



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
Facultad de Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO
Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE EMPRESA: CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, SALUDABLE Y
SOSTENIBLE, EN ENTORNOS DEPORTIVOS

4º Curso

AUTOR: ALEJANDRO BARREDA FERRAGUD

DIRECTOR: JOAQUÍN MÁXIMO LORAS CAMPOS



Valencia, 02 de Diciembre de 2021

BUSINESS PLAN: FAST, HEALTHY AND SUSTAINABLE FOOD RESTAURANT CHAIN, IN SPORTS ENVIRONMENTS.

SUMMARY.

The purpose of the TFG is to develop a business plan to create a restaurant chain that can compete and coexist with the large traditional chains, using in its favor the new fashions and values that are proliferating sponsored by social networks and the internet, transcending on many occasions the passing fashions and becoming ways of life, much more rooted and lasting and that most likely have come to stay. The perception of some of these values can be associated with the brand to be created. Values such as Health, environmental sustainability, innovation, comfort, proximity or social responsibility, based on a complete marketing plan that manages to convey the feeling that everything in each store is harmonious and organic. A plan that has substantial rigor, since the creation of a brand with local projection is something that requires a lot of energy for many years, and that can be lost due to an error in just a few days. Much of the proposal is based on a market segmentation strategy, through specific locations that are physically closest to the potential client, which in this case will be people of an athletic nature, therefore, establish the restaurants as close as possible to the sports facilities, so as not to lose the opportunity to capture a potential customer before you can find other stores of the competition. The association or collaborations with sports entities will be very important to create a symbiosis that favors an attractive environment for people whose personal care is one of their main priorities. Some common mechanisms in traditional restaurant chains will also be promoted, such as a franchise expansion system when the brand has sufficient value or a club of members with offers and other benefits, such as the possibility of participating in the design of your usual store and which in turn will facilitate the collection of relevant information for decision-making. To do this, initially a Big data professional will be required to process the data and be able to take advantage of it. The plan emanates from a large part of the knowledge acquired in the Bachelor's degree in Business Administration and Management at the Polytechnic University of Valencia, which together allow us to respond to most of the solutions necessary to put into practice the initiative. It is about establishing means with which to add value to society, not only covering their nutritional needs, but also the personal satisfaction of knowing that they are not attacking their health and being aware that they are collaborating so that the world is a less place. degraded in the future. On the other hand, strong competition will promote a more dynamic and efficient restaurant sector, which will have a beneficial effect on the end user, who will see an increase in the quality of the services they receive.

[BUSINESS PLAN; RESTAURANT CHAIN; FAST FOOD; HEALTHY FOOD; SPORTS ENVIRONMENTS]

PLAN DE EMPRESA: CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA, SALUDABLE Y SOSTENIBLE, EN ENTORNOS DEPORTIVOS.

RESUMEN.

El TFG tiene por objeto el desarrollo de un plan de empresa para crear una cadena de restaurantes que pueda competir y convivir con las grandes cadenas tradicionales, utilizando a su favor las nuevas modas y valores que van proliferando auspiciadas por las redes sociales e internet, trascendiendo en muchas ocasiones las modas pasajeras y convirtiéndose en modos de vida, mucho más arraigado y duradero y que muy probablemente han venido para quedarse. Se puede asociar la percepción de algunos de estos valores a la marca que se pretende crear. Valores como la Salud, la sostenibilidad medioambiental, la innovación, el confort, la cercanía o la responsabilidad social, apoyándose en un completo plan de marketing que consiga transmitir la sensación de que todo en cada tienda sea armónico y orgánico. Un plan que cuenta con un rigor sustancial, ya que la creación de una marca de proyección local es algo que requiere mucha energía durante muchos años, y que puede perderse por un error en apenas unos días. Gran parte de la propuesta se cimenta sobre una estrategia de segmentación del mercado, mediante localizaciones concretas lo más cercanas físicamente al potencial cliente, que en este caso serán personas de carácter deportista, por tanto, establecer los restaurantes lo más cerca posible de las instalaciones deportivas, para no perder la oportunidad de captar un potencial cliente antes de que pueda encontrar otras tiendas de la competencia. La asociación o colaboraciones con las entidades deportivas será muy importante para crear una simbiosis que favorezca un ambiente atractivo para las personas cuyo cuidado personal como una de sus prioridades principales. Se impulsará también algunos mecanismos habituales en las cadenas de restauración tradicionales, como son un sistema de expansión por franquicias en el momento que la marca tenga suficiente valor o un club de socios con ofertas y otros beneficios, como la posibilidad de participar en el diseño de su tienda habitual y que facilitará a su vez la recogida de información relevante para la toma de decisiones. Para ello en un inicio se requerirá un profesional del Big data para procesar los datos y poder aprovecharlos. El plan emana de buena parte de los conocimientos adquiridos en los estudios de Grado de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia que en su conjunto permiten dar respuesta a la mayor parte de las soluciones necesarias para llevar a la práctica la iniciativa. Se trata de establecer unos medios con los que agregar valor a la sociedad, no solo cubriendo sus necesidades alimenticias, sino también la satisfacción personal de saber que no están agrediendo su salud y ser conscientes de que están colaborando para que el mundo sea un lugar menos degradado en el futuro. Por otra parte una competencia fuerte, potenciará un sector de la restauración más dinámico y eficiente, lo que repercutirá beneficiosamente al usuario final que verá incrementar la calidad de los servicios que recibe.

[PLAN DE EMPRESA; CADENA DE RESTAURANTES; COMIDA RAPIDA; COMIDA SALUDABLE; ENTORNOS DEPORTIVOS]

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia y Laura por el apoyo incondicional.

A Joaquín Loras, por su paciencia infinita y su inestimable ayuda.

A los amigos de Milwaukee, que día tras día me preguntaban como llevaba el trabajo y me animaban a continuar.

ÍNDICE

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN. | 7 |
| 1.1. | Motivación y justificación del proyecto | 7 |
| 1.2. | Relación con las asignaturas y metodología. | 8 |
| 2. | OBJETIVO. | 11 |
| 2.1. | Ideas de negocio. | 11 |
| 2.1.1. | Tendencias de consumo. | 12 |
| 2.1.2. | Nicho de mercado. | 13 |
| 2.1.3. | Clientes potenciales. | 15 |
| 2.1.4. | Idea Seleccionada. | 16 |
| 2.2. | Identidad. Denominación. | 16 |
| 3. | ANÁLISIS DE MERCADO. | 19 |
| 3.1. | Coyuntura económica Nacional. | 19 |
| 3.1.1. | Mercado laboral. | 21 |
| 3.1.2. | Política monetaria y fiscal. | 21 |
| 3.1.3. | Riesgo. | 22 |
| 3.1.4. | Estructura empresarial. | 22 |
| 3.2. | Definición del sector de actividad. | 24 |
| 3.3. | Descripción de la competencia. | 25 |
| 3.4. | Objetivos comerciales. | 29 |
| 4. | ANÁLISIS ESTRATÉGICO. | 30 |
| 4.1. | Macroentorno. Análisis Pestel. | 30 |
| 4.1.1. | Factores políticos. | 30 |
| 4.1.2. | Factores económicos. | 30 |
| 4.1.3. | Factores sociales. | 31 |
| 4.1.4. | Factores tecnológicos. | 31 |
| 4.1.5. | Factores ecológicos y ambientales. | 31 |
| 4.1.6. | Factores legales. | 31 |
| 4.2. | Microentorno. Fuerzas de Porter. | 32 |
| 4.2.1. | Poder de los clientes. | 32 |
| 4.2.2. | Poder de los proveedores. | 32 |
| 4.2.3. | Amenaza de productos sustitutivos. | 34 |
| 4.2.4. | Rivalidad competitiva. | 34 |
| 4.2.5. | Amenaza de nuevos competidores. | 34 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.3. | Análisis DAFO y CAME. | 35 |
| 4.4. | Misión, visión y valores. | 36 |
| 4.4.1. | Misión. | 37 |
| 4.4.2. | Visión. | 37 |
| 4.4.3. | Valores. | 37 |
| 5. | ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING. | 39 |
| 5.1. | Estrategia y plan de acción. | 39 |
| 5.2. | Marketing Mix. Las 4P 's. | 40 |
| 5.2.1. | Producto. | 40 |
| 5.2.2. | Precio. | 42 |
| 5.2.3. | Promoción. | 42 |
| 5.2.4. | Emplazamiento. | 43 |
| 6. | ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS. | 46 |
| 6.1. | Localización. | 46 |
| 6.2. | Espacios y distribución. | 47 |
| 6.3. | Gestión de inventario. | 50 |
| 6.4. | Proveedores. | 52 |
| 6.5. | Operaciones y Procedimientos. | 55 |
| 7. | ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS. | 60 |
| 7.1. | Organigrama de la empresa. | 60 |
| 7.2. | Necesidades y gestión del personal. | 60 |
| 7.3. | Funciones y parámetros de selección. | 62 |
| 7.4. | Política retributiva. | 65 |
| 8. | ANÁLISIS DEL PLAN JURÍDICO. | 67 |
| 8.1. | Elección de la forma jurídica. | 67 |
| 8.2. | Trámites de inicio a la actividad. | 68 |
| 9. | ANÁLISIS DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. | 71 |
| 10. | ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO. | 75 |
| 10.1. | Plan de financiación e inversión. | 75 |
| 10.2. | Cuentas de pérdidas y ganancias provisionales. | 78 |
| 10.3. | Balance de situación provisional. | 82 |
| 10.4. | Análisis de rentabilidad. Análisis de liquidez. | 83 |
| 10.5. | Análisis de endeudamiento. | 84 |
| 11. | CONCLUSIONES. | 86 |

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Motivación y justificación del proyecto

Una de las cuestiones que históricamente más ha inquietado a la sociedad es el tema de la salud, definido como “un estado de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedades”, en el documento de constitución de la OMS. La era digital ha logrado modificar algunos de los hábitos más comunes y exteriorizar la preocupación por los alimentos que consumimos, dando pie a un nuevo estilo de vida que marca tendencia, la cultura *healthy*¹, que engloba ciertos hábitos saludables como la nutrición, la actividad física o el descanso.

El presente documento elabora un plan de empresa para crear una cadena de restaurantes que pueda convivir y competir con las grandes cadenas tradicionales, utilizando a su favor las nuevas demandas, tendencias y valores que van proliferando auspiciadas por las redes sociales e internet, trascendiendo en muchas ocasiones las modas pasajeras y convirtiéndose en un modo de vida de todo aquello que se ve como saludable o sano.

