



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Escuela Técnica Superior
de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA AGRONÓMICA Y DEL MEDIO
NATURAL
GRADO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**VIABILIDAD DE UNA UNIDAD PILOTO PARA UNA FRANQUICIA DE COMIDA
SALUDABLE BASADA EN EL HUEVO.**

Autor: Javier Gómez Genís

Tutor: Gabriel García Martínez

Valencia, junio de 2021.

RESUMEN:

El presente plan de negocio plantea la creación de una empresa alimentaria destinada a la elaboración y servicio de tortillas personalizadas. El proyecto explica las propiedades saludables del producto y cómo se elabora en poco tiempo gracias a las tareas de precocción, sistema de almacenamiento y conservación por congelación.

El plan de marketing incluye el estudio de la competencia y las estrategias a seguir a cerca de la promoción, el producto, el precio... diseñadas específicamente para este proyecto. En qué consiste el proceso productivo y la gestión de las materias primas y productos finales se muestra en el plan de operaciones. También se incluye un plan de recursos humanos para el correcto funcionamiento del negocio y un plan económico y financiero que recoge todos los aspectos económicos de los cinco primeros años de actividad que muestran la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Palabras clave: Plan de negocio, franquicia alimentaria, viabilidad, innovación

AUTOR: Javier Gómez Genís

TUTOR: Gabriel García Martínez

VALENCIA, JUNIO 2021.

ABSTRACT:

The present Business plan sets out a food business creation destined to the production and service of personalized omelets. The project explains the healthy properties of the product and how it is made in a short time thanks to the precooking tasks, storage system and freezing conservation.

The marketing plan includes a study of the competition and the strategies to follow about product, price, promotion... designed specifically to the present business features.

In what does the production process consist on and the management of the raw materials and final products it is displayed in the operations plan. It is included a Human resources plan for the right operation of the business and an economic and financial plan that gathers all the economic aspects of the five first years of activity which show the viability and profitability of the project.

Key words: business plan, food franchise, profitability, viability

AUTHOR: Javier Gómez Genís

TUTOR: Gabriel García Martínez

VALENCIA, JUNE 2021.

ÍNDICE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	Pág 7
I.I. ACTIVIDAD.....	Pág 7
I.I.I. El huevo, el aceite de oliva y la patata.....	Pág 7
I.II. VALORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO...Pág 9	
I.II.I. Tabla I. Variación del gasto por consumo extracomunitario 2019 y 2018.....	Pág 9
I.II.II. Figura I: Facturación Franquicias Alimentarias por ramas.....	Pág 10
I.II.III. Figura II: Facturación Franquicias Alimentarias en España.....	Pág 10
II. PLAN DE MARKETING.....	Pág 11
II.I. DELIMITACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO Y DEL MERCADO.....	Pág 11
II.II. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	Pág 12
II.II.I Tabla II. Motivaciones de compra.....	Pág 12
II.III. ANÁLISIS SITUACIÓN INICIAL Y ENTORNO.....	Pág 12
II.III.I Tabla III. Evolución del número de franquicias en el sector alimentación en España.....	Pág 13
II.IV. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	Pág 14
II.IV.I. Tabla IV. Análisis de Competencia.....	Pág 15
II.IV. II. Tabla V. Análisis DAFO.....	Pág 16
II.IV.III. Tabla VI. Análisis CAME.....	Pág 16
II.V. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	Pág 17
II.VI. MARKETING MIX.....	Pág 17

III. PLAN DE OPERACIONES.....	Pág 19
III.I. PROCESOS	Pág 19
III.II. PRODUCTOS.....	Pág 19
III.II.I. Figura 3. Surtido.....	Pág 20
III.III. DISEÑO Y AFORO.....	Pág 20
III.IV. DISTRIBUCIÓN Y DEPENDENCIAS DE LA COCINA.....	Pág 21
III.IV.I. Figura 4. Esquema de cocina.....	Pág 21
III.V. APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS.....	Pág 22
III.VI. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	Pág 23
III.VI.I Figura 5. Flujo de producción en cocina.....	Pág 24
III.VII. ORGANIZACIÓN PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	Pág 24
III.VIII. CÁLCULO DE LA CAPACIDAD MÁXIMA DE PRODUCCIÓN.....	Pág 25
III.IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS. RRHH.....	Pág 25
III.IX.I Tabla VII. Puestos y salarios.....	Pág 25
III.IX.II Tabla VIII. Horarios.....	Pág 26
IV. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	Pág 26
IV.I TABLA IX. PRESUPUESTOS DE MAQUINARIA Y MOBILIARIO.....	Pág 27
IV.II. TABLA X. OTROS PRESUPUESTOS.....	Pág 27
IV.III. TABLA XI. COSTES DE MATERIA PRIMA Y COSTES POR RACIÓN.....	Pág 28

IV.IV. TABLA XII. COSTE DEL PRODUCTO.....	Pág 28
IV.V. TABLA XIII. COSTES DE LOS MENÚS.....	Pág 29
IV.VI. TABLA XIV. PREVISIÓN DE VENTAS.....	Pág 29
IV.VII. TABLA XV. PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	Pág 30
IV.VIII. TABLA XVI. FLUJOS DE CAJA.....	Pág 30
IV. IX. TABLA XVII. PLAN DE INVERSIÓN.....	Pág 31
IV.X. ADAPTACIÓN DEL PROYECTO POR SITUACIÓN DE PANDEMIA POR COVID 19.....	Pág 31
IV.X.I. Tabla XVIII. Aforo permitido por restricciones COVID-19.....	Pág 31
IV.X. II. Tabla XIX. Pérdidas y Ganancias situación COVID19.....	Pág 32
IV.X.III Tabla XX. Flujos de Cajas con adaptaciones por COVID-19.....	Pág 32
V. RESUMEN Y VALORACIÓN.....	Pág 33
VI. BIBLIOGRAFIA.....	Pág 34
VII. ANEXOS.....	Pág 37
ANEXO I. ANÁLISIS DE MERCADO: TEST DE CONCEPTO, SONDEO DE OPINIÓN Y RESULTADOS.....	Pág 37

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Actividad

El objetivo de este proyecto es el diseño y planificación necesarios para la apertura de un negocio de alimentación saludable especializado en tortillas al gusto del cliente.

La actividad de esta empresa pertenece al sector de Hoteles Restaurantes y Cafeterías (HORECA). La unidad piloto, se ubica en la ciudad de Valencia, en un lugar céntrico. El restaurante presenta un proceso estandarizado que facilita un servicio rápido y personalizado, así como una gran capacidad de producción y servicio.

Una vez definida una unidad de negocio alimentario, se podrá estudiar su paso al modelo de franquicia alimentaria. Este modelo de negocio implica un contrato entre dos partes independientes. El franquiciador cede al franquiciado el derecho de explotación de un sistema de negocio y una marca empresarial, a cambio de una contraprestación económica.

Es evidente que a nivel mundial existe una tendencia e interés de los consumidores hacia la alimentación saludable. Los elevados índices de sobrepeso, obesidad y diabetes hacen que la población esté cada vez más concienciada por la relación existente entre la alimentación y la salud. Adicionalmente y debido al elevado gasto médico y farmacéutico derivado de estos índices, la gran mayoría de gobiernos están estableciendo normativas para informar mejor a los consumidores, concienciarles de la importancia de la alimentación y ayudarles a tomar decisiones saludables en este sentido. Derivado de estos dos aspectos, las empresas están centrando su inversión en investigación para desarrollar nuevos productos saludables, algunos de los cuales disminuyen o eliminan las sustancias más dañinas (principalmente el azúcar, y en menor medida las grasas y la sal), y otros añaden sustancias saludables como es el caso en alimentos funcionales y enriquecidos. (EAE Business School, 2019).

1.1.1. El huevo, el aceite de oliva y la patata

La tortilla es un plato típico español que podemos encontrar en diversas variantes. El huevo, el aceite de oliva y la patata son sus principales componentes. Estos productos son de gran valor nutricional. “Los huevos, las verduras, el aceite de oliva, la carne y las patatas son alimentos básicos en una dieta sana y equilibrada. Aportan nutrientes esenciales para el organismo. Tienen un bajo aporte calórico y son ricas en vitaminas, minerales, y fibra”. (OMS, 2002).

El huevo

Un estudio del Instituto de Estudio del Huevo (2021) caracteriza el huevo como una gran fuente de nutrientes por su elevada calidad, biodisponibilidad de sus proteínas y su amplia variedad de vitaminas (A, B2, Biotina, B12, D, E, etc.) y minerales (fósforo, selenio, hierro, yodo y cinc). Algunas de sus vitaminas y oligoelementos, ayudan en la prevención de procesos degenerativos como el cáncer y de enfermedades como la diabetes o las cardiovasculares. Además, contiene riboflavina, un potente antioxidante que contribuye al crecimiento corporal y a la producción de glóbulos rojos.

El huevo es uno de los alimentos de origen animal con menos grasas saturadas y mejor relación entre los ácidos grasos insaturados y los saturados (Índice AGI/AGS). Contiene ácido oleico (monoinsaturado) que disminuye el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares y hepáticas.

También contiene ácidos linolénico y linoleico que son esenciales y no pueden ser sintetizados por el organismo. El huevo es la mejor fuente dietética de colina, nutriente esencial para el desarrollo y normal funcionamiento del organismo. Según la misma fuente, el huevo ha sido categorizado como un alimento funcional gracias a que la luteína y la zeaxantina, dos pigmentos que actúan como antioxidantes, han sido reconocidos como nutrientes y por tanto aportan beneficios nutricionales más allá de los que corresponden a su contenido en nutrientes básicos. Estos previenen causas frecuentes de ceguera en edades avanzadas incluso mejoran la función visual. (Instituto de Estudio del Huevo, 2021).

Por tanto, desde ya hace tiempo, el huevo es considerado como un alimento muy rico nutricionalmente y que incorporado en nuestra dieta tiene propiedades beneficiosas.

Además, en el estudio Instituto de Estudio del Huevo (2021) se resalta que las principales sociedades científicas modificaron las recomendaciones dietéticas respecto al huevo tras demostrar que el efecto del colesterol dietético (el ingerido a través de los alimentos) sobre los niveles de colesterol plasmático (el presente en sangre) en personas sanas es mínimo y que dicho efecto depende de factores individuales como la genética, los hábitos de vida (actividad física, tabaquismo), el peso corporal, etc. Por lo tanto, la falsa creencia de que consumir huevos podría aumentar el riesgo cardiovascular no tiene ya soporte científico. La Asociación Americana del Corazón, que había recomendado no consumir más de 3 huevos por semana, declara en el año 2000 que el colesterol procedente de los huevos no supone riesgos añadidos para padecer enfermedades cardiovasculares permitiendo recomendar la toma de un huevo al día en lugar de la recomendación previa.

Aceite de oliva

El aceite de oliva es un producto muy sano. Tiene muy buena valoración a nivel global y en España es típico. Son muchas las propiedades beneficiosas que se relacionan a incluir el aceite de oliva virgen extra (AOVE) en la dieta diaria. (Fundación española del corazón, 2011). “El aceite de oliva protege contra la inflamación, el estrés oxidativo y el riesgo cardiovascular provocados por el envejecimiento” (Departamento de Biología Celular, Fisiología e Inmunología de la Universidad de Córdoba, 2011).

También presenta beneficios frente a problemas cardiovasculares. Estruch et al. (2018) tras analizar dos dietas diferentes en personas con riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, afirman que aquellas a las que se les asigna una dieta con AOVE sin otras restricciones presentan menor riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares que aquellas otras a las que se le asigna una dieta baja en grasas.

