que como ya hemos comentado tiene un coste de 3.000 € más los gasto derivados de ello que ascienden a unos 220 € de gastos de la notaría, 120 € del Registro y unos 180 € de la gestoría.

Por otro lado, debido a que es una concesión del ayuntamiento, se le debe pagar una fianza por los 25 años que asciende a 7000 €.

Y para finalizar el primer pedio de género y utensilios necesario para poner en funcionamiento el negocio que tiene un costo de 10.000 €, por lo que la inversión inicial asciende a unos 20.520 €

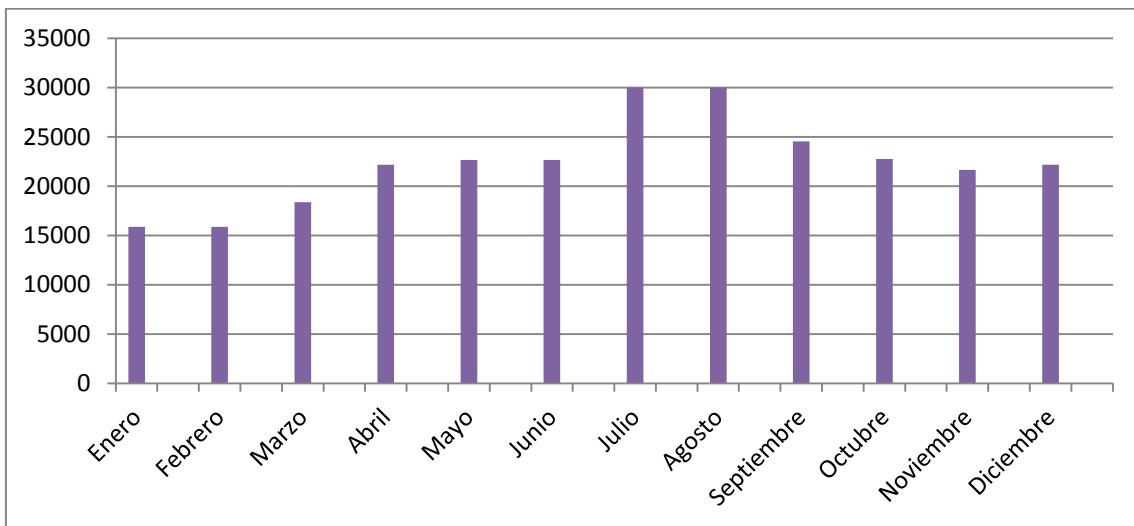
## **Análisis de estados contables**

Vamos a analizar la solvencia de la empresa de la observando diferentes estados financieros:

### **Objetivo de ventas 2021 (Anexo nº5)**

Para empezar hemos realizado un plan de objetivo de ventas de 2021 desglosándolo de manera mensual. Hemos decidido separarlo en diversos apartados y separando los días de entre semana (de lunes a viernes) o fines de semana (sábados y domingos) para el calcular mejor los diferentes ingresos. Por un lado hemos estimado el servicio de barra y por otro el servicio de comidas separándolos en desayunos y almuerzos, comidas o cenas, ya que hemos observado que el número varía bastante entre esos tres apartados. Para calcularlo hemos estimado los ingresos diarios en todos estos apartados y los hemos multiplicado por los días correspondientes y por el precio.

Grafico nº13: Objetivo de ventas mensuales 2021



Fuente: elaboración propia

Por ejemplo el servicio de barra de enero está basado en 200€ al día por 20 días y dividido entre el IVA. Mientras que el de comidas esta multiplicado por los 10€ del menú diario. A su vez el de fin de semana esta multiplicado por los 22€ del menú de fin de semana. Las ventas están estimadas por meses puesto que debido a la estacionalidad del turismo, como se puede apreciar en el grafico, hay muchos más clientes en los meses de Abril a Octubre, por lo que las ventas son superiores.