A favor del proyecto se presenta el hecho de que la mayoría de las grandes cadenas no están sabiendo adaptarse al evidente cambio de mentalidad que promueve principios tales como la cocina casera, los alimentos locales de temporada, la protección del medio ambiente y el mantenimiento de una actividad física adecuada. De esta forma, con el apoyo de un elaborado plan de marketing se pretende crear una marca que se identifique con los valores que hoy en día se están convirtiendo en parte de nuestra cultura, consiguiendo transmitir una sensación de armonía en cada uno de los establecimientos. Salud, bienestar, sostenibilidad, innovación, confort o responsabilidad social serán, entre otros, conceptos identificativos de la cadena.

La propuesta de proyecto se cimenta sobre una estrategia de segmentación del mercado basada en localizaciones concretas, lo más cercanas posibles al cliente potencial, que en cuestión serán personas interesadas en los hábitos de vida saludables. Así, con la finalidad de atraer consumidores que consideran prioritario su bienestar personal para lograr una correcta calidad de vida, las instalaciones se ubicarán en los núcleos urbanos, próximas a centros deportivos o a centros que promueven el bienestar físico, logrando que el cliente disponga de un espacio confortable y relajado en las inmediaciones del lugar donde realiza la actividad física, este hecho permitirá promover la asociación o la colaboración con dichas entidades, tal y como se detalla en el plan de marketing.

La denominación de la sociedad será “The Garden”, que a su vez contará con una sociedad filial denominada “Garden Rest” encargada de gestionar las franquicias en el supuesto de una futura expansión.

¹ Cultura de hábitos en beneficio de la salud y el bienestar en todos ámbitos personales y en relación con la sociedad.

El proyecto que a continuación se detalla desarrolla los medios necesarios para lograr agregar un valor real a la sociedad, favoreciendo que el sector de la restauración sea más dinámico y eficiente. No se trata de cubrir una sencilla necesidad alimentaria, se pretende que el cliente adquiera la satisfacción personal de saber que vela por su salud, al tiempo que colabora en la creación de un mundo más sostenible, al fin y al cabo, ser “*healthy*” es alcanzar el bienestar personal, físico y mental.

1.2. Relación con las asignaturas y metodología.

El plan de empresa para la creación de la cadena de restaurantes de comida rápida, saludable y sostenible, en entornos deportivos, emana de los conocimientos adquiridos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, que en su conjunto permiten dar respuesta a las necesidades para llevar a la práctica dicho plan de empresa.

Tabla 1. Relación de asignaturas del Grado de ADE con cada apartado del presente trabajo de fin de grado.

| | |
|-----------------------------|--|
| Capítulo | 1. Objetivos |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Introducción a la Administración de Empresas (M-001), ○ Emprendedores y creación de empresas (M-017) |
| Justificación y metodología | Planificar y establecer las bases del trabajo y situar la idea de negocio en su entorno desde un enfoque de dirección, comercial y operativas. |
| Capítulo | 2. Análisis de mercado |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Macroeconomía (M-002) ○ Economía Española (M-010) ○ Economía Mundial (M-010) ○ Innovación y Competitividad (M-016) |
| Justificación y metodología | Conocer los acontecimientos más significativos a nivel nacional y mundial, nos ayuda analizar la economía actual y prevenir los distintos escenarios, para adaptarse lo mejor posible, al mismo tiempo de conocer las innovaciones más actuales en el sector y su implementación para lograr competir con éxito frente a la competencia. |
| Capítulo | 3. Análisis estratégico |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Microeconomía (M-011) ○ Métodos cuantitativos para la ayuda a la toma de decisiones (M-012) ○ Planes estratégicos en las empresas (M-014) ○ Juego de empresas (Business game) (M-017) |
| Justificación y metodología | Hacer un análisis interno y externo que nos de una visión completa, conocer las herramientas que hay disponibles para la toma de decisiones. Entender que estas conllevan unas consecuencias que si se administran bien con un buen plan estratégico con jugadas determinadas, pueden significar una ventaja competitiva. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Capítulo | 4. Análisis del plan de marketing |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección Comercial (M-009) ○ Consultoría (M-014) ○ Marketing en Empresas y Servicios Industriales (M-016) ○ Introducción a la Estadística (M-003) ○ Métodos Estadísticos en Economía (M-003) ○ Investigación Comercial (M-009) |
| Justificación y metodología | Para que el plan de marketing sea efectivo, se debe tener en cuenta los procesos para conocer, crear y entregar valor a los clientes, prestando especial atención a las 4Ps y al emplazamiento, dado que puede ser determinante en la recepción de clientes, su satisfacción y posterior fidelización. |
| Capítulo | 5. Análisis de operaciones y procesos |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección de Producción y Operaciones (M-007) ○ Logística (M-016) |
| Justificación y metodología | Creación de un sistema de producción, concretando cómo y dónde los insumos, procesos, productos e información vinculada, entrega valor a los clientes y permite el funcionamiento de la empresa de forma efectiva. |
| Capítulo | 6. Análisis de organización y de los recursos humanos. |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección de Recursos Humanos (M-007) ○ Estrategia y Diseño de la Organización (M-007) ○ Derecho del trabajo (M-010) ○ Desarrollo de competencias directivas y trabajo en equipo (M-017) |
| Justificación y metodología | Conocer las distintas fases de la dirección de los recursos humanos, su gestión más adecuada para el modelo de la idea de negocio expuesta y su evolución. Saber cómo mejorar las relaciones, habilidades y sinergias dentro del equipo de trabajo de cada tienda, que permita mantener una actitud positiva de dentro hacia afuera, que beneficie tanto al cliente final como al bienestar del empleado. |
| Capítulo | 7. Análisis del plan jurídico |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Derecho de la Empresa (M-004) |
| Justificación y metodología | Conocer los distintos tipos de forma jurídica, los derechos y obligaciones que tiene la empresa, para facilitar la toma de decisiones en el plano formal de cara a las AAPP, evitando sanciones. |
| Capítulo | 8. Análisis del plan de responsabilidad social |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultoría (M-014) |
| Justificación y metodología | Conocer y distinguir las distintas tácticas para tratar al cliente con sus distintas sensibilidades y desarrollar de forma efectiva los valores de la empresa a pie de tienda, para ofrecer un valor significativo para las personas que comparten estos principios. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Capítulo | 9. Análisis económico-financiero |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Introducción a la Contabilidad (M-001) ○ Introducción a las Finanzas (M-001) ○ Análisis y Consolidación Contable (M-006) ○ Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría (M-006) ○ Dirección Financiera (M-008) ○ Economía Financiera (M-008) ○ Contabilidad Financiera y de Sociedades (M-006) ○ Gestión Fiscal de la Empresa (M-010) ○ Contabilidad Financiera y de Sociedades (M-006) ○ Gestión Fiscal de la Empresa (M-010) |
| Justificación y metodología | <p>Para interpretar la situación en que se haya la empresa, para averiguar y valorar los distintos costes en los que se incurre por el funcionamiento de la empresa, conocer las necesidades de financiación que bien serán costeadas en un inicio con inversiones externas y créditos, para finalmente sea sufragado mediante las contraprestaciones de los clientes. Con el análisis de los estados contables y financieros, se logra averiguar las deficiencias del sistema y tratar de corregirlas antes de que puedan acarrear problemas futuros.</p> |
| Capítulo | 10. Conclusiones/ Futuras líneas de negocio |
| Relación de asignaturas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del Comercio Exterior (M-016) |
| Justificación y metodología | <p>Extrayendo las ideas principales que se han estudiado en el plan de empresa, se asumirán unas conclusiones generales de mayor relevancia para entender la propuesta y se realizará un ejercicio de extrapolación de las posibles consecuencias de las distintas oportunidades que pueden aparecer una vez alcanzados los objetivos principales.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

2. OBJETIVO.

2.1. Ideas de negocio.

En la sociedad actual el interés por la cultura de la salud, la nutrición y el bienestar ha ido incrementándose día a día. Esta tendencia ha evolucionado hasta convertirse en muchos casos, más en un estilo de vida que en una simple moda pasajera.

Los centros asociados a la mejora deportiva o funcional han sabido adaptarse a esta nueva realidad, mejorando sus instalaciones y ampliando su oferta para dar cabida a nuevas formas de mejora, a través del deporte y los ejercicios para cultivar cuerpo y mente. Esta democratización nos ha permitido a nosotros, como sociedad interesada en el bienestar, disponer de diferentes metodologías y procesos para cultivar el cuerpo.

El creciente interés en todo lo saludable, que se observa en el desarrollo de modalidades como Yoga, Taichí, Pilates o Running para la mejora física, abarca, a su vez, aspectos mucho más específicos para lograr alcanzar una completa simbiosis cuerpo-mente.

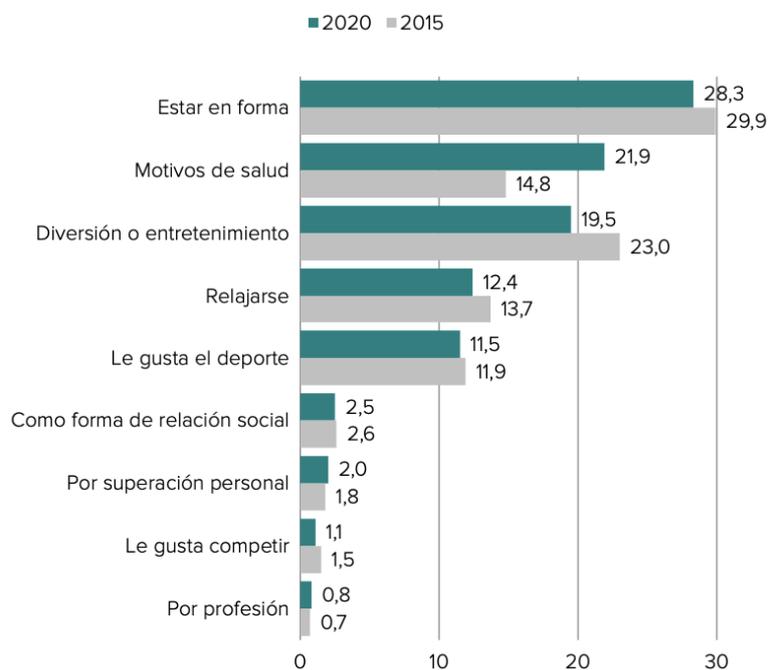
Esta motivación por mantener un estilo de vida activo se ve intrínsecamente relacionada con la necesidad actual de obtener una apropiada alimentación que aporte, no solo todos los nutrientes necesarios para llevar a cabo la práctica de la actividad física, sino que también se vea complementada con las vitaminas, proteínas o antioxidantes que nos permitan alcanzar el crecimiento físico y estético deseado.

Los nuevos discursos fomentados también desde las instituciones, sobre la alimentación, el deporte y las prácticas saludables, nos permiten obtener una referencia social de lo que hoy se nos presenta como el ideal de un cuerpo sano y un estilo de vida adecuado.

