



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Trabajo Fin de Grado

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA
CREACIÓN Y PUESTA EN
MARCHA DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN EN ESPAÑA**

Alumno: Jesús Cabrera Espinosa

Tutor: Lucas Cañas Lozano

Dpto: Organización de empresas, Marketing y
Sociología

Mayo, 2023

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR.....	8
2.1. Descripción de la idea	8
2.2. Presentación del promotor	9
3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	10
3.1. Análisis del entorno genérico (PESTEL)	10
3.1.1. Factores políticos	10
3.1.1. Factores económicos	10
3.1.2. Factores socio-culturales	13
3.1.3. Factores tecnológicos	14
3.1.4. Factores medioambientales	16
3.1.5. Factores legales.....	16
3.2. Definición del sector de actividad	18
3.3. Análisis del entorno específico (fuerzas competitivas)	19
3.3.1. Poder de negociación de los clientes	20
3.3.2. Servicios sustitutivos	21
3.3.3. Poder de negociación de los proveedores	23
3.3.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores	24
3.3.5. Grado de rivalidad entre los competidores existentes.....	25
3.4. Análisis interno	26
3.4.1. Misión visión y valores de la empresa.....	26
3.4.2. Business CANVAS model	27
3.4.3. Cadena de valor	28
3.5. Análisis DAFO	29
3.5.1. Debilidades	29
3.5.2. Amenazas	30
3.5.3. Fortalezas	30
3.5.4. Oportunidades.....	30
4. PLAN DE MARKETING.	32
4.1. Marketing estratégico	32
4.1.1. Ventaja competitiva	32
4.1.2. Objetivos de mercado y ventas	33

4.1.3.	Perfil de los clientes (segmentación).....	33
4.1.4.	Posicionamiento en el mercado.	34
4.2.	Marketing operativo	35
4.2.1.	Estrategia de producto/servicio	35
4.2.2.	Estrategia de precios.....	37
4.2.3.	Estrategia de distribución	38
4.2.4.	Estrategia de comunicación	39
4.2.5.	Presupuesto de marketing	42
4.3.	Previsión de ventas	42
5.	PLAN DE OPERACIONES	44
5.1.	Localización e instalaciones	44
5.1.1.	Localización	44
5.1.2.	Instalaciones	44
5.2.	Descripción de los procesos de prestación del servicio	45
5.3.	Capacidad productiva.....	47
5.4.	Proveedores y Gestión de aprovisionamiento	49
5.5.	Gestión de la calidad	49
6.	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	50
6.1.	Necesidades de personal	50
6.2.	Organigrama.....	51
6.3.	Política de RRHH	51
6.3.1.	Selección personal.....	52
6.4.	Costes de personal.....	52
7.	SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA	54
7.1.	Forma jurídica.....	54
7.2.	Trámites de constitución y puesta en marcha	55
7.2.1.	Trámites de constitución.....	55
7.2.2.	Trámites de puesta en marcha	58
8.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	63
8.1.	Previsión de inversiones.....	63
8.2.	Financiación	64
8.3.	Previsión de costes	66
8.3.1.	Costes fijos.....	66

8.4.2. Costes variables.....	68
8.5. Cuenta de resultados	69
8.6. Previsión de tesorería.....	70
8.7. Balance previsional	71
8.8. Cuentas previsionales (5 años)	72
9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA.....	73
9.1. Análisis de rentabilidad. VAN y TIR.....	73
9.2. Plazo de recuperación de la inversión.....	74
9.3. Ratios	75
10. CONCLUSIONES.....	77
11. BIBLIOGRAFÍA.....	78

Índice de tablas

Tabla 1 Variación interanual del PIB de España y Andalucía. 2015 – 2021.....	11
Tabla 2 Variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC). 2015 - 2022	12
Tabla 3 Gasto en Restauración y comedores. 2015 -2020	13
Tabla 4 Usuarios de Internet en España sobre personas de 16 a 74 años.....	15
Tabla 5 Empresas que efectúan ventas por comercio electrónico sobre el total de empresas.....	15
Tabla 6 Principales magnitudes del sector de servicios de comidas y bebidas en España	18
Tabla 7 Principales magnitudes del sector de servicios de comidas y bebidas en Andalucía	19
Tabla 8 Objetivos 2024 - 2026	33
Tabla 9 Gastos comerciales, promoción y marketing	42
Tabla 10 Ingresos previstos	42
Tabla 11 Previsión de ingresos a 5 años	43
Tabla 12 capacidad productiva máxima en euros	48
Tabla 13 Necesidades de personal	50
Tabla 14 Coste laboral mensual por puesto a jornada completa.....	53
Tabla 15 Coste laboral de plantilla y emprendedoras	53
Tabla 16 Inversión prevista	63
Tabla 17 Destino de la financiación solicitada.....	64
Tabla 18 Cuadro de financiación.....	65
Tabla 19 Condiciones préstamo ICO	65
Tabla 20 Importe de cuotas a abonar.....	65
Tabla 21 Previsión de costes fijos anuales	66
Tabla 22 Tabla de amortizaciones	67
Tabla 23 Costes variables anuales	68
Tabla 24 Cuenta de resultados	69
Tabla 25 Previsión de tesorería.....	70
Tabla 26 Balance previsional a 5 años.....	71
Tabla 27 Cuentas previsionales (5 años)	72
Tabla 28 Rentabilidad: VAN y TIR a 5 años.....	73
Tabla 29 Rentabilidad: VAN y TIR a 20 años.....	73
Tabla 30 Periodo de recuperación de la inversión	75

Tabla 31 Ratios	76
Tabla 32 Tipos de cotización contingencia (%)	88
Tabla 33 Tipos de cotización desempleo (%).....	88
Tabla 34 Tipos de cotización FOGASA (%)	88
Tabla 35 Tipos de cotización formación profesional (%)	88
Tabla 36 Tipos de cotización accidentes trabajo y enfermedades profesionales (%).....	88

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Fuerzas de Porter	20
Ilustración 2 Modelo CANVAS.....	28
<i>Ilustración 3 Cadena de valor de Porter</i>	29
Ilustración 4 Comida japonesa	36
Ilustración 5 procesos de prestación del servicio	45
Ilustración 6 Organigrama	51
Ilustración 7 Trámites de constitución	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Idea de negocio

En este Trabajo de Fin de Grado se examina la factibilidad técnica y financiera de una propuesta de negocio bautizado como "*CASA TOKIO*", un restaurante de alto standing ubicado en el centro de Sevilla especializado en comida japonesa.

1.2. Objetivo

Este trabajo de fin de grado se desarrolla con el objetivo de analizar la viabilidad económica de una idea empresarial, un restaurante de comida japonesa en el centro de Sevilla. Para ello, se desarrollará un estudio de distintas variables que, que de alguna manera pueden repercutir sobre la actividad de este proyecto de negocio, CASA TOKIO.

Se comienza, de esta manera por el análisis de la situación general y específica, una evaluación DAFO y la fijación del posicionamiento del negocio.

A continuación, se abordará el plan de producción, operaciones y recursos humanos, así como la estrategia de marketing. Finalmente, se llevará a cabo un análisis económico financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

1.3. Metodología

La consecución del objetivo de este trabajo de fin de grado requiere una exhaustiva búsqueda de datos cuantitativos y de información cualitativa.

Los datos cuantitativos se recopilan de los publicados por diferentes entidades, como el Instituto de Estadística Nacional, el Instituto de Crédito Oficial y el Banco de España, entre otros, los cuales ofrecen una variedad de información estadística de todo tipo de temáticas

La información de tipo cualitativo, por otro lado, se obtiene a partir del escrutinio de una amplia literatura relativa tanto relativa al proceso de creación y puesta en marcha de empresas como la referente al sector de la restauración, haciendo uso para ello de numerosos informes, estudios, artículos, investigaciones, etc., de autores como Vidal, Herrero o Coquillat, junto con organismos como por ejemplo puede ser el caso de del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. O Andalucía Emprende, utilizando para ello bases de datos especializadas como Dialnet o Google Academics.

Todos los datos recogidos son procesados y examinados, lo cual permite comprender mejor el entorno del proyecto y la interpretación de los resultados obtenidos. Lo que a su vez permite contar con una visión más amplia tanto del sector como de la propia idea de negocio.

Mucha de la información se ha ido adquiriendo en asignaturas estudiadas en la carrera de Ingeniería en Organización Industrial tales como: estadística, organización del trabajo y factor humano, métodos cuantitativos, marketing industrial, gestión de sistemas productivos, gestión financiera, gestión de la calidad y complejos industriales.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR

2.1. Descripción de la idea

CASA TOKIO representa un negocio con una oferta gastronómica que combina productos de primera clase y creatividad con la cultura culinaria japonesa. Elementos a los que se ha de sumar una atención al cliente y unos servicios óptimos. Todo ello con el objetivo de responder a las nuevas tendencias del mercado, a la vez que satisfacer a quienes deseen disfrutar de una alternativa con la que poder vivir la experiencia de degustar sus principales especialidades en un espacio caracterizado por la sensación de paz, libertad y sosiego.

En este sentido, la clientela tendrá a su disposición varios espacios en los que podrá vivir experiencias diferentes, pudiendo probar un menú degustación con las especialidades del restaurante, además de una amplia y cuidada selección de vinos nacionales e internacionales, mediante la cual disfrutar de una experiencia gastronómica plena.

Así, con el objetivo de responder a las nuevas tendencias del mercado, CASA TOKIO es un proyecto empresarial que pretende posicionarse en la mente de los clientes como una alternativa innovadora y a la vez combinada con la tradición culinaria japonesa, que utiliza en todas sus recetas ingredientes frescos de alta calidad.

En consecuencia, un restaurante cuyo equipo de profesionales se esfuerza por lograr el mayor nivel de calidad de su oferta gastronómica, a lo que se añade una fuerte apuesta por la innovación y la creatividad en todas sus facetas. Unos valores, a los que se ha de añadir la responsabilidad y el compromiso que pretende asumir con la sociedad y el medio ambiente.

2.2. Presentación del promotor

El promotor de este proyecto se llama Jesús Cabrera Espinosa, tiene 27 años y es Ingeniero en Organización Industrial.

Desde sus inicios en su carrera ha trabajado en la hostelería, a la vez que lo compaginaba de la mejor manera posible, dándole así una amplia visión de lo que conlleva este sector. Ha trabajado en una empresa de energías renovables y desde octubre lleva trabajando en una empresa multinacional de distribución y logística en la provincia de Sevilla.

Con ganas e ilusión quiere emprender en este nuevo proyecto.

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis del entorno genérico (PESTEL)

En el presente apartado se abordará un estudio PESTEL, el cual analizará los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales que influyen en el desarrollo empresarial. Se trata de un estudio que tiene la intención de evaluar el entorno en el que la empresa se encuentra inmersa para así poder tomar las mejores decisiones (Martín, 2017)

3.1.1. Factores políticos

Desde finales del año 2019 el país experimenta su primera experiencia de gobierno de coalición desde la Guerra Civil. A pesar de los ataques recurrentes de la oposición que se han intensificado a raíz de la respuesta a la pandemia, el país ha logrado mantener la estabilidad aprobando sus terceros presupuestos y distintas leyes siempre con mayoría.

Esta seguridad es un elemento que otorga confianza a cualquier iniciativa empresarial, tal como la que se analiza en este estudio.

3.1.1. Factores económicos

PIB

Desde el año 2014 España había experimentado un incremento de su PIB, aun cuando se había ralentizado en los últimos años. En este contexto la llegada de la pandemia de Covid-19 en marzo de 2020 tuvo un impacto brusco en la economía, debido a las medidas de prevención nunca antes vistas. Estas implicaron una fortísima restricción de movimientos y actividades a nivel global, lo que se tradujo en una disminución del 11,3% del PIB español y del 9,1% en Andalucía, tal y como se puede observar en la siguiente tabla (Banco de España, 2021).

Tabla 1 Variación interanual del PIB de España y Andalucía. 2015 – 2021		
Años	España	Andalucía
2021	5,5%	5,5%
2020	-11,3%	-10,8%
2019	2,0%	1,8%
2018	2,3%	2,6%
2017	3,0%	2,6%
2016	3,0%	2,5%
2015	3,8%	3,6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. (INE). 2023

Durante 2021, el proceso de vacunación tuvo un gran éxito, lo que permitió una progresiva relajación de las restricciones para contener el Covid-19. Como resultado, la actividad económica comenzó a recuperarse, lo cual se reflejó en el aumento del PIB, esperado en un 5,5% en España y en un 5,5% en Andalucía. Una fase de expansión en la que también han influido de manera considerable los Fondos Next Generation (Banco de España, 2022a).

No obstante, la invasión de Ucrania por parte de Rusia ha cambiado radicalmente la situación. Las nuevas proyecciones apuntan a una desaceleración de la economía occidental con respecto a los pronósticos anteriores al conflicto. Si bien la previsión para el PIB en 2022 es del 5,5%, el Banco de España augura un crecimiento del PIB de 1,3% en 2023 del 2,7% en 2024 y un 2,1% en 2025 (Banco de España, 2022b).

IPC

La evolución de la tasa de inflación en Andalucía presenta un comportamiento similar al experimentado a nivel nacional, si bien se puede observar que hasta 2020 la intensidad de las variaciones era de menor grado autonómico, y, mayor desde la pandemia. En este sentido, la llegada de la pandemia del Covid-19 en 2020 hizo que la inflación se mantuviera en terreno negativo gran parte del año, el cual concluye con una variación anual de -0,5%, el valor más reducido desde

2014. En este sentido, todos los componentes contribuyen a esta caída del IPC, especialmente el energético (Banco de España, 2021).

Tabla 2 Variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC). 2015 - 2022		
Años	España	Andalucía
2022	5,7	6,2
2021	6,5	6,7
2020	-0,5	-0,3
2019	0,8	0,5
2018	1,2	1,0
2017	1,1	1,1
2016	1,6	1,6
2015	0,0	0,0

Fuente: INE. 2023

Sin embargo, esta tendencia decreciente de la tasa de inflación finalizaría en 2021. Si bien en un principio el proceso inflacionista observado a partir del segundo semestre del año 2021 consideraba de carácter transitorio, debido a la en principio estimada temporalidad de los problemas logísticos ocasionados por los cuellos de botella en la oferta, la persistencia de estas alteraciones en las cadenas globales de suministro y el encarecimiento de numerosas materias primas, sobre todo las energéticas, ocasionaron que el IPC se incrementara y alcanzara el 6,5% en España y el 6,7% en Andalucía, según el Banco de España (2022a).

En 2022 la guerra en Ucrania dio un nuevo impulso a este proceso inflacionista y dificulta si cabe más la recuperación económica postpandemia, a la vez que añade un nuevo factor desestabilizador al escenario inflacionista existente desde mediados del año 2021, contribuyendo a mantener los niveles histórico de los precios de todas las materias primas, entre los que destacan el gas, petróleo, electricidad, etc. sin mostrar signos de remisión durante todo 2022 (Banco de España, 2022b)

En este aspecto, la guerra tiene una profunda repercusión en el campo de la energía y las materias primas, en los cuales Rusia una figura protagonista. Así,

aun cuando la cuantificación de los efectos del conflicto sobre la actividad y sobre la inflación es muy incierta, dado que la principal fuente de incertidumbre es la propia evolución de la guerra, es más que probable que se asiente un período de incertidumbre latente, que implicaría un sostenimiento de la inflación en niveles continuados altos tal y como sucedió en 2021 y 2022, lo que vendría a romper el largo periodo de baja inflación que venía disfrutando la economía. Las previsiones del Banco de España (2022b) en este caso apuntan a una tasa de inflación del 4,9% en 2023, de un 3,6% para el año 2024 y de un 1,8% en el año 2025.

3.1.2. Factores socio-culturales

En España las actividades vinculadas con la restauración tienen una especial notabilidad en los hábitos de la sociedad. Prueba de ello es la importancia que tiene el gasto en “*Restauración*”, que alcanzaba hasta 2020 valores de más del 8,5% del gasto total, según se observa en la siguiente tabla de la *Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)*¹ elaborada por el INE (2023). Así, la llegada de la pandemia supuso una ruptura en este sentido, si bien la paulatina vuelta a la normalidad a lo largo de 2021 ha vuelto a hacer crecer nuevamente este capítulo de gasto, tan relevante en la forma de vivir de la sociedad española.

