



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Plan de Análisis del Sector de la Restauración. El restaurante José María.

Presentado por:

Pablo Lebrero Parrado

Tutelado por:

Víctor Manuel Martín Pérez

Valladolid, 16 de junio de 2022

RESUMEN DEL TRABAJO.

En la sociedad actual el turismo y el ocio representan un importante sector económico. El sector de la restauración en España supone en torno al 6% del PIB nominal, que está compuesto aproximadamente por 260.000 establecimientos de bebidas, restaurantes y puestos de comida. La pandemia generada por la Covid 19 ha destruido alrededor de unos 80.000 de estos establecimientos, unos teniendo que cerrar porque no podían soportar las pérdidas, y otros viendo reducida su facturación en casi la mitad con respecto al año anterior (2018).

Este trabajo consistirá en llevar a cabo un análisis del entorno general y específico del sector de la restauración en España, centrándome en el restaurante José María (Segovia), comenzando con una breve introducción de cómo se formó y a qué se dedica el restaurante, donde llevaré a cabo un análisis interno de la empresa, seguido de un análisis DAFO.

Keywords: análisis del sector, análisis de la empresa, Covid 19, José María.

Códigos de clasificación: M13 Creación de empresas, M31 Marketing.

In today's society, tourism and leisure represent an important economic sector. The catering sector in Spain accounts for around 6% of nominal GDP, which is made up of approximately 260,000 drinking establishments, restaurants and food stalls. The pandemic generated by Covid 19 has destroyed around 80,000 of these establishments, some having to close because they could not withstand the losses, and others seeing their turnover reduced by almost half compared to the previous year (2018).

This work will consist of carrying out an analysis of the general and specific environment of the restaurant sector in Spain, focusing on the restaurant José María (Segovia), starting with a brief introduction of how the restaurant was formed and what it does, where I will carry out an internal analysis of the company, followed by a SWOT analysis.

ÍNDICE

1) INTRODUCCIÓN.

2) DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.

2.1 Caracterización del negocio.

- + Objetivo.
- + Alcance.
- + Misión, visión y valores de la empresa

3) UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UNE).

4) ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

4.1 Objetivo y problemas.

4.2 Análisis PEST.

- + Político-Legal.
- + Económico.
- + Social.
- + Tecnológico

5) ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

5.1 Análisis del sector.

- + Modelo ABELL.
- + Variables complementarias.
- + Las 5 Fuerzas de PORTER
 1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
 2. Productos sustitutos.
 3. Poder de negociación de clientes.
 4. Poder de negociación de proveedores.
 5. Grado de rivalidad.

6) ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

6.1) Estructura legal.

6.2) Instalaciones.

6.3) Recursos humanos.

6.4) Cadena de valor.

6.5) Análisis de los recursos económico-financieros.

7) DAFO.

8) PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA HOSTELERÍA PARA EL AÑO 2022.

9) BIBLIOGRAFÍA.

10) ANEXO.

GRÁFICOS.

1. Gráfico 1. Evolución de la facturación de la hostelería en España.
2. Gráfico 2. Evolución de las ventas en España en el sector de la restauración 2015-2019.
3. Gráfico 3. número de empresas dedicadas al establecimiento de bebidas, restaurantes y eventos.
4. Gráfico 4. Evolución de la tasa de variación interanual del índice de cigna de negocios en el sector de los servicios de comida y bebida 2019-2020.
5. Gráfico 5. Evolución del ROA del restaurante José María:
6. Gráfico 6. Evolución de las ventas del restaurante José María (2009-2018).

1. INTRODUCCIÓN.

El restaurante José María nació en 1982. Se trata de una empresa familiar que se encuentra en pleno centro histórico de Segovia. Segovia fue declarada en diciembre de 1985 patrimonio de la humanidad por la UNESCO, por su belleza, entorno, edificios y calles.

El restaurante se caracteriza por adoptar, con creatividad y un toque personal, los productos autóctonos. El plato estrella del restaurante José María es el cochinillo.

El mesón de José María, también conocido como “el descanso de Juan Pacheco”, es donde dan la bienvenida a los comensales, quienes, animados por el gran ambiente, aprovechan para abrir boca con aperitivos variados y ricas y succulentas tapas que son acompañadas con el exclusivo vino de “Pago de Carraovejas”, convirtiéndose el restaurante José María en el lugar de referencia a la hora del típico tapeo segoviano.

Actualmente, el restaurante es considerado por críticos y gourmets como un clásico de la cocina segoviana, continuador y a su vez innovador en la riqueza turística y gastronómica que Segovia atesora.

En 1987, con la búsqueda de mayor calidad y una posible diferenciación, se crea un proyecto orientado a la elaboración de vino, dando origen a los prestigiosos vinos del “Pago de Carraovejas”. La bodega se asienta en Peñafiel, más concretamente en las laderas de Carraovejas. Es una de las bodegas más conocidas y prestigiosas de Ribera del Duero. Pago de Carraovejas es el sueño del restaurador José María, que compró sus primeras 9 hectáreas de viña en el municipio de Peñafiel (Valladolid). La propiedad se ha ido ampliando con los años hasta llegar a tener 120 hectáreas situadas en unas laderas bien protegidas de los vientos del norte y perfectamente expuestas al sol de la tarde que asegura buenas maduraciones. En 2017, debido al auge de la bodega Pago de Carraovejas, José María y su hijo Pedro inauguran el restaurante Ambivium dentro de la bodega, este restaurante nace para dar respuesta a la necesidad de un espacio diferente con cocina creativa e innovadora y como complemento a la oferta de enoturismo de la bodega.

En el 2013, la bodega Ossian, ubicada en Cordel de las Merinas, en Nieva (Segovia), queda también ligado al grupo familiar, ahora la zona segoviana del Verdejo.

Actualmente, el restaurante José María ofrece sus servicios a domicilio para celebraciones, así como servicios de catering para las bodas.

Otra parte de su negocio a nivel gastronómico es la venta por pedido de cochinillo a través de la iniciativa “Cochinillo viajero”. Esta iniciativa creada por el grupo familiar Ruiz Aragoneses es una forma de poder disfrutar un buen cochinillo en tu casa, todo ello con denominación marca de garantía “Cochinillo de Segovia”. Llegará a su casa procedente de la corte-criadero del grupo familiar. Cuando los cochinillos tienen entre 4,4 y 4,5 kg pasan al horno, donde les aplican su técnica de asado a “punto menos”. Esta técnica consiste en interrumpir la cochura e inmediatamente someterle a un proceso de frío, que permitirá su transporte manteniendo todas sus propiedades organolépticas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación llevada a cabo sobre el sector de la restauración, más concretamente sobre el restaurante José María, se ha basado en artículos de periódico, contacto con el propio restaurante y la plataforma Orbis de la universidad, entre otros.

Este trabajo tiene como objetivo principal llevar a cabo un análisis del entorno y del sector de la restauración en España, centrándome concretamente en el restaurante José María (Segovia), realizando un análisis interno y corporativo de la empresa.

En primer lugar, voy a explicar en qué consiste y como está compuesto el sector de la restauración en España, seguido de una breve explicación de cómo se originó y a qué se dedica principalmente el restaurante José María, caracterizando el negocio para llegar a identificar las UNEs.

Caracterización del negocio: el restaurante José María pertenece al sector de la restauración en España. Está compuesto por, aproximadamente, 260.000 establecimientos de bebidas, restaurantes y puestos de comida que aportan alrededor de un 6% del producto interior bruto (PIB) de España.

El restaurante José María es un establecimiento comercial público donde se paga por la comida y la bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar.

- ✚ Objetivo de la empresa: renovar la cocina tradicional de la región adoptando con creatividad y un toque personal los productos autóctonos segovianos a las nuevas tendencias, manteniendo, básicamente, la naturalidad de sabores y aromas propios de cada plato.
- ✚ Alcance: hacer llegar a todos los públicos la oportunidad de degustar la tradicional gastronomía segoviana y también descubrir platos más innovadores, pero siempre cocinados con los productos que cada temporada nos regala nuestro entorno.

Misión, visión y valores de la empresa:

- ✚ Misión: se trata de una empresa familiar que tiene como principal objetivo ofrecer al público la tradicional gastronomía segoviana y también descubrir platos más innovadores.
- ✚ Visión: La visión del restaurante José María es seguir evolucionando e innovando dentro de la comida tradicional, “no hay innovación sin tradición”.