Ya no hablamos solamente de mantenernos físicamente saludables, sino que la sociedad “healthy” busca al mismo tiempo cuidar de nuestra salud con una alimentación sana, natural y con una conciencia responsable. De acuerdo con la exposición anterior realizaremos un análisis general de las oportunidades de negocio que podemos encontrar relacionadas con el mundo “healthy”.

2.1.1. Tendencias de consumo.

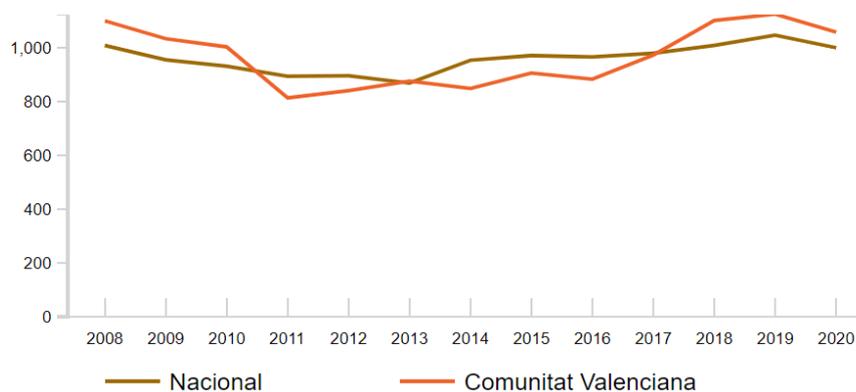
Gráfico 1. Hábitos deportivos en España. Relación 2015 a 2020.



Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Según un estudio estadístico del Ministerio de Cultura y Deporte, realizado en el año 2015, el motivo principal para la práctica de deportes durante el pasado lustro era el ideal físico. Sin embargo, el porcentaje con mayor crecimiento en el año 2020 son “motivos de salud”. Esto refleja un cambio importante de tendencia y refuerza la idea de que el interés de la sociedad española en hábitos de consumo se inclina favorablemente hacia la vida sana como ideal de vida y no tanto al culto al cuerpo como anteriormente.

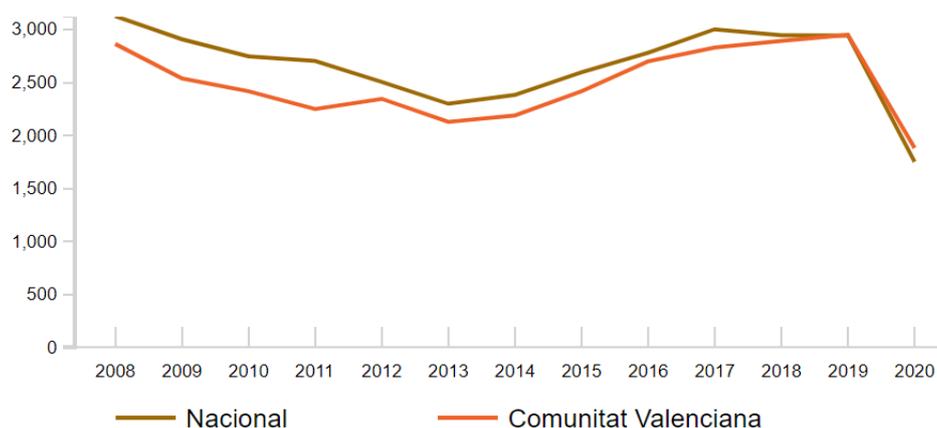
Gráfico 2. Gasto medio por hogar en salud.



Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares. Instituto Nacional de Estadística (INE). 2020

Como podemos comprobar en el Gráfico 2, el gasto medio por hogar en salud en la Comunidad Valenciana se ha visto incrementado sustancialmente durante los últimos años, llegando incluso a superar la media nacional. De esta forma se confirma el grado de importancia que da a la salud y al bienestar actualmente la sociedad valenciana.

Gráfico 3. Gasto medio por hogar en hostelería.



Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares. Instituto Nacional de Estadística (INE). 2020

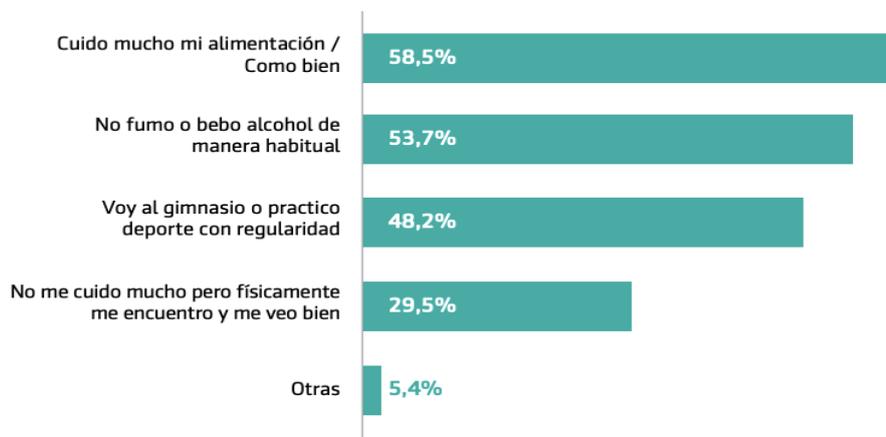
Con respecto al gasto medio por hogar en hoteles, cafés y restaurantes como se aprecia en el Gráfico 3, una recuperación del gasto medio por hogar en el sector de la hostelería hasta niveles que no se veían desde antes del “Boom Inmobiliario” y que continúa con una tendencia alcista desde el año 2013 que continúa al menos hasta 2019. Este panorama refuerza por tanto, considerar que el gasto general en el canal de consumo HORECA es sin duda una oportunidad de interés presente y futura.

2.1.2. Nicho de mercado.

La sociedad española valora el tener buena salud como uno de los indicadores de bienestar más importantes. En base a esta afirmación, debemos encontrar un nicho de mercado en clara ascensión, una idea en proceso de consolidación pero poco desarrollada, o una oportunidad de negocio diferenciadora que nos permita aprovechar el auge por el estilo de vida “healthy”.

Según un análisis sobre la opinión de los españoles acerca de su buen estado de salud, podemos concluir que la gran mayoría de los encuestados asocia el llevar una alimentación adecuada, no consumir bebidas alcohólicas y el hecho de desarrollar algún tipo de actividad física uno de los pilares fundamentales para mantener una salud equilibrada.

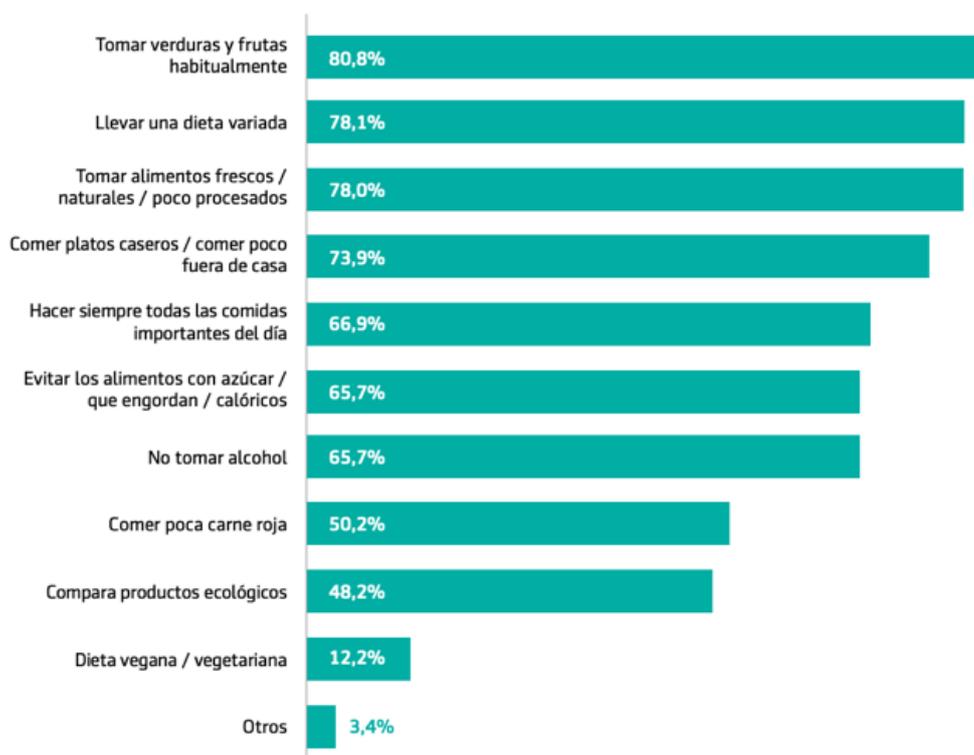
Gráfico 4. Encuesta sobre los motivos para tener un buen estado de salud.



Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En este estudio podemos extraer los motivos alimentarios a los que el ciudadano atribuye este estado de salud y bienestar. En primer lugar, a la ingesta de frutas y verduras (80,8%), en segundo, a mantener una dieta variada (78,1%) y en tercer lugar a la ingesta de alimentos frescos (78%).

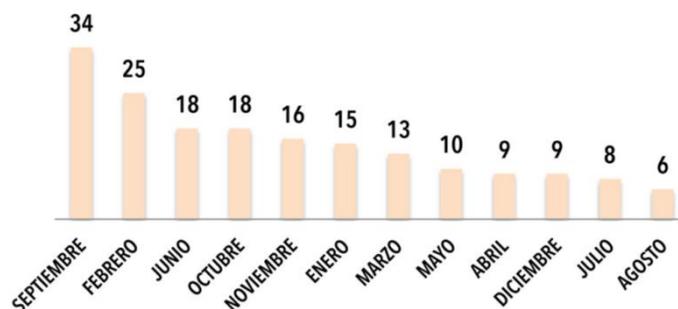
Gráfico 5. Encuesta sobre los motivos para llevar una alimentación saludable.



Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En 2019, se abrieron 181 nuevos clubes de fitness en España. (CMD sport). Esta evolución supone un crecimiento del 10,98% en el número de aperturas respecto al año anterior y pone en valor el momento de crecimiento que vive este segmento de mercado en España.

Gráfico 6. Predisposición a la apertura de clubes de fitness por meses.