El objetivo de ventas de 2021 nos da unas ventas aproximadas de 268.640 € con IVA y de 222.017€ sin IVA.

## Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias forma parte de las cuentas anuales de una empresa y es el resumen de los gastos e ingresos que la empresa tiene a lo largo del año.

Vamos a utilizar diferentes ratios para analizar la cuenta de pérdidas y ganancias de los próximos 5 años

	2021	2022	2023	2024	2025
MARGEN BRUTO= RDO BRUTO/VENTAS	17,07%	18,44%	18,81%	20,64%	21,86%
MARGEN EBITDA= EBITDA/VENTAS	17,23%	18,60%	18,95%	20,78%	21,99%
BENEFICIO SOBRE VENTAS= Bº NETO/VENTAS	11,00%	11,90%	12,17%	13,39%	14,20%

- Ratio de margen bruto: es el beneficio obtenido en relación a las ventas. En este caso el primer año tenemos un beneficio del 17%, lo que significa que de cada euro que vendo, 17 céntimos son parte de mi beneficio. Este margen va aumentando progresivamente durante los posteriores ejercicios hasta situarse en el 21%
- Ratio de margen EBITDA: nos muestra la rentabilidad de la empresa sobre las ventas basándonosnicamente en lo que tenemos en caja. En este caso el margen es menos preciso ya que no contempla las amortizaciones, pero al tener tan pocopeso las amortizaciones, el resultado casi no varia
- Ratio de beneficio sobre ventas: nos muestra la rentabilidad obtenida por cada unidad monetaria invertida. Este ratio es el más fiable de todo, ya que también contempla los gastos de los intereses de nuestra financiacion