El restyling que ha llevado a cabo la empresa es unificar las empresas gastronómicas del grupo José María: restaurante, “cochinillo viajero” y eventos. El restyling no es una mera cuestión decorativa sino un reflejo de las empresas gastronómicas del grupo José María y que sigue apostando por el cochinillo asado, marca de garantía.

- ✚ Valores de la empresa: sin duda el plato estrella es el cochinillo asado y por esta razón cuenta con su propia corte-criadero, en el que cuidan al máximo la alimentación de las madres crionas consiguiendo así unos tostones de excepcional calidad.

La carta de platos es modificada según los productos de la temporada, ofreciendo una cocina saludable y de mercado. Cuenta con dos apartados, diferenciando los platos más tradicionales de la cocina segoviana de los más novedosos creados en el taller de elaboración e investigación de José María.

De ahí que los valores principales del restaurante José María sean calidad, garantía e innovación.

3. UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: (UNE)

La unidad estratégica de negocio es la combinación más pequeña de producto-mercado para la cual se puede identificar un beneficio potencial y desarrollar una estrategia para ese beneficio potencial. Como decía anteriormente, nos encontramos en el sector de la restauración en España, en concreto vamos analizar la UNE del Restaurante José María:

- Función: producto o servicio que presta la empresa (alimentación con productos cárnicos derivados del cerdo y comida tradicional).
- Clientes: quien paga a la empresa (consumidor final y empresas).
- Tecnología: forma de hacer el producto o prestar el servicio (artesanal en lo referente al restaurante y por pedido a través de la iniciativa “cochinillo viajero”).
- Ámbito geográfico: España.
- Posición de la UNE en la cadena de valor: comercialización.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para hacer un análisis del entorno general hay que distinguir los factores y variables que ejercen influencia sobre todas las organizaciones de un ámbito

determinado, sea cual sea su tamaño o actividad. El principal objetivo de este análisis es obtener información más detallada sobre el entorno que rodea al sector, delimitando la zona geográfica de actuación para anticiparse y programar estrategias competitivas con las que conseguir la sostenibilidad de un mercado eficiente.

4.1 Objetivo y problemas.

- Objetivo: identificar oportunidades y amenazas
- Problemas:
 - Valorar la complejidad del entorno
 - Determinar el análisis futuro del entorno
 - Delimitar el ámbito geográfico

4.2 Análisis PEST

El análisis del entorno general lo voy a realizar a través del análisis PEST, que me facilitará la investigación para definir el entorno de la compañía a través de una serie de variables:

- ✚ Económicas
- ✚ Sociales
- ✚ Políticas
- ✚ Tecnológicas

ANÁLISIS PEST:

- ✚ **Económico:** se habla de consumo privado a la hora de referirnos al gasto realizado por organizaciones, empresas, familias e individuos en un periodo de tiempo determinado y con el fin de satisfacer sus necesidades en forma de diferentes bienes y servicios de mercado. El consumo privado es una variable especialmente importante en el estudio macroeconómico y mide el valor total en un periodo de los bienes y servicios que los hogares, empresas o instituciones privadas adquieren dentro de sus correspondientes actividades económicas.

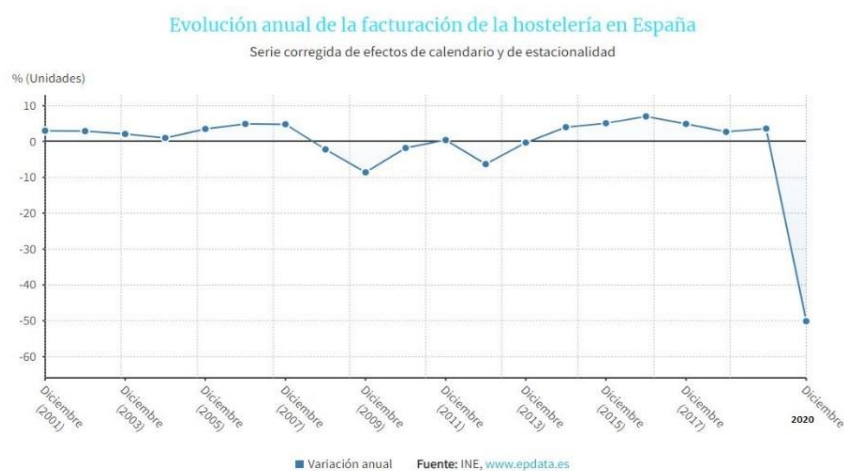
El crecimiento del consumo privado en España se cree que alcanzará alrededor de un 7% en el 2022 con un aumento del gasto del 6,8% según

el BBVA Research sobre el crecimiento del consumo privado, que ganará tracción según avanza la vacunación durante este año.

Un aumento del consumo privado provocará un aumento de la demanda, de forma que aumentará la facturación y con ello los beneficios.

🚩 Social: COVID 19.

Gráfico 1. Evolución de la facturación de la hostelería en España.



En este gráfico extraído del INE podemos observar la evolución del sector de la hostelería en España desde 2001 a 2020 y vemos cómo ha afectado la pandemia en este sector.

La Asociación de Hostelería de España cifró en 70.000 millones de euros la caída registrada por el sector en 2020, alrededor del 50% de sus ventas, y el cierre definitivo de 85.000 bares y restaurantes; hasta noviembre la hostelería había registrado una caída del 50% en la facturación con respecto al mismo periodo de 2019.

El anuario 2021 de Hostelería en España realizó un análisis exhaustivo de lo que ha sido 2020 con cerca de un tercio de los establecimientos cerrados y casi 350.000 empleos destruidos. La prórroga de las ayudas, la evolución de los costes y la digitalización del sector serán claves para que la recuperación llegue, que se prevé para 2023.

Emilio Gallego, secretario General de Hostelería en España, fue el encargado de ofrecer los datos que recoge el anuario de la hostelería en España, de lo que han sido los últimos dos años (2019-2020) de la Covid 19.

Las principales preocupaciones de los hosteleros son el incremento de los costes de energía y el incremento de las materias primas, un lastre de competitividad de las empresas, ya que muchas están en situación de deudas, apuntaba Emilio Gallego. Pero, sin duda, la situación fiscal o los costes salariales son los elementos que más alarman a los empresarios.

✚ **Político:** el efecto más inmediato de la invasión rusa sobre Ucrania se va a notar en los precios de la luz, del gas y de la gasolina, pero también en los de algunos alimentos, ya que Ucrania es el primer proveedor de maíz del mercado español. Esto puede afectar muy negativamente al cortecriadero del grupo Ruiz aragoneses, ya que muchos piensos de lechones se hacen con piensos compuestos que tienen maíz, por lo que probablemente este producto se verá afectado por una subida de precio debido a la escasez.

Ucrania es conocida desde hace siglos como el "granero de Europa". Si sumamos su producción a la de Rusia, representan un tercio de las exportaciones mundiales de trigo. Para José Manuel Álvarez, secretario general de la patronal de comerciantes mayoristas de cereales Accoe, esto "es grave, ya que somos un país muy deficitario en cereales e importamos un tercio de lo que necesitamos".

Como decía anteriormente, Ucrania es nuestro principal proveedor de maíz, de allí importamos alrededor del 35% de este cereal, además de casi el 75% del aceite de girasol. Por eso los operadores van a tener que buscar otros orígenes y lidiar con la consiguiente tensión en las cotizaciones. "De momento la situación en los puertos es de normalidad", asegura Álvarez, "si bien es cierto que esto acaba de empezar y desconocemos lo que puede llegar a ocurrir, si va a seguir llegando mercancía o no".

Las consecuencias que acarreará esto será alzas en los precios de determinados productos básicos de la cesta de la compra como el pan.

Pero al subir el grano para los piensos también subirán los costes para los ganaderos, y, por tanto, el precio final que pagaremos por los lácteos o la carne.

✚ **Tecnológico:** crecimiento del marketing digital, muchos negocios han incrementado su presencia online tras potenciar el marketing digital. Ofrecer un contenido creativo y original es clave para establecer una interacción con el público potencial.

El *ecommerce* ha aumentado su actividad en el 2020, cerca de un 35% a mayores. Ha sido impulsado por la restricción a la movilidad de los ciudadanos, lo que propició visitar las páginas web. Gracias a la iniciativa “cochinillo viajero” podías disfrutar del cochinillo en casa. Es una tienda online donde podrás adquirir los asados del restaurante José María y disfrutarlos en tu hogar como recién salidos del horno.