El AOVE es también antioxidante. Según un nuevo estudio los tocoferoles del aceite de oliva desempeñan un papel beneficioso en la salud por su actividad antioxidante. (Martínez Álvarez et al., 2006).

La patata

La patata es rica en hidratos de carbono complejos y en vitaminas, así como baja en grasa. La patata es un alimento saludable: su contenido en potasio otorga a su consumo propiedades positivas sobre la salud cardiovascular, gracias al efecto vasodilatador y diurético que contribuye a la reducción de la hipertensión y a mantener la función cardiovascular. (Fundación Española del Corazón, 2012).

1.2. Valoración del modelo de negocio propuesto

La ventaja competitiva principal es ofrecer al cliente tortilla de forma personalizada. Poder escoger cada ingrediente y consumirlos recién cocinados puede favorecer la satisfacción del cliente. Además, los ingredientes básicos de la tortilla son saludables y el consumo fuera del hogar ha aumentado durante los últimos años.

Según los resultados publicados en el estudio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020), el gasto en alimentación extradoméstica en 2019, supera en un 6,9% el gasto del ejercicio anterior, llegando a alcanzar los 21.802 millones de euros. Este gasto supone 642,81€ por habitante y año. Además, la frecuencia de consumo, en 2019 ha sido de 58 veces por individuo, lo que supone un aumento de un 4,3% respecto al año anterior.

➤ **Tabla 1. Variación del gasto por consumo extradoméstico 2019 y 2018.**

	Consumo extradoméstico de total alimentos + aperitivos en 2019	% Variación 2019 Vs 2018
VOLUMEN (Millones de consumiciones)	6.875	3,4%
VALOR (Millones de €)	21.802	6,9%
CONSUMO MEDIO (Consumiciones por consumidor)	223	4,3%
GASTO PER CÁPITA (€ por individuo)	643	5,8%
PRECIO MEDIO (€/kg o €/L)	16	9,4%

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020)

Este proyecto plantea un solo establecimiento como unidad piloto de un modelo que permita y facilite su proyección al de franquicia alimentaria. Por tanto plantea unas pautas estandarizadas desde el proceso de producción, el aprovisionamiento, el diseño del local y otras características definidas por el franquiciador. Estas medidas persiguen mejorar la eficiencia, calidad e imagen del negocio.

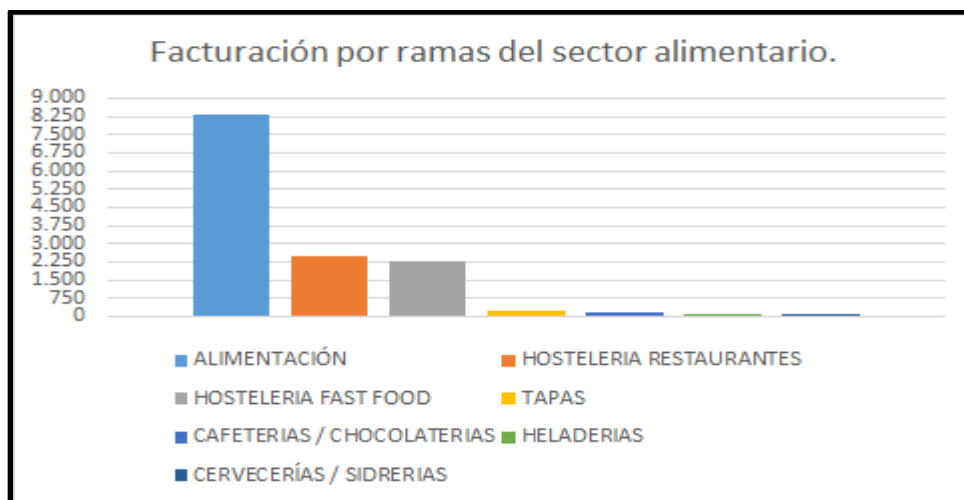
Por otro lado, la sociedad cada vez se preocupa más por su alimentación y valora la innovación. Ofrecer un producto personalizable y nutricionalmente equilibrado va en esa dirección. “En el contexto español, las empresas están respondiendo de forma muy positiva a esta tendencia de alimentación equilibrada y realizan grandes inversiones para innovar y ofrecer nuevos productos saludables. Tal y como señala EAE Business School, la dieta mediterránea, tradicional en nuestro entorno, facilita una alimentación saludable”. (EAE Business School, 2019).

Analizando los datos de las últimas décadas sobre la evolución de las franquicias alimentarias (Tabla 3) se aprecia una clara tendencia al crecimiento. (AEF, 2020).

Además, el sector de la alimentación “lidera el sistema de franquicias en España al cierre del ejercicio 2019”. En segundo lugar está el sector de la Hostelería restaurantes y hoteles y muy de cerca en tercer lugar la Hostelería Fast Food. (AEF y Grupo Cooperativo Cajamar, 2020).

El desglose de la facturación por ramas queda de la siguiente forma:

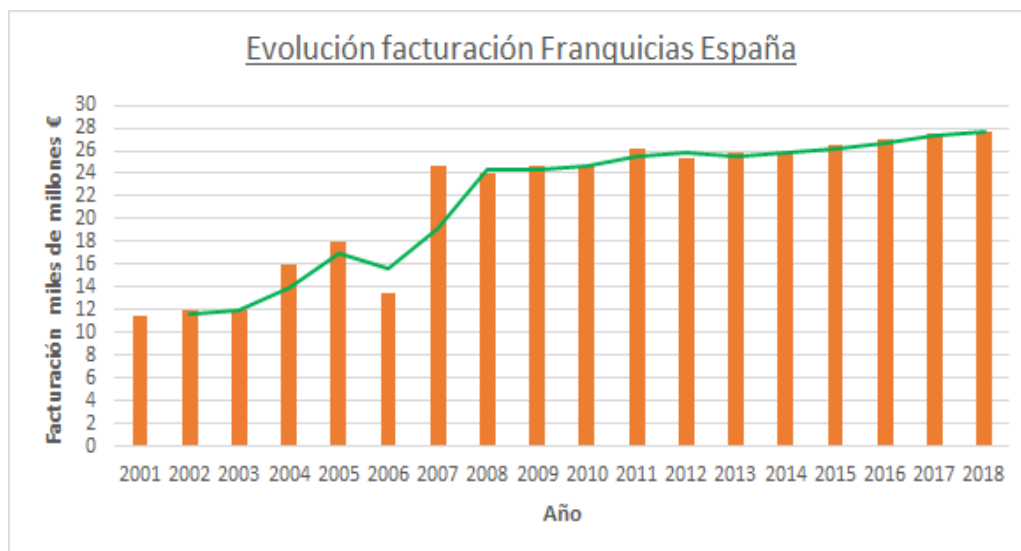
➤ **Figura 1 Facturación por ramas.**



Fuente: Elaboración propia a partir AEF (2020).

Además, las marcas franquiciadas en el sector alimentario según AEF superan las 228, su facturación aumentó más de un 100% desde el 2001 y finalizó el año 2018 con una facturación total de 27.700,2 millones de euros.

➤ **Figura 2 Facturación Franquicias Alimentarias.**



Fuente: Elaboración propia a partir de AEF (2019)

2. PLAN DE MARKETING

Siguiendo las directrices de Sainz de Vicuña (2012), el plan de marketing incluye el estudio de la competencia y de las estrategias comerciales que se seguirán.

A la hora de diseñar el marketing, se tiene en cuenta las tendencias del mercado. Una de las que ha aumentado en los últimos años es el consumo extradoméstico de alimentos. “Comer fuera de casa ya dejó de considerarse un lujo, al alcance de pocos. La demanda ha aumentado, tanto es así que incluso existen hoy servicios de restauración *low cost* adaptados a los grupos de menor nivel adquisitivo de la población. Otro referente del crecimiento en servicios de restauración son las ‘casas de comidas’, que han aumentado un 48% en dos décadas” (Aparicio, 2020).

Otra tendencia que hay que considerar es la concienciación de la importancia de una dieta saludable. Cada vez son más los ejemplos de adaptaciones en la industria alimentaria para ofrecer productos sanos. La innovación en productos saludables entre abril 2018 y marzo 2019 ha presentado un crecimiento superior al 10%, según el Informe Alimentación Saludable 2018 en el que EAE Business School analiza las tendencias del mercado de la alimentación saludable y los tipos de consumidores. El estudio indica que “la tendencia actual del consumidor de disminuir la ingesta de azúcar ha provocado una serie de cambios en las empresas del sector y ha hecho aumentar la cuota de mercado de nuevas versiones más saludables” (EAE Business School & Vilà Trepapat, 2019).

Muchas franquicias alimentarias ofrecen un servicio rápido a precio económico. La aplicación de sistemas de gestión y producción estandarizados facilitan buenos resultados y son características fundamentales en este modelo de negocio. Según el estudio de AEF (2019), el sector de la Alimentación lidera el sistema de franquicias en España al cierre del ejercicio 2017 facturando 624,1 millones de euros y generando 7.000 puestos de trabajo y la apertura de más de 1.300 establecimientos. El número de establecimientos franquiciados se ha incrementado un 38,4% en los últimos diez años.

2.1 Delimitación producto o servicio y del mercado

La demanda a cubrir con esta franquicia se centra en comida rápida de calidad y saludable. El negocio se va a dedicar a la producción y servicio personalizado de tortillas. Las tortillas podrán combinar una gran variedad de productos de calidad. Los ingredientes son elegidos por los clientes y el pedido es preparado al momento para ofrecer un producto recién hecho.

Mercado potencial

Personas próximas a la ubicación del restaurante que no quieren o pueden emplear mucho tiempo en comer, aquellos que quieren comer algo saludable, innovador y/o de calidad. Estas personas pueden ser trabajadores del entorno, así como amantes de probar y saborear nuevos productos *gourmet (foodies)* asociados a la tradicional tortilla (Anexo 1).

Evolución

Inicialmente se desarrolla este proyecto en un solo establecimiento como unidad piloto. Se persigue mostrar la viabilidad en dicho establecimiento y utilizarlo como escenario de captación de clientes franquiciados, es decir, particulares interesados en abrir y/o gestionar un local de las características ensayadas bajo franquicia, ya que una vez quede demostrado el resultado del modelo, el objetivo es expandirse y evolucionar el negocio a una franquicia alimentaria.

2.2 Segmentación y público objetivo

Los clientes, se pueden incluir entre las siguientes categorías por sus características.

- *Territoriales*: personas de lugares próximos al local.
- *De personalidad*: personas que quieren algo sano.
- *Socioeconómicas*: público de nivel económico medio.

Público objetivo

A partir de los datos obtenidos en el sondeo de opinión (Anexo 1.2). se deduce que el tipo de cliente interesado en acudir a este tipo de establecimiento es el que cumple alguna de estas características: les gustan las tortillas y/o carecen de tiempo para almorzar o comer.

➤ **Tabla 2. Motivaciones de compra.**

Tipo de público	Motivaciones
<ul style="list-style-type: none">● Clientes Foodies	<ul style="list-style-type: none">- Comer algo innovador con nuevos productos y combinaciones- Obtener comida de calidad
<ul style="list-style-type: none">● Clientes con falta de tiempo	<ul style="list-style-type: none">- Obtener un servicio rápido
<ul style="list-style-type: none">● Público en general	<ul style="list-style-type: none">- Servicio rápido- Precio económico- Escoger productos de forma personalizada

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (Anexo 1).