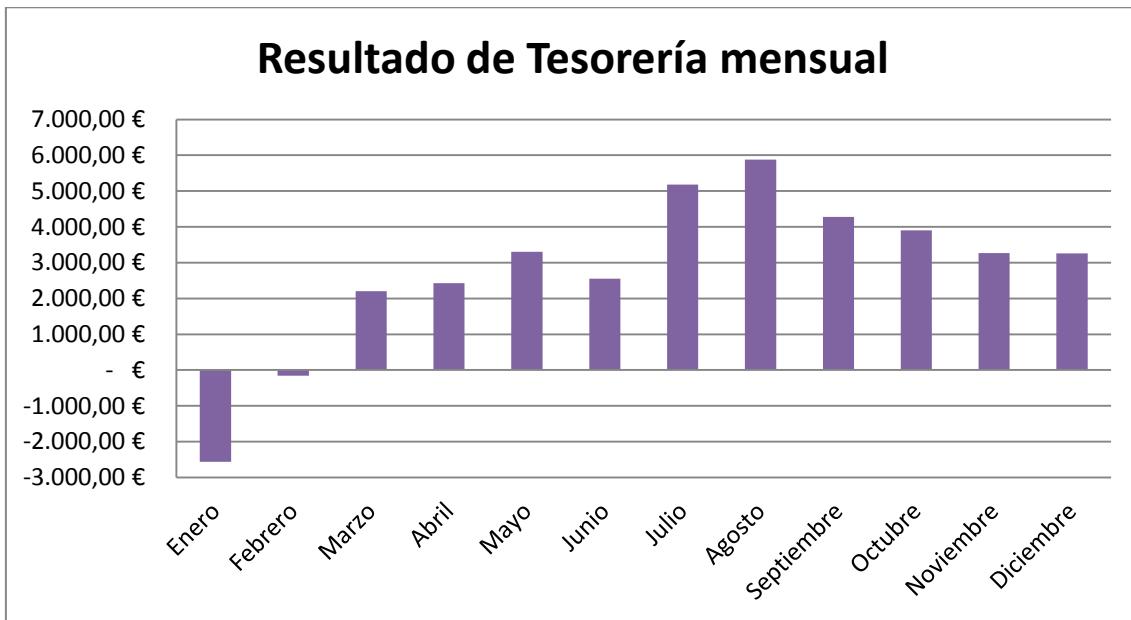
<b>Descripción</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>1. Importe neto cifra de negocios</b>	<b>244.218,18</b>	<b>256.429,09</b>	<b>306.429,09</b>	<b>321.750,55</b>	<b>337.838,07</b>
VENTAS	244.218,18	256.429,09	306.429,09	321.750,55	337.838,07
<b>2. Variación exist. prod. term. y en curso</b>	<b>3.000,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>350,00</b>	<b>350,00</b>
<b>3. Trab.realizados por la emp. para su activ</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>94.832,04</b>	<b>99.573,64</b>	<b>116.443,05</b>	<b>122.265,21</b>	<b>128.378,47</b>
COMPRAS	99.272,37	104.235,99	122.571,64	128.700,22	135.135,23
RAPPELL POR COMPRAS	-4.440,33	-4.662,35	-6.128,58	-6.435,01	-6.756,76
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>85.550,00</b>	<b>86.405,50</b>	<b>108.869,56</b>	<b>109.958,25</b>	<b>11.057,83</b>
SUELdos Y SALARIOS	71.900,00	72.619,00	88.945,19	89.834,64	90.732,99
S SOCIAL EMPRESA	13.650,00	13.786,50	19.924,37	20.123,61	20.324,84
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>27.091,52</b>	<b>25.620,35</b>	<b>25.420,09</b>	<b>25.434,42</b>	<b>26.901,17</b>
ARRENDAMIENTOS Y CANONES	7.274,52	7.274,52	7.274,52	7.274,52	7.274,52
SERVICIO DE LIMPIEZA Y ASEO PERS	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
SISTEMAS INFORMATICOS REPARACION	290,40	290,40	304,92	304,92	304,92
PRIMAS DE SEGUROS	450,12	463,62	477,53	491,86	506,61
SERVICIOS BANCARIOS, COMISIONES	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00
PUBLICIAD PROPAGANDA Y RELACIONE	3.165,36	1.452,00	1.452,00	1.452,00	2.904,00
SUMINISTRO GAS OIL CALEFACCION	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00
SUMINISTROS DE AGUA Y DEPURACION	290,40	290,40	290,40	290,40	290,40
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD	7.623,00	7.851,69	7.623,00	7.623,00	7.623,00
OTROS SERVICIOS	580,80	580,80	580,80	580,80	580,80
TELEFONO	5.372,40	5.372,40	5.372,40	5.372,40	5.372,40
IMPRENTA Y MATERIAL DE OFICINA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
BASURAS - RSU	348,48	348,48	348,48	348,48	348,48

OTROS TRIBUTOS: IMPLOS, TASAS Y	29,04	29,04	29,04	29,04	29,04
<b>EBITDA</b>	<b>39.744,62</b>	<b>45.329,59</b>	<b>55.696,39</b>	<b>64.442,67</b>	<b>71.850,60</b>
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>400,00</b>	<b>415,00</b>	<b>450,00</b>	<b>450,00</b>	<b>450,00</b>
AMORTIZ INMOV INTANGIBLE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORT. INMOV MAT.	400,00	415,00	450,00	450,00	450,00
<b>9. Imputación subvenciones inmovil.no financ</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>11. Deterioro y Rtdo. enajenaciones inmovil.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>12. Otros resultados</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>A) Resultado explotación (del 1 al 12)</b>	<b>39.344,62</b>	<b>44.914,59</b>	<b>55.246,39</b>	<b>63.992,67</b>	<b>71.400,60</b>
<b>13. Ingresos financieros</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>14. Gastos financieros</b>	<b>370,80</b>	<b>330,03</b>	<b>239,72</b>	<b>147,16</b>	<b>52,28</b>
INT DEUDAS C/ENTI DE CDTO PTMOS	370,80	330,03	239,72	147,16	52,28
<b>B) Resultado financiero (13+14+15+16+17+18)</b>	<b>-370,80</b>	<b>-330,03</b>	<b>-239,72</b>	<b>-147,16</b>	<b>-52,28</b>
<b>C) Resultado antes de impuestos (A+B)</b>	<b>38.973,82</b>	<b>44.584,56</b>	<b>55.006,67</b>	<b>63.845,51</b>	<b>71.348,32</b>
<b>19. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>13.640,84</b>	<b>15.604,60</b>	<b>19.252,33</b>	<b>22.345,93</b>	<b>24.971,91</b>
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	13.640,84	15.604,60	19.252,33	22.345,93	24.971,91
<b>D) Resultado del ejercicio (C+19)</b>	<b>25.332,98</b>	<b>28.979,97</b>	<b>35.754,33</b>	<b>41.499,58</b>	<b>46.376,41</b>