Tabla 3 Gasto en Restauración y comedores. 2015 -2020			
Año	% sobre el gasto total	Gasto medio por hogar	Gasto medio por persona
2021	6,82	1.995,50 €	803,83 €
2020	5,77	1.558,26 €	626,18 €
2019	8,56	2.589,63 €	1.040,51 €
2018	8,79	2.626,35 €	1.056,73 €
2017	9,21	2.689,24 €	1.080,40 €
2016	8,89	2.507,29 €	1.005,80 €
2015	8,63	2.369,94 €	947,33 €

Fuente: *Encuesta de Presupuestos Familiares. INE. 2023*

Un porcentaje de los gastos totales, que equivalía a más de 1.000 euros por individuo y superaban los 2.500 euros para una familia, por término medio antes

¹ “La *Encuesta de presupuestos familiares (EPF)* suministra información anual sobre la naturaleza y destino de los gastos de consumo, así como sobre diversas características relativas a las condiciones de vida de los hogares”. (INE, 2023)

de la pandemia, y que tras esta nuevamente han vuelto a crecer hasta situarse en 2021 en 1.995,50 € por hogar y 803,83 € por persona, con una clara tendencia creciente con la total vuelta a la normalidad.

La *Federación de Cocineros y Reposteros de España (Facyre)*, *Hostelería de España* y *Unilever Food Solutions* (2019), haciéndose eco de los datos “*Barómetro de Tendencias en Restauración 2018*” revela que los españoles, en promedio, salen a comer fuera de casa 2 y 3 veces por semana. Esto refleja el hecho de que el salir a comer y cenar representa una forma de ocio dentro de la cultura y la sociedad española. En este sentido, cabe resaltar que los hombres tienen una mayor inclinación hacia esta actividad, así como los jóvenes y los habitantes de ciudades grandes.

En España a lo largo de los últimos años la comida japonesa ha ganado mucho protagonismo dentro de la cultura del ocio gastronómico. Esto es patente en el hecho que el sushi sea uno de los platos más populares en España. Según la *Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados*, en 2020 el consumo de sushi preparado aumentó un 48%, llegando a las 2.715 toneladas, tal y como lo recoge *Financial Food* (2021).

Otra evidencia que la gastronomía japonesa ha adquirido un notable nivel de arraigo en España, se refleja en los resultados de una encuesta hecha por “*El Tenedor*”. De acuerdo a la misma, el 85% de los entrevistados afirmaron haberse iniciado en tal tipo de comida hace más de cinco años (Bolsamanía, 2019).

3.1.3. Factores tecnológicos

Durante los últimos tiempos, se ha producido una importante evolución en el área tecnológica, abarcando todas las actividades cotidianas, convirtiéndose Internet en una herramienta primordial y adquiriendo una relevancia cada vez mayor (Simón, 2018). Prueba de ello es, según recoge la “*Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2022*”, que en 2022 en España el 94,5% de la población entre 16 y 74 años eran usuarios activos de Internet, es decir, personas que habían utilizado la red en los últimos tres meses, lo que se traduce en más de 33,5 millones de personas, y supone un importante incremento desde el 78,7% del año 2015 (INE, 2023).

Tabla 4 Usuarios de Internet en España sobre personas de 16 a 74 años.	
Años	Porcentaje de usuarios (%)
2022	94,5
2021	93,9
2020	93,2
2019	90,7
2018	86,1
2017	84,6
2016	80,6
2015	78,7

Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2022. (INE). 2023

Esta incidencia también se refleja en el mundo de la empresa, según se pone de manifiesto en la “*Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas*”, en la cual se puede observar que el porcentaje de empresas que efectúan ventas por comercio electrónico sobre la total ha ido creciendo de manera paulatina, aún existe un importante diferencial en cuanto al tamaño de las mismas. Así, si en 2022 el 31,6% de las empresas con más de 10 empleados efectúan ventas por comercio electrónico, sólo un 13,17% de las de menos de 10 empleados lo hacen. Se trata de 18,5 puntos porcentuales que suponen una mayor diferencia que los 14pp del año 2014, lo que da una imagen de una creciente desigualdad en términos de uso de la tecnología según el tamaño de las empresas (INE, 2023)

Tabla 5 Empresas que efectúan ventas por comercio electrónico sobre el total de empresas			
Año	Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados	Diferencia (puntos porcentuales)
2022	31,6%	13,1%	18,5
2021	26,9%	10,1%	16,80
2020	25,5%	9,5%	16,00
2019	20,4%	5,8%	14,60
2018	19,6%	4,9%	14,70
2017	20,4%	4,4%	16,00

2016	20,1%	4,2%	15,90
2015	17,6%	3,6%	14,00

Fuente: Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas. INE. 2023

Aun cuando el entorno tecnológico general ha experimentado una importante transformación que ha impactado tanto social como económicamente en los últimos años, el sector de la restauración adopta estas nuevas tecnologías con menos rapidez, especialmente las empresas de menor tamaño, al igual que sucede en el entorno general. En este sentido, los principales obstáculos para la puesta en marcha de estas nuevas tecnologías en estas empresas se relacionan con los costes, según un 75% de las empresas del sector, falta de infraestructura física, necesidad de una adecuada formación del personal, el grado de aceptación de la clientela y los costes de mantenimiento (Diego Coquillat, 2020).

3.1.4. Factores medioambientales

Es indiscutible que el calentamiento global está afectando al mundo entero, por lo que desde diferentes áreas se insta a agilizar la descarbonización de la economía. Esto requiere cambiar el modelo energético actual, basado en fuentes de energía dañinas para el medio ambiente, generadoras de muy altas cantidades de gases de efecto invernadero, por otro que se fundamente en fuentes de energía renovables, con el fin de alcanzar la sostenibilidad (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático IPCC, 2021).

3.1.5. Factores legales

La actividad de CASA TOKIO está clasificada en el epígrafe 5610 el cual se refiera a “Restaurantes y puestos de comidas” de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009).

La gestión de la actividad empresarial se rige por la legislación de contratación de carácter privado establecida por el Código Civil y el Código de Comercio, así como por las disposiciones en materia de Protección de Datos y diversa normativa general². La normativa aplicable a esta actividad proviene de la comunidad autónoma en la que desarrolle su actividad y en caso de ausencia de

² Ver Anexo I

una, la legislación estatal que figura a continuación seguirá siendo la de referencia.

- ✚ *Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de los Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo;*
- ✚ *Orden de 18 de marzo del mismo año (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de las Cafeterías, Ministerio de Información y Turismo;*
- ✚ *Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.*

Normativa autonómica

- ✚ Decreto 198/1987 de Consejería de Trabajo y Bienestar Social, de 26 agosto. Medidas de defensa de consumidores y usuarios.
Este Decreto establece una serie de medidas destinadas a proteger a los consumidores y usuarios en los establecimientos de restauración y similares. Entre estas medidas se encuentran:
 - ✓ Las instalaciones deben cumplir los requisitos de salubridad y aseo establecidos.
 - ✓ Debe existir un horario de apertura y cierre de locales.
 - ✓ Se establecen normas sobre la higiene de los productos alimenticios.
 - ✓ Se regula la manipulación y conservación de los alimentos.
 - ✓ Se establecen normas para la limpieza y desinfección de los utensilios y locales. -Se regulan los precios.
 - ✓ Se establecen normas para la calidad de los productos alimenticios.
 - ✓ Se regulan los procedimientos de reclamación de los consumidores.
 - ✓ Se regulan los derechos de los trabajadores.

- ✓ Se establecen normas para la publicidad engañosa.
- ✓ Se establecen normas para la seguridad en los establecimientos.
- ✓ Se regulan los sistemas de facturación.
- ✓ Se establecen requisitos para el personal de los locales.

✚ Decreto 262/1988, de 2 de agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de septiembre).

✚ Ley 26/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

3.2. Definición del sector de actividad

En 2020 existen en España 253.350 empresas dedicadas a la prestación de servicios de comidas y bebidas (CNAE09: 56), tal y como se puede observar en la siguiente tabla, lo que implica una cifra un 3,10% menor a la del año anterior, si bien se trataría de un dato totalmente influenciado por la repercusión que tuvo la llegada de la pandemia del coronavirus y las medidas de lucha contra ella puestas en marcha a nivel mundial, originando una fuerte crisis en el sector.

Tabla 6 Principales magnitudes del sector de servicios de comidas y bebidas en España			
Variable	2020	2019	2018
Número de empresas	253.350	261.442	260.306
Cifra de negocios	32.807.314	54.209.610	51.268.615
Personal ocupado	1.114.445	1.262.971	1.207.960

Fuente: Estadística Estructural de Empresas. Sector servicios. INE. (2023).

En términos de personal ocupado en el sector, se ha de destacar su contribución a las cifras de empleo global. así, en 2020 a pesar del impacto de la pandemia en la economía y el mercado laboral, tanto a nivel general, como sobre todo en este sector, las 1.114.445 personas ocupadas representan el 5,91% de las 18.825.500 personas ocupadas en total en España (INE, 2023).

Por su parte, la cifra de negocios habla de uno de los sectores de mayor importancia dentro de la estructura económica española, tal y como se desprende de su importante cifra de negocio, 32.807 millones de euros en 2020, lo que, a pesar de la crisis del coronavirus, supone un 1.19% del total de la cifra de negocios de las empresas españolas en 2020, 2,8 billones de euros.

A nivel de Andalucía, la importancia del sector si cabe es todavía mayor, como lo pone de relieve la siguiente tabla. Así, las empresas de este sector representan un 7,79% del total de las 660.851 empresas activas en la Comunidad en 2020, dando ocupación a 184.912 personas, es decir, un 4,73% del total de 3.911.400 personas ocupadas, a la vez que generando una cifra de negocios de 5.195 millones de euros, lo que representa un 3,62% del total de 143.461 millones de euros de Andalucía.

Tabla 7 Principales magnitudes del sector de servicios de comidas y bebidas en Andalucía			
Variable	2020	2019	2018
Número de empresas	51.486	53.279	51.587
Cifra de negocios	5.195.043	8.069.366	7.388.783
Personal ocupado	184.912	211.140	198.644

Fuente: Estadística Estructural de Empresas. Sector servicios. INE. (2023).

3.3. Análisis del entorno específico (fuerzas competitivas)

A continuación se hará uso de la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, para poder analizar los factores clave que afectan a esta iniciativa empresarial. Esto implica estudiar el nivel de competencia entre los participantes en el sector, la amenaza de nuevas entradas en el mercado, el poder de negociación de los proveedores, la presencia de productos sustitutos y el poder de negociación de los consumidores. Elementos todos ellos que afectan al atractivo del sector (Herrera, 2015).

Ilustración 1 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2008).

3.3.1. Poder de negociación de los clientes

El modelo de Porter es una herramienta útil para analizar la competencia y la estructura de un sector empresarial. En el caso de los restaurantes, el poder de negociación de los clientes se refiere su capacidad para influir en los precios y las condiciones de los servicios ofrecidos por los negocios del sector (Porter, 2008).

En este sentido, la influencia de la clientela sobre los ingresos totales de un negocio es un elemento que incide en su capacidad para negociar. Cuanto mayor sea su importancia, mayor será su poder de negociación, y viceversa. Por tanto, cuanto menor sea la relevancia, menor será su capacidad para negociar (Herrera, 2015).

En este sector en cuestión hay una gran cantidad de clientes, lo que da lugar a una baja concentración de compradores, los cuales, por su parte, tienen a su disposición una gran cantidad de ofertas, así como información detallada y de fácil acceso gracias a la utilización de las nuevas tecnologías, lo que les permite

hacer comparaciones rápidas y sencillas entre las mismas. Esto, junto con la ausencia de costes derivados del cambio de establecimiento por parte de los usuarios, se convierte en una ventaja para el público y un incremento de la competencia entre empresas (Baena y Jairo, 2003).

Por otra parte, se ha de tener en cuenta la importancia de los servicios para los clientes. En el caso que los servicios ofrecidos por los restaurantes son importantes para los clientes, estos tendrán mayor poder de negociación, dado que los clientes estarán dispuestos a pagar más por servicios de alta calidad y se asegurarán de que los negocios ofrezcan un buen servicio para mantener su lealtad (Herrera, 2015).

En resumen, en este caso, el poder negociador de los clientes es reducido

3.3.2. Servicios sustitutivos

Los bienes sustitutivos se caracterizan por ofrecer una utilidad similar, lo que significa que satisfacen necesidades relacionadas entre sí. El aumento de estos productos se debe a su abundancia, provocando una bajada en los precios, y como resultado, una disminución en la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

En el sector de restaurantes se puede observar una situación de madurez, caracterizada por no presentar una elevada dificultad para entrar al mercado. Esto ha llevado a que diversos operadores ofrezcan servicios similares, pudiendo ser considerados como competidores sustitutivos (Herrera, 2012).

De esta manera, los servicios sustitutivos más relevantes serían aquellos que ofrecen una alternativa al servicio de restauración para satisfacer las necesidades del consumidor, entre los cuales figurarían:

- ✚ Comida para llevar. La comida para llevar es una alternativa conveniente para los consumidores que no quieren o no tienen tiempo para sentarse en un restaurante. Los restaurantes pueden ofrecer comida para llevar para aumentar sus ventas y satisfacer a los clientes que prefieren comer en casa o en la oficina (Deloitte, 2022).

- ✚ Servicios de entrega de comida. La entrega de comida a domicilio es otra alternativa que se ha vuelto cada vez más popular en los últimos años. Empresas como Uber Eats, Deliveroo, Glovo, entre otras, permiten a los consumidores pedir comida de sus restaurantes favoritos y recibir la entrega en la comodidad de sus hogares (Marketing4ecommerce, 2022).
- ✚ Servicios de catering. Los servicios de catering son una alternativa popular para eventos y reuniones donde se requiere una gran cantidad de comida. Los restaurantes pueden ofrecer servicios de catering para aumentar sus ingresos y llegar a nuevos clientes (Escuela Superior en Hostelería y Turismo, 2022).
- ✚ Servicios de comida rápida. La comida rápida es una alternativa para los consumidores que buscan una opción de comida rápida y económica. Las cadenas de comida rápida como McDonald's, Burger King y KFC son algunos ejemplos de empresas que ofrecen este servicio (Martínez, 2022).
- ✚ Servicios de comida casera. Los servicios de comida casera ofrecen una alternativa para los consumidores que prefieren comida preparada en casa. Empresas como HelloFresh, Blue Apron y Plated ofrecen kits de comida que se entregan en casa con todos los ingredientes necesarios para preparar una comida completa (Let's cook, 2022).

En resumen, los servicios sustitutos de restaurantes son una amenaza para el modelo de negocio de los restaurantes, ya que ofrecen alternativas que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores de manera más conveniente o económica. Por lo tanto, los restaurantes deben estar atentos a estas alternativas y considerar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales para mantenerse competitivos en el mercado.

No obstante, aunque hay una gran variedad de opciones a elegir, la mayoría no cumple con los requisitos para ser considerada una alternativa directa a la oferta de CASA TOKIO.

3.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores establecen su capacidad de negociación a través de su concentración. Cuantos más proveedores haya, menor será el valor de los productos y/o servicios que ofrecen. Por el contrario, un menor número de proveedores generará un coste elevado. Esta ventaja de negociación se intensifica si los proveedores cuentan con algún producto único o muy diferenciado, algo que muy raramente sucede en este sector (Porter, 2008).

En este sector de restauración se ha de destacar que dicho poder de negociación dependerá, entre otros de los siguientes factores:

- ✚ Dependencia de los suministros. Los restaurantes dependen de los proveedores para obtener suministros de alimentos y bebidas frescos y de calidad. Si los proveedores tienen el control de los suministros, pueden aumentar los precios y hacer que los restaurantes dependan de ellos (Hernán, Méndez y Rivera, 2010).
- ✚ Pocos proveedores: En algunos casos, los restaurantes pueden depender de un número limitado de proveedores para obtener suministros de alimentos y bebidas. Si hay pocos proveedores disponibles, estos pueden aumentar los precios y limitar la disponibilidad de los suministros (Castro, 2003).
- ✚ Costos de cambio. Cambiar de proveedores puede ser costoso y requerir mucho tiempo para los restaurantes. Si los proveedores saben que los restaurantes tienen pocas opciones de cambio, pueden aumentar los precios y reducir la calidad de los suministros (Baena y Jairo, 2003).
- ✚ Exclusividad. Los proveedores pueden ofrecer acuerdos exclusivos a los restaurantes para garantizar que solo compren sus suministros. Si un restaurante está atrapado en un acuerdo exclusivo, puede ser difícil cambiar a un proveedor diferente y obtener mejores precios (Hernán, Méndez y Rivera, 2010).

Consecuentemente, en el sector de restaurantes, el poder de negociación de los proveedores puede ser alto.

3.3.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es una de las fuerzas que determinan la competitividad de un sector determinado. La presencia de obstáculos para la entrada en un sector puede afectar la rentabilidad del mismo. Estas dificultades, conocidas como barreras de entrada, pueden consistir en costos fijos altos, regulaciones, economías de escala, etc. Cuanto mayor sea la amenaza de nuevos competidores, menor será la rentabilidad de la industria, y viceversa; cuanto más altas sean las barreras de entrada, mayor será la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

En el sector de restaurantes, la amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que nuevos negocios entren en el mercado y compitan con los restaurantes existentes.