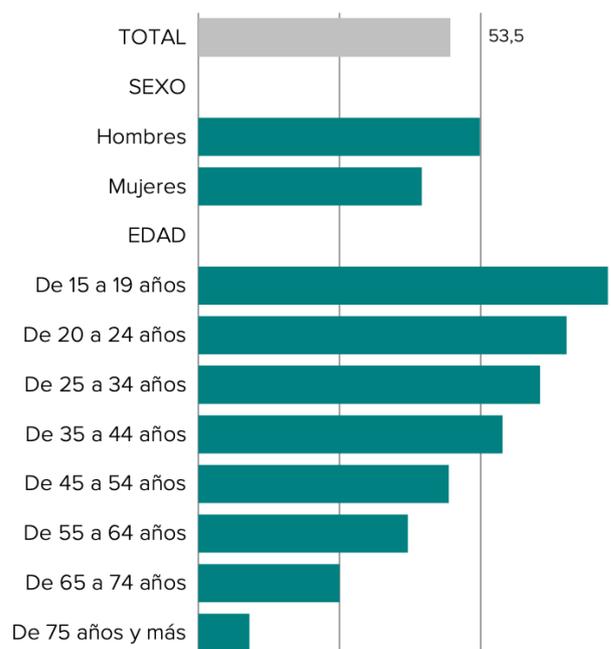


Fuente: CMD Sport

2.1.3. Clientes potenciales.

Según un estudio del ministerio de cultura y deporte, en el año 2019 el mayor proporción de edad entre las personas que practicaban asiduamente algún tipo de deporte se encontraba entre los 15 y los 44 años.

Gráfico 7. Práctica habitual de deporte por rango de edad.



Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Así mismo, en este rango de edad se observa un creciente interés por la vida saludable, que engloba no solo intereses como el deporte, sino también conceptos como la alimentación y la nutrición, este hecho se manifiesta en las numerosas publicaciones que los usuarios de las redes sociales comparten a diario.

Entre los posibles clientes potenciales que pueden verse seducidos por la actual tendencia “healthy”, podemos distinguir dos subgrupos claramente diferenciados. En la primera sección se encuentran aquellos consumidores que por su situación laboral pueden satisfacer, sin dificultad económica, sus necesidades por implementar a sus rutinas diarias tanto el ejercicio físico como la alimentación saludable. En el segundo subgrupo se halla la población de menor edad interesada en la cultura saludable, jóvenes y adolescentes preocupados por su bienestar físico y mental que, pese a no tener una fuente de ingresos directa, pueden beneficiarse de los recursos económicos necesarios para ser futuros consumidores de los productos saludables, ya que, por estadística, sus progenitores se encuentran en el rango de edad interesados por la cultura “healthy”.

2.1.4. Idea Seleccionada.

A partir de lo expuesto se pueden extraer varias conclusiones que remiten en una idea de negocio. A pesar de que la sociedad actual se mueve a un ritmo vertiginoso, somos conscientes de los beneficios que nos reportan tanto las actividades deportivas como la alimentación saludable en nuestro bienestar físico y mental.

Por esta razón, se pretende crear una cadena de comida rápida de calidad, que acompañe a los usuarios en su ritmo de vida, situando los establecimientos en entornos próximos a centros donde se potencien los hábitos beneficiosos para la salud, como la nutrición o la actividad física.

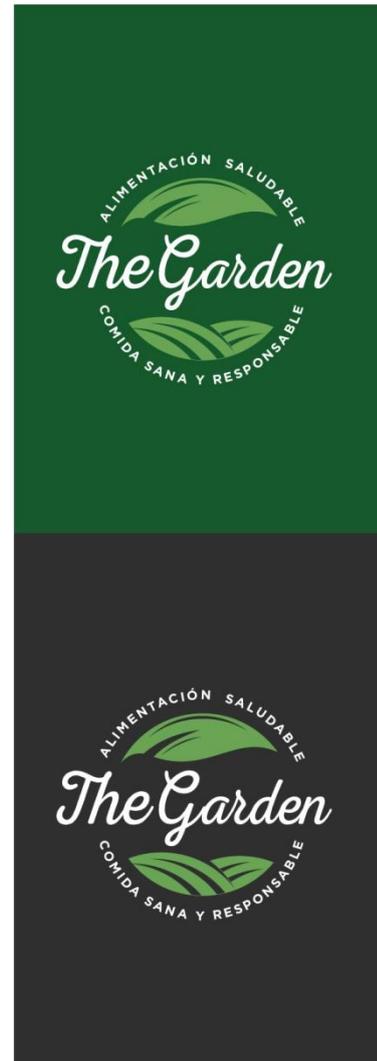
2.2. Identidad. Denominación.

Estudios actuales demuestran que el contacto con la naturaleza tiene grandes beneficios para la salud mental y física, ya que mejora el estado de ánimo y reduce la ansiedad. Por tanto estar en un entorno natural nos hace más felices y con el propósito de dotar a la sociedad de un espacio tranquilo, donde recordarlo, nace *The Garden*.

De esta forma, con la clara intención de proporcionar al consumidor sensaciones simbólicas positivas, intrínsecamente relacionadas con los atributos del producto, se elige un nombre evocador, que logra, por sí mismo, transmitir una sensación de bienestar ligada a los hábitos alimenticios saludables. Así, el olor, el color y la tranquilidad de las huertas de árboles frutales, tan características de la región, se convertirán ahora en tu jardín.

El logotipo de la cadena de restaurantes será la inspiración para diseñar los interiores, la página web y los vinilos de los vehículos.

Ilustración 1. Logotipo de The Garden.



Fuente: Diseño original de Juan Manuel Barreda.

Se basa en tres colores fundamentales, verde, gris oscuro y blanco que representan el verde de la naturaleza y también culturalmente escenifica la aprobación como un lugar apropiado para ir. El Blanco la pureza y el orden. El gris oscuro, el suelo fértil donde crece toda la vida terrenal con su elegancia característica. Las composición de hojas que giran en círculo dentro de los límites de la frase característica, rodean el nombre de la cadena evocando el planeta tierra que hay que cuidar y con el que The Garden se compromete a cuidar.

El color verde será el corporativo y más predominante en la cadena y en el rótulo, dándole una mayor visibilidad desde el exterior. El gris oscuro se utilizará en mayor medida en el interior de los locales y se estudiará su uso como diferencial entre los restaurantes propios y las franquicias.

El logotipo que representa The Garden y Garden Rest, tendrá el mismo diseño, solamente cambiando las nomenclaturas. Quiere expresar las ideas principales fundamentales que identifican la organización, Dedicarse a la alimentación, respetando la naturaleza, la interacción con ella lo menos agresivamente posible, como sucede en las huertas de la ciudad de Valencia que han permanecido fértiles por siglos, la modernidad de las nuevas ideas y tiempo, así como el confort, que se percibe al entrar en un espacio amigable y seguro.

Al mismo tiempo debe ser reconocible frente a otros de la competencia y transmitir una sensación de calma evitando los colores estridentes que a su vez son más elegantes, aunque menos llamativos.

3. ANÁLISIS DE MERCADO.

3.1. Coyuntura económica Nacional.

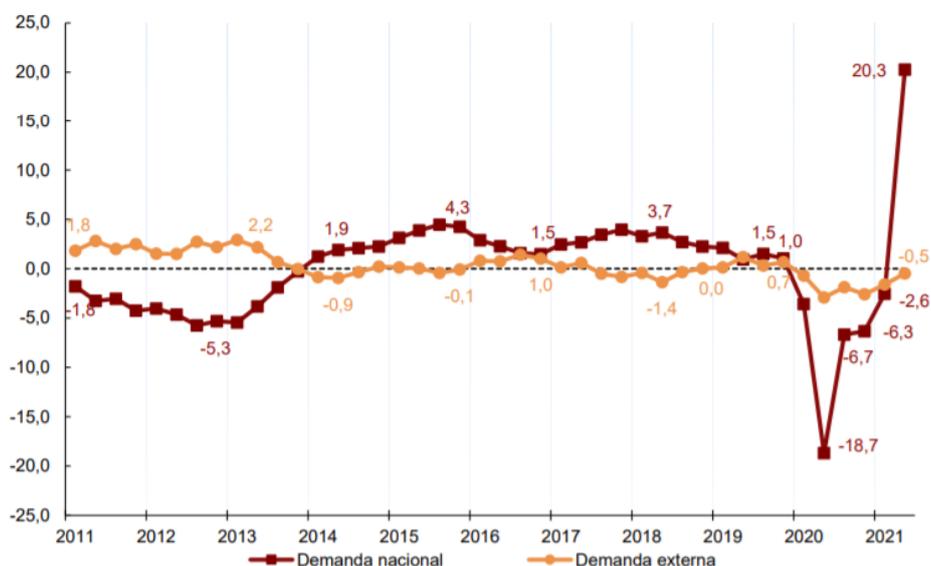
La situación económica a nivel nacional se encontraba en el inicio de una desaceleración progresiva antes de la pandemia mundial de 2020. La CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) calificaba el 2020 “como un año con muchas incertidumbres” en su informe Panorama Económico 2020, ya que tras un crecimiento del PIB del 1,9% en 2019, la tendencia era negativa para 2020 con un 1,6%, y se venía de haber alcanzado un 4% anual tras los duros años de recesión, tras la crisis del 2008.

Con la continuidad en las políticas de tipos de interés bajos del BCE, la pérdida de impulso en la creación de empleo y una inflación moderada del 0,8%, presagiaba un cambio de ciclo económico. El mayor enemigo de la Economía Española era la desviación del gasto público que se estaba incumpliendo con una desviación del 0,54% sobre el 2% de déficit público pactado con la Unión Europea, acabando el año 2019 con un 2,54%, exponiéndose a sanciones.

Los fondos destinados a la compra de deuda de España han sostenido el crecimiento del PIB desde que en 2013, cuando se rescató el Sistema Bancario Español y se inició la compra de bonos por parte del BCE, ante la imposibilidad de hacer frente a los intereses de la deuda que había alcanzado 700 puntos.

Durante estos años de crecimiento del PIB los indicadores empezaron a mejorar, aunque ya había síntomas de agotamiento en 2020. Además, la deuda no dejaba de crecer y parecía que regresaban los fantasmas de la deuda, cuando estalló la pandemia mundial y los problemas de deuda pasaron a un segundo plano.

Gráfico 8. Producto interior bruto desagregado en demanda interna y externa.