## **Cuenta de tesorería (Anexo nº6)**

La cuenta de tesorería nos aporta información sobre los cobros y pagos que se generan en la actividad de nuestra empresa

**Grafico nº14: Resultado de tesorería mensual**



*Fuente: elaboración propia*

Podemos observar como durante los primeros dos meses de nuestra actividad tenemos resultados de tesorería negativos, consecuencia de las inversiones iniciales en maquinaria, género y mobiliario. A partir del tercer mes comenzamos a generar cash flow positivo con una tendencia que se consolida a lo largo del ejercicio.

Grafico nº 15: Acumulado tesorería



Fuente: elaboración propia

Los datos que hemos utilizado para la realización de esta cuenta son los siguientes:

- Ingresos por ventas: las obtenidas en el objetivo de ventas de 2021
- IVA repercutido: 10% de las ventas ya que hostelería tributa al 10%
- Compas género: 40% sobre las ventas. Incluyendo exclusivamente comida y bebida
- Compras inmovilizado: en este apartado hemos contemplado el mobiliario, menaje, maquinaria...
- Compras consumibles: este apartado contempla las compras de productos de limpieza, tupper de comida para llevar... este tipo de productos que compras y se gastan.
- Sistemas informáticos: en este apartado se contempla la revisión de los sistemas que ya estaban instalados en el local
- Devolución de préstamos: según la tabla de amortización del crédito y debido a que tenemos un año de carencia, os salen a pagar 30.90€ al mes de intereses durante el primer año.
- Alquiler: el alquiler del local es de 501€ mensuales
- Seguros: el seguro contratado con Generali por el contenido del local (anexo nº4)
- Salario administrador (autónomo): es el salario del gestor y dueño del negocio

- Salarios empleados: dependiendo del mes y de la carga de trabajo variara el número de empleados de 2 a 4 en el primer año. El sueldo de los empleados es de 1.300€
- Seguridad Social: un 30% del sueldo de los empleados
- Suministros: Este apartado contempla elementos como la luz (500€/mes), calefacción (100€/mes) o agua (20€/mes). En verano los 100€ de calefacción se contemplan dentro de la electricidad debido al aire acondicionado
- Gastos varios: Este apartado incluye gastos como basuras (24€/mes), alcantarillado (2€/mes), alarma (40€/mes), internet+futbol+teléfono (370€/mes) o la publicidad que suma 403,3€ durante 6 meses.
- IVA soportado: es el 10% de las compras de género y el rappel sobre compras y el 21% del resto de pagos a excepción de los salarios tanto del administrados como de los empleados y la Seguridad Social.

Todo esto nos da un resultado de tesorería de 33.551,30€.

### **Balance de situación: (Anexo nº7)**

En la siguiente tabla se puede ver un resumen del balance de situación de los tres próximos años. (El balance completo se adjunta en los Anexos)

Como se puede apreciar el activo corriente tiene mucho más peso que el activo no corriente ya que tenemos poco inmovilizado y casi todo el valor de la empresa se encuentra en las existencias y en la tesorería.