Algunos factores que pueden influir sobre la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de la restauración serían los siguientes:

- ✚ Las necesidades de capital Si los costos de inicio son bajos, los nuevos competidores pueden entrar en el mercado sin tener que invertir grandes cantidades de dinero ni hacer frente a elevados gastos operativos (Herrera, 2012).
- ✚ Economías de escala limitadas. La existencia de elevadas economías de escala proporciona una importante ventaja a empresas ya asentadas en base a unos más bajos costes operativos, lo que les permite obtener unos costes unitarios más bajos y una mayor rentabilidad. Sin embargo, en este caso, en el sector de la restauración, las economías de escala son limitadas, los nuevos competidores pueden operar en el mercado sin tener que competir con grandes empresas establecidas (Hernán, Méndez y Rivera, 2010).
- ✚ Los establecimientos ya consolidados en el mercado gozan de una considerable ventaja frente a los proyectos nuevos al contar con una clara identidad de marca (Castro, 2003).

- ✚ Las nuevas empresas tienen que vencer el escepticismo de la clientela y también el de las empresas de los canales de distribución para ser agregadas a su oferta (Hernán, Méndez y Rivera, 2010).
- ✚ Para poder desarrollar su actividad, es necesario cumplir con una amplia serie de normativas legales relacionadas con la urbanización, el medio ambiente, el empleo, la seguridad, la salud, etc., que han ido aumentando a lo largo del tiempo (Hernán, Méndez y Rivera, 2010).

En definitiva, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de restauración es elevada

3.3.5. Grado de rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores se refiere a la intensidad con la que las empresas compiten entre sí por la participación en el mercado y los clientes (Porter, 2008)

En este sector de restauración, la rivalidad entre los competidores puede ser alta debido a varios factores, como:

En primer lugar, el número y tamaño de las empresas que operan en el sector. Existen gran cantidad de competidores que compiten entre sí por los clientes., lo que hace de la restauración un sector muy competitivo (Rivera, Hernán y Méndez, 2010).

En este sector conviven numerosos competidores, la mayor parte son pequeñas y medianas, lo que supone una fuerte competencia entre los operadores de tamaños similares, generando una mayor competitividad entre ellos (Rivera, Hernán y Méndez, 2010).

Por otra parte, el grado de diferenciación de los servicios ofrecidos también influye en la rivalidad. Cuanto más homogénea sea la oferta de los operadores, mayor será el nivel de competencia. Esto es lo que ocurre en el sector de restauración, donde la oferta es muy similar, lo que aumenta la rivalidad entre los competidores (Castro, 2003).

Bajos costos de cambio: los clientes pueden cambiar fácilmente de un restaurante a otro sin incurrir en altos costos de cambio, lo que aumenta la rivalidad entre los competidores (Baena y Jairo, 2003).

Los costes fijos también influyen en el grado de rivalidad. Cuanto más elevados sean, más alto será el nivel de competencia. En este sector los costes operativos son significativos, por lo que la rivalidad entre las empresas es muy alta (Herrera, 2012).

Se ha de considerar, a su vez, el ritmo de crecimiento del sector. En un contexto de bajas tasas de crecimiento, el grado de rivalidad entre los operadores aumenta. Este es el caso del sector de restauración, que se encuentra en una fase de madurez.

Diferenciación de productos. Algunos restaurantes pueden diferenciarse de otros disponiendo de una oferta exclusiva, basada en la calidad de sus productos, experiencias únicas o un ambiente distinto. Elementos que rompe la homogeneidad de su oferta y puede disminuir la rivalidad entre los competidores (Castro, 2003).

En resumen, la rivalidad entre los competidores en el sector de restaurantes puede ser catalogada de alta. Es por ello que, tal y como se plantea desde CASA TOKIO, se ha de ofrecer un servicio diferenciado para hacer frente a este alto grado de rivalidad entre los competidores.

3.4. Análisis interno

3.4.1. Misión visión y valores de la empresa

Misión

CASA TOKIO se esfuerza por compartir la cultura gastronómica de Japón, preparando sus comidas de forma tradicional y totalmente saludable, ofreciendo una relación calidad-precio excelente. Todo ello en un ambiente tranquilo y cómodo para sus clientes.

Visión

CASA TOKIO desea llegar a convertirse en un punto de referencia para el consumo de comida japonesa saludable en toda Sevilla y Andalucía. Esta meta se alcanzará a través de la apertura de locales en distintas ubicaciones, tanto dentro como fuera de la comunidad. Todo ello se basa en una oferta que fusiona calidad, tradición, innovación y originalidad, contando con un ambiente tranquilo y relajado, elementos que le otorgan un valor añadido y que la diferencian de sus competidores.

Valores










CASA TOKIO se centra en una serie de valores fundamentales

- ⊕ Orientación al cliente
- ⊕ Pasión y profesionalidad
- ⊕ Proximidad
- ⊕ Rapidez y dinamismo
- ⊕ Calidad y excelencia
- ⊕ Entorno laboral asentado en la promoción de la igualdad de oportunidades y la diversidad.

3.4.2. Business CANVAS model

El CANVAS, un modelo especialmente diseñado para examinar empresas y organizaciones, se ha convertido en una herramienta indispensable para muchos emprendedores que desean analizar sus planes de negocio a través de diferentes aspectos clave (Programa Expertemprende, 2012).

Ilustración 2 Modelo CANVAS

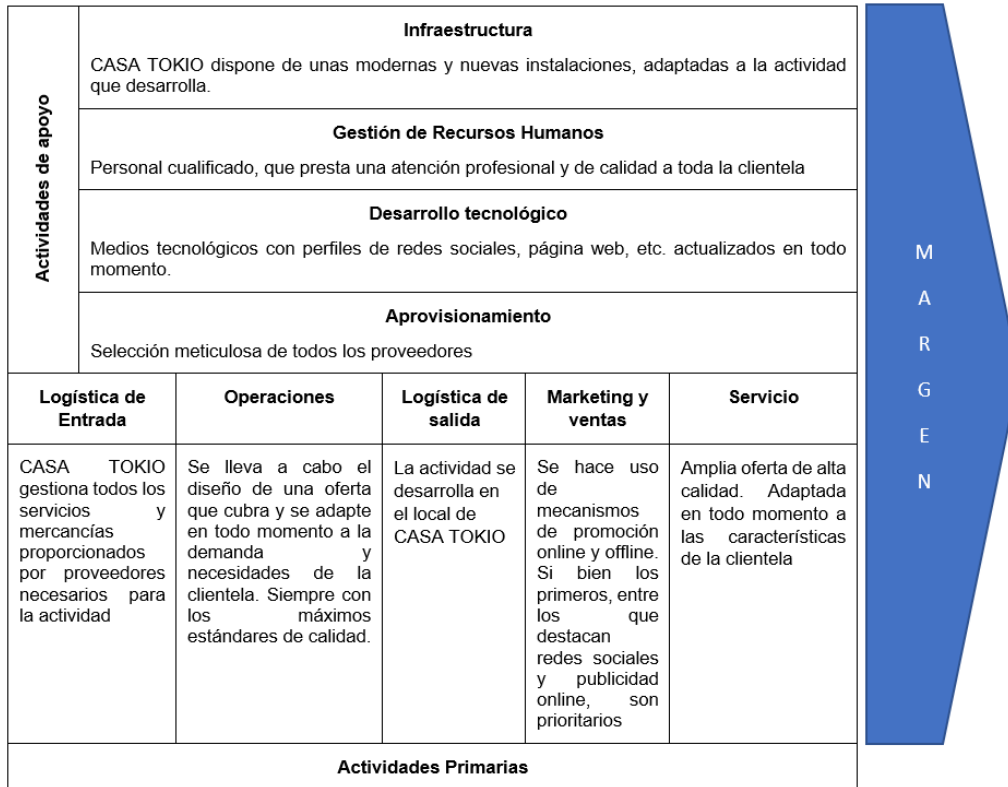
Socios Clave  Entidades Financieras Proveedores de materias primas Proveedores de personal	Actividades Clave  Contacto con los socios clave Gestión integral de los recursos humanos, Negociación con proveedores y grandes clientes Recursos Clave  Fuerte carácter innovador Adecuación constante a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado Calidad del servicio prestado Alta profesionalidad Cultura orientada al cliente	Propuesta de Valor  Restaurante que conjuga la tradición japonesa con la innovación, todo ello con un exquisito servicio personalizado, que le dota de valor diferencial respecto a sus competidores.	Relación con clientes  Se presta una atención personalizada a toda la clientela, en la cual se tiene en cuenta sus características y necesidades Canales  La prestación del servicio se realiza en las propias instalaciones del establecimiento	Segmentos de Clientes  Personas entre 25 y 65 años, tanto hombres como mujeres En su mayor parte, profesionales de alta cualificación o empresarios/as De clase media y media - alta. Grupos de amigos y familias en busca deleitarse con una oferta gastronómica de alta calidad
Estructura de Costes Gastos comerciales Servicios externos Gastos de emprendedoras Gastos de plantilla Seguro responsabilidad civil, accidentes y robo Gastos financieros		Estructura de Ingresos  Servicios de alojamiento Servicios de restauración Servicios complementarios 		

Fuente: Elaboración propia a partir de Prim (2019).

3.4.3. Cadena de valor

La cadena de valor de Porter permite identificar aquellas actividades que generan un mayor valor para los clientes, y además refleja la ventaja competitiva que la hace factible. Esta cadena se divide en dos grandes grupos. El primero comprende aquellas actividades directamente relacionadas con la producción, distribución y comercialización, conocidas como actividades primarias. El segundo grupo se denomina actividades de apoyo, y se trata de aquellas que contribuyen al valor de la empresa y alcanzan los clientes finales (Andalucía Emprende, 2019a).

Ilustración 3 Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Cadena de valor de Porter. Riquelme. (2020).

3.5. Análisis DAFO

Este análisis DAFO ofrece la capacidad de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas con este proyecto empresarial, permitiendo así la determinación de las estrategias más apropiadas para asegurar su éxito (Vía-E Plataforma de apoyo al emprendimiento, 2018).

3.5.1. Debilidades

- ✚ El proyecto necesita una importante inversión y en sus costes operativos para poder ofrecer la calidad demandada.
- ✚ La financiación externa se ve limitada debido al aumento de los intereses en el mercado financiero.
- ✚ El proyecto precisa una gran cantidad de recursos dedicados a la promoción para ser conocido.
- ✚ La oferta debe estar en continua actualización.
- ✚ El sector de la restauración puede ser muy afectado por la estacionalidad del turismo

- ✚ La competencia es alta en el sector de restaurantes en Sevilla, lo que significa que los nuevos negocios pueden tener dificultades para destacar.

3.5.2. Amenazas

- ✚ Como resultado de la invasión rusa de Ucrania, se prevé una disminución en el ritmo de crecimiento económico.
- ✚ La ciudad cuenta con una amplia variedad de restaurantes que pueden satisfacer diferentes gustos y presupuestos, algunos con muchos años de experiencia y mayor notoriedad.
- ✚ Es previsible la aparición de nuevos negocios que sigan el mismo patrón.
- ✚ La falta de cuidado y mantenimiento afecta de manera negativa en el entorno

3.5.3. Fortalezas

- ✚ Se emplean herramientas modernas y de nuevas tecnologías para mantener informados a los clientes
- ✚ Muy adecuada relación entre calidad y precio
- ✚ Personal cualificado con una dilatada experiencia
- ✚ Ubicación privilegiada del establecimiento, equipado con la última tecnología y un ambiente óptimo
- ✚ Una propuesta única en la zona
- ✚ El negocio transmite una imagen de hospitalidad y sencillez, mezclando lo clásico con lo moderno
- ✚ Oferta variada de servicios de primera calidad.

3.5.4. Oportunidades

- ✚ La gastronomía japonesa es reconocida a nivel nacional e internacional
- ✚ El turismo gastronómico es una tendencia creciente, lo que significa que hay una gran oportunidad para los restaurantes que se centran en ofrecer experiencias culinarias auténticas y únicas, como es el caso de CASA TOKIO
- ✚ Sevilla está en constante evolución y crecimiento, lo que significa que hay una oportunidad para los restaurantes que están dispuestos a adaptarse y ser innovadores.

- ✚ La demanda de opciones de comida saludable está aumentando, lo que ofrece una oportunidad para los restaurantes que ofrecen este tipo de opciones
- ✚ La clientela demanda cada vez más nuevas experiencias.
- ✚ Se pueden establecer asociaciones con otros negocios relacionados con el turismo para conseguir mayor alcance.
- ✚ Se abren nuevos mercados gracias al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación
- ✚ La distribución se facilita y se abren nuevos canales con la aplicación de las nuevas tecnologías.

4. PLAN DE MARKETING.

4.1. Marketing estratégico

4.1.1. Ventaja competitiva

CASA TOKIO ofrece una experiencia gastronómica exclusiva a todos sus clientes. Cuenta con un local totalmente adaptado y totalmente equipado con los mejores comodidades y tecnologías, sin renunciar, con ello, a los elementos que definen la tradición culinaria japonesa sobre la que se asienta, Una serie de factores a los que se ha de añadir, una localización privilegiada en el corazón de Sevilla.

CASA TOKIO pretende ofrecer a sus clientes una experiencia de máxima calidad. Esto se logra a través de un equipo de profesionales comprometidos con el propósito de generar la mayor satisfacción entre toda la clientela. En este sentido, CASA TOKIO apuesta por una oferta de más alta calidad que le hace posible poder atender incluso las demandas más exigentes.

Por lo tanto, CASA TOKIO se apoya en el uso de tecnologías modernas para la prestación de servicios, la gestión y la comunicación, sin descuidar la tradición culinaria japonesa que está en la base de la empresa. Se ofrece, de esta manera, una propuesta de gran calidad tanto en sus instalaciones como en todos sus servicios, ofreciendo a sus clientes una experiencia culinaria inolvidable.

En resumen, CASA TOKIO presenta una oferta que simboliza una propuesta de valor con una clara ventaja competitiva que la diferencia de la que presentan otros competidores de la zona.

4.1.2. Objetivos de mercado y ventas

Los principales objetivos de CASA TOKIO serán los siguientes:

Tabla 8 Objetivos 2024 - 2026			
	2024	2025	2026
Cuota de mercado	1%	2%	2%
Incremento ventas	35%	20%	15%
Reducción costes	5%	3%	3%
Rentabilidad	5%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia. 2023.

Conforme a lo expuesto en la tabla anterior, este establecimiento busca conseguir una participación de mercado del 4%, 5% y 6% para los próximos tres años respectivamente. Asimismo, se espera que el aumento de los ingresos alcance el 35%, 20% y 15% para los años 2024, 2025 y 2026, respectivamente.

4.1.3. Perfil de los clientes (segmentación)

Este proyecto abarca un amplio público, sin importar el género o la edad, aunque caracterizado por valorar la calidad de los productos con los que se elabora su amplia oferta gastronómica (Quero y Leal, 2011)

CASA TOKIO confía en ofrecer la mejor calidad en todos sus productos y servicios, con el objetivo de brindar una satisfactoria experiencia a quienes buscan algo más que un restaurante convencional. Por este motivo, se ha definido una estrategia de segmentación enfocada en los segmentos de mercado que encajen con el posicionamiento de este proyecto y demanden esta oferta (García, 2008).

Por lo tanto, si bien este establecimiento dispone de una gran variedad de perfiles de clientes, es posible identificar algunas características comunes que comparten y definen a su público objetivo. Estas características son suficientemente amplias como para ser rentable y se definen por ser:

- ⊕ Personas entre 25 y 65 años,
- ⊕ Se trataría de mujeres y hombres
- ⊕ En su mayor parte, se trataría de profesionales de alta cualificación o empresarios/as

- ⊕ Personas de clase media y media – alta, quienes valoran principalmente la calidad más allá del precio, dado que buscan exclusividad. Así, el precio no representa el elemento crítico en sus decisiones de compras, aceptando pagar un mayor precio para obtener lo que desean (Fundación Inserta, 2015).
- ⊕ Efectúan un gasto medio alto en servicios de hostelería y restauración. Comen o cenan fuera de casa más de dos veces a la semana
- ⊕ Personas residentes en la zona, además de todos aquellos que visitan la zona por ocio, compras o incluso por cuestiones laborales
- ⊕ Turistas y público de fin de semana que acostumbra a ir a la zona, dado su carácter de ocio
- ⊕ Grupos de amigos y familias que desean poder disfrutar de un lugar relajación que les permita deleitarse con una oferta gastronómica de alta calidad

4.1.4. Posicionamiento en el mercado.

CASA TOKIO ha desarrollado una estrategia de posicionamiento para convertirse en una marca reconocida y destacada dentro del mercado. Esta estrategia se enfoca en establecer y destacar las características específicas por las cuales la empresa se diferencia de su competencia, con el fin de atraer a sus proveedores y clientes.