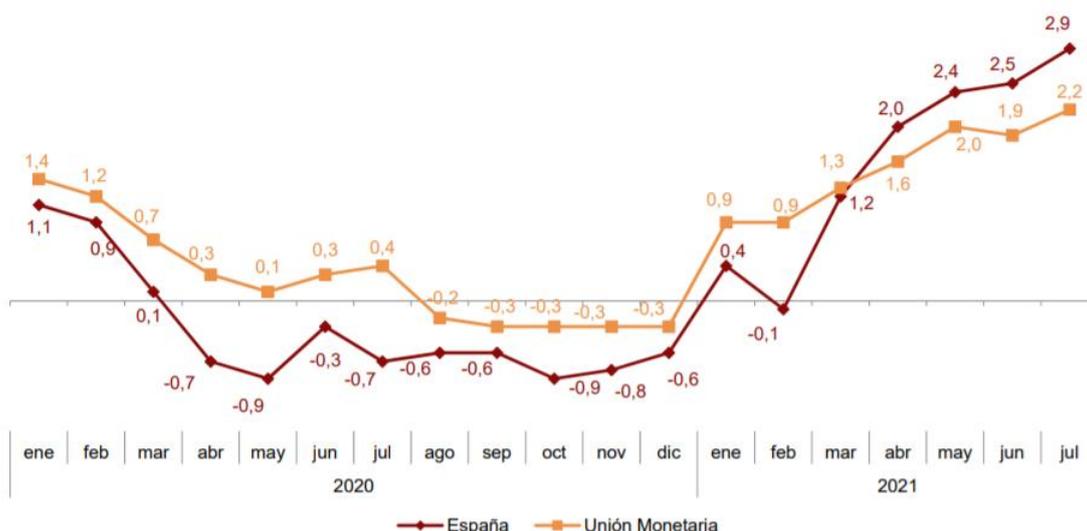


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Según el informe del INE, en términos interanuales al encadenar al menos 3 trimestres de crecimiento negativo del PIB se considera como recesión, que es lo que sufrió la economía durante buena parte del año 2020. Sin embargo, ha habido un rebote del 19,8% interanual desde que acabó el confinamiento, pudiendo categorizarse como una recuperación V, algo positivo, ya que se está experimentando una rápida recuperación de la actividad. Sin embargo, se ha hecho a costa de una política monetaria ultra expansiva como no se había conocido antes, lo que podría generar desequilibrios una vez se acaben las ayudas en 2023 por el alto endeudamiento que están soportando los sectores más castigados, pero estas ayudas han permitido sobrevivir a muchas empresas viables que de lo contrario se habrían tenido extinguido.

La razón principal por la que el PIB no se ha hundido más todavía, es que la demanda externa ha resistido mejor el confinamiento en gran medida porque no ha habido confinamiento al mismo tiempo en otros países y el sector exportador principal español es de productos agrícolas de primera necesidad. La recuperación del shock de demanda comenzó a finales del año 2020 y con altibajos durante el 2021.

Gráfico 9. Índice de precios al consumo. España y Unión monetaria.



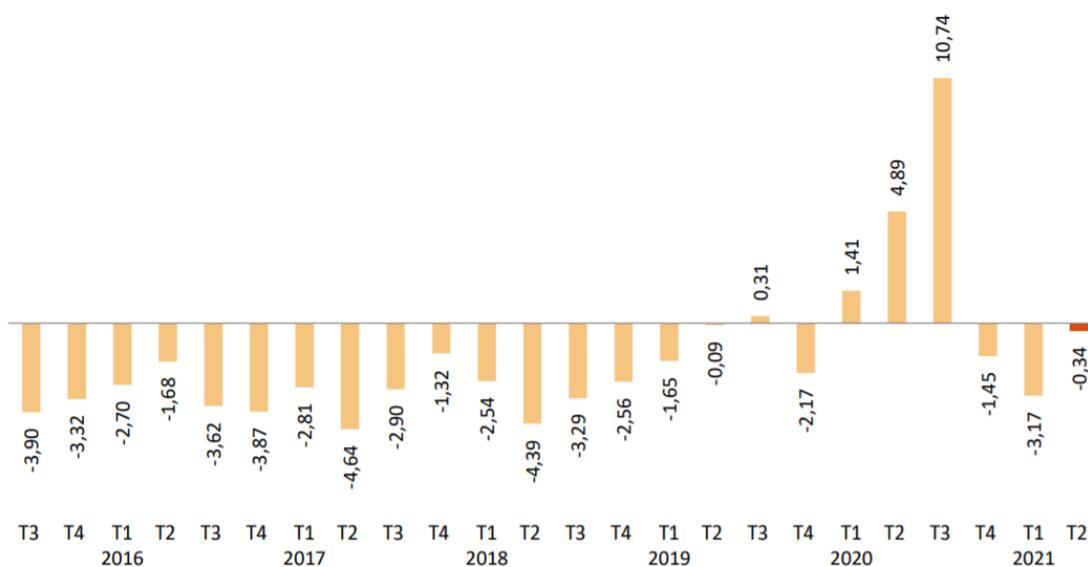
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

La inflación venía siendo moderada por debajo del 2%, que BCE considera aceptable como techo para salvaguardar el poder adquisitivo y los ahorros de los ciudadanos. De modo que la política monetaria iba encaminada a ser restrictiva si se superaba dicha barrera. Sin embargo tras la crisis, El incremento de demanda por haber aplazado las compras ante la incertidumbre, las ayudas gubernamentales que han disparado el ahorro de los hogares, unido al alza de las energías y suministros, están impulsando los precios por encima del techo establecido por Europa, que de momento no tienen intenciones de tomar medidas restrictivas para disminuirla, corriendo el riesgo de entrar en estanflación y ser todavía más grave las consecuencias descritas.

3.2. Mercado laboral.

Desde el año 2016 el alza de los costes laborales se ha acelerado, y a pesar de la pandemia, 2020 no ha sido una excepción con un incremento de 1,4 % según el INE, sin embargo en lo que respecta a la hostelería ha descendido un 29,6% hasta los 987,67 euros como resultado de la paralización del sector, la mayoría de las empresas se han visto obligadas a acogerse a los ERTes (Expediente de Regulación Temporal de Empleo). Tras un acuerdo entre los agentes sociales se estableció que las cotizaciones fueran asumidas por el estado en vez de por la empresa. Pero en contraste con este incremento de los costes, el salario medio disminuyó un 0,5%. Los ERTes han evitado despidos masivos, cierre de miles de empresas que habría desencadenado un efecto dominó sobre toda la economía española, arrastrándola a una crisis muy seria.

Gráfico 10. de variación trimestral del paro desestacionalizado. En porcentaje.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

A pesar de los ERTes que salvaron miles de empleos, la crisis del 2020 le dio la estocada a muchas empresas que ante la incertidumbre decidieron echar abajo la persiana o deshacerse de personal, provocando un incremento sin precedentes del paro. Al ser una circunstancia pasajera, una vez mejorada la situación se comenzó a recuperar en el cuarto trimestre de 2020 y apoyada por la contratación pública que se ha incrementado de manera significativa durante la crisis.

3.2.1. Política monetaria y fiscal.

Las medidas aprobadas por la comisión europea para el rescate no solo de la economía, sino aprovechando la situación para impulsar una Europa más ecológica, más digital y más resiliente, financiadas por el conjunto de todos los estados miembros de la UE como

deuda, lo que significa una expansión monetaria sin precedentes de 806.900 millones de euros. La Comisión Europea aprobó un nuevo rescate a España, que presentó un plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia “España Puede” que satisface las expectativas de la Comisión con una inversión de 72.000 millones de euros para los próximos tres años. La repercusión será un estímulo para la economía si se hace una gestión apropiada de los recursos, dirigiéndose hacia la economía productiva que asegure una revalorización de los recursos aportados. Por ahora se desconoce exactamente cómo se repartirá, pero se han mencionado los mismos objetivos que pretende la UE.

Entre otras cosas, se acompaña el plan de una serie de incrementos impositivos de carácter transversal que podría contrarrestar los estímulos si al igual que las inversiones se centran en el sector productivo. En el caso de la tasa tobin está teniendo consecuencias contraproducentes dado que EEUU va a contrarrestar la recaudación de las arcas públicas Españolas, incrementando los aranceles con España y de tal modo desincentivando el comercio con España con el consiguiente deterioro de los beneficios empresariales de empresas exportadoras que tengan como destino EEUU. Con la disminución de los beneficios se recaudará menos por el impuesto de Sociedades, quedando desactivado el aporte que pueda proporcionar la tasa Google golpeando al mismo tiempo a parte del sector exportador y productivo Español. Con la generalización de la tasa en otros países de la UE podría hacerse un frente común para suavizar el castigo a España, pero de momento no se está ni planteando.

La política monetaria expansionista, previsiblemente incrementará la inflación, lo que perjudicaría todavía más las expectativas fiscales y por supuesto significaría un desgaste de los trabajadores que perderán poder adquisitivo durante un determinado tiempo si viene acompañado de un aumento de los salarios, que previsiblemente se tendrá que imponer a las empresas, lo que a menos que vaya acompañado de un incremento de ingresos, supondrá un recorte en los beneficios que a su vez supondrán una menor recaudación por Impuesto de Sociedades que por su mayor tipo impositivo, no podrá ser compensado con la mayor recaudación en IRPF.

3.2.2. Riesgo.

La posibilidad de una crisis financiera similar a la de 2010 y 2013, podría resurgir si al finalizar las ayudas de la Comisión Europea en el año 2023, España no ha logrado estabilizar sus cuentas públicas, algo que parece difícil al constatar que los nuevos impuestos no están recaudando lo que se pretendía y la deuda continúa su ascenso. A diferencia de 2010, en esta ocasión, el problema financiero está más generalizado en toda Europa a causa del gasto desproporcionado durante la pandemia. Ya no es un problema solo de los países del sur de Europa, lo que facilitaría una prórroga de las ayudas en un acuerdo de consenso, siempre difícil de negociar.

3.2.3. Estructura empresarial.

En España la estructura empresarial está muy atomizada en algunos sectores como el de la restauración. Esto tiene algunas ventajas e inconvenientes. Las ventajas son que al tratarse de empresas locales, los beneficios se redistribuyen mejor en el entorno y se

reinverten a la larga, beneficiando la economía local. Además al no haber grandes agentes comerciales, no se puede influir tanto en el mercado y la competencia tiende a ser perfecta, donde se encuentran muchos agentes ofertantes y demandantes, hay mayor competencia y los precios tienden a controlarse. Además las barreras de entrada son muy inferiores para quien decida entrar a competir.

En contraposición en sectores donde las empresas tengan mayor tamaño, hay una mayor reducción de costes, por tanto los precios tenderán a disminuir a largo plazo sin deteriorar los balances y fomentando la investigación y el desarrollo. En términos locales la redistribución es inferior a los pequeños comercios, pero si se expande por otros territorios, puede redundar en mayor contribución a las arcas de las administraciones públicas. Se puede describir como un mercado más maduro, aquel en el que los espacios se van concentrando en menos manos.

Tabla 2. Clasificación de empresas por nº de empleados en España.

| Nº empresas | 2010 | | 2019 | | Diferencia | |
|-------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| | Menos de 100 empleados | mas de 100 empleados | Menos de 100 empleados | mas de 100 empleados | Creación de empresas | Concentración |
| Todas | 186.467 | 3.427 | 183.101 | 4.637 | - 2.156 | 2% |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

En España, en los últimos 10 años se ha reducido considerablemente las empresas de menos de 100 empleados y han aumentado las de más de 100, lo que confirma un mercado más maduro y unas empresas más preparadas para competir a nivel supranacional.