1/4 Corderito
Lechal Asado
60,00€



1/4 Cochinillo
Asado
46,00€



Cochinillo Asado
Entero
154,00€

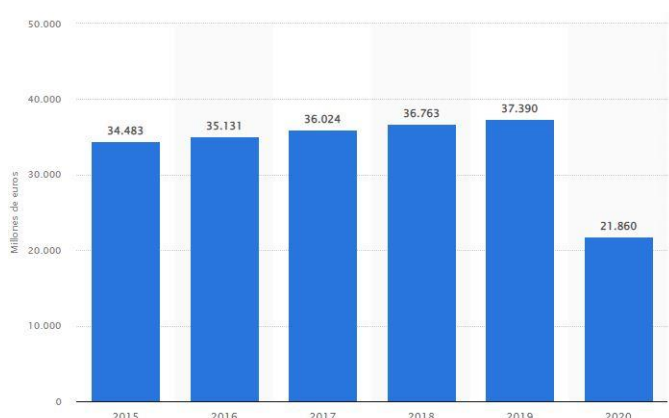
Otro de los elementos tecnológicos importantes durante esta pandemia en los restaurantes ha sido la implantación de códigos QR. Es un código de barras bidimensional cuadrada que puede almacenar los datos codificados. Fundamentalmente, los datos son un enlace a un sitio web (URL). Al escanear un código QR, utilizando el teléfono inteligente, se obtiene un acceso inmediato a su contenido. El lector de código QR realizará una acción como abrir el navegador web para una URL específica.



5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico comprende un conjunto de factores que tienen influencia sobre las empresas de un sector determinado. Para su investigación se llevará a cabo el análisis del sector, donde se incluirá el modelo Abell, las variables complementarias y las 5 fuerzas de Porter. Antes vamos a ver un gráfico de cómo ha evolucionado el sector de la restauración en los últimos años.

Gráfico 2. Evolución de las ventas en España en el sector de la restauración 2015-2019.



Fuente: Statista.

Datos relevantes a tener en cuenta: en el gráfico podemos observar la evolución anual de las ventas en el sector de la restauración en España de 2015 a 2020 (en millones de euros): las ventas han ido aumentando considerablemente desde el año 2015 hasta el 2019 en este sector.

En el año 2019, las ventas en el sector aumentaron en algo más de 600 millones de euros con respecto 2018 y superaron la barrera de los 37.000 millones. En cambio, de 2019 a 2020 podemos observar la debacle generada por la Covid 19, llegándose a reducir las ventas en el año 2020 con respecto a las del año anterior en casi un 50%.

Para llevar a cabo el análisis del sector tenemos que tener en cuenta en qué sector nos encontramos (sector de la restauración), que estará formado por todas aquellas empresas de bebidas, restaurantes y puestos de comida que

satisfacen un conjunto de funciones para una serie de clientes utilizando tecnologías alternativas.

5.1 Análisis del Sector:

El sector lo voy a definir a través de la variable ABELL:

- Función que realiza el restaurante: función social ofreciendo a los clientes un servicio que incluye unos altos estándares de controles en calidad, seguridad alimentaria, prevención de riesgos laborales y control de la trazabilidad de las materias primas.
- Tecnología: por pedido.
- Clientes: consumidor final.

🚦 Variables complementarias:

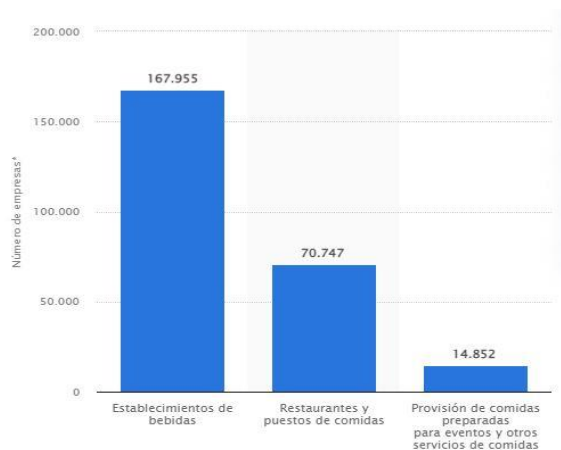
- Grado de concentración del sector: el sector de la restauración en España está bastante disperso (gran cantidad de empresas con una cuota de mercado similar), alrededor de 250.000 empresas (Statista, 2020). En el caso del subsector de restaurantes que se dediquen a la comida tradicional y más concretamente al cochinito asado como es el caso del restaurante José María el sector se encuentra también bastante disperso. Los restaurantes de Segovia que podemos destacar especializados en el cochinito asado son: Mesón Cándido, Mesón Don Sancho, La cocina de Segovia, Taberna López, Restaurante del Parador de Segovia, Restaurante Duque, entre otros. Es cierto que los más conocidos son: José María, Cándido y Duque.

En conclusión: es un sector disperso y la rivalidad en el sector será alta.

- Tamaño e importancia del sector: el sector de la restauración en España es un sector de gran tamaño debido a que hay un gran número de empresas (250.000). En el año 2020 las ventas de este sector superaron los 72.000 millones de euros, teniendo una considerable aportación al PIB, en torno al 6%, aunque también se ha visto sometido a los fuertes vaivenes de la economía.

En este gráfico podemos ver el número de empresas del sector de la restauración en España a 1 de enero de 2020 según actividad principal (fuente: Statista).

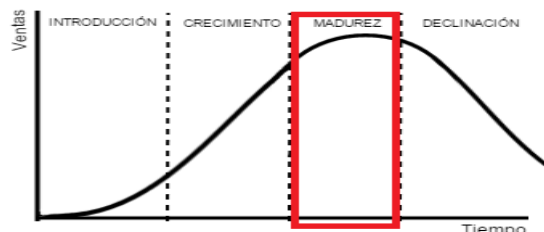
Gráfico 3. Número de empresas dedicadas al establecimiento de bebidas, restaurantes y eventos



Fuente: Statista

- Grado de madurez del sector: el sector de la restauración en España se encuentra en la etapa de madurez. La cartera de clientes está consolidada, lo que permite que las empresas del sector se centren en la mejora de los productos o servicios, en la mejora de las instalaciones o en la creación de nuevos productos.

El restaurante José María tiene como competidores los restaurantes más tradicionales de la ciudad de Segovia, por lo que su crecimiento depende principalmente del consumo privado.



- Globalización del sector: este sector está muy poco globalizado (poco concentrado). Hay cadenas de restaurantes que operan a nivel mundial,

bajo el formato de franquicias, frente a muchos restaurantes que operan solamente a nivel local. Con respecto a la oferta, existen muchas empresas (restaurantes) a nivel mundial. En cuanto a la demanda, el producto o servicio no es libre, no se puede enviar a cualquier parte del mundo.

✚ **FUERZAS DE PORTER:** en este apartado se identificará la estructura del mercado para extraer conclusiones sobre la identidad competitiva, la rentabilidad del sector y su atracción para entrar en él. Para ello se analizarán las 5 fuerzas de Porter.



1) Posibilidades de entrada de nuevos competidores.

Primero hay que analizar si el sector es atractivo o no para determinar la conveniencia de introducirse en él; para ello, hay que calcular el crecimiento esperado del sector y la rentabilidad económica (ROA).

- **Crecimiento esperado:** La hostelería se sigue enfrentando en estos momentos a un gran reto; aunque ya se va viendo la luz al final del túnel, la pandemia por Covid19 dejó al borde del abismo a un sector que trabaja de forma incansable para actualizarse y responder a los retos ya no del futuro, sino del presente. Según datos presentados en el evento digital Meet the expert, España empezó a recuperarse, en cuanto al turismo, a mediados de 2021, con la recuperación de la movilidad y gracias a la solución sanitaria de vacunar a gran parte de la población. Además, también se espera recibir ayudas a través de los paquetes fiscales y monetarios generados por la Unión Europea que impulsarán el

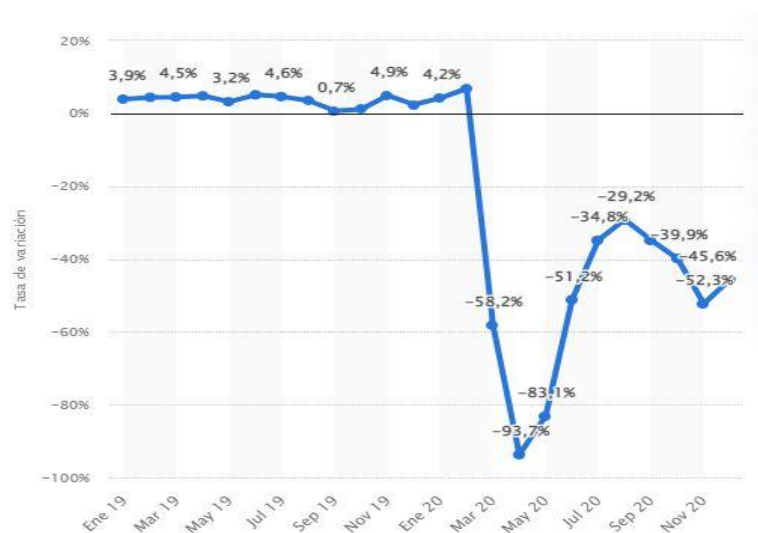
crecimiento sostenible de la economía española y ayudarán a situarse de nuevo como uno de los principales destinos turísticos europeos.