CASA TOKIO ha elegido un concepto para promover la calidad y la excelencia de sus servicios, junto con La innovación y la tradición culinaria japonesa como elementos básicos de un sólido compromiso con la calidad total.

CASA TOKIO, basada en estos elementos, posiciona su marca a través de una oferta de valor dirigida específicamente a un grupo de clientes que aprecian y reconocen la calidad por encima del precio, los que quieren gozar de una experiencia única y memorable en un local perfectamente habilitado y en pleno centro de Sevilla (Armstrong y Kotler, 2008).

Con la finalidad de ofrecer la mejor experiencia, este proyecto promueve una serie de servicios que destacan por su calidad y excelencia. Además, de ofrecer un trato excepcional, a la vez que fomenta la innovación y la tradición.

En definitiva, una serie de fundamentos que conforman la base sobre la que se construye CASA TOKIO, y que harán de este un establecimiento único en Sevilla, dotándolo de reputación y prestigio en el mercado.

4.2. Marketing operativo

4.2.1. Estrategia de producto/servicio

“Un producto no se debe concebir principalmente como un bien físico, sino como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.” (Monferrer, 2013, p.20).

Así, CASA TOKIO pretende ofrecer a sus clientes un espacio caracterizado por la tranquilidad, la libertad y la sensación de paz, para que éstos puedan experimentar de pleno la experiencia de degustar sus principales especialidades.

Se presenta un negocio con una oferta gastronómica que combina productos de primera clase y creatividad con la cultura culinaria japonesa. Elementos a los que se ha de sumar una atención al cliente y un servicio óptimos. Todo ello con el objetivo de responder a las nuevas tendencias del mercado, a la vez que satisfacer a quienes deseen disfrutar de una alternativa con la que poder vivir la experiencia de degustar sus principales especialidades en un espacio caracterizado por la sensación de paz, libertad y sosiego.

En este sentido, la clientela tendrá a su disposición varios espacios en los que podrá vivir experiencias diferentes, pudiendo probar un menú degustación con las especialidades del restaurante, además de una amplia y cuidada selección de vinos nacionales e internacionales, mediante la cual disfrutar de una experiencia gastronómica plena.

CASA TOKIO va más allá de ser un restaurante; es una representación de una serie de valores y experiencias. Estas se forman en gran medida por el ambiente creado en el local, tanto por la decoración como el mobiliario, la iluminación y la música ambiental. Estos factores, junto con el trato que recibe el cliente por parte del personal, hacen que sus clientes puedan vivir una experiencia plenamente satisfactoria mientras se disfruta de los mejores platos de la gastronomía nipona.

Prueba de la excelencia de todas las recetas, se seleccionarán con esmero una variedad de productos frescos: carne, pescados, verduras, entre otros, en todo momento de la mejor calidad. A ello se suma la combinación de las técnicas culinarias tradicionales con otras modernas, lo que permite dar lugar a una gama de sabores y texturas. Un resultado que se presenta de manera exquisita para que cada uno de los platos tenga la mejor apariencia y sean más atractivos.

Además de la calidad excepcional de todos los platos, CASA TOKIO ofrecen un servicio al cliente inigualable, lo que genera una experiencia satisfactoria en un ambiente amigable que transmite los mismos principios de calidad y respeto por el medio ambiente (Monferrer, 2013).

Por otra parte, CASA TOKIO ofrece una variedad de servicios adicionales para satisfacer las exigencias de sus clientes. Esto incluye el servicio de entrega a domicilio que los usuarios pueden contratar de manera presencial, vía telefónica o en la página web del restaurante.

Ilustración 4 Comida japonesa



Fuente: Google Images. 2023

En definitiva, CASA TOKIO se posiciona como un restaurante en el que se combina la tradición japonesa con la innovación, todo ello aderezado con un servicio basado en la excelencia y la más alta profesionalidad. Todos estos valores diferenciales le proporcionan a este proyecto un valor añadido con relaciones a sus competidores, lo que permite poder captar a la clientela más exigente.

4.2.2. Estrategia de precios

CASA TOKIO desarrollará un plan de precios con el fin de lograr un equilibrio entre el costo y la excelencia de los productos y servicios. Esto significa que no será una oferta con precios bajos, debido a los costos fijos y variables involucrados en la manufactura de instalaciones, mobiliarios, servicios y equipo humano. (Pérez y Pérez, 2006).

Es importante tener presente que el posicionamiento de CASA TOKIO se orienta hacia un segmento de clientela que prioriza la calidad por sobre el precio, por lo cual están dispuestos a desembolsar más para disfrutar de un servicio de alta calidad. De esta manera, si bien los precios pueden ser considerados elevados, la oferta gastronómica, la calidad de las instalaciones, el trato personalizado y la profesionalidad son claves para ser diferenciado de la competencia, ya que eso les permitirá atraer a un público objetivo que, por encima del precio, valora el disfrute de un buen servicio (Andalucía Emprende, 2019b).

En este contexto, los costes de los productos de primera calidad que forman parte de la materia prima son considerables. Por consiguiente, el precio por ticket por persona se situará entre los 30 y 35 €, aunque puedan parecer elevados, se explican debido a la excelente calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como al perfil del público al que está dirigido (Goñi, 2013).

La estrategia debe ser complementada con programas de fidelización y promociones con el fin de mejorar la lealtad de los clientes y disminuir la dependencia de los intermediarios. Estas iniciativas deben ser realizadas con moderación, pues una excesiva frecuencia tendría un efecto negativo sobre los atributos de marca vinculados con CASA TOKIO (Andalucía Emprende, 2019b).

4.2.3. Estrategia de distribución

CASA TOKIO ofrece sus servicios a sus clientes a través de dos tipos diferentes de canales de distribución: directos e indirectos. Los canales directos se refieren a los métodos de distribución en los que el producto o servicio llega directamente al usuario final. Por otro lado, los canales indirectos se refieren a los métodos de distribución en los que el producto o servicio llega al usuario final a través de un intermediario. (Rodríguez, Martínez y Maraver, 2019)

Entre los primeros se han de subrayar los siguientes:

 **Modalidad convencional.**

La venta se realiza en el propio establecimiento. Es el principal canal de distribución

 **Mediante teléfono**

 **Modalidad online.**

Tanto los pedidos como reserva de mesa pueden efectuarse a través de la página web del restaurante. Por otra parte, las redes sociales en las cuales CASA TOKIO tiene presencia permitirán obtener información relevante, además de efectuar pedidos y reservas, al redireccionar a la website del establecimiento.

Se busca, en este caso, poder aprovechar el fuerte grado de crecimiento que está teniendo la opción de pedir comida a domicilio, siendo cada vez más los usuarios que eligen esta alternativa.

Para la entrega de la comida a domicilio, CASA TOKIO cuenta con un packaging práctico Y seguro. La caja que se usa para el envío es de diversos tamaños y en ella se puede observar claramente el logotipo, la dirección y los datos de contacto del restaurante.


 **“Take away”.**


Los clientes que lo deseen tienen la posibilidad de comprar cualquier plato de la carta del restaurante para llevarlo y consumirlo donde deseen. Al igual que en el anterior caso la entrega se realiza en el mismo packaging que en la entrega a domicilio.

Con relación a los canales indirectos, se pueden destacar los siguientes:

Buscadores online.

Yelp, The Fork, Foursquare, TripAdvisor, Buscorestaurantes, Google maps, etc. Estos hacen posible, además de realizar reservas y efectuar pedidos, poder comentar, a la vez que leer la opinión de otros usuarios (Marketing Directo, 2017)

 Plataformas de pedidos online: Just Eat, Glovo, Domino's, Uber Eats, etc. Nuevamente, se pretende aprovechar el fuerte crecimiento de la modalidad de pedir comida a domicilio.

 Acuerdos con otros establecimientos como hoteles con los que se completarán acuerdos de colaboración.

4.2.4. Estrategia de comunicación

CASA TOKIO se caracteriza por su posicionamiento como un restaurante con una oferta de alta calidad con la intención de satisfacer a los clientes más exigentes. Para destacar estos aspectos diferenciales se llevará a cabo una estrategia de comunicación que involucrará tanto medios online como los más tradicionales y físicos (Quero y Leal, 2015)

Medios digitales (online)

Página web.

La página web de CASA TOKIO ofrece a los usuarios una imagen de calidad en línea de sus servicios e instalaciones. Entre sus características más destacadas se encuentra la información multilingüe proporcionada, ya que es posible encontrar contenidos en tres idiomas diferentes: castellano, inglés y francés, resaltando en este sentido la información acerca del propio local y su oferta gastronómica, junto con la opción de realizar pedidos y reservas de mesa. La página web también ofrece secciones dedicadas a la atención al cliente y a las preguntas frecuentes (FAQ). Esto último permite responder de manera personalizada todas aquellas dudas que los visitantes puedan tener (Vidal, 2016).

Blog.

CASA TOKIO cuenta en su website con un blog, donde se publican temas de interés relacionados con la gastronomía japonesa, además de otra información relevante. Esto permitirá construir una conexión entre el restaurante y sus clientes tanto actuales como potenciales (Publicar, 2022).

Perfiles en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook, etc.).

CASA TOKIO recurrirá a las redes sociales para estrechar el vínculo con su clientela actual y para ampliar su base de usuarios. Esto permitirá al establecimiento generar y mantener una comunidad de seguidores, contribuyendo de esta manera a un mayor tráfico web (RD Station, 2020).

Es una prioridad para CASA TOKIO mantener actualizadas sus redes sociales con contenido visual de sus instalaciones, del entorno, de los servicios y de las actividades que se ofrecen. También se destaca la importancia de las opiniones de los clientes, ya que los comentarios de los consumidores tienen una gran influencia en otros usuarios con interés en la oferta del establecimiento, siendo una de las mejores formas de demostrar la excelente calidad de la misma (Vidal, 2016).

Canal en YouTube.

CASA TOKIO también hace uso de la plataforma de YouTube para dar a conocer sus instalaciones, actividades y demás servicios. El objetivo es conseguir un incremento de tráfico que permita atraer nuevos clientes y, al mismo tiempo, mantener la fidelidad de los que ya son usuarios. Se ha de tener en cuenta que esta plataforma se ha convertido en un medio cada vez más popular para conseguir información sobre todo tipo de temas (Talk Walker, 2020).

⊞ **Buscadores online especializados**

Yelp, The Fork, Foursquare, TripAdvisor, Buscorestaurantes, Google maps, etc. Permiten, además de realizar reservas y efectuar pedidos, poder comentar, a la vez que revisar la opinión de otros usuarios (Marketing Directo, 2017)

✚ **Campaña optimización SEO.**

El propósito es conseguir que CASA TOKIO destaque en los primeros resultados de búsquedas en Google, cuando se quiera encontrar un restaurante de comida japonesa en Sevilla (Torre y Torre, 2017).

✚ **Enlaces patrocinados SEM o Publicidad de pago (PPC).**

CASA TOKIO llevará a cabo varias campañas publicitarias para maximizar su visibilidad. Cuando la gente busque ciertas palabras clave, tanto en Google como en Facebook, aparecerá la página web de CASA TOKIO. Esto permitirá que más personas conozcan la marca (Vidal, 2016)

Junto estos medios de carácter online, se llevarán a cabo otras actuaciones de carácter offline, pudiendo resaltarse las siguientes:

- ✚ Celebración de presentaciones y diferentes actos promocionales.
- ✚ Firma de acuerdos de colaboración con diferentes empresas mediante tickets de comida para sus trabajadores.
- ✚ Acuerdos de colaboración con hoteles
- ✚ Realización de jornadas o semanas gastronómicas.
- ✚ Reparto de folletos y otros materiales

4.2.5. Presupuesto de marketing

La partida de gastos en publicidad, promoción y marketing alcanzan una media anual de 29.400 euros. Esto está relacionado con el uso de herramientas de comunicación como sitios web, plataformas de redes sociales, motores de búsqueda, etc., tal y como se puede apreciar en la tabla que figura a continuación:

Tabla 9 Gastos comerciales, promoción y marketing	
Concepto	Importe
Enlaces patrocinados SEM. Publicidad de pago (PPC).	8.400,00 €
Campaña optimización SEO. Promoción en buscadores especializados	8.500,00 €
Campaña promoción en Redes sociales	7.500,00 €
Merchandising	1.200,00 €
Asistencia a ferias y otros eventos	1.800,00 €
Distribución de folletos	2.000,00 €
TOTAL	29.400,00 €

Fuente: Elaboración propia

4.3. Previsión de ventas

La previsión de ingresos se efectúa considerando el grado de afluencia y público, el cual varía en función de:

- ✚ Los dos servicios que se prestan cada día (comidas y cenas)
- ✚ Días de semana y de fin de semana.

Antes estas condicionantes se tiene en cuenta un precio medio por ticket a cada tipo de servicio, tal y como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 10 Ingresos previstos					
Tipo de servicio	Días entre semana	Fines de semana	Ticket medio/cliente	Ingresos mensuales	Ingresos anuales
Comidas	17	42	29,50 €	22.420,00 €	269.040,00 €
Cenas	27	55	35,50 €	38.695,00 €	464.340,00 €
TOTAL				61.115,00 €	733.380,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Previsión de ingresos a 5 años

A continuación se efectúa una estimación de ingresos a un plazo de 5 años. Para ello se efectúa realiza mediante un aumento de ingresos del 25% en el segundo año de actividad, un 10% en el tercer año, y un 5% y 2% en el cuarto y quinto año, respectivamente, dando lugar a la siguiente previsión.

Tabla 11 Previsión de ingresos a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mediodías	269.040,00 €	336.300,00 €	369.930,00 €	388.426,50 €	396.195,03 €
Noches	464.340,00 €	580.425,00 €	638.467,50 €	670.390,88 €	683.798,69 €
Total	733.380,00 €	916.725,00 €	1.008.397,50 €	1.058.817,38 €	1.079.993,72 €

Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Localización e instalaciones

5.1.1. Localización

En este tipo de establecimientos su localización es sumamente importante. Se ha optado, dadas las características de los servicios prestados y el perfil de su potencial clientela, por una ubicación muy céntrica y de fácil acceso, de modo que pueda ser fácilmente localizado.

CASA TOKIO se localizará en una de las zonas de mayor encanto de Sevilla, la calle Barco. Una zona próxima a la conocida Alameda de Hércules, locales de entretenimiento y de ocio, lo que le otorga un notable tránsito, de fácil localización y accesible.

Cabe resaltar que la Alameda es el barrio bohemio de Sevilla, por excelencia, siendo muy conocido por su vida nocturna, al contar con multitud de locales de entretenimiento. Una zona que, además de famosa por locales de ocio y hostelería, disfruta de una excelente ubicación, ya que dispone de numerosos aparcamientos públicos, así como paradas de autobús y taxis cercanas.

5.1.2. Instalaciones

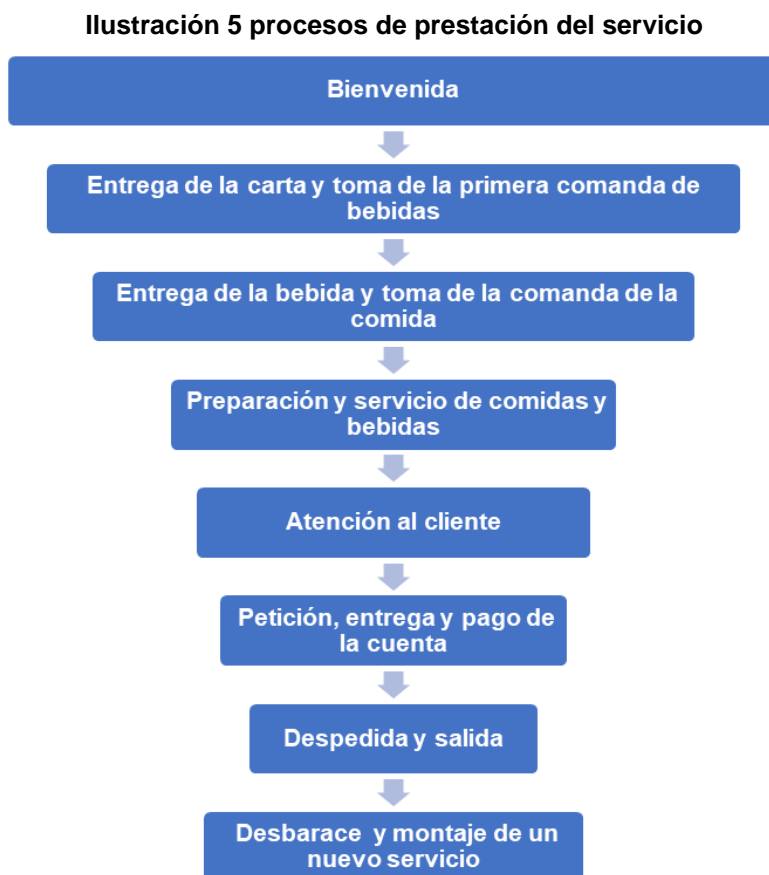
CASA TOKIO se localiza en un local de 95 m² construidos, a pie de calle con dos plantas y haciendo esquina con una fachada de 12 m lineales y dos escaparates en calle peatonal, lo que le proporciona un aforo de 132 persona (Idealista, 2023).