Tabla 3. Ingresos de explotación de las empresas en España.

| Mil Eur | Ingresos de Explot. | |
|---------|---------------------|---------------|
| | 2010 | 2019 |
| Todas | 833.957.132 | 1.098.449.920 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

En correlación con una estructura empresarial más concentrada, los ingresos de explotación empresariales se han visto incrementado un 31,7% en el mismo periodo, lo que certifica la conveniencia de este cambio y una mejor disposición para competir en el mercado europeo. El tejido empresarial está más concentrado y tiene una mayor capacidad para promover economías de escala que redunde en menores costes y mayores márgenes.

3.3. Definición del sector de actividad.

La actividad seleccionada de alimentación esporádica se encuentra dentro de las actividades de hostelería, el turismo y el comercio. Se enmarca en el sector servicios y se encuentra muy atomizada, formada en su gran mayoría por autónomos y pequeñas familias. Durante la crisis ha sido muy golpeada por los cierres, ya que había pocas empresas preparadas para servir a domicilio y por las restricciones gran parte de ellas se tuvieron que acoger a los ERTes, por el que los empleados abandonan su puesto de trabajo hasta que pueda ser readmitido sin la necesidad de ser despedido y satisfaciendo el salario la seguridad social. Las cotizaciones sociales se continúan abonando en caso de tratarse de una empresa de más de 50 trabajadores, algo poco habitual en el sector y que ha permitido mitigar el cierre de muchos negocios.

Dado que nos encontramos ante una situación eventual, este procedimiento es el correcto, pero la desprotección para los dueños es inmensa, dado que deben continuar pagando alquileres y demás cuotas de suministros. Lo que ha provocado un cierre masivo de un 30% de las empresas hoteleras durante el 2020 según el INE. Algo insólito y preocupante si no se levantan las restricciones que todavía se mantienen.

Tabla 4. Producto interior bruto por sectores. Variación interanual (%).

| | 2020 | | | | 2021 | |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Tr. I | Tr. II | Tr. III | Tr. IV | Tr. I | Tr. II |
| Producto interior bruto a precios de mercado | -4,3 | -21,6 | -8,6 | -8,9 | -4,2 | 19,8 |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 1,0 | 7,6 | 4,6 | 8,2 | 2,7 | -1,2 |
| Industria | -5,4 | -24,3 | -5,0 | -3,6 | 0,9 | 25,7 |
| Industria manufacturera | -6,2 | -27,8 | -5,4 | -3,7 | 0,7 | 31,9 |
| Construcción | -6,8 | -28,3 | -10,2 | -12,7 | -10,1 | 12,4 |
| Servicios | -3,4 | -21,5 | -9,6 | -10,0 | -5,1 | 20,1 |
| Comercio, transporte y hostelería | -8,6 | -44,7 | -21,8 | -22,3 | -12,5 | 52,1 |
| Información y comunicaciones | -2,0 | -12,9 | -7,8 | -7,8 | -4,9 | 10,6 |
| Actividades financieras y de seguros | -0,1 | 1,0 | 5,6 | 6,6 | 7,6 | 5,7 |
| Actividades inmobiliarias | 0,7 | -6,1 | -0,7 | -2,0 | -1,2 | 6,0 |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas y otras | -2,7 | -27,9 | -13,2 | -10,8 | -6,8 | 26,9 |
| Administración pública, educación y sanidad | 0,9 | 0,1 | 1,3 | 3,5 | 4,2 | 6,1 |
| Actividades artísticas, recreativas y otros servicios | -8,6 | -38,8 | -19,1 | -33,0 | -26,5 | 31,3 |
| Impuestos menos subvenciones sobre los productos | -8,9 | -22,2 | -9,0 | -11,7 | -3,2 | 21,1 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Con la llegada de la vacunación masiva se está recuperando gran parte de los hábitos de consumo. La demanda se ha incrementado en todos los sectores en el cuarto trimestre de 2021, pero especialmente en el de comercio, transporte y hostelería con un crecimiento interanual del 52,1%, no obstante, teniendo en cuenta los cierres anteriores y los meses de continuas bajadas, ahora mismo el sector se encuentra apenas en el 58% de su capacidad normal. Es indispensable la reactivación del turismo internacional para poder empezar a ser

optimistas, ya que las deudas acumuladas durante este periodo pesan como una losa sobre las empresas del sector.

Tabla 5. Influencia de los grupos en la tasa anual del IPC.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

El año 2020 las restricciones y los cierres de la hostelería hubo una ligera deflación en el sector de la hostelería mientras que este año la tasa anual es de casi un 0,2%, en parte impulsado por las restricciones que limitan el aforo.

La relación inherente de la idea de negocio con la afluencia de clientes a las instalaciones deportivas aledañas a los restaurantes de la firma, hace indispensable valorar su situación también. Si bien el sector de la hostelería está viendo la luz muy poco a poco, la situación de los centros deportivos y de salud tras la pandemia es optimista. Pero muchos usuarios ante el cierre de los gimnasios se vieron empujados a adquirir equipamiento para poder continuar con el entrenamiento durante la pandemia y una vez superada la pandemia algunos han regresado pero otros han decidido continuar por su cuenta.

Se puede mitigar un poco esta reducción de los usuarios haciendo campañas agresivas para atraer nuevos usuarios que se sumen a las nuevas tendencias de mantener un estado físico saludable. El sector ha visto el problema temprano y no ha tardado en demandar al gobierno un plan de lucha contra la obesidad de modo que se pueda dar aire a los gimnasios. De lo contrario las cuotas tendrán que incrementarse más de lo que ya se está incrementando a raíz del encarecimiento de los suministros.

3.4. Descripción de la competencia.

El sector de la hostelería español lo encontramos en el epígrafe “restaurantes y puestos de comidas” (CNAE 5610), donde existen algunas empresas locales dedicadas a la alimentación natural y saludable o especializadas en batidos. Para analizar el sector y relacionarlo con la propuesta que hacemos, las sociedades escogidas deben tener al menos 10 empleados, haberse fundado antes de 2015 y continuar activas hasta 2020, evidenciando su viabilidad. Estableciendo unos ingresos de explotación superiores a 50.000€ solamente hay 5 recogidas en la base de datos SABI que tienen cuentas consolidadas.

Tabla 6. Empresas locales viables. CNAE 5610.

| Denominación | Ingresos de explotación | Número empleados |
|--------------------------|-------------------------|------------------|
| Ejercicio | 2017 | 2017 |
| SMOOTHIE SOLUTIONS SL | 2.417 | 11 |
| AGROCONGELADOS LA CUERVA | 2.168 | 10 |
| HERNAN VEGA SL | 984 | 8 |
| SMOOTHIES FOOD GROUP SL | 286 | 6 |
| JUST SMOOTHIES SL | 61 | 6 |
| Media | 1.183 | 8 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

Conocer los empleados nos sirve para hacernos una idea del tamaño de la empresa y sabiendo que los ingresos de explotación medios son de 1.183.000 € entre el número medio de empleados, el ratio de ingresos de explotación por trabajador es de 147.875 euros anuales, lo que sugiere que siendo el coste de los recursos humanos es alrededor del 20% y que el mayor riesgo es por tanto un alza en los precios de otros costes asociados al funcionamiento de la empresa y a los suministros.

Tabla 7. Agregación de empresas del sector. CNAE 5610.

| Ejercicio | Resultado del Ejercicio (Mill €) | Endeudamiento (%) | Número empleados | Fondo maniobra (Mill) |
|-----------|----------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| 2018 | 15 | 76,69 | 17 | 7 |
| 2017 | 6 | 89,57 | 17 | 15 |
| 2016 | -4 | 105,07 | 13 | 12 |
| 2015 | -8 | 92,39 | 9 | 11 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

El nivel de resultados de ejercicio sale de pérdidas en el año 2016 y se acelera en 2018 a la vez que disminuye el endeudamiento y se observa que el fondo de maniobra es positivo, lo que asegura la viabilidad del sector local, al tener activos líquidos suficientes para hacer frente a las obligaciones que vencen durante el ejercicio. Ante unos datos positivos es razonable la pequeña disminución del fondo de maniobra seguido de un incremento de los empleados, probablemente debido a una mayor inversión en 2018.

Sin embargo las empresas analizadas son mayormente intermediarias. Si buscamos empresas con un negocio similar, ya debemos irnos a restaurantes vegetarianos o veganos de muy escaso número. La base de datos tan solo arroja 15 resultados en toda España, 9 de ellas con cuentas depositadas en 2017 y ninguna con cuentas consolidadas, de modo que las conclusiones pueden no reflejar la realidad de su situación.

Tabla 8. Principales marcas a nivel nacional. CNAE 5610.

| | Ejercicio 2017 | Resultado Ejercicio mil EUR | Número empleados | Fondo maniobra mil EUR |
|-----|--|--------------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1. | HEALTHY POKE SL. | n.d. | 11 | 118 |
| 2. | VEGANOMICON SOCIEDAD LIMITADA. | n.d. | 5 | 15 |
| 3. | OBRADOR VEGANO KUHN SL. | n.d. | 1 | 15 |
| 4. | VEGETARIANO PEPINTXO SL | 0 | 2 | 11 |
| 5. | MARINA HEALTHY SL. | n.d. | 4 | 5 |
| 6. | RESTAURANTE VEGETARIANO RAICES SL | 1 | 3 | 4 |
| 7. | RESTAURANTE VEGETARIANO QUINOA SL. | n.d. | 6 | 3 |
| 8. | RESTAURANTE CUBANO VEGETARIANO | 2 | 6 | 2 |
| 9. | VEGETARIANO MANA S.L. | 2 | 1 | 0 |
| 10. | DOLCE PIZZA Y COMIDA VEGANA EN BARNA SL. | n.d. | 8 | -1 |
| 11. | VEGANDS VURGER SOCIEDAD LIMITADA. | 26 | 6 | -23 |
| 12. | HEALTHY RESTAURANT SL. | -30 | n.d. | -38 |
| 13. | VEGANO SL | -23 | 7 | -130 |
| | Ejercicio 2019 | | | |
| 14. | HONEST AND REAL FOOD SL. | -148 | 4 | 24 |
| 15. | HONEST GREENS BARCELONA SL. | 129 | 29 | -119 |
| | Media | -5 | 7 | -8 |

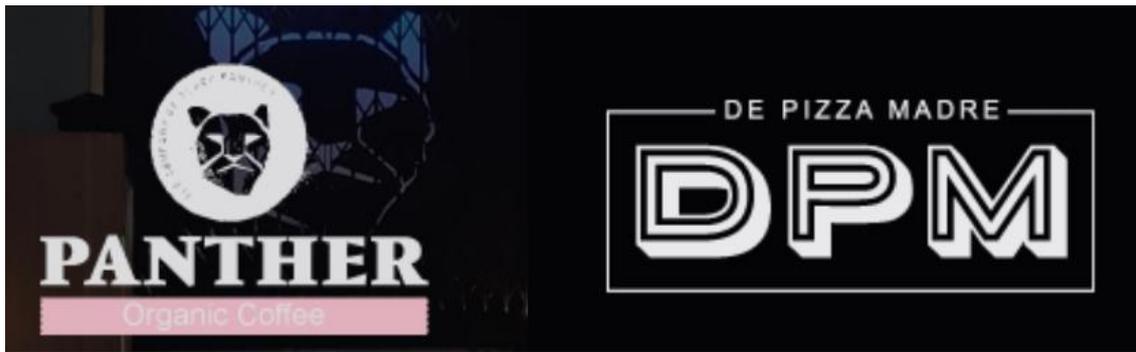
Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

No debería valorarse la media ya que los periodos no son los mismos, pero al ser empresas jóvenes de menos de 5 años, sus condiciones son similares. A falta de muchos resultados de los que no se dispone datos, los resultados de ejercicio varían mucho y aunque en su conjunto los datos son negativos, las empresas con resultados positivos tanto de ejercicio como de fondo de maniobra son mayoritarias.