Los encuestados manifiestan que el motivo principal de acudir a este local sería “el poder elegir los productos a incluir en la tortilla” (Anexo 1).

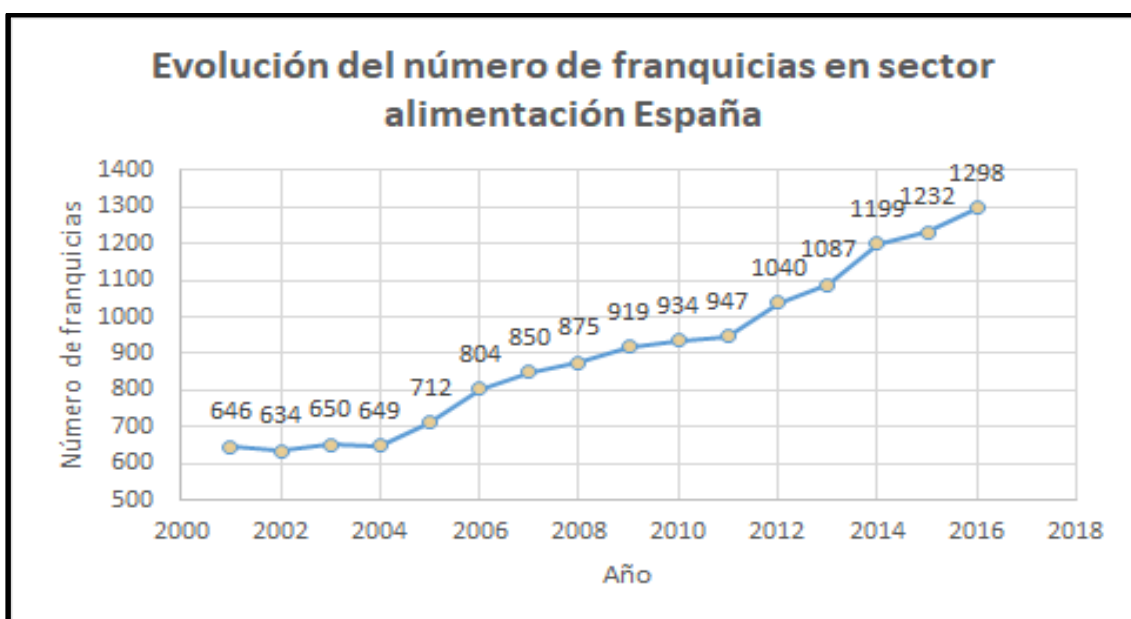
2.3 Análisis situación inicial y entorno

El gasto en consumo fuera del hogar ha ido aumentando en los últimos años. Esto puede afectar positivamente en los resultados de un negocio del sector HORECA.

Según los resultados publicados en el estudio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA, 2020), el gasto en alimentación extradoméstica en 2019 supone 642,81€ por habitante y año. Además, la frecuencia de consumo, en 2019 ha sido de 58 veces por individuo, lo que supone un aumento de un 4,3% respecto al año anterior.

La unidad piloto planteada en este proyecto presenta procesos de producción y gestión estandarizados con el fin de facilitar su proyección al modelo de Franquicia alimentaria. La tortilla es un producto muy popular y rápido de cocinar. Esto, favorece su integración en el modelo de franquicia. Hoy en día se pueden encontrar muchas franquicias alimentarias y suelen estar especializadas en un tipo de comida determinado. El nivel de competencia es elevado. El número de negocios similares ha aumentado en las últimas décadas. “La franquicia es un modelo de negocio en crecimiento y en España, en 2018, este tipo de negocio ha ascendido a 1.355 enseñas, que operan en 52 sectores de actividad económica a través de 70.840 unidades operativas” (BARBADILLO *et al*, 2019).

➤ **Tabla 3. Evolución del número de franquicias en el sector alimentación en España.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Barbadillo y Asociados (2019).

A continuación, se muestra el análisis del entorno realizado a dos niveles: *macroentorno* y *microentorno*.

- **Macroentorno:** Es el más genérico. Se ha tenido en cuenta los siguientes factores:
 - **El entorno económico:** Situación de lenta recuperación económica en nuestro país agravada por una crisis global por el COVID-19. Actualmente hay incertidumbre debido a los sucesivos cambios adoptados en las distintas comunidades autónomas. La reducción de horarios de apertura, de aforo, el cierre de locales en determinadas fechas y otras medidas de seguridad que deben adoptarse, hacen que no sea un momento idóneo para comenzar ya que adoptar esas medidas disminuye la rentabilidad y viabilidad del negocio. Aumentan los costes por desinfección y adopción de medidas de seguridad y se reducen los ingresos por las condiciones requeridas.

Entre las medidas restrictivas que se han ido adoptando en el sector HORECA durante la pandemia, la Resolución de 9 de abril de 2021, de la Consellera de Sanidad Universal y Salud Pública, introduce: “Medidas relativas a establecimientos de restauración y hostelería ... 9.3. En estos establecimientos: – El horario de cierre será a las 18:00 horas. – La ocupación de las mesas será de un máximo de 6 personas por mesa o agrupaciones de mesas, salvo convivientes. – La distancia entre mesas será de 2 metros en interior de establecimientos y 1,5 en terrazas exteriores. – El consumo será siempre sentado en mesa. – El uso de mascarilla será necesario cuando no se esté consumiendo. – El aforo máximo permitido debe estar visible en la entrada.” (Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública, 2021).

- Entorno político legal: haciendo referencia a la situación de España como país de la Unión Europea, podemos destacar que nuestro producto no se ha extendido en otros países. Esto puede ser una ventaja competitiva y una oportunidad de mercado exterior por explotar aprovechando las facilidades de pertenecer a la Unión Europea.
- Entorno social: Cabe destacar que la frecuencia de consumo alimentario fuera del hogar se ha incrementado en 2018 (MAPA, 2020). Teniendo en cuenta el aumento de consumo extradoméstico y que el negocio ofrece un producto tradicional, innovador y saludable que opta por productos de Km 0 y a un precio económico, se considera un entorno social favorable para el desarrollo de este proyecto.
- Entorno tecnológico: La tecnología ha facilitado el control de los procesos y mejora de la eficacia en las labores de cocina. Facilita tareas como el cocinado, pelado de productos, presentación y aspecto, etc. Por medio de peladoras, batidoras eléctricas, recipientes herméticos, moldes de tortilla, se puede ofrecer un servicio de calidad y en un tiempo reducido.
- *Microentorno*: Análisis de factores que inciden de forma más directa en la empresa.

Proveedores: Se prioriza por productos de proximidad buscando proveedores locales que puedan estar interesados en abastecer regularmente al negocio. La idea es ofrecer siempre productos naturales y para ello se debe trabajar con proveedores que den garantía sanitaria y de calidad.

Los proveedores seleccionados son:

- Huevos Guillen S.L. (Paterna) como proveedor principal de huevina de gallina campera. El producto ya viene pasteurizado por el proveedor.
- Osmoplast SL como proveedor secundario de huevina, confit de pato, foie y trufa negra. Además, ofrece huevos de codorniz, y de avestruz.
- Otros proveedores y distribuidores locales.

2.4. Análisis de la Competencia.

El grado de competencia se considera muy alto. Existen muchas empresas hosteleras en la actualidad con gran potencial de producción y tiempos de servicio reducidos.

El estudio de la competencia se centra en tres de las franquicias, que, según las encuestas realizadas, son comparadas con el modelo propuesto. (Anexo 1.2)

➤ **Tabla 4. Análisis de Competencia.**

 <p>LITTLE THAI</p>	<p>Little Thai es una cadena de restauración valenciana especializada en comida tailandesa. Ofrece más de 4.000 combinaciones de platos de comida tailandesa hecha al momento. Las bases son arroz, tallarines, fideos y verduras.</p> <p><u>Precio medio:</u> de 10-15€. Servicio rápido. Locales pequeños.</p> <p><u>Situación:</u> Origen y expansión en Valencia desde 2013. 6 Locales actualmente.</p>
 <p>TGB</p>	<p>The Good Burguer (TGB) es una cadena de restauración internacional de origen español, perteneciente al grupo Restalia, especializada en la venta de hamburguesas.</p> <p><u>Precio medio:</u> 8-12€ media. Ofertan 2x1 los jueves. Especialistas en Hamburguesas.</p> <p><u>Situación:</u> El grupo Restalia creció un 20% en 2020.</p>
 <p>CERVECERÍA 100 MONTADITOS</p>	<p>Cervecería 100 Montaditos es una cadena de restauración internacional de origen español, especializada en la venta de diferentes tipos de montaditos. Perteneciente al grupo Restalia.</p> <p><u>Precio medio:</u> Los precios son de 1-2€ por producto. El gasto medio es de 8-12€. El marketing lo hacen por redes sociales y con ofertas todo a 1€ o días de descuentos.</p> <p><u>Situación:</u> Plena expansión. “Italia se ha consolidado como el principal mercado internacional para Restalia, donde su crecimiento ha sido notable y alcanza ya los 50 restaurantes de 100 Montaditos y donde TGB realizará su desembarco este mismo mes. (González & Osorio, 2018).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales respectivas.

Para reforzar el análisis de la competencia es importante conocer los aspectos a favor y en contra del negocio planteado. Por ello, es conveniente realizar el análisis DAFO.

➤ **Tabla 5. Análisis DAFO.**

<p><u>Oportunidades:</u> Entorno de alta frecuencia de consumo extradoméstico. Producto tradicional de mucha aceptación. No existe franquicia de este tipo. Producto gourmet e innovador. Producto personalizable. Gran capacidad de venta.</p>	<p><u>Amenazas:</u> La limpieza de los recipientes periódicamente durante tiempos de servicio requiere una persona encargada de ello. Falta de aprovisionamiento en periodos de máxima demanda. Riesgo de contaminación cruzada. Servicio exclusivo de mañana y tarde.</p>
<p><u>Fortalezas:</u> Gran capacidad de producción. Innovación en el producto ofertado. Método de cocinado artesano. Precio económico de 6-11€ persona. El servicio es rápido. Estandarización del proceso de cocinado. Posibilidad de diseño personalizado del producto por parte del cliente</p>	<p><u>Debilidades:</u> Beneficios por unidad de producto pequeños. Necesidad de grandes ventas. Gestión de material y tareas para tener listo stock Variedad de productos reducida. Falta dinero para publicidad masiva de producto semipreparado en todo momento.</p>

Una vez se conoce la situación inicial del negocio, es importante definir las acciones a tomar a partir de los resultados. Para ello se realiza el análisis CAME.

➤ **Tabla 6. Análisis CAME.**

<p><u>Corregir</u> Ineficiencias en el proceso de cocina, aprovisionamiento, Se detectará y apoyará mediante encuestas las propuestas y observaciones por parte de los clientes, así como de los trabajadores y proveedores.</p>	<p><u>Afrontar</u> Las amenazas, resaltando los valores añadidos del producto como es comer sano y rápido servicio. Se emplearán productos de cercanía y de calidad, apoyándonos en productos ecológicos y en Huevina a partir de huevos camperos.</p>
<p><u>Mantener</u> La calidad y el aspecto del producto. Una mejora de los procesos, probando nuevos métodos y recetas. El nivel de limpieza y orden necesarios en el desarrollo de las tareas de servicio, cocina y gestión de tareas.</p>	<p><u>Explotar</u> Las tecnologías y sistemas de producción para aumentar cuota de mercado. Expansión a otras áreas geográficas. La innovación y calidad como reclamo.</p>

2.5. Estrategia comercial

El propósito es destacar las diferencias de nuestros productos y nuestros valores añadidos para diferenciarnos de la competencia.