La directora de Foodservice de NPD Group, Edurne Uranga, en un artículo del periódico EIEconomista.es (14 de junio de 2021), decía lo siguiente: “Preveemos que la hostelería crezca en 2022 entre el 16% y el 38%” en comparación con el año 2020. Foodservice de NPD Group, compañía especializada en investigación de mercados, apunta que en el año 2022 crecerá significativamente con respecto al año 2020.

Edurne Uranga también hacía hincapié en que la recuperación del sector de la hostelería va a depender de la dureza de las restricciones impuestas, del ritmo de vacunación, de cómo es la movilidad y del índice de confianza.

- **Rentabilidad económica:** A medida que pasan los meses, la recuperación de la economía española y en concreto de la actividad empresarial se muestra más incompleta, pero sobre todo más heterogénea. Así lo ha constatado el Banco de España a través de los datos de la Agencia Tributaria.

Gráfico 4. Evolución de la tasa de variación interanual del índice de cifra de negocios en el sector de los servicios de comida y bebida 2019-2020.

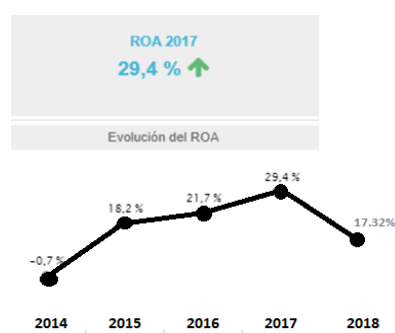


Fuente: Agencia Tributaria.

Esta gráfica nos muestra la evolución de la tasa de variación interanual del índice de cifra de negocios en el sector de los servicios, comidas y bebidas en España en 2019 y 2020. En abril de 2020, debido a la pandemia, la cifra de negocios en sector cayó casi un 94% con respecto al mismo mes de 2019.

No he podido encontrar una gráfica que represente la evolución del ROA en el sector de la restauración en España, por lo que a continuación mostraré un gráfica que representa la evolución del ROA del restaurante José María de los años 2014 a 2018. He extraído los datos a través de la plataforma Orbis que facilita la universidad.

Gráfico 5. Evolución del ROA del restaurante José María:



Fuente: Orbis.

En este gráfico vemos como el ROA ha disminuido de 2017 a 2018, ha pasado de 29,4% (2017) a 17,32% (2018). Esto se debe principalmente al aumento del activo total de la empresa, que ha pasado de ser 3.040.405 (2017) a 5.364.796 (2018).

Ahora voy analizar las barreras de entrada en el sector.

- **Barreas de entrada:** son los obstáculos de diverso tipo que complican o dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos en el sector. Es decir, estas barreras son todas aquellas vallas que complican o impiden que nuevos competidores participen en una industria.

Michael Porter, conocido estadounidense por sus teorías económicas, desarrolló el concepto de barreras de entrada como una de las cinco fuerzas de competencia, aunque realmente no está considerada como una de las 5 Fuerzas de Porter, sino que es una variable que nos permite explicar las 5 Fuerzas de Porter. Es decir, es una de las variables que determina si es rentable para una firma ingresar en un sector.

- Economías de escala: es una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se trata de una circunstancia en la que, cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor. El sector de la restauración puede llegar a tener economías de escala debido a que las empresas de catering, que utilizan grandes cocinas centrales pueden obtenerlas al reducir el importe de los consumibles por comprar mayores cantidades y bajar el coste por utilizar procedimientos más industriales y menos artesanales. Existen economías de escala cuando se incrementa la cantidad producida anualmente, porque supone un reparto de los costes fijos (CF) entre un mayor número de unidades.
- Valor absoluto de los costes: Efecto experiencia (el saber hacer). Las empresas del sector contarán con el efecto experiencia debido a que llevan tiempo operando en el mercado. Conocen la demanda, los productos, el comportamiento de las empresas, consumidores, etc.

Cuando mayores son los recursos necesarios para empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Las empresas que pretendan entrar en el sector necesitarán de una mayor financiación que las ya existentes.

- Diferenciación: el sector no está diferenciado, puesto que no es el primero en el mercado, no tiene diferencias técnicas. Es decir, no hay diferencias claras entre las empresas del subsector dentro del que se encuentra el restaurante José María ya que no se registran disparidades técnicas entre ellas, exceptuando los sabores del cochinitillo, que un restaurante le elabore

de distinta forma, aportando sensaciones distintas. En cambio, en el sector de la restauración en general, si habría diferencias técnicas, ya que no es lo mismo un restaurante de comida rápida, un restaurante de comida de autor o un restaurante con estrellas Michelin; hay mucha diferencia.

- Acceso a canales de distribución: el sector de la restauración se enfrenta a innumerables desafíos, como la competitividad implacable y las innovaciones en la tecnología de la información y comunicación, que provocan que los clientes sean cada vez más exigentes. Los restaurantes pueden utilizar más de un canal de distribución para llegar a los consumidores atendiendo a las diferentes fases de necesidades de clientes y obteniendo ventajas competitivas. En este caso, el restaurante José María tiene su propio canal de distribución, ya que no tienen que contratar con otras empresas ni la alimentación de los cochinitos ni la compra de este porque poseen su propio corte-criadero, donde la alimentación de las madres es controlada para conseguir una extraordinaria calidad de leche, que le aportará a la carne de los cochinitos esas cualidades tan características y deseadas que le identifican; opera con un cierto nivel de integración vertical al desarrollar parte de los factores que utiliza en el proceso de transformación culinaria.
- Inversión necesaria: quien monta un restaurante se enfrenta a una serie de dificultades. Las actividades del sector de la restauración requieren mucho sacrificio y dedicación. La ubicación reviste una especial importancia y en muchas ocasiones resulta difícil encontrar un local que sea adecuado a nuestro público objetivo (en el caso de José María el restaurante se encuentra en pleno casco antiguo de Segovia, la inversión en un local similar o bien situado no será barata). Sí que es cierto que nos encontramos en un sector disperso, no hay concentración, por lo que la inversión necesaria será menor que en un sector concentrado.
- Barreras legales: el estado establece una serie de requisitos que pueden ser totales (impidiendo la entrada total al sector) o parciales (dificultando su entrada con algún requisito). Aunque el sector de la restauración se ha visto afectado notoriamente por la crisis sanitaria, abrir un restaurante

sigue siendo la meta de muchos emprendedores. Es importante conocer los permisos y requisitos que implica iniciar un restaurante, entre los que destacan:

- El uso del suelo: es uno de los permisos más importantes y se tramita en los ayuntamientos de cada localidad. Tanto los requisitos como el costo pueden variar según el ayuntamiento.
 - Declaración de apertura de establecimientos mercantiles y solicitud de licencia de apertura junto con el proyecto técnico y el reguado del abono de las tasas municipales en el registro del área competente del ayuntamiento, generalmente urbanismo o medio ambiente. Debe hacerse en el momento de abrir el local al público.
 - Programa contra incendios: para obtenerlo hace falta tener los elementos necesarios para proteger el local de un siniestro, ya sea temblor, incendio o apagón. Deberá instalar extintor, señalar las rutas de evacuación y contar con luces de emergencia así lo establece la Ley 3/2010 de 18 de febrero sobre prevención en seguridad en materia de incendios en establecimientos, actividades, infraestructuras y edificios.
 - Medidas de Salud e higiene:
 - 1) Tener implantado un correcto sistema de autocontrol (APPCC): contar con un correcto sistema de autocontrol o guía de buenas prácticas e higiene.
 - 2) Personal con formación actualizada.
 - 3) Declarar de forma correcta los alérgenos o trazas que puedan existir en la oferta de la carta del establecimiento.
 - 4) Realizar un control de agua de red al inicio según el RD140/2003.
 - 5) Contar con una verificación analítica periódica controlando: materias primas, manipulador de alimentos superficies de manipulación, etc.
- De no cumplir alguno de estos permisos, el restaurante puede ser multado o clausurado. También es necesario conocer las normas de prevención contra el Covid-19, según solicitan las autoridades.