Especialmente destaca Honest Greens Barcelona SL que tuvo en su momento una importante repercusión en medios de comunicación por el gran salto de calidad a unos precios razonables que introdujo en sus restaurantes. Probablemente por esos precios razonables y a pesar de tener un resultado y una plantilla considerable para este sector, es probable que necesite financiación para hacer frente al año 2020 que tan duro ha sido. Pero con esas credenciales no habrá tenido problemas en financiar sus obligaciones.

Es importante mencionar el grupo Restalia S.L. (100 montaditos, TGB, entre otros), que está llevando a cabo la implementación de nuevas marcas en los distintos segmentos de restaurantes que existen a día de hoy, con grandes aportaciones innovadoras y un diseño muy atractivo, que como las anteriores serán un éxito asegurado por estar respaldadas por un enorme apoyo del grupo. Poco a poco se está acercando a este segmento y va dando pequeños pasos, incorporando elementos “Healthy” en sus distintas marcas, lo que hace predecir que pronto darán el salto a un restaurante de características similares y con la dificultad añadida de tener una estrategia “low cost” con la que difícilmente se puede competir por obvias razones de tamaño.

Ilustración 2. Logotipos de Panther Organic Coffee y De Pizza Madre.



Fuente: Restalia S.L.

Por un lado ha abierto De Pizza Madre con alguna selección de pizzas veganas, que se denomina para gente con “actitud positiva, social, dinámica y con buen rollo”. por otro Panther Organic Coffee con una selección de Smoothies y algunos sandwiches vegetarianos.

El interés se está incrementando de forma extraordinaria como revela el hecho de que la multinacional Burger King Corporation, tiene una nueva línea de productos vegetarianos, acompañado de un nuevo prototipo de restaurante ecológico que está probando, y está cosechando buenas críticas. Sin duda, los productos que tengan buena acogida en estos nuevos restaurantes se irán extendiendo al resto de la cadena, hasta reducir considerablemente el consumo de carne y lograr introducirse al sector sin riesgos.

Ilustración 3. Restaurante Vegetariano de Burguer King



Fuente: eleconomista.es

Al ser un sector todavía muy incipiente, y con buenas expectativas, es un buen momento para la entrada en este sector a pesar de las restricciones, la menor afluencia a los gimnasios y de los clientes fidelizados de otras cadenas. Precisamente porque muchas de estas empresas se hallan sobre endeudadas por el esfuerzo durante el 2020 y por tanto con poca maniobrabilidad para hacer inversiones de envergadura o entrar en una lucha de precios. Se añade la ventaja de que el segmento al que se dirige el negocio no depende tanto del turismo que ahora mismo no está llegando.

3.5. Objetivos comerciales.

1. Mantener el fondo de maniobra positivo a partir del segundo ejercicio.
2. Lograr un resultado positivo el segundo ejercicio desde el comienzo de la actividad, ya que el plan de marketing está enfocado en generar la máxima satisfacción a los primeros clientes sin recortar en gastos, promoviendo así que el buen servicio que reciban sea merecedor su recomendación la marca. La proyección será inicialmente discreta y exponencial conforme se extienda la imagen positiva de la marca The Garden.
3. Abrir al menos un restaurante nuevo cada ejercicio, a partir del segundo ejercicio.
4. Amortizar el principal del crédito antes del sexto ejercicio.
5. Alcanzar la tasa del 30% de atracción de los usuarios que acuden a los centros deportivos y de salud, al menos una vez al mes durante el segundo ejercicio.
6. Los propios centros de salud y de deporte gestionen los restaurantes establecidos por The Garden en las inmediaciones de sus instalaciones, a través de la franquicia de Garden Rest a partir del segundo ejercicio, facilitando toda la infraestructura necesaria desde The Garden.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

La propuesta debe girar en torno a unos valores para lograr los objetivos comerciales que se ha propuesto. Para ello la estrategia es fundamental, ya que ejercerá de guía en la toma de decisiones, facilitando su ejecución y dándole dinamismo al conjunto, para adaptarse lo más rápido posible a las circunstancias.

4.1. Macroentorno. Análisis Pestel.

Pongamos el ojo en los factores que pueden afectar de forma directa o indirecta a la empresa en el futuro, para prevenir futuros problemas y aprovechar oportunidades que se dieran fortuitamente, perdiéndolas de no ser lo suficientemente rápidos.

4.1.1. Factores políticos.

- Oportunidades:
 - Políticas desde las administraciones para la promoción de un estilo de vida saludable.
 - Política monetaria expansiva o transferencia de rentas que incentiven el consumo.
- Amenazas:
 - Políticas más restrictivas de aforo como respuesta a una nueva crisis sanitaria.
 - Incremento de obligaciones impositivas.

4.1.2. Factores económicos.

- Oportunidades:
 - Incremento de la renta disponible.
 - Los tipos continúen bajos facilita la financiación
 - Competencia perfecta entre los proveedores.
- Amenazas
 - Exceso de ahorro de los hogares.
 - Inflación de los suministros.
 - Incremento de la tasa de paro.

4.1.3. Factores sociales.

- Oportunidades
 - Con las regulaciones para reducir progresivamente el azúcar en los alimentos procesados, se minora el contraste con el sabor de los alimentos naturales, pudiendo incrementar la percepción del sabor, generando una mayor satisfacción y con ello un incremento de su demanda.
 - Poco tiempo y menores conocimientos para cocinar.
- Amenazas
 - Cambio de mentalidad hacia una menor importancia del cuidado personal
 - Una Sociedad más solitaria e individualista tendrá menor interés en salir a comer con otras personas.

4.1.4. Factores tecnológicos.

- Oportunidades:
 - Promoción de la marca mediante anuncios y posicionamiento de la web (SEO) en cualquier lugar a través de los dispositivos móviles.
 - Expansión de ventas Online.
 - Uso de la tecnología blockchain de Vechain² para la trazabilidad de unos suministros respetuosos con la sociedad y el medio ambiente.
- Amenazas
 - Popularización del uso de robots de cocina.
 - Incremento del número de formas de pago que los clientes demandan.

4.1.5. Factores ecológicos y ambientales.

- Oportunidades:
 - Adoptar el certificado ISO 14001 para una gestión responsable de los recursos y residuos de forma respetuosa con el medio ambiente, siendo opcional.
 - Veranos más largos, favorece la apetencia de alimentos frescos.
- Amenazas
 - Sequía que encarezca la materia prima.

4.1.6. Factores legales.

- Oportunidades
 - Limitación del azúcar en los usos alimentarios.
 - El mercado atomizado favorece una legislación flexible.
 - Favorecer las empresas de productos naturales.

² White Paper Vechain.org (2018). <<https://docs.vechain.org/>>

- Amenazas
 - Certificado ISO 14001 deje de ser voluntario.
 - Incremento de burocracia.

4.2. Microentorno. Fuerzas de Porter.

Los factores sí que afectan de forma directa a la organización y deben tenerse en cuenta para tomar las decisiones correctas. Afecta sobre todo en las relaciones con los demás agentes con los que interactúa.

4.2.1. Poder de los clientes.

El cliente en la competencia perfecta es todopoderoso. La oferta es tan amplia, que la atención por atraer al cliente de los ofertantes es máxima ya que de otro modo tiene otra alternativa literalmente a 200 metros. Entendiendo este hecho, las ventajas competitivas que proponemos son prioritarias para que una vez tomado contacto con el cliente, se logre superar las expectativas iniciales en todos los sentidos, permitiendo entrar en su lista de opciones a la hora de elegir donde ir a comer.

La amplitud de horarios puede generar el flujo de personas que no encuentren otra alternativa en determinado momento y es en esa franja cuando debe realizarse el mayor esfuerzo por agradar y convertirse en una alternativa seria de esos clientes que no han llegado por gusto personal, sino por necesidad.

4.2.2. Poder de los proveedores.

Por el tipo de productos servidos en los restaurantes, las necesidades se nutren principalmente del sector primario hortofrutícola, compuesto en gran medida de grandes propietarios y cooperativas organizadas alrededor de otros de menor tamaño. Las posibilidades de afectar a los precios son muy escasas. Sin embargo, los productos importados con menor precio ajustan los precios dentro del mercado común europeo a la baja y fuerzan a las autoridades a tomar medidas, mediante aranceles y subvenciones directas a la producción, para la sustentación del sector agrícola. Al otorgarse por producción, en muchas ocasiones se ve puede ver comprometida la calidad, que deja de ser una prioridad. Pero en definitiva se busca garantizar los puestos de trabajo del sector del campo y mantenerlo activo en gran medida por ser un factor estratégico a nivel geopolítico que salvaguarda las necesidades alimenticias de la población ante acontecimientos en las fronteras de la unión, que puedan impedir la importación de alimentos y supongan un riesgo para subsistencia de la población, dejando el sistema indefenso.

Ilustración 4. Objetivos básicos de la PAC y Fondos Europeos.



Fuente: Fondo Español de Garantía Agraria O.A. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Hay más razones pero en definitiva, el poder de los proveedores es bastante elevado, ya que se agrupan en grandes cooperativas para reducir costes y las subvenciones, haciendo difícil negociar los precios de la materia prima que utiliza The Garden, dado que prácticamente se trabaja para pagar los costes de operatividad, que por ley, no pueden ser inferiores a los costes. La exportación es también muy importante, por tanto, todo lo que no logren vender con acuerdos previos a grandes superficies, se suele dar salida al mercado exterior, dejando muy mermada la capacidad de compra de los pequeños agentes, como es en este caso el de esta propuesta.