Año	2021	2022	2023
ACTIVO NO CORRIENTE	5.100,00	4.985,00	5.235,00
II. Inmovilizado material	5.100,00	4.985,00	5.235,00
ACTIVO CORRIENTE	33.735,86	45.137,04	47.944,72
II. Existencias	3.000,00	3.500,00	4.000,00
VII. Tesorería	30.735,86	41.637,04	43.944,72
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>38.835,86</b>	<b>50.122,04</b>	<b>53.179,72</b>

PATRIMONIO NETO	15.666,49	30.156,47	35.367,15
Fondos propios	15.666,49	30.156,47	35.367,15
I. Capital	3.000,00	3.000,00	3.000,00
III. Reservas	0,00	12.666,49	14.489,98
VII. Resultado del ejercicio	25.332,98	28.979,97	35.754,33
VIII. Dividendo a cuenta	-12.666,49	-14.489,98	-17.877,17
PASIVO NO CORRIENTE	11.387,73	7.685,16	3.890,02
II. Deudas a l/p	11.387,73	7.685,16	3.890,02
PASIVO CORRIENTE	11.781,64	12.280,41	13.922,55
III. Deudas a corto plazo.	3.612,27	3.702,57	3.795,14
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	8.169,37	8.577,84	10.127,41
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>38.835,86</b>	<b>50.122,04</b>	<b>53.179,72</b>

Vamos a utilizar diferentes ratios para estudiar el balance

	MINIMO	2021	2022	2023
<b>RATIO DE LIQUIDEZ=AC/PC</b>	<b>1,5</b>	<b>3,36</b>	<b>4,18</b>	<b>4,87</b>
<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO=</b> <b>(PNC+PC)/PATRIMONIO NETO</b>	0,6	1,85	0,87	0,52
<b>RATIO DE TESORERIA=</b> <b>REALIZABLE+DISPONIBLE/PC</b>	<b>1</b>	<b>3,11</b>	<b>3,89</b>	<b>4,59</b>

- **Ratio de liquidez:** nos indica la capacidad de pago de la empresa a corto plazo. El valor mínimo del ratio debe ser del 1,5 y en este caso los tres años se contemplan ratios superiores, por lo que la empresa no tendría problemas en realizar el pago a corto plazo.
- **Ratio de endeudamiento:** este ratio nos indica la capacidad de la empresa de financiarse con sus propios fondos. En este caso se observa que el primer año tenemos un ratio elevado ya que comenzamos con un crédito de 15.000€ y sin

apenas fondos propios. Poco a poco el ratio baja hasta colocarse en valores más estables y seguros.

- **Ratio de tesorería:** este ratio nos indica la capacidad que tiene la empresa para pagar las deudas que vencen a corto plazo. El indicador mínimo es 1, por lo que en nuestro caso, la empresa no tiene problemas para pagar dichas deudas.

	2021	2022	2023
RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)= RTDO EXPLOTACION/AT	92%	82%	77%
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA= BºNETO/RECURSOS PROPIOS</b>	<b>163%</b>	<b>96%</b>	<b>74%</b>

- **Rentabilidad económica:** nos permite conocer la ganancia de nuestra empresa. Como se puede observar la empresa desde el primer año nos genera beneficios.
- **Rentabilidad financiera:** nos muestra los beneficios obtenidos con los recursos propios que hemos utilizado para ello.

## **7. RESUMEN Y CONCLUSIONES**

---

Después de realizar el análisis financiero, ya podemos decir que no es solo un trabajo universitario, si no que es un análisis de un negocio solvente. Las conclusiones a las que llegamos a través del trabajo son:

### **El negocio es rentable:**

Como hemos podido observar a través del estudio de los análisis económicos realizados, el Bar- Restaurante Numancia es un negocio solvente y rentable a partir del primer año

### **Ubicación idónea:**

Garray es un pueblo muy cercano a la capital que se encuentra en pleno crecimiento, tanto en número de habitantes como en ofertas de trabajo para fijar a la población. A su vez cuenta con el Yacimiento de Numancia que tiene unas visitas de casi 50.000 personas al año.