El local se encuentra totalmente habilitado para ejercer la actividad y adaptado a las normas vigentes de seguridad e higiene, disponiendo de licencia de bar restaurante, además de contar con todas las instalaciones, cocina completamente equipada, mobiliario, salida de humos, climatización, TPV, y, además de dos baños, y ventilación natural e iluminación tanto natural como artificial (Idealista, 2023).

Con el objetivo de proporcionar un ambiente que refleje la cultura y la cocina japonesa, se llevará a cabo un cuidado diseño del local y su decoración, lo cual incluye también la música y la iluminación, además de todos aquellos detalles que permitan que la clientela de CASA TOKIO pueda disfrutar de la mejor gastronomía nipona un ambiente de tranquilidad y comodidad.

5.2. Descripción de los procesos de prestación del servicio

Los procesos de prestación del servicio de un restaurante, si bien pueden variar según el tipo de restaurante y su modelo de negocio, generalmente incluyen los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración propia a partir de Castellano y Badillo. (2015).

✚ Recepción y bienvenida.

Cuando los clientes llegan al restaurante, son recibidos y bienvenidos por el personal de la recepción, en este caso el emprendedor, quien efectúa funciones de jefe de sala. Se les pregunta si tienen una reserva y se les asigna una mesa si es necesario (Castellano y Badillo, 2015).

✚ Entrega de la carta y toma de la primera comanda de bebidas.

El camarero presenta la carta de bebidas al cliente y le pregunta si le gustaría algo para beber mientras revisa el menú de comida. La carta incluye una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como vino, cerveza, refrescos, té, café, etc. Si el cliente tiene preguntas sobre alguna de las bebidas, el camarero se las responderá y describirá las opciones de bebidas en más detalle (Bartalent Lab, 2023).

Una vez que el cliente ha revisado la carta de bebidas y ha decidido qué desea pedir, el camarero toma nota de la comanda. Repitiendo la comanda al cliente para asegurarse de que se haya registrado correctamente (Ventura, 2022).

Entrega de la bebida y toma de la comanda de la comida.

Un camarero toma nota de los pedidos de comida y bebida de los clientes. Cada camarero tendrá una o más mesas asignadas para atender. Es importante que el personal esté bien informado sobre el menú y pueda responder a las preguntas de los clientes (Ventura, 2022).

Los camareros han de comunicar a los clientes los tiempos previstos de preparación de los platos de una manera educada y amigable, con el objetivo que los comensales tengan en todo momento toda la información disponible acerca de sus pedidos. Evitando de esta manera posibles situaciones complicadas y malos entendidos (Bartalent Lab, 2023).

Preparación y servicio de comidas y bebidas.

Una vez que se toman los pedidos, la cocina comienza a preparar los alimentos y bebidas solicitados. El personal de servicio se encarga de llevar los pedidos a la mesa y asegurarse de que los clientes reciban lo que han pedido (Ventura, 2022).

Atención al cliente.

Durante todo el proceso de prestación del servicio, el personal del restaurante debe estar atento a las necesidades de los clientes. Esto incluye asegurarse de que los platos estén limpios, los vasos estén llenos y los clientes estén satisfechos con su experiencia en el restaurante (Castellano y Badillo, 2015).

Petición, entrega y pago de la cuenta.

Al final de la comida, el personal del restaurante presenta la cuenta al cliente y procesa el pago. Los clientes pueden pagar en efectivo, con tarjeta de crédito o Bizum, formas de pago, todas ellas aceptadas por el restaurante (Castellano y Badillo, 2015).

Despedida y salida.

Después de que se haya procesado el pago, el personal del restaurante despide a los clientes y les agradece por su visita.

Desbarace³ y montaje de un nuevo servicio.

Una vez que los comensales han terminado, se debe proceder a la limpieza de la mesa. La primera premisa para hacerlo es la paciencia, ya que hay que esperar a que todos los que disfrutaron la comida hayan acabado. Los invitados son los protagonistas y el servicio deberá desempeñar su labor de forma discreta, para no interferir con su experiencia gastronómica (Bartalent Lab, 2023).

Es importante que los procesos de prestación del servicio sean eficientes y eficaces para garantizar una experiencia positiva para los clientes y para maximizar los ingresos del restaurante (Castellano y Badillo, 2015).

5.3. Capacidad productiva

El cálculo de la capacidad máxima del restaurante, necesita conocer las dimensiones de la sala, a lo que se ha de añadir tener en cuenta los elementos de decoración, el tamaño de las mesas, los elementos auxiliares, el espacio útil disponible, entre otros factores.

De esta manera, se considera que cada cliente ocupa en promedio 1 m² de espacio. Si se añade el área de pasillos, muebles auxiliares, decoración y otras zonas comunes para el servicio, que se estima en 20 cm², el área total por cliente asciende a 1,20 m² (Borrego, 2016).

³ Retirada de los utensilios que los comensales han utilizado durante una comida que ya se ha completado (Bartalent Lab, 2023).

Con esta información, junto con el área de la sala (75m²), se determina la capacidad estimada del restaurante (Borrego, 2016):

$$\text{Capacidad estimada (CE)} = \frac{\text{área útil para el servicio en m}^2}{1,20 \text{ m}^2 \text{ por comensal.}}$$

$$\text{Capacidad estimada (CE)} = \frac{75 \text{ m}^2}{1,20 \text{ m}^2 \text{ por comensal.}} = 62 \text{ comensales}$$

Una vez conocida la cantidad de personas que pueden estar presentes en el local, ahora se trata de determinar la capacidad productiva, lo que va a estar condicionado por el número de horas de servicio y la duración promedio de los platos que van desde que entra el comensal hasta que abandona el restaurante

Para la estimación de la capacidad productiva máxima se hace uso de la fórmula siguiente:

$$\begin{aligned} &\text{Capacidad productiva máxima en comensales (CPMC)} \\ &= \frac{(\text{CE} \times \text{tiempo total del servicio})}{\text{Tiempo del ciclo del servicio.}} \end{aligned}$$

Donde,

- ✚ El tiempo del ciclo del servicio es el número de horas que se asigna por término medio a comidas y cenas. 4 horas (240 minutos) en este caso
- ✚ El tiempo de ciclo del servicio, equivale a la duración de la estancia de un comensal en sala. En este caso hora y media (90 minutos)

De este modo, los cálculos quedarían como figura a continuación:

$$(\text{CPMC}) = \frac{(62 \text{ comensales} \times 240 \text{ minutos})}{90 \text{ minutos}} = 165 \text{ comensales}$$

De esta manera la capacidad productiva máxima medida en términos monetarios sería la siguientes

Tabla 12 capacidad productiva máxima en euros			
Servicios	Ticket medio/cliente	Total ingresos mensuales	Total ingresos anuales
Mediodías	29,50 €	146.025,00 €	1.752.300,00 €
Noches	35,50 €	175.725,00 €	2.108.700,00 €
TOTAL		321.750,00 €	3.861.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

En la medida que se sea capaz de mejorar los tiempos de estancia de los comensales en sala, se conseguirá mejorar la capacidad productiva del restaurante. Si bien se ha de tener en cuenta que el posicionamiento del restaurante se centra en la excelencia y la calidad, lo cual exige un respeto máximo por el tiempo de estancia de los clientes

5.4. Proveedores y Gestión de aprovisionamiento

La responsabilidad de abastecimiento será responsabilidad del emprendedor en coordinación con ambas áreas del restaurante, la sala y la cocina. El propio emprendedor, como encargado de sala llevará el control de los materiales y utensilios para el servicio, como platos, manteles, menús, servilletas, etc., así como bebidas, elementos para la decoración de platos y productos de limpieza. El jefe de cocina, por su parte, se ocupará de proporcionar las materias primas para la preparación de los platos, los materiales y herramientas de la cocina, y todos los artículos que se necesiten en su área de trabajo (Valencia, 2013).

El sistema de gestión de mercancías diferencia entre los productos de larga y corta caducidad, controlándose de formas diferentes. Para los primeros, los pedidos se realizarán cuando el stock llegue al 15%. Esto se hace para evitar un almacenamiento excesivo y la consiguiente reducción de los desperdicios. En el caso de los productos de corta caducidad, se hará un pedido cada semana para evitar la generación de una excesiva cantidad de residuos. (Herrero, 2001).

5.5. Gestión de la calidad

Con el fin de evaluar la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los usuarios, se pasará un cuestionario a los clientes preguntándoles acerca del servicio recibido. Esto incluye los comentarios, peticiones, reclamaciones, consejos y sugerencias indicadas en los cuestionarios, así como en las conversaciones con los clientes y en otras formas de comunicación como son las redes sociales (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2013).

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

6.1. Necesidades de personal

Las necesidades de personal se determinan especialmente teniendo en cuenta el volumen de trabajo de la actividad del restaurante, lo que requiere diferentes turnos de trabajo. Además de precisar personal adicional para abordar aumentos temporales en la carga laboral y reemplazar a quienes se encuentran de baja, en vacaciones o sustituyendo a otros.

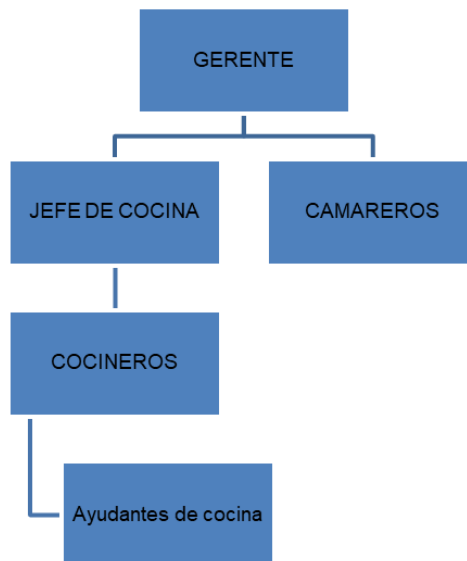
Tabla 13 Necesidades de personal	
Puesto	Cantidad
Jefe de cocina	1
Cocinero	2
Ayudante cocina	3
Camarero	6

Fuente: Elaboración propia

Además del personal contratado, el emprendedor prestará sus servicios teniendo asignadas funciones de jefe de sala, entre las cuales se destacarán la planificación y organización el servicio de restauración, coordinando la cocina con la sala, dirigiendo y supervisando el servicio de mesas y atendiendo las necesidades del cliente, además de responsabilizarse de la promoción del local (Barcelona Treball, 2021).

6.2. Organigrama

Ilustración 6 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.3. Política de RRHH

CASA TOKIO de manera general llevará a cabo contrataciones indefinidas⁴, basándose para ello en las características y perfil de las personas seleccionadas, aunque en algunos casos se optará por contratos fijos discontinuos⁵ o aquellos de carácter temporal (SEPE, 2023a).

Según indica el *Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo*, los contratos indefinidos se identifican con los contratos de trabajo cuyas características fundamentales son su firmeza y la falta de un límite de duración temporal. Estas modalidades contractuales pueden celebrarse tanto a jornada completa como a tiempo parcial, a la vez que

⁴ El contrato indefinido se celebra si fijar límites de tiempo para la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato (SEPE, 2023c).

⁵ Artículo 16.1 del *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*

“El contrato por tiempo indefinido fijo-discontinuo se concertará para la realización de trabajos de naturaleza estacional o vinculados a actividades productivas de temporada, o para el desarrollo de aquellos que no tengan dicha naturaleza pero que, siendo de prestación intermitente, tengan periodos de ejecución ciertos, determinados o indeterminado”

pueden ser usados para la prestación de servicios fijos discontinuos (SEPE, 2023b).

Por otra parte, CASA TOKIO desarrollará una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la que uno de sus compromisos será la contratación de personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos, personas con discapacidad, mayores de 52 años y personas desempleadas de larga duración, fundamentalmente (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

6.3.1. Selección personal

La búsqueda de candidatos para CASA TOKIO se efectuará a través de diversos canales, entre los cuales figuran los siguientes (UGT, 2021):

- ✚ Las convencionales redes informales que proporcionan referencias personales
- ✚ Servicio Andaluz de Empleo
- ✚ Portales web de empleo de carácter generalista como InfoJobs o LinkedIn,
- ✚ Portales web de empleo de carácter sectorial, tal y como sería el caso de Linkers o Hosteleo.
- ✚ Escuela Superior de hostelería de Sevilla

6.4. Costes de personal

La estimación de los costes laborales ha sido efectuada en base a los datos del Convenio del sector de hostelería de Sevilla para el período 2022-2024 (código 41001465011981), además de la información de la Tesorería General de la Seguridad Social relativa a los tipos de cotización adjuntada en el Anexo II.

Los gastos laborales de la plantilla incluyen el salario base establecido de acuerdo con el mencionado convenio colectivo para cada puesto, así como las cotizaciones de la empresa para cubrir contingencias comunes, desempleo, FOGASA, formación y accidentes de trabajo⁶ abonados a la Seguridad Social.

⁶ Seguridad Social. (2022a). Tarifa para la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Disposición final quinta. Modificación de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2007. Epígrafe 56. Servicios de comidas y bebidas.

Los costes asociados al emprendedor, en este caso socio administrador de la SLU, se determinan en base a su cotización a la Seguridad Social a través del *Régimen especial de trabajadores por cuenta propia o autónomos (RETA)*, en base sus rendimientos netos anuales obtenidos (Seguridad Social, 2023b).

Consecuencia de todos los elementos mencionados, se llega a una cifra de coste laboral mensual por puesto.

Tabla 14 Coste laboral mensual por puesto a jornada completa

PUESTO	Salario base	Contingencias comunes	Desempleo	FOGASA	Formación	Accidentes trabajo
Jefe de cocina	1.377,58 €	325,11 €	75,77 €	2,76 €	8,27 €	20,66 €
Cocinero	1.293,30 €	305,22 €	71,13 €	2,59 €	7,76 €	19,40 €
Ayudante cocina	1.181,31 €	278,79 €	64,97 €	2,36 €	7,09 €	17,72 €
Camarero	1.293,30 €	305,22 €	71,13 €	2,59 €	7,76 €	19,40 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Convenio del sector de hostelería de Sevilla para el período 2022-2024 y Seguridad Social. 2023

El coste anual laboral total de la plantilla y el emprendedor, considerando para ello el prorrateo de las pagas extraordinarias durante doce meses, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 15 Coste laboral de plantilla y emprendedoras

Personal	Salario base	Cotizaciones	Coste salarial mensual	Coste salarial año
Jefe de cocina	1.377,58 €	432,56 €	1.810,14 €	25.341,96 €
Cocinero	1.293,30 €	406,10 €	3.398,79 €	47.583,09 €
Ayudante cocina	1.181,31 €	370,93 €	4.656,72 €	65.194,14 €
Camarero	1.293,30 €	406,10 €	10.196,38 €	142.749,28 €
Emprendedor	1.428,50 €	294,00 €	1.722,50 €	20.670,00 €
Total			21.784,53 €	301.538,47 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Convenio del sector de hostelería de Sevilla para el período 2022-2024 y Seguridad Social. 2023

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

7.1. Forma jurídica

Se ha tenido en consideración varios factores al momento de determinar la forma jurídica más apropiada para este proyecto. Entre ellos se encuentra el tipo de trabajo que se llevará a cabo, el número de personas participantes, el grado de responsabilidad que se desea asumir, el capital inicial con el que se cuenta, la fiscalidad, etc. Por todo ello, la mejor opción para el proyecto ha resultado ser la Sociedad Limitada Unipersonal (SLU).

Una sociedad limitada unipersonal (SLU) tal y como refiere el *Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital* es una empresa que se constituye por un único socio, quien asume la totalidad del capital social y la responsabilidad frente a terceros en la medida de su aportación (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023a).

Algunas de las principales características de esta SLU serían las siguientes:

- ✚ Un único socio: La SLU se caracteriza por tener un único socio que es el dueño absoluto de la empresa y asume todos los derechos y obligaciones (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023a).

- ✚ Responsabilidad limitada: La responsabilidad del socio de la SLU está limitada al capital aportado a la sociedad, lo que significa que no responde con su patrimonio personal ante las deudas o responsabilidades de la empresa (CIRCE, 2023)

- ✚ El capital social no podrá ser inferior a 1€ y ha de figurar íntegramente suscrito y desembolsado en su totalidad en el momento de la constitución por el socio único (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023a).