Porter (2009) identifica una estrategia de liderazgo basada en la diferenciación. Introduce un concepto innovador, la cadena de valor, que consiste en conocer las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores mediante el análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

El valor diferencial se basará en una amplia variedad de posibles tortillas que el cliente tenga la opción de elegir según sus preferencias y no entre las que ya hay hechas como sucede en la mayoría de establecimientos de la competencia. Además, se debe resaltar que el producto es de calidad, recién hecho, que el servicio es rápido y el precio económico.

El liderazgo en el campo de las tortillas es destacable en este negocio. Porter habla sobre fuentes potenciales de las que hay que crear ventaja sobre otros competidores. La variedad, la preparación al momento, el rápido servicio, la gran capacidad de producción y un precio económico son las ventajas competitivas en la estrategia. Todo esto permitirá competir en el mercado con los grandes líderes actuales y por ello la publicidad resaltará las ventajas de nuestro negocio.

Promoción

La difusión del negocio se realiza principalmente a través de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, que son las de mayor repercusión en la actualidad. Estas permiten llegar a un gran número de personas y ofrecen herramientas muy útiles.

Es importante tener las redes actualizadas y estar en contacto con los usuarios, informarles periódicamente del surtido, promociones, sorteos, etc. Aprovechando estas redes sociales se realizan concursos, sondeos de opinión, y otros tipos de actividades que inviten a la audiencia a interactuar con el negocio.

La idea que se quiere transmitir al cliente es la posibilidad de probar cualquier tortilla y por lo tanto la estrategia de promoción debe tenerlo presente. Durante unas semanas tras la inauguración del establecimiento se dará a probar gratuitamente tortillas peculiares a través de un pequeño mostrador de la terraza con la idea de captar clientes y que capten el mensaje de poder probar la tortilla que deseen.

Por otra parte, el presente negocio dispondrá de página web propia, donde el cliente puede visualizar aspectos claves como la carta, gestionar reservas, ver la localización y datos de contacto, etc.

2.6. Marketing Mix

Variable Producto

El producto esencial hace referencia al beneficio o servicio que obtiene el cliente al comprar un producto. El producto real hace referencia a las diferentes características (físicas, marca, precio, etc.) que influyen a la hora de comprar un producto.

- *Producto esencial:* La principal necesidad que cubre nuestra gama de productos es simple, y se basa en cubrir las necesidades de comida para el almuerzo y mediodía, de clientes que necesite comer rápido y bien pero también de quienes quieran productos innovadores.
- *Producto real:* En cuanto al producto real, encontramos las principales variables que nos diferencian de la competencia. La presentación del producto, grueso tierno y elaborado al momento, combinaciones gourmet nunca probadas y productos de calidad.
- *Producto ampliado:* Finalmente, como producto ampliado, se destaca la producción de tortillas de forma masiva pudiendo especializarse en tortillas para llevar si la capacidad de producción supera a las necesidades máximas de demanda del establecimiento. Aportando a las características del producto, un valor añadido que lo diferencia de la competencia que es ofrecer tortillas para llevar, recién hechas y de productos a elegir.

Variable Comunicación

Se pretende llegar al público mediante anuncios de tipo video y carteles publicitarios que muestren la variedad de productos. Inicialmente, la publicidad se realiza por medio de redes sociales y carteles publicitarios. Por tanto, se usan medios como Instagram, Canales de YouTube y redes sociales como pilares para darnos a conocer.

Además, durante las semanas previas a la inauguración, se celebran sorteos repartiendo servicios gratuitos durante la inauguración, así como otros regalos además de ofertas en los productos. De esta manera se pretende dar a conocer el negocio a muchas personas. Son los propios clientes los que consiguen ofertas a cambio de presentar el negocio a otras personas.

Variable Distribución

Inicialmente no habrá repartos a domicilio. No se descarta la posibilidad de asociarse a empresas especialistas en reparto de comida a domicilio como JUST EAT, Glovo, Delivero, etc.

Variable Precio

Pretende estar a precio de mercado. Para ello se ha tenido en cuenta el precio medio de establecimientos de características similares como: Little thai, TGB, 100 montaditos y KFC.

Con una estrategia de penetración en el mercado actual, el precio debe ser económico. Como nuestros costes de producción son bajos, y el sistema de producción permite hacer muchas tortillas en tiempos reducidos, se ofertarán los siguientes precios: los menús de almuerzo serán 6,5€ y los menús de la comida 10,99€.

3. PLAN DE OPERACIONES.

3.1 Procesos

- *Etapas de la empresa tras su lanzamiento:*

Etapas de introducción

El marketing es el punto fuerte y estrategia para conseguir volumen de ventas. El objetivo es captar nuevos clientes. Por ello se contempla ofrecer gratuitamente a aquellos clientes que se acerquen a la entrada del local muestras de nuestros productos para que puedan probarlas. Los clientes pueden participar en las actividades de marketing mencionadas anteriormente. El fin es dar a conocer el establecimiento y causar un mayor impacto durante los primeros meses.

Etapas de crecimiento

El objetivo será ampliar el número de establecimientos bajo el nombre de la franquicia en la ciudad de Valencia y otras ciudades españolas. Las tareas principales incluyen la gestión y supervisión de la implantación y abastecimiento de materiales y productos alimenticios de forma rutinaria. También se debe trabajar con nuevos proveedores cercanos al local franquiciado para expandir el negocio cumpliendo con el compromiso de optar por productos de Km 0.

3.2. Productos.

Se emplea huevina “huevo pasteurizado” conservada en bidones de 5l y siempre en cámara frigorífica.

El resto de productos vendrá sin preparar y por medio de las tareas de apoyo, se preparan para el último golpe de cocción/fritura y facilitar un rápido proceso de cocinado.

Se priorizará por productos de Km 0 favoreciendo la economía local y reduciendo la contaminación por transporte. Es por ello que los proveedores seleccionados son de localidades próximas al negocio.

Las tortillas ofrecidas serán de aproximadamente 200-300g según ingredientes escogidos. Se ofrecerá texturas hecha y al punto. El surtido ofrecido presenta: carnes, pescado, verduras, quesos, salsas y otros productos gourmet con el fin de que se pueda escoger entre un gran número de combinaciones posibles.

➤ **Figura 3. Surtido.**

SURTIDO OFRECIDO
Huevos de gallina camperos
Patatas
Cebolla
Calabacín
Aceite Oliva
Trufa negra
Pollo
Atún
Jamón York
Queso Cheddar
Queso Edam
Salmón
Nata
Chorizo
Setas Cardo
Pato
Foie
Jamón Serrano

Fuente: Elaboración propia.

Estos productos estarán siempre ofertados en la carta para que el cliente pueda escoger los que desee.

En cuanto al local, presentara un estilo moderno, sencillo en la decoración y una disposición espaciada de las mesas que favorezca la comodidad del cliente y del trabajador.

3.3. Diseño y aforo.

- Zona recepción mercaderías: Exclusiva para la entrada de producto.
- Cocina central diáfana rodeada de mesas de trabajo, con una línea de fogones industriales.
- Bancos de trabajo móvil que agilicen la limpieza y una ventana comunicada con el salón.
- Túnel de lavado: cuenta con un acceso para camareros con el fin de descargar donde está situado el túnel de lavado.
- Suelo antideslizante acorde con la legislación vigente de prevención de riesgos laborales.
- Sumideros en todas las dependencias y evitar que el suelo presente esquinas (acumulación de suciedad).
- Tomas de agua y puntos de luz suficiente y eficiente en todas las dependencias de la cocina.
- Sistemas de ventilación eficientes en todas las dependencias de la cocina. Es primordial que todas las dependencias de la cocina estén situadas al mismo nivel del suelo, para no encontrar barreras arquitectónicas durante el servicio.
- Aforo máximo: 90 personas distribuidas en dos salas (60 en el interior y 30 en el exterior).

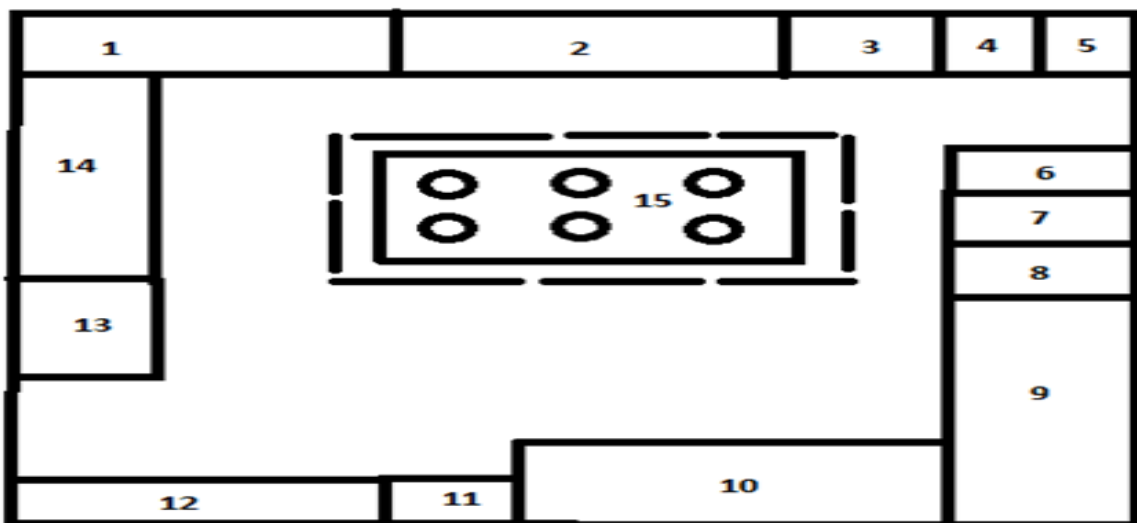
3.4. Distribución y dependencias de la cocina.

La cocina está dividida en varias zonas de trabajo y se rige por el sistema de “marcha adelante”. Está pensada y distribuida para que los flujos tanto de productos como de personal sean siempre hacia adelante, evitando retroceder a ningún punto anterior del flujo. Es vital este sistema, ya que los productos alimentarios ya procesados podrían contaminarse al retroceder a un punto anterior con el contacto tanto de un producto ya procesado como con algún utensilio utilizado para tareas anteriores. Además, este sistema también favorece al flujo de personal, debido a que evitaremos retornos innecesarios, que provocan una serie de factores negativos que afectan tanto a los trabajadores como al ambiente laboral.

La cocina cuenta con dos accesos uno desde el exterior para proveedores y mercancías y otro desde el salón. El paso del producto cocinado desde la cocina al salón se da a través de una ventana y no es necesaria la entrada de camareros para recoger los platos terminados. Esta distribución es idónea al favorecer el sistema de marcha adelante en todas las dependencias y evitar que se cree flujo de personal dentro de la cocina.

➤ **Figura 4. Esquema de cocina.**

Distribución de la cocina			
1	Fregadero	9	Mesa de preparación del material
2	Túnel de lavado	10	Mesa de comandas con material preparado
3	Secadero	11	Basura
4	Almacén material limpieza	12	Ventana de comandas y producto acabado
5	Dispensa secos	13	Almacén de material de cocina
6	Cámara frigorífica	14	Mesa de productos sucios
7	Congelador	15	Mesa de fogones + campana extractora
8	Basura		



3.5. Aprovechamiento y gestión de existencias.

Las materias primas contarán con un sistema de trazabilidad. En caso de problema de salud alimentaria será más fácil detectar los lotes involucrados para su retirada, analizar los motivos de su alteración, etc. La organización y gestión de los productos se hará por medio de fichas de consumo y de recepción de materia prima.