2) Productos sustitutivos: productos o servicios que cubren la misma necesidad del sector al que pertenecen. El sector en el que opera se enfoca dentro de la alimentación, sirven comida de todo tipo, siendo su especialidad la comida tradicional y, dentro de esta, los productos cárnicos, muchos de los cuales son criados por ellos mismos.

Hay que considerar que su distribución abarca desde restaurantes, establecimientos comerciales específicos, carnicerías, etc.

Se diferencian dos grupos dentro de los sustitutivos: el primero, y más importante, es el lechazo asado. El lechazo asado y el cochinillo asado son dos de los platos más importantes de la cocina castellana, fáciles de cocinar, la clave de este plato es la buena calidad de la materia prima. Hoy en día podemos comprar online estos productos de primera calidad como el lechazo IGP Castellano o el cochinillo DO Segovia.

Las diferencias y similitudes entre el lechazo asado y el cochinillo son las siguientes: el lechazo o cordero lechal es la cría de la oveja churra, alimentado de la leche materna y cuyo peso oscila entre 9 y 12 kg. Su carne tiene un color blanco nacarado o rosa pálido, es muy tierna, de escasa infiltración, gran jugosidad y una textura muy suave. Por otro lado, el cochinillo, deben ser explotaciones que se dedican exclusivamente a la cría del mismo. De raza blanca y alimentado únicamente de leche materna. El peso antes del sacrificio es de 4,5 a 6,5 kg, con una edad máxima de 3 semanas. Carne de color rosado, blanco nacarado o rojo pálido. La vida útil del cochinillo de Segovia es como máximo 6 días contados a partir de la fecha del sacrificio, y no está permitido el proceso de congelación en la comercialización.

En segundo plano, y menos importante como sustitutivo del cochinillo asado, sería la carne roja, que son aquellos alimentos que contienen carne de ternera, de cerdo, de toro y de buey entre otros. Este grupo alimentario comprende alimentos de consumo diario como el lomo de cerdo, el entrecot, el solomillo o las hamburguesas.

Como medida de defensa frente a los productos sustitutivos tenemos la relación calidad-precio del restaurante José María.

3) Poder de negociación de clientes: es la facultad que estos actores poseen al momento de entablar acuerdo para adquirir bienes y servicios con empresas, siempre en pro de su propio beneficio.

El local está situado en pleno centro histórico de Segovia donde los clientes habituales serán sobre todo gente de Madrid, debido a su proximidad, y castellanoleoneses. También cabe destacar como clientes a los turistas nacionales y extranjeros que vayan a visitar la ciudad. El poder de negociación de clientes es bajo. Uno de los factores principales que influye en el poder de negociación de clientes es la amenaza de productos sustitutivos. En el caso del restaurante José María, y más concretamente en el cochinillo asado, no existe gran variedad de productos sustitutivos.

4) Poder de negociación de proveedores: es la capacidad superior que poseen esos agentes económicos a la hora de vender productos, materias primas, bienes o servicios a las empresas.

La subida en el precio de los alimentos, materias primas, luz, gas, afecta negativamente al sector de la restauración, obligando a los dueños de los restaurantes a subir los precios y ver cómo sus clientes disminuyen o incluso a veces desaparecen; o bien mantener los precios y ver cómo sus márgenes de beneficio se reducen llegando en muchas ocasiones hasta las pérdidas. Actualmente, se está viendo como los negocios de restauración están optando por aumentar los precios de los platos para paliar estas subidas.

La selección de un proveedor depende de múltiples factores. La elección debe ser correcta puesto que la calidad de los platos dependerá en gran medida de ellos. Las negociaciones con los proveedores pueden ser difíciles, porque la calidad y los precios pueden variar mucho según las capacidades de negociación.

Por lo tanto, el poder de negociación de proveedores en el sector de la restauración es bajo ya que existen muchas cooperativas (muchos proveedores) a las que poder comprar los productos o materia prima necesaria (son fácilmente sustituibles).

En el caso de la empresa seleccionada ocurre prácticamente lo mismo, el poder de negociación de proveedores es bajo debido a que hay gran cantidad de ellos.

5) Grado de rivalidad: como decía anteriormente, los principales restaurantes de Segovia en cuanto al cochinillo asado son el mesón Cándido, Duque y José María debido a su posición estratégica y la relación calidad/precio de sus productos, aunque existen muchos más restaurantes en Segovia que elaboren el cochinillo asado. Por lo tanto, no existe concentración del sector (sector disperso), existen muchas empresas con poca cuota de mercado, por lo que la rivalidad del sector será alta. La relación entre las empresas del sector es de competencia. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad de las empresas del sector, menos rentable y atractivo será dicho sector.

- Variables que afectan a la rivalidad:
 - ❖ Mayor número de competidores, mayor rivalidad
 - ❖ Menor crecimiento del sector mayor rivalidad
 - ❖ El sector no está diferenciado, mayor rivalidad
 - ❖ Costes fijos altos, mayor rivalidad

El sector de la restauración es un sector atractivo aún con la incertidumbre de la Covid 19 y del aumento de los costes de la mayoría de los productos, ya no productos alimenticios, sino de todo tipo. Las razones de porqué montar un negocio de restauración son las siguientes: se trata de un sector diverso que destaca por crecer tras la crisis. Las cifras demuestran que, en efecto, montar un negocio de restauración es fructífero en España, ya que es un sector que, por lo general, no para de crecer en la mayoría de las comunidades. Además, hay que tener en cuenta que gracias a la afluencia de turistas que tiene España los restaurantes y bares son un negocio bastante seguro.

7. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

El siguiente punto a desarrollar después de la investigación del entorno general del sector en el que se encuadraría la empresa, así como sus competidores más directos, consistirá en descubrir la modalidad legal adquirida por el restaurante y los recursos humanos que la conforman, atendiendo todo ello a su estructura interna.

7.1 Estructural legal:

7.1.1) Patentes y reglamentos: El Real Decreto 306/2020, de 11 de febrero, por el que se establecen normas básicas de ordenación de las granjas porcinas intensivas y se modifica la normativa básica de ordenación de las explotaciones de ganado porcino extensivo (texto consolidado) tiene por objeto establecer las normas básicas para la ordenación zootécnica y sanitaria de las explotaciones porcinas intensivas, en cuanto se refiere a la capacidad máxima productiva, las condiciones mínimas de infraestructura, equipamiento y manejo, ubicación, bioseguridad y condiciones higiénico-sanitarias y requisitos medioambientales, que permitan un eficaz y correcto desarrollo de la actividad ganadera en el sector porcino, conforme a la normativa vigente en materia de higiene, sanidad animal, identificación y registro, bienestar de los animales, medio ambiente y cambio climático.

Este texto modifica el epígrafe 1.d) del artículo 3, así como el artículo 8.2.c) del Real Decreto 1221/2009, de 17 de julio, por el que se establecen normas básicas de ordenación de las explotaciones de ganado porcino extensivo.

7.1.2) Forma jurídica: el restaurante José María es una sociedad limitada unipersonal. Una SLU o sociedad limitada unipersonal es un modelo de sociedad que está constituido por un solo emprendedor como socio único que de esta forma puede proteger su patrimonio personal. Eso no quiere decir que el socio único y el administrador sean la misma persona, ya que permite tener un administrador distinto y ajeno a la empresa. En este caso el socio único es José María Ruiz, mientras que la administradora es Rocío Ruiz.

7.1.3) Trámites para la constitución de una sociedad limitada unipersonal (SLU):

- Solicitar en el registro mercantil un certificado llamado Certificado de Denominación Social, este te permite que no haya otra empresa con el mismo nombre.
- Disponer de un capital no inferior a 3.000€ que deberá estar en una cuenta bancaria abierta a nombre de la sociedad.