- ✚ Únicamente pueden ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, nunca trabajo o servicios.
- ✚ Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones (CIRCE, 2023)
- ✚ Gestión de la sociedad: El socio único es el administrador único de la empresa y tiene la responsabilidad de tomar todas las decisiones necesarias para la gestión de la sociedad (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023a).
- ✚ Fiscalidad: La SLU tributa en el Impuesto sobre Sociedades y se le aplican las mismas normas fiscales que a las sociedades de capital (CIRCE, 2023)
- ✚ Transmisión de acciones: En caso de fallecimiento del socio único, la SLU puede ser transmitida a sus herederos o a un tercero previa autorización judicial (CIRCE, 2023)

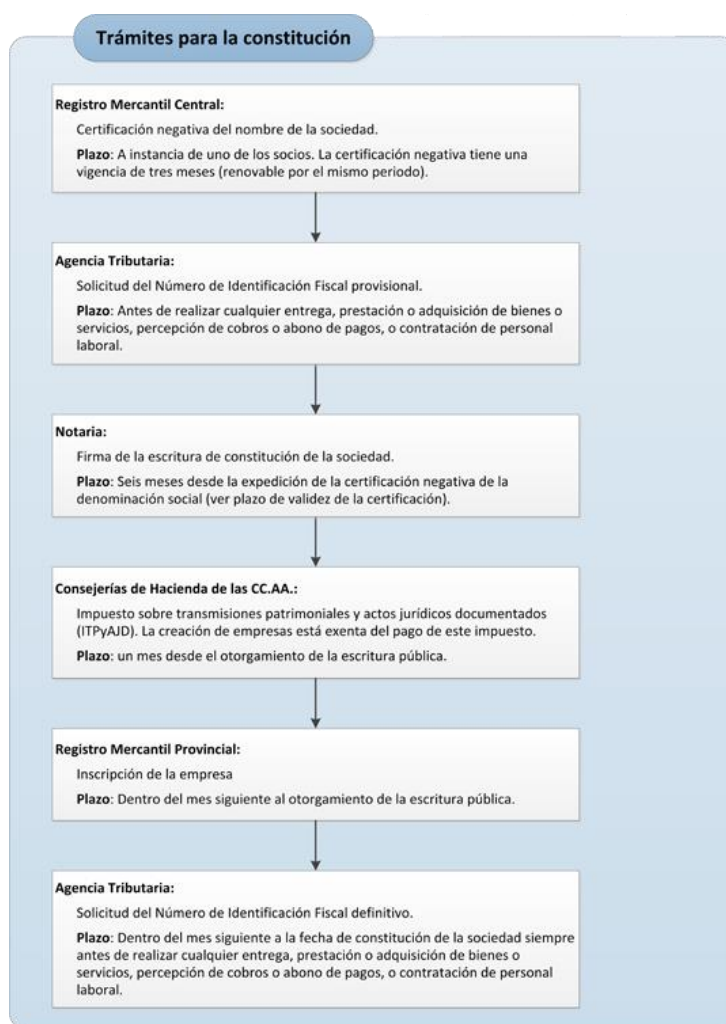
En resumen, una sociedad limitada unipersonal es una forma jurídica que permite a un único emprendedor disfrutar de las ventajas de tener una empresa con una responsabilidad limitada, sin tener que compartir la gestión y el control de la misma con otros socios (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023a).

7.2. Trámites de constitución y puesta en marcha

7.2.1. Trámites de constitución

Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023b) los trámites de constitución de una empresa de responsabilidad limitada son los siguientes agrupados según los organismos y orden en que se efectúan:

Ilustración 7 Trámites de constitución



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023a).

Registro Mercantil Central

Certificación negativa del nombre de la sociedad. Implica la consecución de un certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la que se desea constituir. Está regulado por el *Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil*.

Esta reserva de la denominación por parte del emprendedor tendrá una duración de tres meses y la opción de prorrogar otros tres meses más. Pasados seis meses, el nombre quedará libre (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023b)

Agencia Tributaria

Solicitud del Número de Identificación Fiscal (N.I.F). Según refiere la *Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria* para que una persona física o jurídica pueda tener relaciones de naturaleza o con trascendencia tributaria necesitará solicitar un Número de Identificación Fiscal (N.I.F). Esta petición debe efectuarse dentro del mes subsiguiente a la constitución de la entidad, pero siempre antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, recibir cobros o abonar pagos, o contratar personal laboral (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023b)

Notario

Estatutos y Escritura Pública. La fecha límite para la redacción de la escritura pública es seis meses desde que se expida la certificación negativa de la denominación social (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, ya sea que sean personas naturales o jurídicas, teniendo que oficializar la constitución de la sociedad mediante el otorgamiento del documento, el cual deberá contener, como es obligatorio, los siguientes aspectos (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023b)

- ✚ La identidad del socio.
- ✚ La voluntad de conformar una sociedad de responsabilidad limitada.
- ✚ Las contribuciones de cada socio y el número de acciones que se asignen como pago.
- ✚ La determinación de la forma en que, en caso de que los estatutos lo permitan, se organizará la administración inicialmente.
- ✚ Se identificará a la persona o personas encargadas de la administración y representación social inicial.
- ✚ Se podrán incluir otros acuerdos y condiciones siempre que estén de acuerdo con la legislación existente.
- ✚ Los estatutos de la sociedad, que deberán contener, al menos, al menos:
 - ✓ La denominación de la sociedad.
 - ✓ El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - ✓ El domicilio social.

- ✓ El capital social, dividido en participaciones con su valor nominal y correlativo, así como los derechos que cada una de ellas confiere a los socios
- ✓ El modo de organizar la administración, el número de administradores con sus respectivos plazos de duración y sistema de retribución en su caso
- ✓ La manera de deliberar y tomar acuerdos por los órganos colegiados.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

Consejería de Hacienda

Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD). Una vez otorgado el documento notarial (escritura pública u acta notarial), el tiempo para realizar el pago es de 30 días hábiles (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023b)

Registro Mercantil Provincial de Sevilla

Inscripción en el Registro Mercantil Provincial. La inscripción se debe llevar a cabo en un plazo de un mes desde el otorgamiento de los documentos. documentos necesarios para la realización de los asientos (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

7.2.2. Trámites de puesta en marcha

Los trámites de puesta en marcha de una empresa son los siguientes, según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023c)

Agencia Tributaria (AEAT)

Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores. La inscripción en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores es necesaria para aquellos que comiencen, modifiquen o cesen una actividad para fines fiscales. Esta declaración de alta tiene que presentarse antes de comenzar cualquier actividad empresarial o profesional. La actividad se considerará comenzada cuando se efectúen entregas, prestaciones, adquisiciones de bienes o servicios,

cobros o pagos, o se contrate personal laboral para producir o distribuir bienes o servicios (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023c).

Impuesto sobre actividades económicas.

El Impuesto de Actividades Económicas es un tributo originado por la ejecución de actividades comerciales, profesionales o artísticas. Existen determinados grupos sin obligación de pagar el IAE a pesar de realizar actividades económicas. Estos son: personas físicas, entidades sin personalidad jurídica que posean un ingreso neto de cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros del año inmediatamente anterior al periodo impositivo, y sujetos pasivos que inicien su actividad en territorio español durante los dos primeros periodos impositivos (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

Tesorería General de la Seguridad Social.

Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). Según señala el artículo 32 del *Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social*, para ser dado de alta en el RETA es necesario realizar previamente la solicitud, antes de iniciar la prestación de servicios, sin que en ningún caso pueda serlo antes de los 60 días anteriores al previsto para el comienzo de la actividad (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023d).

Registro Mercantil Provincial de Sevilla

- ✚ Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Es requerido por la normativa vigente que las empresas comerciales lleven libros de registro (de actas, de asociados o de acciones) y al final de cada año deben presentarlos en el Registro Mercantil de la provincia. Los libros que deben presentarse incluyen el Libro de Actas, el Libro de Registro de Socios, el Libro de Registro de Acciones Nominativas y el Libro de Registro de Contratos entre el Socio Único y la Sociedad (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

- ✚ Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales Todas las empresas que desarrollen su contabilidad en función de las disposiciones del Código de Comercio deben confeccionar dos documentos contables: un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023d).

Ayuntamiento de Sevilla

- ✚ Licencia de Actividades e instalaciones y obras. El inicio de una actividad en un local determinado requiere obtener una licencia municipal, la cual es emitida por el ayuntamiento de la localidad donde se ubica el lugar. (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).
- ✚ Licencia de Funcionamiento. Tiene como propósito dar el visto bueno a la puesta en marcha de edificios, locales e instalaciones, luego de verificar que estas han sido construidas conforme a los términos de la licencia de actividades e instalaciones, y que han sido completadas y adaptadas para su propósito específico acorde a los requerimientos de carácter urbano, ambiental y de seguridad (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

Dado que la empresa contratará trabajadores para llevar a cabo su actividad, se han de añadir otra serie de trámites, los cuales se indican a continuación:

Tesorería General de la Seguridad Social

- ✚ Inscripción de la empresa. La Tesorería General de la Seguridad Social provee un mecanismo legal para la identificación y control de las obligaciones de los empresarios a través de la inscripción. Esta consiste en la asignación de un número de cuenta de cotización que sirve para su identificación (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023c).
- ✚ Inscripción de trabajadores. Antes de comenzar una actividad laboral, todo individuo debe pedir un número de afiliación (NAF). Esta identificación es única y válida para todos los regímenes del Sistema, y se mantiene desde el momento en que la persona queda incluida en él. Una afiliación que tendrá efecto desde el día en que el trabajador comience a prestar sus servicios (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023d).

- ✚ Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social. Toda empresa que contrate personal deberá comunicar su alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023c). Esto es un acto administrativo que crea una relación legal entre la Seguridad Social, la empresa y el trabajador, donde los dos últimos están obligados a realizar aportes económicos al sistema, generando con ello el derecho a recibir beneficios, como por ejemplo prestaciones económicas o sanitarias, dependiendo de la situación laboral del trabajador (Seguridad Social, 2023c).

Servicio Público de Empleo Estatal

Alta de los contratos de trabajo. Esta formalidad implica la inclusión de los contratos de trabajo de los empleados en el registro correspondiente a la Seguridad Social. Esto se lleva a cabo para que los acuerdos laborales sean vinculantes, respetando los derechos y compromisos de los trabajadores (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

Consejería de Trabajo de Andalucía

Comunicación de apertura del centro de trabajo. Una vez que la empresa haya sido creada o el empresario haya decidido comenzar su actividad, se habrá que notificar la apertura del lugar de trabajo para poder controlar sus condiciones de seguridad y salud laboral (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023d).

Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- ✚ Solicitud libro de visitas. Los titulares de centros o establecimientos, así como los trabajadores por cuenta propia, están obligados a tener en cada centro de trabajo un Libro de Visitas, para la verificación de los agentes de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, así como los funcionarios habilitados para comprobaciones en materia de riesgos laborales. Esta obligación se mantiene sin importar el régimen de Seguridad Social aplicable, tal y como se establece en la Orden ESS/1452/2016, de 10 de junio, por la que se regula el modelo de diligencia de actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

- ✚ Obtención del calendario laboral. Es obligatorio que cada centro de trabajo muestre un calendario laboral visible para los trabajadores. El calendario contendrá el horario de trabajo, así como los días festivos, descansos semanales, días inhábiles y cualquier otra distribución de trabajo que se haya acordado por convenio colectivo o entre partes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023c).

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1. Previsión de inversiones

Los recursos a invertir para la realización del proyecto ascienden a 439.085,53 euros, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 16 Inversión prevista		
Conceptos	Importe	% del total
Traspaso	70.000,00 €	15,95%
Obras de acondicionamiento	95.250,00 €	21,71%
Mobiliario y decoración	14.250,00 €	3,25%
Equipos Informáticos	3.585,00 €	0,82%
Vajilla y cristalería	5.695,00 €	1,30%
Lencería	5.595,00 €	1,27%
Maquinaria	14.985,00 €	3,41%
Sistemas y programas informáticos	3.780,00 €	0,86%
Web tienda on-line	9.750,00 €	2,22%
Gastos de constitución	3.500,00 €	0,80%
Capital Circulante	212.445,53 €	48,41%
TOTAL	438.835,53 €	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente en la tabla que, junto el pago del traspaso, una gran parte de la inversión se destinará a la reforma del local, a pesar de que está en buen estado y fue un restaurante anteriormente, contando entre otros elementos con diferente maquinaria y salida de humos. Con todo se pretende a través de esta reforma que el lugar refleje la cultura y cocina japonesa, además de una agradable experiencia, por lo cual es necesario realizar mejoras y un diseño cuidadoso de manera que toda la clientela pueda disfrutar de un espacio en el que se sienta a gusto y disfrute de una agradable experiencia

Por supuesto, todas estas mejoras se ajustarán a los requisitos legales en términos de seguridad e higiene.

Para que todos los clientes de CASA TOKIO gocen de la mejor gastronomía de Japón se invierte un 3,25% del total del esfuerzo inversor en mobiliario, decoración, música y luces, lo cual, además de otros detalles, contribuirá a crear un espacio tranquilo y acogedor.

Para llevar a cabo este proyecto sin contratiempos, la maquinaria es parte esencial. Esto incluye todos los elementos necesarios para desarrollar el proyecto con los estándares de calidad asumidos. Por supuesto, esta asunción se basa en que el lugar ya cuenta con una cocina completamente equipada.

Para operar un negocio de este tipo de manera eficaz, se requiere contar con un completo equipo informático, así como con los necesarios sistemas y programas informáticos requeridos para la gestión del mismo. A ello se ha de añadir la necesidad de contar con un sitio web que permita a los clientes reservar y tener una vía de contacto con CASA TOKIO.

Finalmente, se ha de tener en cuenta los costos inherentes a la constitución y puesta en marcha de la empresa, como los impuestos municipales (por ejemplo, licencias de apertura y de funcionamiento), el alta de servicios como la luz, el agua, el gas, la fibra óptica y el teléfono, así como los gastos relacionados con la notaría, el asesoramiento legal y toda la documentación necesaria.

8.2. Financiación

El emprendedor realiza una importante aportación económica, que alcanza el 62,34% del total de la inversión prevista necesaria, por lo que habrá de solicitar financiación externa a través de un préstamo ICO con el que poder completar el restante 37,66% de las necesidades de inversión, las cuales cubrirían los conceptos siguientes:

Tabla 17 Destino de la financiación solicitada	
Concepto	Importe
Traspaso	70.000,00 €
Obras de acondicionamiento	95.250,00 €
Total	165.250,00 €

Fuente: Elaboración propia

Así, el cuadro de financiación sería el siguiente:

Tabla 18 Cuadro de financiación	
Concepto	Importe (euros)
Inversión Total	226.390,00 €
Fondo de Maniobra	212.445,53 €
Necesidad Financiera total	438.835,53 €
Recursos propios	273.585,53 €
Financiación ajena	165.250,00 €
% de autofinanciación	62,34%
% financiación ajena	37,66%

Fuente: Elaboración propia

En este caso, los costes de financiación han sido estimados considerando las condiciones de TAE máxima de los préstamos ICO vigentes del 06/03/2023 al 19/03/2023, dado el plazo de 10 años de amortización y 3 años de carencia (Instituto de Crédito Oficial ICO, 2023)

Tabla 19 Condiciones préstamo ICO	
Capital	165.250,00 €
Plazo	10 años
Tipo interés fijo TAE	7,690%
Años de carencia	3 años

Fuente: ICO. 2023

Partiendo de las mencionadas características, el importe de las cuotas a abonar sería el siguiente:

Tabla 20 Importe de cuotas a abonar	
Concepto	Importe (euros)
Cuota mensual periodo de carencia	1.058,98 €
Cuota después periodo de carencia	2.550,17 €
Total, a pagar	252.337,78 €
Intereses	87.087,78 €

Fuente: Elaboración propia a partir de ICO. 2023

8.3. Previsión de costes

A continuación, se efectúa una estimación de los diferentes costes asociados al proyecto, diferenciando entre costes fijos y costes variables.

8.3.1. Costes fijos

Con relación a los costes fijos anuales relacionados con el proyecto se consideran los siguientes:

Tabla 21 Previsión de costes fijos anuales	
Concepto	Importe anual
Alquiler	26.160,00 €
Suministros, servicios y otros gastos	106.500,00 €
Gastos comerciales	29.400,00 €
Servicios externos	11.460,00 €
Gastos de emprendedores	20.670,00 €
Gastos de personal	280.868,47 €
Seguro responsabilidad civil, accidentes y robo	10.192,00 €
Otros gastos	2.500,00 €
Gastos financieros	12.707,73
Mantenimiento preventivo y correctivo	1.500,00
Amortización	45.880,60
Total	547.838,80 €

Fuente: Elaboración propia.

El coste de alquiler del local es de 2.180 euros por mes, sujeto a un contrato de 5 años, con una fianza equivalente a dos meses de alquiler y un incremento anual acorde al IPC interanual.

Por otra parte, los suministros, servicios y otros gastos (luz, agua, gas, teléfono, fibra etc.) suponen un importe medio mensual de 8.875 euros.