Trazabilidad:

La trazabilidad se define como una posibilidad de encontrar y rastrear un alimento, por todas las etapas de producción, transformación y distribución del mismo. La aplicación de un sistema de trazabilidad es esencial para una empresa del sector alimentario ya que genera una mayor confianza en el consumidor y facilita la labor de inspección de las autoridades sanitarias, ayudando a generar productos de mayor calidad y preservar la seguridad alimentaria.

Tras la apertura de los envases de productos, se almacenan las etiquetas con los lotes de productos y se genera un nuevo número de lote interno con fecha de referencia. Entonces, las etiquetas con el envase se almacenan en un congelador y con número y fecha de seguimiento. Así, en caso de haber problemas de origen alimentario, se facilita el estudio epidemiológico que corresponda y ante cualquier necesidad de analizar las muestras o recuperar lotes siempre podemos recurrir a ellas. Tras 15 días serán eliminadas.

El sistema de trazabilidad, incluye las actuaciones siguientes, elaboradas a partir de la experiencia profesional en el sector de distribución de la alimentación:

- 1º Consultar a proveedores y clientes
- 2º Establecer documentación y registros necesarios
- 3º Establecer mecanismos de verificación
- 4º Establecer mecanismos de comunicación entre empresas
- 5º Establecer procedimientos para localización, inmovilización y retirada de productos.

Los aprovisionamientos:

Se incorporan por la entrada de mercancía y se almacenan inicialmente en el congelador, nevera y despensa respectivamente. Los aprovisionamientos recientes se almacenan al fondo de la cámara por la mañana dejando en primeras líneas ordenados por fechas los productos de vida útil más corta. De esta forma conseguimos la rotación del producto evitando pérdidas innecesarias y el riesgo de usar productos menos frescos o caducados.

Para calcular y cubrir la demanda diaria, se tienen en cuenta los resultados de ventas en fechas similares. Se selecciona la materia prima prevista a consumir al día siguiente y se introduce en otra nevera exclusiva para consumo diario. Al principio del día se contabiliza el stock en cámaras de reserva y se pide la orden de lo consumido teniendo en cuenta la previsión de ventas futuras. Esto es responsabilidad del gestor de tareas. Esto ayuda a llevar una mejor gestión del stock reduciendo pérdidas y ayudando a no dar faltas de servicio.

Proveedores: Los pagos a proveedores se realizarán a los 30 días de recibir los productos. Esto permite una cierta comodidad a la hora de asumir los costes de apertura.

Ciclo de aprovisionamiento: El gestor de tareas debe garantizar un stock adecuado. Para ello debe revisarlo diariamente. Se deben considerar los pedidos pendientes de recepción y la previsión de ventas.

Un stock mínimo de seguridad de cada producto previene de carencias en los productos del surtido. Por tanto, el gerente de tareas realiza los pedidos para garantizar que los aprovisionamientos sean siempre los que se prevé consumir más un margen de seguridad que irá ajustando día a día ya que nunca se puede acertar exactamente la cantidad que se va a consumir.

3.6. Programa de producción

Preparación de los alimentos: Se comienza con las tareas de apoyo, que son aquellas que ayudarán a reducir el tiempo de servicio en momentos de demanda. En esta etapa de producción se precocinan todos los productos previstos a consumir para el mismo día. Además, se guardan los envases con la etiqueta y número de lote para asegurar la trazabilidad y conservar muestras de producto consumido. En primer lugar, se lavan y trocean las verduras y patatas. Después, se precocinan hasta estar casi en sus puntos de consumo. Por último, se precocina y desmiga la carne y el pescado. Una vez precocado cada alimento por separado, se almacena en el abatidor, de donde se irán cogiendo raciones para atender la demanda.

Preparación de los pedidos:

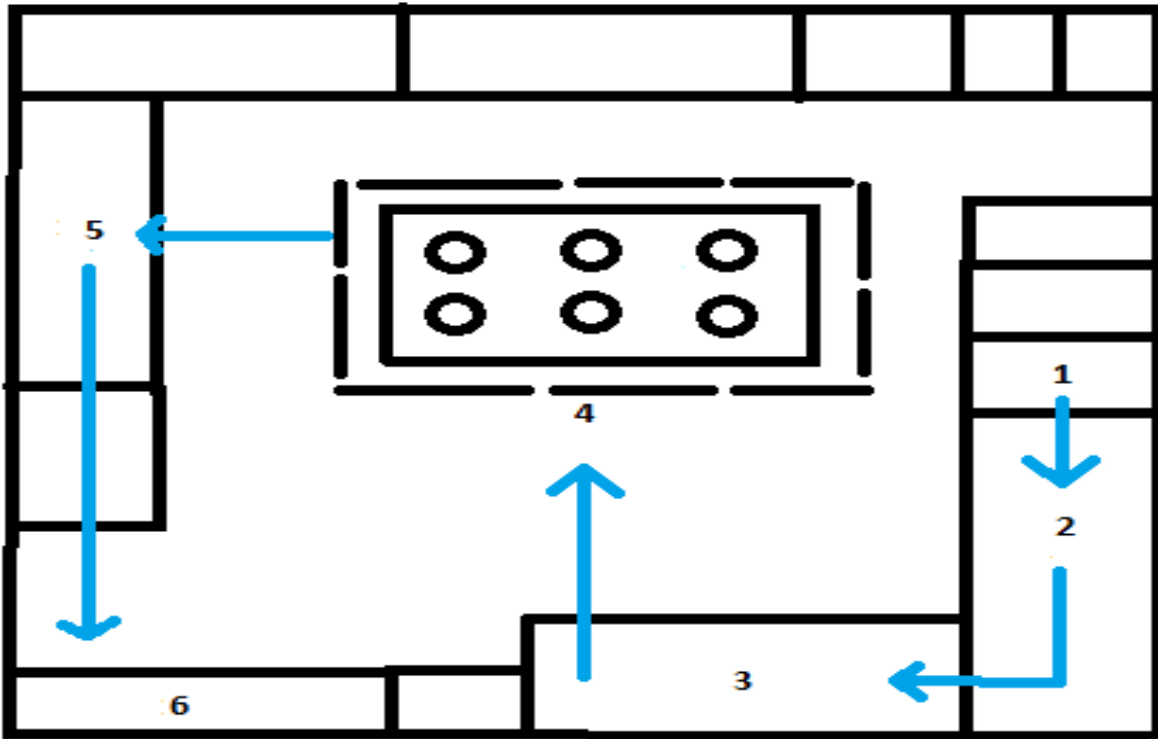
Al ver en pantalla un nuevo pedido, el ayudante de cocina prepara todos los alimentos en una bandeja compartimentada. Los ingredientes se cogen del abatidor por medio de recipientes que hacen de racionadores (permiten coger la cantidad calculada). Cada racionador tendrá rotulado el nombre de su ingrediente para prevenir la contaminación cruzada. Por último, se entregan los ingredientes de cada pedido a los cocineros en la bandeja compartimentada y numerada, para tener seguimiento de cada pedido y prevenir errores en el servicio.

Cuando el cocinero recibe los productos precocinados que el ayudante de cocina deja numerados, añade una ración de AOVE a la sartén y los prepara rápidamente mediante fritura. Tras un minuto, se añade la huevina para completar la tortilla. Una vez lista, se entrega con sartén y pala al ayudante de cocina para que prepare la tortilla en plato y lleve el resto al tren de lavado.

Una vez cocinado, si no hay mucha demanda, el propio cocinero emplata en los bancos junto a los ayudantes de cocina, pero si hay mucha demanda, el cocinero solamente cocina.

El flujo de producción queda esquematizado de la siguiente forma:

➤ **Figura 5. Flujo de producción en cocina.**



Fuente: Elaboración propia.

3.7. Organización Procesos de producción.

Cada puesto tiene asignadas unas tareas específicas:

- Ayudantes de cocina: preparan los productos necesarios para las comandas y los disponen de forma ordenada en una mesa para los cocineros. También recogen la sartén y pala con la tortilla hecha y se encargan de emplatar y ponerla en la mesa de comandas preparadas y de llevar la sartén y pala al lavadero
- Cocineros: preparan y precocinan los productos por la mañana y cocinan durante las horas de servicio.
- Gestor de tareas: supervisa el buen funcionamiento del establecimiento: Comprueba los niveles de producto en almacén, hace los pedidos, analiza las previsiones de venta y reacciona para no dar falta de servicio a los clientes y para no desperdiciar alimento por producto excedente. También analiza la facturación, clasifica la documentación, coordina al personal, se encarga de las contrataciones, etc.

3.8. Cálculo de la capacidad máxima de producción.

Partiendo de que cada cocinero puede preparar dos tortillas a la vez, que cada tortilla tarda tres minutos en hacerse y que la cocina contiene seis fogones, se puede atender como máximo seis tortillas cada tres minutos. Por tanto, en una hora, la capacidad máxima de producción es de ciento veinte tortillas a la hora. Como el modelo de negocio plantea un local con un aforo de 90 personas y de forma habitual no llegan 90 personas de repente, la capacidad de producción es suficiente para cubrir la demanda.

Las comandas creadas por el camarero por medio de un dispositivo electrónico, aparecerán instantáneamente en una pantalla ubicada en la cocina. Conforme aparezcan los pedidos en cocina, el ayudante prepara todos los productos en la bandeja compartimentada y la deposita en la mesa adjunta a la de cocinado con un número de comanda que acompañará siempre al producto. Los cocineros cogerán de aquí los productos comprobando que coinciden con la comanda y comenzarán con su preparación.

3.9. Plan de recursos humanos. RRHH.

Áreas: cocina, servicio de sala, gestión de tareas, limpieza, contabilidad, marketing:

Cocinero: preparar el material de cocina, preparar los alimentos y precocinarlos por la mañana y cada vez que se necesite reponer algún ingrediente de la nevera de productos precocinados. Limpieza y organización del material de cocina al final del servicio.

Camarero: tomar pedidos a los clientes, llevar y organizar las comandas a la barra de cocina y limpieza de las zonas exteriores a la cocina durante y después del cierre.

Gestor de tareas: supervisar el buen funcionamiento del negocio, asegurar los aprovisionamientos y realizar los pedidos de material necesarios para el desarrollo de las funciones del negocio. Supervisar el cumplimiento de los métodos y dar directrices a los empleados.

Ayudante de cocina: Preparación de las comandas en los platos compartimentados y del emplatado de productos una vez cocinados. También llevar el menaje sucio a la pila de lavado y lavarlos en el túnel de lavado cuando no haya comandas que preparar.

Tabla N° 7. Puestos y salarios.

	Salario	Personas	€/Mes	Año	Total
Cocinero	1100	4	4400	52800	96.000 €
Gestor	1800	1	1800	21600	
Camarero	900	2	1800	21600	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 8. Horarios.

(De lunes a jueves + Domingos)	(Viernes y Sábados):
<u>Cocineros:</u> de 8-17:00. <u>Camareros:</u> de 9-17:00. <u>Gestor de tareas:</u> de 9-17	<u>Cocineros:</u> de 8-18:00 y 20-24. <u>Camareros:</u> de 9-18:00 y 20-24. <u>Gestor de tareas:</u> de 9-17 y 20-1.