- Redacción de los estatutos de la sociedad. Documento que contiene los derechos y obligaciones del socio o de los socios y las normas que regulan la sociedad. Deberán incluirse en la escritura de constitución e inscribirse en el Registro Mercantil.
- La constitución debe formalizarse mediante una escritura pública, por lo que se debe realizar ante notario. Al ser una sociedad unipersonal únicamente deberá comparecer y firmar el socio único o representante de éste, así como los miembros del órgano de administración (normalmente un Administrador único) en caso de que alguno de ellos no sea también el propio socio único.
- Obtención del NIF (número de identificación fiscal de la empresa). Es otorgado por Hacienda una vez se dispone de la escritura de constitución.
- Inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución, que contendrá los estatutos sociales, el importe del capital social y el sistema de administración de la sociedad.

La unipersonalidad de una sociedad limitada unipersonal puede deberse a dos situaciones, unipersonalidad de origen o sobrevenida. De origen: Desde el primer momento está constituida por un único socio. Sobrevenida: Cualquier sociedad limitada que haya sido constituida por más de un socio y en el futuro devenga unipersonal en el sentido de que (i) se reduzca su capital amortizando todas las participaciones sociales a excepción de las de un único socio o (ii) se produzca cualquier transmisión de participaciones en favor de un solo socio, quedando tal socio como único titular de todas las participaciones de la Sociedad.

7.2) Instalaciones

Con el propósito de conseguir la excelencia y el control del producto desde la granja hasta la mesa, el grupo José María adquirió una granja porcina con capacidad para 700 madres con el fin de conseguir su propia genética y así asegurarse una calidad regular y excepcional. Otro de los fines por los que adquirió la nueva corte-criadero de cochinitos fue para poder cubrir la demanda que registra principalmente en el restaurante.

En cuanto al restaurante se refiere, cuenta con unas instalaciones en constante renovación. Cuenta con 8 salones comedores, un mesón de recepción, dos cocinas individuales, fogones, cuartos fríos y cuatro hornos de asar.

Todos sus salones están acondicionados con materiales para la absorción acústica, eliminando la reverberación y el ruido, entre los que destacan:

- Reina Isabel: este comedor es el más entrañable de la casa ya que aquí empezó todo hace más de treinta años, ostenta el nombre de Reina Isabel, conmemorando su coronación.
- Al Buen Yantar: bajo un colosal arco carpanel se extiende este comedor y sus paredes, rinde homenaje a todas las tierras de España.
- Arcipreste de Hita: este pequeño rincón del restaurante recibe su nombre en recuerdo a Juan Ruiz, Arcipreste de Hita
- Biblioteca del Gourmet: este pequeño y exclusivo comedor con una capacidad para 12 personas resulta el lugar ideal para comidas de empresa y celebraciones familiares.
- El altar del vino: los característicos arcos de estilo mudéjar jalonan este comedor, es el lugar de las grandes celebraciones, con una capacidad para 100 personas

7.3) Recursos humanos

Para un funcionamiento eficaz, uno de los aspectos fundamentales son las personas que compondrán el equipo, por ello un nivel de formación alto y una involucración con el proyecto y motivación por avanzar y tener éxito son elementos a considerar a la hora de formar parte de los recursos humanos de la empresa.

- Alta gerencia: José María Ruiz.
- Director general (rama vitivinícola): Pedro Ruiz aragoneses.
- Director general (rama gastronómica): Rocío Ruiz aragoneses.
- Actualmente el restaurante José María cuenta con un equipo de 85 trabajadores que cubren todos los departamentos: cocina, sala, barra, limpieza, mantenimiento y administración.

7.4) Cadena de valor

A. Actividades primarias:

- Logística interna: almacenaje y recepción de las materias primas tales como carne, pescado, legumbres, bebidas, etc. En el caso del cochinito, granja propia donde alimentan y cuidan a los cochinitos.
- Operaciones: actividades que transforman las materias primas en el producto final. En este caso, se podría hablar de la cocina, ya que es donde se prepara y transforma la materia prima en los platos que se sirven en el restaurante. Podemos incluir el servicio y entrega del producto al cliente.
- Comercialización y ventas: canales de distribución de la empresa: El restaurante José María no realiza publicidad en medios de comunicación, sino que su forma de publicitarse es “el boca a boca” de las personas. Otra forma de publicidad son las redes sociales o la propia página web, donde los clientes pueden poner sus opiniones.
- Servicio post-venta: resolución de los problemas u objeciones con los clientes (hojas de reclamaciones, conversaciones con los clientes...etc.)

B. Actividades de apoyo: son aquellas actividades que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre si proporcionando aprovisionamientos, infraestructuras, RRHH, tecnologías, etc.

- Aprovisionamiento: compra de materias primas (carnes, pescados, verduras, bebidas...etc.) En el caso del cochinito, poseen naves donde alimentan y cuidan a los cochinos.
- Infraestructuras: instalaciones que posee la empresa: el restaurante José María (Segovia), las granjas situadas en Segovia para el tratamiento y cuidado de los cochinos, etc.
- RRHH: plantilla de la empresa (cocineros, camareros, empleados de la granja, etc.).

- Tecnología: aplicación de I+D en el proceso productivo. Formación continua de los cocineros para mejorar la eficiencia.

C. Actividades nucleares: Las actividades nucleares se caracterizan porque:

- No se debe intentar reducir costes en ellas
- Son centrales para mantener las ventajas competitivas
- No se deben externalizar

En este caso la actividad nuclear es el aprovisionamiento, ya que es la actividad que diferencia al restaurante de sus competidores

7.5) Análisis de los recursos económico-financieros. (Datos 2018 en \$).

Todos estos datos están sacados de la plataforma Orbis, facilitada por la Universidad de Valladolid, con datos de 2018 expresados en dólares. A continuación, voy a analizar los recursos económico-financieros. Todas las operaciones resueltas y los datos explicativos se expondrán en los anexos del trabajo.

- ✚ Apalancamiento financiero: se calcula a través del ROA.

$ROA = 17,2\%$ (calculado anteriormente)

$I = 0,072\%$

$ROA > I$ Apalancamiento financiero (+). Esto significa que la rentabilidad es mayor que su coste de financiación.

- ✚ Riesgo financiero: se calcula a través del (Leverage)

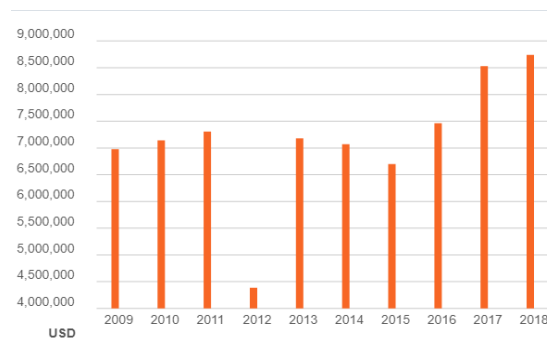
$Leverage = 0,24 < 1$ cuando el $Leverage < 1$ los fondos ajenos < fondos propios, esto quiere decir que tenemos más de lo que pedimos.

Si hay apalancamiento financiero (+) y $Leverage < 1$. No existe riesgo financiero.

✚ Riesgo económico: se mide a través de la variabilidad de las ventas.

Variabilidad de las ventas = 2,64%. Se produce un incremento de las ventas de 2,64% con respecto a las del año anterior. Se garantiza un riesgo de explotación, pero debido a la incertidumbre generada por la Covid 19 y el cambio de hábitos, no podemos asegurar que no exista riesgo económico.

Gráfico 6. Evolución de las ventas del restaurante José María (2009-2018).



Fuente: plataforma Orbis

En este gráfico podemos observar cómo han evolucionado las ventas del Restaurante José María desde 2009 hasta 2018. Desde 2015 (6.685.247 \$) las ventas han ido creciendo constantemente hasta llegar a 2018 con unas ventas de 8.739.474 dólares.

La crisis de 2008 afectó considerablemente al sector de la hostelería, se cerraron aproximadamente unos 50.000 bares y restaurantes, así como la caída acumulada de en torno al 13% de la producción de este subsector.

En este gráfico vemos como las ventas del restaurante José María crecieron levemente de 2009 a 2011, sufriendo una caída vertiginosa en 2012.

A partir de 2013 la evolución de las ventas del restaurante fue mejorando, aunque con algún pequeño bache entre 2013 y 2015.

- ✚ Riesgo operativo: se calcula con el umbral de rentabilidad.