Los gastos relacionados con comercialización, promoción y marketing se sitúan en una cifra anual de 29.400 euros.

Los servicios externos, como gestoría, mantenimiento web, seguridad, etc., tienen un coste mensual aproximado de 955 euros.

Las pólizas de los diferentes tipos de seguros tienen un coste mensual de 10.192 euros.

En cuanto a los gastos financieros, durante los primeros 36 meses de carencia se estima una cuota mensual de 1.058,98 euros.

Por último, los costes de mantenimiento preventivo y correctivo realizados por una empresa externa suponen un aproximado de 1.500 euros anuales

Los costes laborales anuales alcanzan los 20.670,00 euros en el caso del emprendedor, a lo que se ha de añadir más 280.868,47 euros relativos al resto de la plantilla estable del local

Las cuotas de amortización anual han sido estimadas en base a los coeficientes de amortización lineal relacionados en el artículo 12.1.a) de la *Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades*, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 22 Tabla de amortizaciones			
Concepto	Inversión	% amortización	Cuota anual
Traspaso	70.000,00 €	20	14.000,00 €
Obras de acondicionamiento	95.250,00 €	20	19.050,00 €
Mobiliario y decoración	14.250,00 €	10	1.425,00 €
Vajilla y cristalería	5.695,00 €	50	2.847,50 €
Lencería	5.595,00 €	25	1.398,75 €
Equipos para procesos de información	3.585,00 €	25	896,25 €
Sistemas y programas informáticos	13.530,00 €	33	4.464,90 €
Maquinaria	14.985,00 €	12	1.798,20 €
TOTAL	222.890,00 €		45.880,60 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. 2023

De acuerdo con el *Reglamento del Impuesto de Sociedades*, el plazo para amortizar los gastos de acondicionamiento del local se ajustaría a su vida útil. Sin embargo, en el caso de un arrendamiento, el plazo de amortización del importe de la renovación, adecuación y mejora del local coincide con el de duración del contrato de alquiler. Esto significa que en este proyecto el plazo de amortización se limita al de vigencia del contrato (5 años) debido a que es menor que la vida útil del local.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la duración del acuerdo de alquiler para determinar la amortización del costo de traspaso, de manera que éste ha de ser amortizado también en relación con la duración del contrato de arrendamiento suscrito.

8.4.2. Costes variables

Los gastos variables relacionados con la actividad de CASA TOKIO incluyen los siguientes conceptos: el coste de las materias primas, que alcanzan hasta un 35% del coste total de los alimentos servidos en desayunos y comidas (Diputación de Granada, 2006); otros materiales como bolsas, productos de baño, papel, etc., así como utensilios de limpieza; la ropa de trabajo y los uniformes; y el personal de apoyo, para poder cubrir situaciones de vacaciones, bajas o picos de demanda; servicios de lavandería; y comisiones financieras. Son aquellas comisiones que se han de pagar a las entidades financieras como contraprestación a los servicios que prestan

Así, la estimación de los costes anuales viene reflejada en la siguiente tabla:

Tabla 23 Costes variables anuales	
Concepto	Importe (euros)
Materias primas	256.683,00
Otros aprovisionamientos	36.669,00
Uniformes y ropa de trabajo	7.333,80
Comisiones bancarias	5.500,35
Personal de refuerzo	23.405,71
Lavandería	22.001,40
TOTAL	351.593,26 €

Fuente: Elaboración propia

8.5. Cuenta de resultados

Tabla 24 Cuenta de resultados	
Concepto	Importe (euros)
INGRESOS	733.380,00 €
Ingresos por servicios básicos	696.711,00 €
Ingresos por servicios complementarios	36.669,00 €
TOTAL, GASTOS VARIABLES	351.593,26 €
Materias primas	256.683,00 €
Otros aprovisionamientos	36.669,00 €
Uniformes y ropa de trabajo	7.333,80 €
Comisiones bancarias	5.500,35 €
Personal de refuerzo	23.405,71 €
Lavandería	22.001,40 €
INGRESOS - GASTOS VARIABLES	381.786,74 €
TOTAL, GASTOS FIJOS	547.838,80 €
	26.160,00 €
Suministros, servicios y otros gastos	106.500,00 €
Promoción y marketing	29.400,00 €
Servicios externos	11.460,00 €
Gastos laborales de emprendedoras	20.670,00 €
Gastos laborales de personal	280.868,47 €
Seguro responsabilidad civil, accidentes y robo	10.192,00 €
Otros gastos	2.500,00 €
Gastos financieros	12.707,73 €
Mantenimiento preventivo y correctivo	1.500,00 €
Amortización	45.880,60 €
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	-166.052,05 €
% sobre el volumen de ventas	-22,64%

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Previsión de tesorería

Tabla 25 Previsión de tesorería

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	23.576,04	42.650,19	47.104,41	69.003,30	74.324,46	52.935,37	52.603,12	58.168,71	78.069,64	79.137,71	76.337,10	79.469,97
Aportación Emprendedoras	273.585,53											
Línea de crédito	165.250,00											
Saldo acumulado	0,00	-59.951,67	-86.970,28	-109.534,68	-110.200,19	-105.544,53	-122.277,96	-143.010,55	-154.510,65	-146.109,81	-136.640,91	-129.972,62
TOTAL	462.411,56	-17.301,48	-39.865,88	-40.531,38	-35.875,73	-52.609,16	-69.674,85	-84.841,84	-76.441,01	-66.972,11	-60.303,81	-50.502,65
PAGOS												
Traspaso	70.000,00											
Obras de acondicionamiento	95.250,00											
Mobiliario y decoración	14.250,00											
Equipos Informáticos	3.585,00											
Vajilla y cristalería	5.695,00											
Lencería	5.595,00											
Maquinaria	14.985,00											
Aplicaciones informáticas	3.780,00											
Web tienda on-line	9.750,00											
Gastos de constitución	3.500,00											
Capital Circulante	212.445,53											
Alquiler	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00	2.180,00
Suministros, servicios y otros gastos	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00	8.875,00
Campaña promoción y marketing	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Servicios externos	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00	955,00
Gastos de emprendedor	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50	1.722,50
Gastos de personal	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71	23.405,71
Seguro responsabilidad civil, accidentes y robo	10.192,00											
Otros gastos	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33
Gastos financieros	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98	1.058,98
Mantenimiento preventivo y correctivo	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Materias primas	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25	21.390,25
Otros aprovisionamientos	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75	3.055,75
Uniformes y ropa de trabajo	3.666,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.666,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comisiones bancarias	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36	458,36
Personal de refuerzo	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48	1.950,48
Lavandería	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45	1.833,45
TOTAL	522.363,23	69.668,80	69.668,80	69.668,80	69.668,80	69.668,80	73.335,70	69.668,80	69.668,80	69.668,80	69.668,80	69.668,80
Saldo acumulado	-59.951,67	-86.970,28	-109.534,68	-110.200,19	-105.544,53	-122.277,96	-143.010,55	-154.510,65	-146.109,81	-136.640,91	-129.972,62	-120.171,45

8.7. Balance previsional

Tabla 26 Balance previsional a 5 años					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo No Corriente:	177.009,40	177.009,40	182.704,40	196.234,40	205.414,40
Inmovilizado	222.890,00	222.890,00	222.890,00	222.890,00	222.890,00
Amortización Acumulada	-45.880,60	-45.880,60	-40.185,60	-26.655,60	-17.475,60
Activo Corriente:	104.285,51	221.314,93	280.452,27	261.623,58	226.765,69
Existencias	55.875,74	83.813,61	138.292,46	141.058,31	143.879,47
Clientes y otros deudores					
Tesorería	48.409,77	137.501,32	142.159,81	120.565,27	82.886,22
TOTAL, ACTIVO	281.294,91	398.324,33	463.156,67	457.857,98	432.180,09
<u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u>					
PATRIMONIO NETO:	111.033,47	225.232,17	284.468,10	297.444,37	291.513,14
Fondos propios:	111.033,47	225.232,17	284.468,10	297.444,37	291.513,14
Capital social	273.585,53	273.585,53	273.585,53	273.585,53	273.585,53
Reservas	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Resultados del ejercicio	-166.052,05	-51.853,35	7.382,58	20.358,84	14.427,61
Subvenciones, donaciones y legados recibidos					
PASIVO NO CORRIENTE:	165.250,00	165.250,00	165.250,00	146.711,27	126.695,57
Deudas a largo plazo:	165.250,00	165.250,00	165.250,00	146.711,27	126.695,57
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos	165.250,00	165.250,00	165.250,00	146.711,27	126.695,57
Otra financiación a largo plazo					
PASIVO CORRIENTE:	5.011,44	7.842,16	13.438,56	13.702,34	13.971,38
Deudas a corto plazo con entidades de crédito					
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:	5.011,44	7.842,16	13.438,56	13.702,34	13.971,38
Proveedores	5.011,44	7.842,16	13.438,56	13.702,34	13.971,38
Acreedores					
Administraciones Públicas					
Anticipos de clientes					
TOTAL, PASIVO	281.294,91	398.324,33	463.156,66	457.857,98	432.180,09

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Cuentas previsionales (5 años)

Tabla 27 Cuentas previsionales (5 años)

Concepto	Año 1	Año 2	Variación %	Año 3	Variación %	Año 4	Variación %	Año 5	Variación %
1. Ventas	733.380,00	916.725,00	25,00%	1.008.397,50	10,00%	1.058.817,38	5,00%	1.079.993,72	2,00%
2. Subvenciones de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (1+2)	733.380,00	916.725,00	25,00%	1.008.397,50	10,00%	1.058.817,38	5,00%	1.079.993,72	2,00%
4. Compras	256.683,00	295.185,45	15,00%	309.944,72	5,00%	316.143,62	2,00%	322.466,49	2,00%
5. Mano de obra externa	23.405,71	26.916,56	15,00%	28.262,39	5,00%	28.827,64	2,00%	29.404,19	2,00%
6. Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Otros	71.504,55	82.230,23	15,00%	86.341,74	5,00%	88.068,58	2,00%	96.875,44	10,00%
8. COSTES VARIABLES (4+5+6+7)	351.593,26	404.332,24	15,00%	424.548,86	5,00%	433.039,83	2,00%	448.746,12	3,63%
9. MARGEN DE EXPLOTACIÓN (3-8)	381.786,74	512.392,76	34,21%	583.848,64	13,95%	625.777,54	7,18%	631.247,61	0,87%
10. Personal	301.538,47	308.560,18	2,33%	316.790,94	2,67%	323.777,86	2,21%	330.937,08	2,21%
Salario Promotor	20.670,00	20.670,00	0,00%	21.703,50	5,00%	22.788,68	5,00%	23.928,11	5,00%
Coste laboral empleados	280.868,47	287.890,18	2,50%	295.087,44	2,50%	300.989,19	2,00%	307.008,97	2,00%
11. servicios y suministros exteriores	200.419,73	209.805,33	4,68%	213.794,53	1,90%	235.760,24	10,27%	240.002,32	1,80%
Suministros, servicios y otros gastos	26.160,00	27.468,00	5,00%	28.017,36	2,00%	28.577,71	2,00%	29.149,26	2,00%
Promoción y marketing	106.500,00	111.825,00	5,00%	114.061,50	2,00%	116.342,73	2,00%	118.669,58	2,00%
Servicios externos	29.400,00	30.870,00	5,00%	31.487,40	2,00%	32.117,15	2,00%	32.759,49	2,00%
Seguros	11.460,00	12.033,00	5,00%	12.273,66	2,00%	12.519,13	2,00%	12.769,52	2,00%
Otros gastos	10.192,00	10.701,60	5,00%	10.915,63	2,00%	11.133,94	2,00%	11.356,62	2,00%
Gastos financieros	2.500,00	2.625,00	5,00%	2.677,50	2,00%	2.731,05	2,00%	2.785,67	2,00%
Mantenimiento preventivo y correctivo	12.707,73	12.707,73	0,00%	12.707,73	0,00%	30.602,09	140,81%	30.602,09	0,00%
Amortización	1.500,00	1.575,00	5,00%	1.653,75	5,00%	1.736,44	5,00%	1.910,08	10,00%
15. COSTES FIJOS	45.880,60	45.880,60	0,00%	45.880,60	0,00%	45.880,60	0,00%	45.880,60	0,00%
16. RESULTADO DEL EJERCICIO (9-15)	547.838,80	564.246,11	2,99%	576.466,07	2,17%	605.418,70	5,02%	616.820,00	1,88%

Fuente: Elaboración propia

9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

9.1. Análisis de rentabilidad. VAN y TIR

Para evaluar el rendimiento de este proyecto de negocio, primero se hará uso del Valor Actual Neto (VAN). Esta herramienta determina el rendimiento de una inversión utilizando una tasa de descuento, k , que en este caso es del 6,5%, en un entorno con tasas de interés en aumento. Además, se determinará la Tasa Interna de Retorno (TIR), que se puede definir como el interés que genera una inversión (Jordan, Ross y Westerfield, 2020).

En el caso de considerar un período de cinco años, se observa que tanto el VAN como la TIR muestran resultados negativos, lo que indicaría que no es recomendable realizar esta inversión.

Tabla 28 Rentabilidad: VAN y TIR a 5 años	
Concepto	Importe (euros)
Inversión	-438.835,53 €
Flujo de fondos año 1	-120.171,45 €
Flujo de fondos año 2	-5.972,75 €
Flujo de fondos año 3	53.263,18 €
Flujo de fondos año 4	66.239,44 €
Flujo de fondos año 5	60.308,21 €
VAN	-417.337,38 €
TIR	-25,63%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se trata de una iniciativa con un planteamiento a largo plazo, por lo que el horizonte temporal se amplía a los 20 años, a la vez que se considera un incremento medio de un 3% en los resultados de los ejercicios y una tasa de descuento del 6,5%, se estima un VAN de 340.301,37 euros y un TIR del 8,06%, por lo que se aconsejaría llevar a cabo el proyecto.

Tabla 29 Rentabilidad: VAN y TIR a 20 años

Concepto	Importe (euros)
Inversión	-438.835,53 €
Flujo de fondos año 1	-120.171,45 €
Flujo de fondos año 2	-5.972,75 €
Flujo de fondos año 3	53.263,18 €
Flujo de fondos año 4	66.239,44 €
Flujo de fondos año 5	60.308,21 €
Flujo de fondos año 6	61.514,37 €
Flujo de fondos año 7	63.359,81 €
Flujo de fondos año 8	65.260,60 €
Flujo de fondos año 9	67.218,42 €
Flujo de fondos año 10	69.234,97 €
Flujo de fondos año 11	71.312,02 €
Flujo de fondos año 12	73.451,38 €
Flujo de fondos año 13	75.654,92 €
Flujo de fondos año 14	77.924,57 €
Flujo de fondos año 15	80.262,31 €
Flujo de fondos año 16	82.670,18 €
Flujo de fondos año 17	85.150,28 €
Flujo de fondos año 18	87.704,79 €
Flujo de fondos año 19	90.335,93 €
Flujo de fondos año 20	93.046,01 €
VAN	340.301,37 €
TRI	8,06%

Fuente: Elaboración propia

9.2. Plazo de recuperación de la inversión

Tabla 30 Periodo de recuperación de la inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversiones	-438.835,53										
Costes totales		853.551,45	922.697,75	955.134,32	992.577,93	1.019.685,51	1040079,222	1060880,807	1082098,423	1103740,391	1125815,199
Ingresos		733.380,00	916.725,00	1.008.397,50	1.058.817,38	1.079.993,72	1133993,409	1190693,079	1250227,733	1312739,12	1378376,076
Flujo de caja		-120.171,45	-5.972,75	53.263,18	66.239,44	60.308,21	93.914,19	129.812,27	168.129,31	208.998,73	252.560,88
Flujo de caja descontado al origen		-112.837,05	-5.265,93	44.093,87	51.489,45	44.017,81	64.362,60	83.535,00	101.588,97	118.576,10	134.545,75
Valor capital en el origen	-438.835,53	-551.672,57	-556.938,50	-512.844,63	-461.355,18	-417.337,38	-352.974,78	-269.439,78	-167.850,80	-49.274,70	85.271,05

Fuente: Elaboración propia

9.3. Ratios

A continuación, se indican una serie de ratios que permiten analizar diferentes aspectos de este proyecto

Ratio de tesorería

Esta ratio se determina mediante la división de la suma del realizable y el disponible, también entendido como el activo corriente menos las existencias, por el pasivo corriente, según se muestra en la siguiente fórmula (Santandreu, 2000).

$$RATIO DE TESORERÍA = \frac{Realizable + Disponible}{Pasivo corriente}$$

Ratio de solvencia

Esta ratio se determina dividiendo el activo entre el pasivo (Gironella, 2015).

$$RATIO DE SOLVENCIA = \frac{Activo}{Pasivo}$$

Ratio de endeudamiento

Esta ratio se establece dividiendo la deuda total de la empresa entre el total de su activo, tal y como muestra la siguiente fórmula (Santandreu, 2000)

$$RATIO DE ENDEUDAMIENTO = \frac{Deuda total}{Activo}$$

Calidad de la deuda

Se determina dividiendo el pasivo corriente por la deuda total, según indica la siguiente fórmula (Brealey, Myers y Marcus, 1999):

$$CALIDAD DE LA DEUDA = \frac{Pasivo Corriente}{Deuda total}$$

ROA (Return on Assets)

Se calcula dividiendo el beneficio neto o entre el activo total, tal y como muestra la siguiente fórmula (Aching, 2016).

$$ROA = \frac{Beneficio Neto}{Activo total}$$

ROE (Return on Equity)

Se establece dividiendo el beneficio neto entre el patrimonio neto, según se muestra en la siguiente fórmula (Rivero, 1998).

$$ROE = \frac{Beneficio Neto}{Patrimonio Neto}$$

Tabla 31 Ratios	
Ratio	Resultado
Ratio de tesorería	0,29
Ratio de solvencia	1,00
Ratio de endeudamiento	0,59
Calidad de la deuda	0,03
ROA	-0,59
ROE	-1,50

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES.