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios de marketing y contabilidad serán subcontratados a empresas externas. El servicio de limpieza será el propio personal de cocina, tareas y servicio el que lo realice durante los tiempos de apertura y también tras el cierre.

4. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.

Forma jurídica y razones de su elección: La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada (S.L. o S.R.L.). En este tipo de sociedades mercantiles el capital mínimo debe ser de 3.000€. En este tipo de sociedad, el autónomo limita su responsabilidad al capital aportado. Por tanto, se ha escogido el tipo de Sociedad debido a que los socios no responden con patrimonio personal frente a las deudas generadas por el negocio. Además, la S.L ofrece sencillez en cuanto a trámites burocráticos y tasas de creación relativamente asequibles y sin necesitar contar con un mínimo de socios.

Una sociedad limitada no puede tributar por IRPF (impuesto sobre personas físicas). Al tratarse de una sociedad y por la legislación vigente debe tributar mediante el impuesto de sociedades que obliga a tributar un porcentaje de los ingresos anuales que registre la empresa en la agencia tributaria.

El plan económico-financiero pretende analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para que este se lleve a cabo.

A continuación, se muestra un desglose de todo el equipamiento, maquinaria, y mobiliario necesario para la unidad piloto y su presupuesto.

Tabla N° 9. Presupuestos de maquinaria y mobiliario.

Presupuesto maquinaria y mobiliario			
Tipo	Unidades	Precio	Total
Mueble cafetera	1	967	967
Mueble contrabarra	2	581	1162
Estanterías	3	191	573
Lavavasos	1	1460	1460
Botelleros	2	620	1240
Fregadero	1	689	689
Encimera barra	1	3420	3420
Cocina caliente	3	479	1437
fregadero	1	701	701
estanterías y estantes	3	270	810
montaplatos	1	1850	1850
Campana extraccion	1	2875	2875
Pellero industrial	1	720	720
Plancha	2	932	1864
Freidora	2	640	1280
Cocina industrial con horno	1	2620	2620
Baño maría	1	494	494
Thermomix	2	1200	2400
Trituradora	1	180	180
Microhondas	3	120	360
Camara frigorifia congelación	2	3020	6040
Camara frigorifia conservación	3	2850	8550
Estante y estanteria	6	270	1620
Mesa trabajo	4	479	1916
Laminadora fiambre	1	622	622
Envasadora vacío	1	1256	1256
Exprimidor	1	210	210
Peso	1	130	130
Ionizador cuchillo	1	285	285
Fregadero	1	689	689
Mesa salida lavavajillas	1	510	510
Mesa entrada lavavajillas	1	746	746
Tren de lavado	1	5800	5800
Mobiliario interior y terraza	1	35000	35000
			90.476 €

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Tabla N° 10. Otros presupuestos.**

G A S T O S G E N E R A L E S	Salarios	• Nóminas: 4 Cocineros 2 Camareros y 2 Gestores	96.000 €	
	Gastos Fijos y variables		• Luz: 700€/mes =8.400 €/año	8.400 €
		• Gas: 450€/mes = 5.400€/año	5.400 €	
		• Agua: 280/mes = 3.360€/año	3.360 €	
		• Seguro establecimiento=2.100€/año	2.100 €	
		• Seguro responsabilidad civil= 250€/año	250 €	
		• Desinfección = 400€/año	400 €	
		• Asesoría= 350€/mes = 4.200€/año	4.200 €	
		• Alquiler = 4.500€/mes =54.000€/año	54.000 €	
		• Gastos bancarios(TPV) = 400€/año	400 €	
		• Federación hostelería= 400€/año	400 €	
		• Telecomunicaciones = 200€/mes = 2.400€/año	2.400 €	
		• Impuesto municipal Terrazas.	1.080 €	
		• Total Fijos	82.390 €	
Presupuesto Inversión			• Equipamiento Cocina y Barra	55.476 €
			• Equipamiento Sala y Terraza	35.000 €
		• Total Equipamiento	90.476 €	

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando con los cálculos a partir del precio de mercado de los productos del surtido y las raciones de cada uno, se establece el coste por ración.

➤ **Tabla N° 11. Costes de materia prima y costes por ración.**

TABLA DE COSTES DE MATERIA PRIMA			
PRODUCTOS	PRECIO (€/Kg)	PESO RACIÓN (kg)	PRECIO RACIÓN (€)
Huevos de gallina camperos	1,41	0,18	0,25
Patatas	0,88	0,18	0,16
Cebolla	1,29	0,05	0,06
Calabacín	1,8	0,05	0,09
Aceite Oliva	3,14	0,01	0,03
Trufa negra	895	0,0005	0,45
Pollo	3,25	0,05	0,16
Atún	7,29	0,05	0,36
Jamón York	7,99	0,05	0,40
Queso Cheddar	9	0,02	0,18
Queso Edam	6	0,02	0,12
Salmón	10,21	0,03	0,26
Nata	2,73	0,02	0,05
Chorizo	6,5	0,02	0,13
Setas Cardo	20,39	0,03	0,61
Pato	31,06	0,06	1,86
Foie	36,95	0,06	2,22
Jamón Serrano	22	0,04	0,88

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se conoce el coste por ración de cada alimento se ha calculado el coste de producción de los distintos tipos de tortillas y se ha hecho una estimación del coste unitario para el posterior cálculo del margen bruto de beneficio.

➤ **Tabla N° 12. Coste del producto.**

Costes y Precios del producto	
Tipos de Tortilla	Coste Unidad
Patatas y Cebolla	0,51
Patatas, Cebolla Y Calabacín	0,6
Patatas, Pollo y Queso	0,79
Patatas y Setas con Foie	3,43
Patatas y Pato con setas y trufa negra	3,34
Patatas Jamón York y Queso	0,99
Patatas y Jamón Ibérico	1,29
Patatas nata y salmón	0,75
Patatas y Atún	0,78
Coste promedio Tortilla	1,39

Fuente: Elaboración propia.

A partir del coste unitario medio del producto principal, la tortilla, se obtiene el coste de los menús de almuerzo y comida añadiendo el coste del resto de productos de los menús: bebida, postre y pan tostado.

➤ **Tabla N° 13. Costes de los Menús.**

Costes Menú	
Coste medio tortilla unitaria (€/Ud)	1,39
Bebidas (€/Ud)	0,80
Postres (€/Ud)	0,70
Pan tostado (€/Ud)	0,20
Coste Menú Almuerzo (€)	1,97
Coste Menú Comida (€)	3,09
Precio Menú Almuerzo (€/Ud)	6,50
Precio Menú Comida (€/Ud)	10,99
Margen Bruto Menu Almuerzo (%)	70%
Margen Bruto Menu Comida (%)	72%

Fuente: Elaboración propia.

Con el cálculo de los costes brutos de los menús se obtiene el margen bruto de rentabilidad de los menús Almuerzo y Comida siendo de 70% y 72% respectivamente.

Con el precio de venta establecido para los menús, y la previsión de ventas, se calcula el total de ingresos anuales.

➤ **Tabla N° 14. Previsión de ventas.**

Previsión de Ventas					
Menú	L-J + D	V+S	Total Semanal	Total Mensual	Total Anual
Almuerzo (Uds)	85	140	705	2.820	33.840
Comida (Uds)	75	90	555	2.220	26.640
Total (Uds)	160	230	1.260	5.040	60.480
Total ingresos(€)	1.377	1.899	10.682	42.728	512.734

Fuente: Elaboración propia

➤ **Tabla N° 15. Pérdidas y Ganancias.**

SITUACIÓN DE NORMALIDAD					
Cuenta de explotación (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	307.640	358.914	410.187	461.461	512.734
Coste de ventas (%)	30%	30%	30%	30%	30%
Royalties (5% Facturación)	15.382	17.946	20.509	23.073	25.637
Coste personal	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Gastos generales	82.390	82.390	82.390	82.390	82.390
EBITDA	21.576	54.904	88.232	121.559	154.887
Amortizaciones	18.595	18.995	19.395	19.795	20.695
EBIT	2.981	35.909	68.836	101.764	134.192

Fuente: Elaboración propia

Como se plantea un crecimiento progresivo en la previsión de ventas, el plan de pérdidas y ganancias parte desde el 60% el primer año hasta el 100% el quinto año.

Una vez conocemos los ingresos anuales, los costes de ventas, los costes generales, y la amortización de la inversión inicial, obtenemos el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), que es el beneficio bruto de explotación antes de deducir los gastos financieros. Como resultado, en este proyecto se obtienen 154.887€ el quinto año.

El EBIT no tiene en cuenta los intereses o impuestos pagados por la empresa. Este indicador nos informa de la capacidad del negocio de ser rentable, es decir, de generar beneficios. El resultado para este proyecto es de 134.192€ el quinto año.

➤ **Tabla N° 16. Flujos de Caja.**

SITUACIÓN DE NORMALIDAD					
Flujo de caja (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	2.981	35.909	68.836	101.764	134.192
Impuestos sobre EBIT	894	10.773	20.651	30.529	40.258
Amortizaciones	18.595	18.995	19.395	19.795	20.695
Inversiones	92.976	2.000	2.000	2.000	4.500
Cambios en fondo de maniobra	-4.574	9.008	518	518	474
Flujo de caja	-76.868	51.139	66.099	89.548	110.604

Fuente: Elaboración propia

La tabla de flujos de caja representa la liquidez de la empresa, es decir la capacidad que tiene de hacer frente a pagos. Si los flujos son negativos, indica que los costes de la empresa están siendo superiores a los ingresos.

Tras realizar los cálculos en situación de normalidad, el resultado del flujo de caja es de -76.868€ el primer año debido a la gran cantidad de inversión inicial que requiere el negocio. El segundo año, el resultado ya es positivo, y el quinto año la liquidez de la empresa sería de 110.604€. El VAN resultante es de 190.609€ y la TIR de 78%.

La inversión tiene prácticamente toda la carga en el primer año ya que es donde aparece el gasto en mobiliario, maquinaria y equipamiento informático. A partir del primer año, los gastos de inversión se reducen a renovación de parte del material de cocina y mobiliario anualmente y a actualización de equipos informáticos y software cada 5 años. Por tanto, la inversión inicial necesaria para desarrollar este proyecto es de 92.976€.

➤ **Tabla 17. Plan de inversión.**

Inversiones (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario y Material Cocina	90476	2000	2000	2000	2000
Equipos informáticos y Software	2500	0	0	0	2500
Total	92976	2000	2000	2000	4500
Amortizaciones (5 años)	18595	18995	19395	19795	20695
Inmovilizado fin año	74381	75981	77581	79181	82781

Fuente: Elaboración propia

4.10 Adaptación por situación actual de Pandemia por COVID 19.

El análisis económico financiero de este modelo de negocio contempla dos situaciones diferentes. La primera muestra los resultados en una situación de normalidad. La segunda situación, en este apartado, contempla la situación actual de pandemia por el COVID-19.

➤ **Tabla Nº 18. Aforo permitido por restricciones COVID-19.**

	Capacidad Local	% Permitido	Aforo
Terraza	30	100%	30
Interior	60	40%	24
TOTAL	90	60%	54

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública (2021). RESOLUCIÓ de 9 d'abril de 2021.

En el estudio de Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública (2021) se recoge la información sobre medidas, requisitos y limitaciones, actualizada para locales de restauración en la Comunidad Valenciana. A partir de la legislación actual en la que se limita el aforo interno en locales de restauración al 40% de su capacidad y se permite el 100% del aforo en terrazas

exteriores, se ha obtenido el aforo y porcentaje de aforo disponible para la unidad piloto de este proyecto. El resultado de aforo disponible para el local en cuestión de este proyecto es del 60% sobre el aforo total. En base a este resultado, se obtiene la previsión de ventas para el cálculo de las pérdidas y ganancias en situación de COVID-19.