Costes Fijos = 2.477.667 \$

Costes Variables = 5.336.454,1 \$

Umbral de rentabilidad: $Q = 72,83\%$

Coste Total = 7.814.121,1 \$

Cuanto mayor sea el umbral de rentabilidad (Q) mayor será el riesgo operativo. Podemos asegurar que existe riesgo operativo $Q: 72,83\% > 60\%$.

El coste fijo tiene un gran peso sobre los costes totales (7.814.121,1).

- ✚ Crecimiento internamente sostenible (CIS): lo que puede crecer la empresa siguiendo las políticas financieras existentes. Voy a suponer que la empresa (restaurante José María) no reparte dividendos. Vamos a ver lo que puede crecer la empresa sin modificar el Leverage ni dividendos.

CIS: = 19.22%

8. DAFO.

Es una herramienta de análisis que permite a las empresas conocer su situación presente para, en función de ello, tomar decisiones de cara al futuro. Por tanto, un DAFO funciona a modo de diagnóstico después de estudiar y radiografiar los puntos claves internos de un negocio.

Primero se clasificarán los recursos internos en los que sobresale y con los que se obtendrá el máximo rendimiento a las oportunidades del mercado. En el lado contrario, se comentarán aquellos puntos en los que se deben aplicar más esfuerzos porque se es más vulnerable. Estas dimensiones, aunque no están específicamente identificadas a lo largo del trabajo, se extraen de los resultados expresados a través del mismo.

Fortalezas: el principal atractivo del restaurante José María es el cochinito y su buena relación calidad-precio. Este producto es el principal atractivo debido en parte a su proceso de elaboración: la receta es sencilla, pero exige dedicación y sensibilidad desde el sacrificio hasta su presentación en la mesa.

Por tradición histórica el cochinito asado se presenta en la mesa entero, tal cual sale del horno. Se parte o trincha con un plato en presencia de los comensales. Es un ritual para mostrar el punto justo de cocción y de su ternura. Su jugo se desgrasa y se rectifica de sal, después se levanta y se sirve aparte en puchero de barro, bien caliente.

Los recursos humanos de esta empresa tienen experiencia en las tareas que se han impartido tanto en la rama vitivinícola (Pedro Ruiz) como gastronómica (Rocío Ruiz). José María y su equipo han recibido numerosos premios y reconocimientos. Padre e hija encabezan un equipo en donde la toma de decisiones es debatida entre los miembros del llamado Comité de Dirección, de cara a una mejor gestión del restaurante.

La divulgación y elaboración de un producto tradicional, como es el cochinito, es la motivación y satisfacción de la familia Ruiz por llevar a la práctica una idea de negocio en la que se fomenta y fortalece la economía local.

Como fortalezas del restaurante cabe destacar el alto número de clientes fidelizados, muchos años de experiencia en el sector, personal altamente cualificado y disposición de amplios recursos financieros.

Debilidades: en general, las opiniones del restaurante José María en plataformas online donde se recogen opiniones de determinados negocios del sector turístico son excelentes. Investigando en estas plataformas he visto algunos comentarios negativos haciendo referencia a veces a la mala organización del restaurante a la hora de gestionar los dos turnos de comida. Estos clientes decían que, incluso habiendo reservado mesa con anterioridad a una hora determinada, al llegar al restaurante les comunicaban que estaba lleno y tenían que esperar, que les ponían en lista de espera y les llamarían por teléfono cuando tuvieran una mesa libre. Estos clientes, pudieron entrar al restaurante 1 hora después, donde tuvo que salir el responsable del restaurante

a pedir disculpas por la tardanza. Las disculpas del responsable hacían referencia a que los clientes del primer turno de comidas a las 13:00 habían alargado la sobremesa y que ellos no podían hacer nada.

Con los datos obtenidos a través de la plataforma Orbis, he llegado a la conclusión de que en el restaurante existe riesgo operativo. Es el riesgo existente en toda organización, consecuencia de su actividad en el día a día. Está motivado por factores externos e internos, y se traduce en pérdidas económicas.

He considerado también como debilidades centrarse demasiado en la comida tradicional, aunque tienen una carta bastante variada, sus productos son bastante clásicos.

Dependencia de la coyuntura económica del momento, al no ser un restaurante económico, debido a la calidad de los productos, los clientes potenciales varían en función del crecimiento económico que vivan.

Amenazas: una de las principales amenazas ahora mismo para el restaurante José María sigue siendo la Covid19. Es cierto que debido al aumento de las vacunas y a que cada vez más gente ha tenido esta variante de la gripe, los contagios diarios están disminuyendo, con algún pequeño repunte, pero generalmente disminuyendo. Actualmente, no existen apenas restricciones dentro de los establecimientos en cuanto al aforo, cierre, el uso de la mascarilla, que solo será obligatorio en caso de no poder guardarse la distancia de seguridad mínima, etc.

En conclusión, aunque el escenario económico está comenzando a estabilizarse, aún la situación sanitaria no está contralada, pudiendo volver a afectar al sector de la restauración, como a otros muchos sectores.

Otra amenaza que hay que considerar actualmente es la guerra entre Ucrania y Rusia, no solo porque pueda afectar turísticamente a la ciudad y por consiguiente al restaurante, sino porque como explicaba anteriormente la guerra entre ambos países va afectar en primer lugar a los precios de la luz, el gas, pero también puede aumentar el precio de variedad de alimentos como son el maíz, el trigo. Estos países son los principales exportadores de estos productos.

Oportunidades: José María eventos. Eventos originales y de calidad en espacios singulares, idóneos para desayunos de empresas, reuniones, celebraciones, con comedores privados y menús a medida para celebraciones con la familia, amigos, compañeros, etc. Gran equipo de profesionales ofreciendo el mejor servicio de catering del restaurante José María. Una propuesta gastronómica plenamente adaptada a las necesidades de cada ocasión, con cocina tradicional, pero con toques innovadores, con materia prima de calidad, principio fundamental del restaurante; siempre con la más alta exigencia.

El cochinillo asado es considerado por José María el emblema de su restaurante y patrimonio cultural-gastronómico de los segovianos. Ofrecen la posibilidad de disfrutar de este singular plato en su lugar, como recién salido del horno, a través de la iniciativa “cochinillo viajero”. Un producto fruto de una continua investigación para mejorar su crianza y cuidados con el fin de lograr la máxima calidad. Ahora gracias a esta iniciativa es posible saborear el auténtico cochinillo asado donde se quiera.

El turismo gastronómico está de moda, no cabe duda de que gastronomía, turismo y cultura forman parte de una tendencia global. El turismo gastronómico se basa principalmente en una forma de acercamiento al patrimonio cultural de la región, y, cómo no, disfrutando de un buen plato de comida y un buen vino. El turismo gastronómico y la cultura se han convertido en el atractivo principal de los viajes, siendo la autenticidad el valor más importante para el consumidor en la actualidad.

Por último, destacar como oportunidades el bajo poder de negociación de proveedores y clientes.

9. PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA HOSTELERÍA PARA EL AÑO 2022.

Esta crisis ha traído algunas tendencias muy marcadas que seguramente se impondrán a corto y medio plazo. La digitalización está a la cabeza para mejorar los procesos, tanto de producción como de comercialización. Se ha producido un aumento de la digitalización en el sector de la restauración, aunque ha sido

un impulso más bien forzado debido a las circunstancias (Covid 19), la tendencia continua su camino y los expertos prevén que seguirá aumentando para 2022.

Se van a producir nuevos hábitos de consumo que supondrán nuevas oportunidades de emprendimiento, y la comida a domicilio y para llevar seguirá experimentando un auge que se sumará a la oferta integral de los negocios. Una de las tendencias más marcadas es adelantar las horas de comer y de cenar; es posible que llegue a deslocalizar las franjas horarias más tradicionales de la hostelería y restauración.

Otro aspecto importante que ha ido creciendo a raíz de la pandemia es abrir la hostelería y restauración al exterior, hacia la calle, como solución ante las necesidades sanitarias de renovación del aire, distanciamiento físico y de las restricciones de aforo. Es otra de las grandes tendencias para 2022.

Por último, nos encontraremos con una hostelería y restauración con una gestión muy mejorada, en la que la eficiencia en los procesos y la profesionalización van a primar. Sostenibilidad y formación son otros aspectos ineludibles para la recuperación que marcarán las líneas del sector del futuro.