CASA TOKIO es una iniciativa de negocios que se enfoca en lograr la mejor calidad en su servicio, basándose para ello en la excelencia de su oferta culinaria, su personal, instalaciones y ambiente. Todo ello complementado con una excelente combinación de nuevas tecnologías y tradición culinaria japonesa en pleno corazón de Sevilla.

La apuesta por la calidad se pone de manifiesto en un servicio altamente adaptado a la demanda de una clientela cada vez más exigente, y que busca vivir experiencias únicas. Es por ello que CASA TOKIO ofrece una experiencia gastronómica exclusiva a todos sus clientes que combina productos de primera clase y creatividad con la cultura culinaria japonesa, en un local totalmente equipado con los mejores comodidades y tecnologías, además de contar con los elementos que definen la tradición culinaria japonesa

Una propuesta basada en la excelencia y la calidad, que junto a la combinación de innovación y tradición japonesa da fuerza a esta idea de negocio, diferenciándolo y fijando una ventaja competitiva sobre los demás competidores.

En lo que respecta a la viabilidad de esta idea de negocio, el capital a invertir es un elemento esencial. La mayor parte se destina al pago del traspaso y las obras de acondicionamiento del local llevar a cabo la actividad. Se ha de poner de relieve la contribución significativa del emprendedor, la cual cubre más de las tres quintas partes de las necesidades económicas totales, lo que representa una reducción significativa del importe que hay que financiar.

Los gastos operativos son considerables, si bien están directamente ligados con la calidad de los servicios prestados. Toda vez que ello no impide que durante el cuarto de actividad el negocio comenzaría a reportar beneficios. Una positiva perspectiva se ve reforzada por el hecho de una rentabilidad positiva (VAN y TRI) planteada a un plazo de 20 años.

En conclusión, es posible afirmar que la sugerencia hecha para este proyecto de empresa, CASA TOKIO, es adecuada y que debe ser considerada.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2016). Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia
Recuperado de:
http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIOS%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf.
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias.
Recuperado de:
http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_Qy_S_2013.pdf
- Andalucía Emprende. (2019a). Cadena de valor. Recuperado de:
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Andalucía Emprende. (2019b). Estrategias para la fijación del precio: nuevos precios para nuevos mercados. Recuperado de:
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-para-la-fijaci%C3%B3n-de-precios.pdf>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2008). Fundamentos de marketing. ISBN: 978-607-32-1722-4.
Recuperado de:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos. (2018) Los análisis DAFO y las respuestas CAME. Recuperado de:
<http://www.aeautonomos.es/resources/Los+an%C3%A1lisis+DAFO+y+las+respuestas+CAME.pdf>
- Baena, E y Jairo, J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica Año IX, No 23, diciembre 2003. UTP.
ISSN 0122-1701 Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>.

- Banco de España. (2021). Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2021-2024): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de diciembre de 2021. Recuperado de: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/21/T4/Fich/be2104-it-Rec1.pdf>
- Banco de España. (2022a). Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2022-2024). Boletín económico 3/2022. Recuperado de: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/22/T3/be2203-it-Rec1.pdf>
- Banco de España. (2022b). Informe de proyecciones de la economía española (2022-2025). Diciembre 2022. Recuperado de: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/22/T4/Fich/be2204-it-Rec1.pdf>
- Barcelona Treball. (2021). Jefe/a de sala. Recuperado de: <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/C/fitxa6127/jefea-de-sala.do>
- Bartalent Lab. (2023). Desbarasar la mesa: 6 claves profesionales indispensables. Recuperado de: <https://www.bartalentlab.com/degustanews/tendencias/tecnicas-de-sala-y-barra/desbarasar-mesa>
- Bolsamanía. (2019). El sushi gana adeptos en España según un estudio de El Tenedor. Recuperado de: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/economiagastro--el-sushi-gana-adeptos-en-espana-segun-un-estudio-de-eltenedor--6729896.html>
- Borrego, A. (2016). Determinación de la capacidad de un restaurante. Recuperado de: <https://asgestion.com/determinacion-de-la-capacidad-de-un-restaurante/>
- Brealey, R; Myers, S. y Marcus, A. (1999). Principios de Dirección Financiera. Ed. McGraw-Hill. Madrid. Recuperado de: <http://cud.unizar.es/sites/default/files/imagenes/2.Principales%20Ratios%20Economico%20Financieros.pdf>

- Castellano, I. y Badillo, A. (2015). Los procesos de servicios en restauración. Recuperado de: <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771211.pdf>
- Castro, J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitiva. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- CIRCE Centro de Información y Red de Creación de Empresas. (2023). Sociedad de Responsabilidad Limitada. Recuperado de: https://administracion.gob.es/pag_Home/Tramites/miEmpresaEnTramites/Iniciativas/CIRCE.html
- Coquillat, D. (2012). El éxito de un restaurante pasa por la diferenciación. Recuperado de: <https://www.diegocoquillat.com/el-exito-de-restaurante-pasa-por-la-diferenciacion/>
- Coquillat, D. (2020). Estudio sobre la influencia de la tecnología en los restaurantes en 2020. Recuperado de: <https://www.diegocoquillat.com/estudio-sobre-la-influencia-de-la-tecnologia-en-los-restaurantes-en-2020/>
- Coyuntura económica. (2012). Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Recuperado de: [Http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter](http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter)
- Deloitte. (2022). El restaurante del futuro. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/restaurante-futuro.html>
- Empresariados. (2012). Marketing para conseguir prestigio online. Recuperado de: <https://empresariados.com/marketing-para-conseguir-prestigio-online/>
- Escuela Superior en Hostelería y Turismo. (2022). Los servicios de catering más habituales. Recuperado de: <https://www.estudiahosteleria.com/blog/organizacion-eventos-protocolo/servicios-de-catering>
- Federación de Cocineros y Reposteros de España (Facyre), Hostelería de España y Unilever Food Solutions. (2019). Barómetro de Tendencias en Restauración 2018. Recuperado de: <https://www.unileverfoodsolutions.es/dam/ufs->

es/es/brochure/Bar%C3%B3metro%20de%20Tendencias%20en%20Res
tauraci%C3%B3n%202018_.pdf

Financial Food. (2021). Los hogares españoles han elevado un 48% el consumo de sushi en los últimos tres años. Recuperado de: <https://financialfood.es/los-hogares-espanoles-han-elevado-un-48-el-consumo-de-sushi-en-los-ultimos-tres-anos/>

García, M. (2008). Manual de Marketing. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. ISBN: 978-84-7356-577-6

Gironella, E. (2015). Deuda Financiera neta. Recuperado de: https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/DEUTE_FINANCER_NET.pdf

Goñi, N. (2013). El precio: variable clave en el marketing. Recuperado de: <https://utecno.files.wordpress.com/2013/09/el-precio.pdf>

Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático IPCC (2021). Informe del Grupo de Trabajo I del IPCC, Cambio Climático 2021: Bases físicas. Recuperado de: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC_WGI-AR6-Press-Release-Final_es.pdf

Hernán, J.; Méndez, L y Rivera, H. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes. No. 72, ISSN: 0124-8219. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/86436853.pdf>

Herrera, R. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter. Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>

Herrero, J. (2001). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Ediciones Paraninfo. ISBN:978-84-9732-2006

ICO Instituto de Crédito Oficial. (2023). ICO Empresas y Emprendedores. Recuperado de: <https://www.ico.es/web/guest/ico-empresas-y-emprendedores/tipos-interes-tae>

Idealista. (2023). Alquiler de Local en calle Barco, Recuperado de: <https://www.idealista.com/inmueble/98780064/>

INE Instituto Nacional de Estadística. (2023). Encuesta de Presupuestos Familiares. Recuperado de:

<https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=3777&capsel=387>

6

INE Instituto Nacional de Estadística. (2023). Estadística Estructural de Empresas. Sector servicios. Recuperado de:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176865&menu=resultados&idp=1254735576778

Jordan, D.; Ross, A. y Westerfield, W. (2020). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México: Mc Graw Hill Education. Recuperado de:

<https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/03/Fundamentos-de-Finanzas-Corporativas.pdf>

Let's cook. (2022). El top 5 de empresas de meal kits en el mundo. Recuperado de: <https://letscooknow.es/blogs/recetas/el-top-5-de-empresas-de-meal-kits-en-el-mundo>

Maraver, G. y Martínez, F. y Rodríguez, I. (2019). Canales de distribución. Recuperado de:

http://cv.uoc.edu/annotation/e278f6575e9eb38a49450e18f778004e/607706/PID_00195275/PID_00195275.html

Marketing Directo (2017) Guía completa sobre estrategia de contenidos en redes sociales. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/guia-completa-sobre-estrategia-de-contenidos-en-redes-sociales>

Marketing4ecommerce. (2022). Radiografía de las apps de reparto de comida a domicilio: quién es quién en un sector en constante evolución.

Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/empresas-delivery-apps-de-reparto-de-comida-a-domicilio-a-nivel-mundial/>

Martín, J. (2017). Estudia tu entorno con un PEST-EL. Cerem International Business School. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Martínez, J. (2022). Características de la competencia monopolística. Recuperado de: <http://www.econosublime.com/2017/12/caracteristicas-competencia-monopolistica.html>

Martínez, M. (2014). Plan de marketing digital para PYME. Recuperado de: http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1379/1/TM_Martinez.pdf

Martínez, M. (2014). Plan de marketing digital para PYME. Recuperado de: http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1379/1/TM_Martinez.pdf

- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2018). Empresa: Creación y puesta en marcha. Recuperado de: <https://www.coruna.gal/descarga/1453592909164/Creacion-de-Empresas.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023a). Formas jurídicas de empresa. Sociedad de Responsabilidad Limitada. Recuperado de: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023b). Proceso de constitución y adopción de personalidad jurídica - Sociedad de Responsabilidad Limitada. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SRL.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023c). Empresa: Creación y puesta en marcha. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023d). Trámites para la puesta en marcha. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/Paginas/Tramites.aspx>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). Contrato indefinido. Recuperado de: https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia_5/contenidos/guia_5_12_1.htm
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. ISBN: 978-84-695-7093-7. Recuperado de: <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Pérez, D. y Pérez, I. (2006). El Precio. Tipos y Estrategias de fijación. Recuperado de: <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45108.pdf>
- Porter, M. (2008). Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Fuerza a la Estrategia. Harvard Business School Review, 1-15. Recuperado de:

- https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Prim, A. (2019). Modelo CANVAS explicado Paso a Paso y con Ejemplos. Innokabi. Recuperado de: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Programa Expertemprende. (2012). Guía didáctica Modelo CANVAS. Recuperado de: http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas-1.pdf
- Publicar. (2022). Guía para elaborar un plan de marketing digital. Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hub/251261/file-470957483-pdf/E-books/PLAN_DE_MARKETING_DIGITAL_22_ENERO/Plan_de_Marketing_Digital.pdf
- Quero, M. y Leal, A. (2011). Manual de Marketing y Comunicación Cultural. Recuperado de: https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=3d596b8c07dfb995d2a8de2e6a52e5e2
- RD Station. (2020). La Guía Definitiva del Marketing Digital. Recuperado de: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2020A_MKT260_01_137279.pdf
- Riquelme, M. (2020). Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia? Recuperado de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_michael_porter.pdf
- Rivera, H.; Hernán, J. y Méndez, L. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes. No. 72, ISSN: 0124-8219. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/86436853.pdf>
- Rivero, P. (1998). Análisis por ratios de los estados contables financieros. Civitas Ediciones. ISBN: 9788447010202. Madrid.
- Rodríguez, I.; Martínez, F y Maraver, G. (2019). Canales de distribución. Recuperado de: http://cv.uoc.edu/annotation/e278f6575e9eb38a49450e18f778004e/607706/PID_00195275/PID_00195275.html

- Seguridad Social. (2023a). Tarifa para la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Recuperado de: http://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/c02a30b4-b770-4b70-bca6-603d39c8e9bd/Tarifa+primas+RDley+28_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=
- Seguridad Social. (2023b). Nuevo sistema de cotización para autónomos en 2023. Recuperado de: <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/HerramientasWeb/9d2fd4f1-ab0f-42a6-8d10-2e74b378ee24>
- Seguridad Social. (2023c). Régimen General de la Seguridad Social. Recuperado de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/Afiliacion/10548/10562/4072>
- SEPE Servicio Público de Empleo Estatal. (2023a). Contrato temporal. Recuperado de: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/guia-contratos/guia-contratos-introduccion/contrato-temporal.html>
- SEPE Servicio Público de Empleo Estatal. (2023b). Guía de contratos. Recuperado de: <https://sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/guia-contratos/guia-contratos-introduccion.html>
- SEPE Servicio Público de Empleo Estatal. (2023c). Contrato indefinido. Recuperado de: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/guia-contratos/guia-contratos-introduccion/contrato-indefinido.html>
- Simón, M. (2018). Revolución digital en lo social. Recuperado de: <https://disrupciondigital.fundaciones.org/estudio/>
- Szanto, R. (2017). Estrategias genéricas y cadena de valor, aplicada a los servicios. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/314237352_Estrategias_genericas_y_cadena_de_valor_aplicada_a_los_servicios

- Talk Walker. (2020). Guía de Estrategia de Marketing Digital. Recuperado de:
https://iabconecta.com/2020/patrocinadores/TW/guia_estrategia_mkt_digital.pdf
- Torre, C. y Torre, M. (2017). SEO y SEM. Recuperado de:
<https://www.scprogress.com/NOTICIAS/e-commerce9-20170918.pdf>
- UGT. (2021). El proceso de selección de personal. Recuperado de:
http://www.formacionyempleo.ugt-andalucia.com/uploads/3_4_Proceso_selecci%C3%B3n_Fases_Pruebas.pdf
- Valencia, F. (2013). Gestión Básica de stocks. Recuperado de:
<https://docplayer.es/925591-Gestion-basica-de-stocks-i-por-carlos-felipe-valencia-especialistas-en-logistica-integral.html>
- Ventura, A. (2022). Servicios en Restauración. Recuperado de:
<https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/avennav/la-comanda/>
- Vía-E Plataforma de apoyo al emprendimiento. (2018). Análisis DAFO y CAME. Recuperado de: https://nanopdf.com/download/analisis-dafo-y-came_pdf
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. 3C Empresa (Edición núm. 26) Vol.5 – N.º 2 Mayo – agosto '16, 57 – 72. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ISSN: 2254 – 3376. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5503957.pdf>.

ANEXO I. NORMATIVA DE CARÁCTER GENERAL

- ✚ *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.*
- ✚ *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.*
- ✚ *Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.*
- ✚ *Ley General de Publicidad, Ley 34/1988 de 11 de noviembre.*
- ✚ *Ley 25/2007, de 18 de octubre, de conservación de datos relativos a las comunicaciones electrónicas y a las redes públicas de comunicaciones.*
- ✚ *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.*
- ✚ *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.*
- ✚ *Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, de Desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.*

ANEXO II. TIPOS DE COTIZACIÓN

Tabla 32 Tipos de cotización contingencia (%)			
	Empresa	Trabajadores	Total
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social. 2022

Tabla 33 Tipos de cotización desempleo (%)			
	Empresa	Trabajadores	Total
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30

Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social. 2022

Tabla 34 Tipos de cotización FOGASA (%)		
Empresa	Trabajadores	Total
0,20	---	0,20

Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social. 2022

Tabla 35 Tipos de cotización formación profesional (%)		
Empresa	Trabajadores	Total
0,60	0,10	0,70

Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social. 2022

Tabla 36 Tipos de cotización accidentes trabajo y enfermedades profesionales (%)			
Epígrafe	IT	IMS	TOTAL
Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento (Excepto u)	0,80	0,70	1,50

Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social. 2022