➤ **Tabla N° 19. Pérdidas y Ganancias situación COVID19.**

CON ADAPTACIONES POR COVID (40% de reducción del aforo total)					
Cuenta de explotación (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	184.584	215.348	246.112	276.876	307.640
Coste de ventas	30%	30%	30%	30%	30%
Royalties (5% Facturación)	9.229	10.767	12.306	13.844	9.229
Coste personal	57.600	57.600	57.600	57.600	57.600
Gastos generales	65.912	65.912	65.912	65.912	65.912
EBITDA	-3.532	16.464	36.461	56.458	82.607
Amortizaciones	18.595	18.995	19.395	19.795	20.695
EBIT	-22.127	-2.531	17.066	36.662	61.912

Fuente: Elaboración propia

Con el aforo resultante de las medidas contra el COVID-19, se obtiene el EBITDA en el quinto año de 82.607€ siendo un valor reducido para el tipo de negocio que requiere tener liquidez para afrontar pagos y/o malas temporadas de ingresos.

➤ **Tabla N° 20 Flujos de Cajas con adaptaciones por COVID-19.**

CON ADAPTACIONES POR COVID					
Flujo de caja (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	-22.127	-2.531	17.066	36.662	61.912
Impuestos sobre EBIT	0	0	5.120	10.999	18.574
Amortizaciones	18.595	18.995	19.395	19.795	20.695
Inversiones	92.976	2.000	2.000	2.000	4.500
Cambios en fondo de maniobra	-4.574	9.008	518	518	474
Flujo de caja	-101.082	23.472	29.859	43.977	60.008

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que con situación de COVID-19, las medidas de aforo son muy restrictivas para unos buenos resultados económicos de este proyecto. Los flujos de caja son negativos y lejos de ser positivos, el VAN es de 34.000€ y el TIR del 17%. Si comparamos estos resultados con los obtenidos para una situación de normalidad donde el VAN es 190.609€ y la TIR 78%, se obtiene una gran reducción en la rentabilidad y viabilidad del negocio. Por tanto, desarrollar este proyecto en una situación de pandemia por Covid-19 no es conveniente.

5. RESUMEN Y VALORACIÓN.

La presente unidad piloto plantea un diseño de local franquiciable de forma que se facilite ser escalado al tipo franquicia. Para ello se ha facilitado un proceso estandarizado de producción, orientación sobre las técnicas de marketing a emplear, diseños del local, los menús y procedimientos de tareas: seguridad alimentaria, control de trazabilidad, gestión de aprovisionamientos, etc.

El negocio ofrece algunos atractivos para el cliente, como es la personalización de los alimentos a consumir, el rápido servicio, la innovación, la variedad, la calidad de los productos, la preparación al momento y los precios económicos. Los costes de producción bajos y un sistema sencillo de producción junto a las ventajas anteriormente citadas, hacen que la valoración de la implantación de este tipo de negocio en el mercado actual sea positiva. Las características de gran capacidad de producción, los alimentos de calidad, el tiempo de servicio reducido y la estandarización de los procesos son aspectos que pueden jugar a favor de un negocio hostelero en su paso al modelo de franquicia. El servicio con personal y el precio económico puede ayudar a que los clientes queden satisfechos. Además, que el producto sea recién hecho, sano, y ofrezca muchas combinaciones posibles, favorece la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta la situación en auge presente en España en la que se encuentra el modelo de franquicia alimentaria y el creciente hábito de comer fuera de casa hasta la llegada del COVID-19, se observaba un entorno a favor del proyecto, pero por el momento, las adaptaciones a la situación COVID-19 como la situación misma dificulta el éxito del negocio como queda reflejado en el plan económico financiero.

Los medios empleados de publicidad son los sociales. Con bajos costes de publicidad se puede llegar a un gran número de clientes potenciales. Al ser especialistas en un producto determinado, la estrategia de liderazgo en el sector de las tortillas debe reflejarse en la publicidad, en el local y en las redes sociales. De esta forma, el impacto es grande y el gasto en marketing reducido.

Por todo lo anterior, se considera una oportunidad de negocio rentable innovadora y con cierta seguridad de éxito en entornos de normalidad.

Por el contrario, no se considera una buena oportunidad en la actual situación de restricciones por COVID-19. El coste añadido en desinfecciones y medidas de seguridad, la reducción de ingresos por limitación de aforo y el cierre en determinadas franjas horarias y fechas, hacen que la rentabilidad sea mucho menor.

Las condiciones generadas por la normativa asociada a la pandemia hacen que la rentabilidad del negocio planteado sea baja. El flujo de caja (Tabla nº 20) resulta en 60.008€ el quinto año. Dadas las necesidades del negocio, estos resultados no permiten hacer frente a posibles imprevistos. Por todo lo anterior, no se considera un buen momento para el desarrollo de un negocio hostelero de este tipo, pero sí se considera buen momento en situación de normalidad.

6. BIBLIOGRAFÍA

AEF. (2018, 23 JULIO). *La Asociación Española de Franquiciadores analiza el sector Alimentación en franquicia*. Informe La Franquicia en España 2018. **Recuperado de:** <http://www.franquiciadores.com/la-asociacion-espanola-franquiciadores-analiza-sector-alimentacion-franquicia/>

AEF. (2017). *Franquicias. El sector en cifras*. Informe anual 2017. **Recuperado de:** <https://www.generaldefranquicias.com/el-sector-en-cifras/>

APARICIO, L. (2020, 12 DICIEMBRE). *Cuando los españoles empezamos a comer fuera de casa*. Periódico elplural.com. **Recuperado de:** https://www.elplural.com/economia/espanoles-empezamos-comer-casa_254731102

AEF. (2019). *La franquicia en España. Estadísticas nacionales*. Servicio estadístico de la AEF informe 2019.

AEF & GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR. (2020). *La franquicia en España*. Informe 2020.

BARBADILLO Y ASOCIADOS. (2019). *El sector de alimentación lidera el ranking de comercios franquiciados en España. Según la Guía de Franquicias de España 2019 de Barbadillo y Asociados*. ARAL. Revista del Gran Consumo.

CONSELLERIA DE SANITAT UNIVERSAL I SALUT PÚBLICA. (2021, ABRIL). *RESOLUCIÓ de 9 d'abril de 2021, de la consellera de Sanitat Universal i Salut Pública, per la qual es manté l'eficàcia de diverses resolucions de la consellera de Sanitat Universal i Salut Pública, en matèria de salut pública, a conseqüència de la situació de crisi sanitària ocasionada per la Covid-19, i es modifica la redacció de determinades mesures*. [2021/3675] (9058/10.04.2021). Diari Oficial de la Generalitat Valenciana. **Recuperado de:** http://dogv.gva.es/datos/2021/04/10/pdf/2021_3675.pdf

DEPARTAMENTO DE BIOLOGÍA CELULAR, FISIOLOGÍA E INMUNOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA. (2011, 28 ABRIL). *Prueban los beneficios antienviejecimiento del aceite de oliva mediante el estudio de las proteínas plasmáticas*. Hemeroteca de la Universidad de Córdoba.

EAE BUSINESS SCHOOL, & VILÀ TREPAT, I. (2019, SEPTIEMBRE). *We make it happen Análisis internacional, nacional y autonómico Estado de la cuestión*. Informe Alimentación Saludable, 2018.

ESTRUCH, R., ROS, E., SALAS-SALVADÓ, J., COVAS, M.-I., CORELLAS, D., ARÓS, F., . . . MARTÍNEZ-GONZÁLEZ, M. A. (2018). *Primary Prevention of Cardiovascular Disease with a Mediterranean Diet Supplemented with Extra-Virgin Olive Oil or Nuts*. Article of The new england journal of medicine.

FERRANDIS GARCÍA, G. Y MARTÍNEZ CALDERÓN, MC. (2015) *Empresa e Iniciativa Emprendedora” (edición hostelería y turismo)*. Madrid. Editorial Síntesis

FRANQUICIAS, GASTRO-HAMBURGUESAS, RENTABLE, TGB, THE GOOD BURGUER, & VEGGIE BURGUER. (2016, 13 ABRIL). *The Good Burger consolida su posición en el sector con 70 restaurantes en activo*. **Recuperado de:** <https://www.gruporestalia.com/tag/tgb>

FUNDACIÓN DIETA MEDITERRÁNEA. (2020, 24 NOVIEMBRE). *La dieta mediterránea rica en AOVE, vinculada a una reducción del 30% del riesgo de diabetes*. **Recuperado de:** <https://dietamediterranea.com/la-dieta-mediterranea-rica-en-aove-vinculada-a-una-reduccion-del-30-del-riesgo-de-diabetes/>

FUNDACIÓN ESPAÑOLA DEL CORAZÓN. (2011, 5 MAYO). *Beneficios del aceite de oliva: Nuevos datos*. **Recuperado de:** <https://fundaciondelcorazon.com/blog-impulso-vital/2141-beneficios-del-aceite-de-oliva-nuevos-datos.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20reciente%20estudio%2C%20el,investigaci%C3%B3n%20que%20avala%20su%20consumo>

FUNDACIÓN ESPAÑOLA DEL CORAZÓN. (2012, 24 ENERO). *Patata: sabrosa y nutritiva*. **Recuperado de:** <https://fundaciondelcorazon.com/blog-impulso-vital/2141-beneficios-del-aceite-de-oliva-nuevos-datos.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20reciente%20estudio%2C%20el,investigaci%C3%B3n%20que%20avala%20su%20consumo>

GARCÍA GONZÁLEZ, B J Y TERNA CORNELLES, D. (2018) *Formación y Orientación Laboral (FOL)* Editorial: **Tu Libro de FP**.

GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL. (2009, JULIO). *Guía para la aplicación del sistema de trazabilidad en la empresa agroalimentaria*. **Recuperado de:** https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/publicaciones/seguridad_alimentaria/guia_trazabilidad.pdf

GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL. (S. F.). *Guía de contratos - introducción*. Catálogo de publicaciones de la dirección general del estado.

GONZÁLEZ, N., & OSORIO, V. M. (2018, 11 ENERO). *Restalia factura 310 millones tras crecer un 13% en 2017*. *Expansión*.

GRUPO RESTALIA. (2016, 3 AGOSTO). *100 Montaditos se come Italia*. **Recuperado de:** <https://www.gruporestalia.com/100-montaditos-italia/>

INSTITUTO DE ESTUDIO DEL HUEVO. (S. F.). *El Huevo en el Dieta y la Salud*. **Recuperado de:** <https://www.institutohuevo.com/el-huevo-en-la-dieta-y-la-salud/#1501007051965-2e345e05-93b0>

LITTLE THAI. (S. F.). *Orígenes y evolución de Little Thai en Onda Cero*. **Recuperado de:** <https://littlethai.es/entrevista-onda-cero/>

MARKETINGNEWS. (2019, 9 OCTUBRE). *El consumo de alimentos saludables crece*. *Marketing News*.

MARTÍNEZ ÁLVAREZ, J. R., MARTÍNEZ ÁLVAREZ, J. R., VILLARINO MARÍN, A., SERRANO MORAGO, L., LEZCANO MARTÍN, C., URRIALDE DE ANDRÉS, R., . . . CAO TORIJA, M. A. J. (2006). *El aceite de oliva y la dieta mediterránea* (7). (Consejería de Sanidad & J. A. Pinto Fontanillo, Eds.). Alianza Editorial.