10. BIBLIOGRAFÍA.

<https://www.restaurantejosemaria.com/>

<https://www.cochinilloviajero.com/cochinillo-viajero/>

<https://mercadodefacturas.es/empresas/restaurante-jose-maria-sl/#roa>

<http://www.infocif.es/ficha-empresa/restaurante-jose-maria-sl>

<https://ranking-empresas.economista.es/RESTAURANTE-JOSE-MARIA.html>

<http://www.restaurantejosemaria.com/wp-content/uploads/2018/02/Dossier-Prensa-2017-Restaurante-Jose-Maria.pdf>

<https://orbis-bvdinfo-com.ponton.uva.es/version-20201119/orbis/1/Companies/report/Index?format=standard&BookSection=GLOBALSTANDARDFORMAT&seq=0>

<https://orbis-bvdinfo-com.ponton.uva.es/version-20201119/orbis/1/Companies/report/Index?format=standard&BookSection=KEYVARIABLEEVOLUTIONCHART&seq=0>

<https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>

<https://www.einforma.com/informacion-empresa/restaurante-jose-maria#anclacuentas-anuales>

<https://www.eldiasegovia.es/Noticia/z0d07d824-a746-14b9-86bb74cb30beafc5/202002/En-la-bodega-de-Ossian-en-Nieva-invertiremos-5-millones>

<https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#dossierKeyfigures>

https://www.antena3.com/noticias/economia/como-afecta-guerra-rusia-ucrania-espana_202202256218ca835bbac900010017a2.html

<https://www.economista.es/saludable/noticias/11398011/09/21/La-hosteleria-da-por-perdido-2022-la-recuperacion-a-mediados-de-2023.html>

<https://www.cochinilloviajero.com/tienda/>

<https://escuelamarketinggastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria/>

<https://apehl.org/media/editor/2020/12/15/anuario-2020.pdf>

https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicHeader_wrapper

<https://revistas.eleconomista.es/alimentacion/2021/junio/nuestra-prevision-es-que-la-hosteleria-cierre-2021-con-un-crecimiento-de-entre-el-16-y-el-38-KC8037194>

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-2110>

<https://empresite.eleconomista.es/RESTAURANTE-JOSE-MARIA.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=m2vfRBmTr3s>

<https://auxihosteleria.es/blog/porque-montar-un-negocio-de-hosteleria-te-va-a-funcionar/>

11. ANEXO.

Análisis de los recursos económico-financieros (explicación)

BALANCE FINANCIERO 31/12/2018

ACTIVOS		PASIVO & ACTIVO	
Activos fijos	3.464.061	Fondos de los accionistas	4.293.757
inmovilizado inmaterial	28.530	Capital	13.617
Inmovilizado material	3.410.108	Otros accionistas de fondos	4.280.140
Otros activos fijos	25.422	Pasivos No corrientes	1.152
Activo circulante	1.900.736	Deuda Lp	0
Valores	281.393	Otros pasivos no corrientes	1.152
Deudores	23.225	Provisiones	n.d
Otros Activos corrientes	1.596.118	Deudas a Cp	1.069.887
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.435.850	Préstamos	0
		Acreeedores	330.892
		Otros pasivos circulantes	738.995
ACTIVOS TOTALES	5.364.796	TOTAL PASIVO	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 31/12/2018

Ingresos de explotación	8.739.474	ingresos de exportación	n.d
Venta	8.739.474	Coste material	3.753.142
Coste de los bienes vendidos	n.d	Coste de los empleados	3.114.427
Beneficio Bruto	n.d	Depreciación y amortización	135.323
Otros gastos de explotación	n.d	Otros elementos operativos	-806.732
P/G Operacionales	929.850	Intereses pagados	777
		Gastos de investigación y desarrollo	n.d
P&G Financieras	-777	Flujo de caja	838.550
Ingresos financieros	n.d	Valor añadido	4.179.600
Gastos financieros	777		
Result. Ordinario antes de impuestos	929.073	EBITDA	1.065.173
Impuestos	225.847		
Resultados actividades ordinarias	703.227		
Extr y otros P&G	n.d		
Extr y otros ingresos	n.d		
Extr y otros gastos	n.d		
P/G por periodo (ingresos netos)	703.227		

+ **Apalancamiento financiero:** se calcula a través del (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{BAII}}{\text{AT}} \approx \frac{929.073}{5.364.796} = 17,2\%$$

$$\text{BAII} = 929.073$$

$$\text{AT} = 5.364.796$$

$$i = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Fondos ajenos}} = \frac{777}{1.071.039} \approx 0,072\%$$

$$\text{Gastos financieros} = 777 \$$$

$$\text{Fondos ajenos} = 1.071.039 \$$$

ROA > i Apalancamiento financiero (+). Esto significa que la rentabilidad es mayor que su coste de financiación.

+ **Riesgo financiero:** se calcula a través del (Leverage)

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Fondos ajenos}}{\text{Fondos propios}} = \frac{1.071.039}{4.293.757} = 0,24 < 1$$

$$\text{Fondos ajenos} = 1.071.039 \$$$

$$\text{Fondos propios} = 4.293.757 \$$$

Cuando **Leverage < 1** (fondos ajenos < fondos propios) quiere decir que tenemos más de lo que pedimos.

Si hay apalancamiento financiero (+), y **Leverage < 1** NO EXISTE RIESGO FINANCIERO.

✚ **Riesgo económico:** se mide a través de la variabilidad de las ventas.

$$\text{Variabilidad de las ventas} = \frac{\text{Ventas Año 2018} - \text{Ventas Año 2017}}{\text{Ventas Año 2017}}$$

Ventas año 2018 = 8.739.474 \$

Ventas año 2017 = 8.514.175 \$

$$\text{Variabilidad de las ventas} = \frac{8.739.474 - 8.514.175}{8.514.175} \approx 2,64 \%$$

Se produce un incremento del 2,64% en las ventas con respecto a las del año anterior. Se garantiza un riesgo de explotación, pero debido a la incertidumbre generada por LA COVID y el cambio de hábitos, no podemos asegurar que no exista RIESGO ECNÓMICO.

✚ **Riesgo operativo:** se calcula con el umbral de rentabilidad.

$$Q = \frac{C. \text{ Fijos} + C. \text{ Financieros}}{\text{Ventas} - C. \text{ Variables}}$$

C. Fijos= **70%**G. Personal + Amortizaciones +**20%** G. General.

- G. Personal= 3.114.427 \$.
- Amortizaciones= 135.323 \$.
- G. General= G. Personal + Compras + Otros gastos de explotación +Amortizaciones.

$$G. \text{ General} = 3.114.427 \$ + 3.753.142 \$ + 811.230 \$ + 135.323 \$.$$

$$G. \text{ General} = 7.814.122 \$$$

C. Fijos= **70%**(3.114.427) + 135.323 + **20%** (811.230).

C. Fijos = 2.477.667 \$

C. Variables= **30%**G. Personal + Compras + **80%**G. Generales

C. Variables= **30%** (3.114.427) + 3.753.142 + **80%**(811.230)

C. Variables= 5.336454,1 \$

$$Q = \frac{2.477.667 + 777}{8.739.474 - 5.336.454,1} \approx 72,83\%$$

$$\text{Total} = C. \text{ Fijo} + C. \text{ Variable} = 2.477.667 \$ + 5.336.454,1\$ = 7.814.121,1 \$$$

Cuanto mayor sea el umbral de rentabilidad (Q) mayor será el riesgo operativo. Podemos asegurar que existe riesgo operativo $Q:72,83\% > 60\%$. El C. Fijo tiene un gran peso sobre los costes totales (7.814.121,1 \$).

✚ **Crecimiento internamente sostenible (CIS):** lo que puede crecer la empresa siguiendo las políticas financieras existentes. Voy a suponer que la empresa (Restaurante José María) no reparte dividendos. Vamos a ver lo que puede crecer la empresa sin modificar el Leverage ni dividendos.

$$\text{CIS} = \frac{P - (1-d)(1+L)}{T - (p(1-d)(1+L))} = \frac{0,093(1-0)(1+0,24)}{0,715 - (0,093(1-0)(1+0,24))} \approx 19,22\%$$

d = dividendos. La empresa no reparte dividendos puesto que decide reinvertir sus beneficios y por tanto $d=0$.

L = Leverage. (Calculado anteriormente). $L=0,24$.

$$P = \text{Margen de ventas} = \frac{\text{BDII}}{\text{Ventas}} = \frac{703227}{7.501.047}$$

$$T = \text{Inversa de la rotación} = \frac{\text{A.T}}{\text{Ventas}} = \frac{5.364.796}{7.501.047} = 0,715$$