### **Oportunidad de futuro:**

Debido al crecimiento empresarial de la zona con empresas grandes como el Parque Empresarial del Medio Ambiente o el aeroparque con su escuela de pilotos, nosotros observamos la oportunidad de crecer considerando el elevado número de trabajadores que mueven estas empresas y que necesitan un lugar de ocio o un sitio donde comer a diario.

### **Riqueza para el pueblo:**

Creamos riqueza para el pueblo aumentando la oferta de ocio, no solo para los habitantes, sino también para los visitantes de Numancia como para los trabajadores de la zona. A su vez creando puestos de trabajo en una zona rural donde hasta hace unos años la oferta de empleo era escasa y a su vez ayuda a que se asienten mas familias en el pueblo posibilitando que se creen nuevos servicios como guarderías, tiendas, centros de campamentos, etc....

Tenemos claro que nuestro negocio debe ir creciendo y adaptándose a los clientes para ofrecer el mejor servicio posible y buscar los posibles nichos de mercado que nos puedan surgir en el futuro.

## **8. ANEXOS**

---

- 1- ANEXO Nº1: CARTA BAR RESTAURANTE NUMANCIA
- 2- ANEXO Nº 2: PRESUPUESTO RADIO COPE SORIA
- 3- ANEXO Nº 3: PRESUPUESTO PERIODICO SORIANOTICIAS
- 4- ANEXO Nº 4: PRESUPUESTO SEGURO DEL LOCAL
- 5- ANEXO Nº5: OBJETIVO DE VENTAS 2021
- 6- ANEXO Nº6: CUENTA DE TESORERIA
- 7- ANEXO Nº 7: BALANCE DE SITUACION AÑOS 2021-2022-2023
- 8- ANEXO Nº8: PLAN DE AMORTIZACION DEL CREDITO
- 9- ANEXO Nº9: AMORTIZACION MAQUINARIA Y MOBILIARIO

# BIBLIOGRAFIA

---

## Páginas web

- <https://suelosoria.es/>
- <https://www.eldiasoria.es/Noticia/Z4687CC3A-B232-CDC9-EF9565D21F90F3CB/202008/Dos-empresas-interesadas-en-instalarse-en-el-PEMA-de-Garray>
- <https://sorianoticias.com/noticia/2020-10-02-garray-el-poder-de-un-pueblo-para-atraer-empresas-y-proyectos-71681>
- <https://elmirondesoria.es/provincia/comarca-de-soria/la-junta-destina-4-millones-para-el-aerodromo-de-garray>
- <http://www.dipsoria.es/actualidad/notas-de-prensa/la-comision-de-hacienda-dictamina-favorablemente-la-adjudicacion-layonair-sl-de-10000-m2-en-el>
- <https://guiadesoria.es/soria-y-provincia/pueblos-de-soria/255-garray.html>
- <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/todo-debes-saber-sociedad-limitada-s-l/20181115152455018154.html>
- <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- <https://www.iberaval.es/>
- <https://circulantis.com/blog/elaborar-presupuesto-tesoreria/>
- <https://blog.hubspot.es/sales/punto-equilibrio-empresa>
- <https://aseduco.com/blog1/ratios-financieros-caso-practico/>
- <https://abra-invest.com/los-ratios-mas-importantes-para-analizar-la-cuenta-de-resultados/>
- <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-roe.html>
- <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/castilla-leon/soria/soria>

## **Artículos web**

[https://elpais.com/elpais/2013/07/09/laboratorio\\_de\\_felicidad/1373353794\\_137335.html](https://elpais.com/elpais/2013/07/09/laboratorio_de_felicidad/1373353794_137335.html)

<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/la-importancia-del-feedback/>

<https://inbestia.com/analisis/analisis-de-la-cuenta-de-resultados-y-ratios-financieros>