MARTINO GARETI. (S.F). *Armarios frigoríficos*. **Recuperado de:** <https://www.martinogareti.com/uploads/Y9EXi4e9/Armariosfrigorificos.pdf>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. (2020). (MAPA). *Informe del consumo de alimentación en España 2019*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. **Recuperado de:** https://www.mapa.gob.es/images/es/informe2019_v2_tcm30-540250.pdf

MAPA. (2019). *Mapa de promoción alimentaria*. Informe del consumo de alimentación en España 2018. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (S. F.). *La OMS y la FAO publican un informe de expertos independientes sobre dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas*. **Recuperado de:** <https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2003/pr20/es/>

PÉREZ, N. y CIVERA, JJ (2014) *Gestión, Organización y Planificación de la producción culinaria*. **Madrid. Editorial Síntesis**

PORTER, M. E (2009) *La estrategia competitiva*. **Ed.: Pirámide Madrid**

PORTER, M. E (2017) *Ser competitivo*. **Ed.: Pirámide Madrid Edición revisada y actualizada.**

PORTER, M. E (2010) *Ventajas competitivas*. **Ed.: Pirámide. Madrid**

PROVINCIAL. (2018, 4 JULIO). Hostelería de Valencia. *El provincial*.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. **Madrid, Esic.**

SALVATIERRA, J. (2018, 12 JUNIO). El consumo de alimentación fuera del hogar creció el triple que el doméstico en 2017. *EL PAÍS*.

SUÁREZ, A. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Ed. Deusto. Barcelona.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI. (2015, 15 septiembre). La dieta mediterránea complementada con aceite de oliva reduce en un 44% el riesgo de sufrir retinopatía en los pacientes diabéticos. *Centro de investigación Biomédica en Red-Fisiopatología de la Obesidad y Nutrición (CIBERON)*. **Recuperado de:** <https://www.ciberobn.es/noticias/la-dieta-mediterranea-complementada-con-aceite-de-oliva-reduce-en-un-44-el-riesgo-de-sufrir-retinopatia-en-los-pacientes-diabeticos>

7. ANEXOS

ANEXO 1. ANÁLISIS MERCADO: TEST DE CONCEPTO, SONDEO DE OPINIÓN Y RESULTADOS.

Test de concepto

Antes de lanzar un producto o servicio al mercado es necesario reducir su riesgo de fracaso. El test de concepto consiste en hacer una descripción detallada de la idea del producto al consumidor. Su objetivo es comprobar cómo se interpreta y se evalúa este concepto entre los distintos consumidores.

Tras analizar los resultados de la encuesta del test de concepto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El motivo principal de compra de los usuarios encuestados es que se puede elegir los productos a añadir en la tortilla.
- El 25,8% de los encuestados dice que visitaría el negocio una vez por semana y el 58,1% que lo visitaría mensualmente.
- En cuanto al precio, el 38,7% dice que el precio es barato y un 32% que es adecuado. Un 9% que es muy barato y un 19,4% que es caro.
- El 70% de los entrevistados les gustaría probar nuevas combinaciones en la tortilla.
- Los entrevistados nos comparan mayoritariamente con Little thai, luego con los 100 montaditos y luego con Domino's Pizza y TGB como principales competidores.

Sondeo de opinión.

Questionario sobre Restaurante especialista en tortillas.

Estoy realizando un proyecto sobre un modelo de negocio del tipo Franquicia alimentaria especializada en tortillas personalizables. La intención de esta encuesta es conocer vuestra opinión a cerca de detalles de este negocio para poder adoptar mejoras en su diseño.

Consiste en un restaurante especializado en tortillas de muchos tipos que ofrece posibilidad de diseñar o incluir en la tortilla los ingredientes que uno desee. La tortilla se entrega recién hecha en un tiempo reducido de 5 minutos desde la comanda.

Los ingredientes que ofreceremos serán:

Carne: Jamon York, Jamon Serrano, Salmón, Pato, Atún, Foie...

Otros: Patatas, Cebolla, Calabacin, champiñones, setas...

Salsas: Tomate, Ajoaceite, mayonesa, ketchup, BBQ, picante, trufa negra...

Quesos: cheddar, Emmental, Brie...

Los menús de comida y almuerzo llevarán media barra de pan tostado y partido en dos por si el cliente prefiere hacerse bocadillo.

El precio del menú será de 10,99€: (Tortilla + 2 productos a elegir + salsa+ pan tostado + postre+ bebida). Extra de 1'5€ para productos. Los almuerzos serán de 6,5€ (tortilla+ pan+ salsa+ bebida). Extra de 1'5€ para productos gourmet

¿Te gusta la tortilla? *

- Si
- No

¿Te gustaría probarla con productos como los mencionados?

- Muchisimo
- Bastante
- Me da igual
- Poco
- Nada

¿Qué alimentos no incluidos en nuestra lista te gustaría probar en la tortilla?

Tu respuesta

¿Qué es lo que más te atrae de este restaurante?

- La innovación de juntar tortilla con otros productos
- Que se pueda elegir los componentes a añadir a añadir a la tortilla
- Que el servicio es rápido y el producto recién hecho
- Otras

¿Cada cuánto frecuentaría un restaurante así si estuviera cerca de su trabajo?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Semestralmente
- Nunca

¿Que te parece el precio?

- Muy barato
- Barato
- Adecuado
- Caro
- Carísimo

¿Cada cuanto suele salir a comer de restaurante/Franquicia alimentaria ?

- A diario
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

¿Con qué tipo de franquicia nos compararía?

¿Cuanto dinero suele gastarse cada vez que sale a comer?

- 5-10 €
- 10-15€
- 15-20€
- 20-30€
- Más de 30

¿De que trabaja?

Tu respuesta _____

¿Qué estudios tiene?

Tu respuesta _____

¿Que edad tiene?

- 15-20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- Más de 50

Sugerencias: ¿Se le ocurriría alguna mejora?

Tu respuesta

¡Muchísimas Gracias!

Fecha

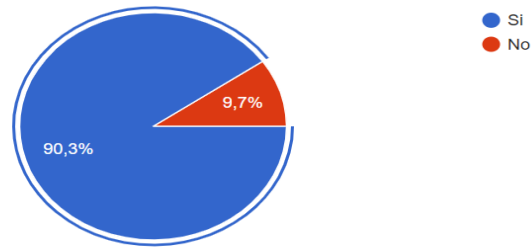
dd/mm/aaa:

Enviar

Resultados.

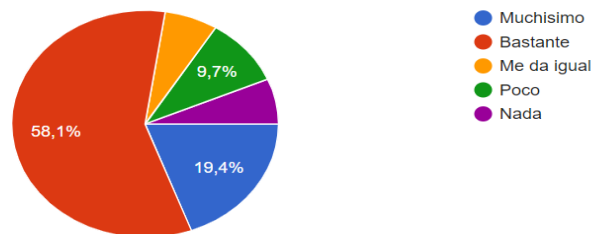
¿Te gusta la tortilla?

31 respuestas



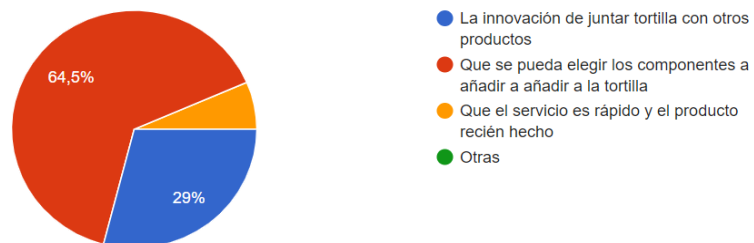
¿Te gustaría probarla con productos como los mencionados?

31 respuestas



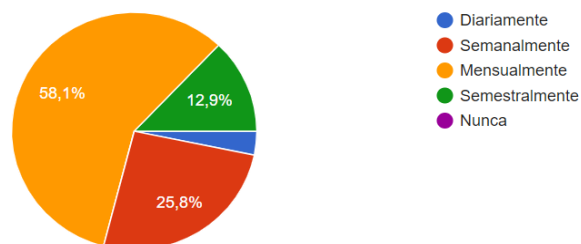
¿Qué es lo que más te atrae de este restaurante?

31 respuestas



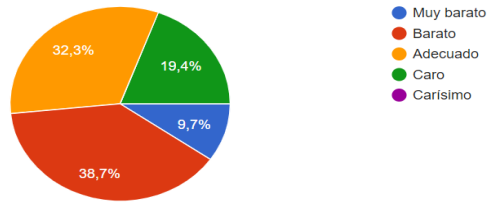
¿Cada cuánto frecuentaría un restaurante así si estuviera cerca de su trabajo?

31 respuestas



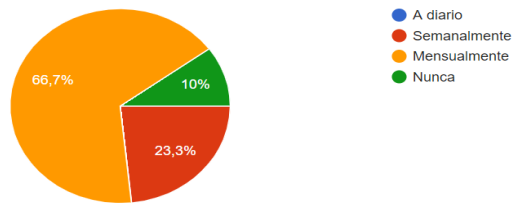
¿Que te parece el precio?

31 respuestas



¿Cada cuanto suele salir a comer de restaurante/Franquicia alimentaria ?

30 respuestas



¿Qué alimentos no incluidos en nuestra lista te gustaría probar en la tortilla?

28 respuestas

- Vegetales
- Veganos
- Vegetales y legumbres
- Nada
- Mas salsas y especias
- Caviar
- Vegetales
- Muchos, especias, esparragos, espinacas, tacos de jamón
- Tomate a rodajas y pimientos de colores y queso de cabra a rulos

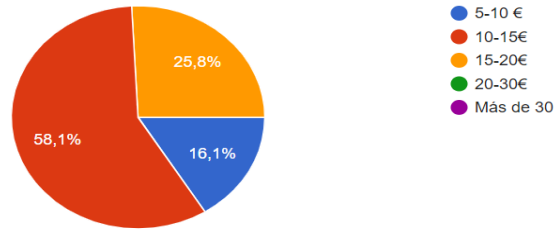
¿Con qué tipo de franquicia nos compararía?

29 respuestas

- Con little tie/ Dominos pizza
- Dominos pizza
- Cualquiera rápida y personalizable
- Taco bell, dominos, little tie
- Ni idea
- Tgb Dominos Lemon Grass
- Dominis little tie
- Tgb, 100 montaditos

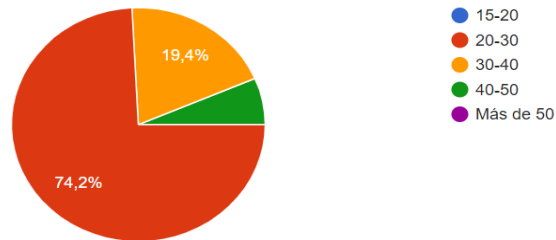
¿Cuanto dinero suele gastarse cada vez que sale a comer?

31 respuestas



¿Que edad tiene?

31 respuestas



Sugerencias: ¿Se le ocurriría alguna mejora?

30 respuestas

- Ofrecer pan abierto o bocatas
- Quizá incluir un menú degustación con tortillas más pequeñas de 100g (por ejemplo) de diferentes sabores, para que la gente pueda probarlas todas por un precio económico y en su siguiente visita elegir la que más le guste.
- Incluir otros productos
- Añadir tortilla sin huevo ni nada animal
- Mayor variedad de productos
- Añadir entrantes al menú
- Mas oferta