La dificultad de los pequeños compradores para negociar con grandes proveedores, se suma, a que la mayoría deben comprar a los intermediarios para abastecer sus lineales, encareciendo el proceso de compra. De tal modo la posibilidad de negociación directa con el proveedor prácticamente se reduce a los irregulares excedentes o en mal estado. Afortunadamente, los productos no comercializados suelen limitarse al aspecto exterior que en este caso no es relevante salvo cuando haya que exponer la fruta en el mostrador, dado en gran medida la fruta llega pelada y troceada a los restaurantes, haciendo posible la negociar menores precios de fruta con taras o que más madura de lo exigido por el mercado general, pero que sin embargo tiene mejor aceptación para el uso que se le piensa dar por ser más fáciles de masticar y gozar de una mayor dulzura. La desventaja estriba en la necesidad de que el proceso sea lo más ágil posible, para evitar el deterioro que pueda comprometer la calidad.

De modo que en un inicio, la negociación directa es muy difícil por la poca cantidad que requiera The Garden. Con el tiempo y una mayor expansión del negocio, será más fácil establecer una línea de contacto más directa con grandes productores, eliminando intermediarios y con un mayor volumen de compra, teniendo un mayor poder para negociar mejores precios.

4.2.3. Amenaza de productos sustitutos.

El producto que ofrece The Garden es elaborado con productos naturales, respetuosos con el medio ambiente, con los trabajadores, la sociedad local, aseado en un envase que facilita su consumo y la ventaja de un posicionamiento cercano en momentos en los que el consumidor no tiene facilidad para encontrar alternativas. Al margen de los valores adicionales que puede aportar The Garden, el producto es intrínsecamente homogéneo y estandarizado. Fácil de encontrar con características similares y sencillo de elaborar por su cuenta para el consumidor, entregando unas sensaciones similares para los sentidos.

Ante esta tesitura la búsqueda de un producto de máxima calidad con un sabor, olor y textura muy superiores a los que puedas encontrar en grandes superficies, debe ser una apuesta determinante en esta dirección, para que se pueda distinguir de lo convencional.

En definitiva el producto estrella es ahorrar tiempo al cliente, de compra, de elaboración, de limpieza, para lograr al mismo tiempo su máxima satisfacción, sabiendo que de manera indirecta está aportando para construir un mundo mejor y más sostenible. Un conjunto de cualidades que definitivamente se puede determinar como exclusivo.

Algunos productos de la carta, como las hamburguesas o los entrantes, tienen una mayor dependencia de intermediarios y es más complejo lograr una diferenciación en la calidad. Se debe establecer una búsqueda continua de productos para localizar los que mejor se adapten a las necesidades.

4.2.4. Rivalidad competitiva.

La competencia se enmarca en un mercado de consumo con competencia perfecta muy atomizado, compuesto fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas, donde además existen muchos compradores, donde ningún agente puede influir de forma determinante en él, además de una gran variedad de productos sin escasez. Tampoco hay barreras tecnológicas ni jurídicas, de modo que el precio determina el equilibrio entre la demanda y la oferta.

Dentro de la competencia directa, los productos que ofrecen son de buena calidad y más elaborados que los de The Garden, esto puede suponer un riesgo por la facilidad en caso de éxito, de poder copiar este modelo, pero supone una ventaja importante para The Garden, ya que para garantizar la mayor rapidez posible es imprescindible ahorrar tiempo en el proceso de venta. Sus precios medios son más elevados que los productos inmediatamente sustitutos que hemos tratado anteriormente y prácticamente ninguna se halla en una localización consciente de su público objetivo. La ventaja competitiva es palpable frente a la competencia.

4.2.5. Amenaza de nuevos competidores.

Al tratarse de un mercado incipiente y habiendo pocas barreras de entrada, es cuestión de tiempo que proliferen nuevos restaurantes que tengan una propuesta similar. Por tanto la estrategia de expansión será crucial y urgente a la hora de lograr un reconocimiento de la

marca y convertirse en el referente del segmento, antes de que puedan llegar competidores más fuertes y con más apoyo que los actores actuales.

La especialización de la cadena es una de las claves del reconocimiento, Como ya hemos visto, algunas cadenas multinacionales como Burguer King, están haciendo incursiones en el sector progresivamente. Para ellas es mucho más sencillo ir modulando su lineal para acoger nuevos productos y mediante su fuerte visibilidad ir virando hacia una imagen más atractiva para el segmento interesado. Sin embargo, mantenerse híbrido, como es el caso, no evitaría una estigmatización de cara a la nueva imagen que pretenden entregar. Por tanto es previsible que al igual que la estrategia seguida por el grupo Restalia S.L, forjar una nueva marca alejada de la visión tradicional que se tiene de ellas, es la alternativa más oportuna.

4.3. Análisis DAFO y CAME.

Para perfilar las estrategias y visibilizar los problemas el análisis DAFO y CAME son herramientas muy útiles que permite encontrar algunos problemas que a veces subyacen bajo la imagen idílica de la propuesta y sobre todo tratar de redirigir la estrategia en la mejor dirección posible.

El análisis DAFO describe una serie de debilidades inherentes a la empresa que debería de corregirse, unas fortalezas que hay que intentar mantener, unas amenazas arbitrarias que hay que valorar para poder afrontar en caso de que sucedan y unas oportunidades que no hay que dejar escapar. Estas respuestas y estrategias que debe tener en cuenta y poner en marcha la sociedad, redundará en el éxito o el fracaso de la organización.

Tabla 9. DAFO y CAME.

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca variedad de elección para el cliente. ▪ El diseño de la decoración o la música, no encaje con el gusto del cliente potencial mayoritario. ▪ Segmento reducido de clientes potenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia perfecta. ▪ Productos perecederos. ▪ Huelgas en los proveedores. ▪ Desastres naturales. ▪ Fuerte dependencia de la mano de obra. ▪ Poco valor de los activos. |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos sanos y naturales. ▪ Cercanía al cliente potencial de los centros deportivos y de salud. ▪ Servicio de recogida de pedidos ▪ Diseño amigable del establecimiento. ▪ Distribución propia. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreras de entrada bajas. ▪ Segmento de poder adquisitivo elevado. ▪ Instalaciones en alquiler, movilidad alta. |

| CORREGIR | AFRONTAR |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la carta de opciones mediante las proposiciones que vayamos observando en el estudio de mercado. ▪ Invitar al cliente a dar su opinión, acerca del diseño o la música del establecimiento. ▪ Extender la cadena para lograr alcanzar un mayor número de clientes potenciales que disfruten de los productos que hay en carta. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciarse de la competencia. ▪ Logística, distribución y servicio rápido. ▪ Tener stock para al menos 3 días y contactos de confianza con proveedores internacionales. ▪ Buena comunicación con los restaurantes en caso de emergencia. ▪ Incorporación de neveras de “self service”, incluso máquinas expendedoras. ▪ En el futuro, las inversiones se utilizarán las reservas. |
| MANTENER | EXPLOTAR |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear confianza con los proveedores, sin demoras en los pagos y tratando en primera persona. ▪ Priorizar la cercanía a los centros deportivos y de salud, frente a los precios de renta elevados. ▪ Publicitar el servicio de recogida de pedidos entre los clientes habituales. ▪ Mantener un estilo propio, trabajando con el mismo diseñador de forma conjunta y proporcionándole información de los estudios de mercado. ▪ Trabajar de tú a tú, directamente con los proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las bajas barreras de entrada y extender la cadena y aprovechar un segmento menos explotado. ▪ Con el paso del tiempo, se podrá incorporar a la carta productos más exclusivos con un mayor margen de beneficio. ▪ Tener mucha flexibilidad a la hora de trasladar el restaurante para adecuarse a las circunstancias de los clientes potenciales. |

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Misión, visión y valores.

Para determinar las estrategias necesarias para la creación y el desarrollo de la empresa es necesario establecer, como punto de partida, la misión y la visión, es decir, justificar su existencia y para qué ha sido creada. Así, con el propósito de aprovechar cada oportunidad que se presente a lo largo del camino y proyectar confianza en el público al cual se dirige, es necesario definir ambos en un único objetivo. De esta forma, la visión y la misión de la compañía se desarrolla y consolida en base al esfuerzo, la perseverancia y las buenas prácticas.

4.4.1. Misión.

La misión de la empresa es ofrecer una dieta saludable y ecológica, adoptando el modelo de comida rápida, en entornos donde prolifera el culto a la vida “*healty*”, próximos a centros asociados a la mejora deportiva o funcional, pudiendo satisfacer las actuales necesidades sociales fundamentadas en bienestar y sostenibilidad. La adquisición de productos locales, apoyando la economía local y sensibilizando sobre el medioambiente y el progreso social.

4.4.2. Visión.

La visión de la compañía es lograr quebrantar los estereotipos asociados a la comida rápida, logrando que los potenciales clientes preocupados por los hábitos saludables, como la nutrición o la actividad física, confíen en la alimentación de una cadena *fast food* que promueve la cocina casera o los alimentos locales de temporada. Bajo esta perspectiva, pretende convertirse en un referente en la restauración local que, gracias a su ideario ecologista, seduzca al consumidor sensibilizado por la protección del medio ambiente.

4.4.3. Valores.

A continuación, se describen los valores más representativos de The Garden y que sirven como eje para su funcionamiento y crecimiento:

- Transparencia. En un entorno social cada vez más enmascarado por las redes sociales e internet, se hace indispensable la transparencia hacia el equipo y el cliente. Resulta imprescindible que tanto trabajadores como consumidores confíen en la marca y el producto, conociendo la procedencia ética de las materias primas que adquieren y el proceso que sufren hasta llegar a sus manos.
- Excelencia. La compañía controlará que el producto sea de máxima calidad, para que el cliente perciba un producto con una calidad y calidez difícil de superar.
- Puntualidad y rapidez. Vivimos en una sociedad con un ritmo frenético, por ello, en The Garden se le da mucho valor al tiempo, denominándose a sí misma como cadena *fast food*. La puntualidad y la rapidez serán probadas y sometidas a cambios constantes para lograr la satisfacción completa del cliente más impaciente.
- Cercanía. No solo física por la amplia dispersión que se desea lograr en las distintas fases de expansión, sino también contando con la inestimable ayuda de clientes y profesionales del sector de los que tomaremos cualquier crítica u opinión en muy seria consideración. En The Garden la comunicación hacia arriba será muy valorada y premiada, con la intención de mejorar hasta la excelencia.

- Responsabilidad Social. Contribuir de forma voluntaria, activa y responsable a la mejora social y ambiental. Algo fundamental para el desarrollo de la comunidad, favorecer la sostenibilidad. La creación de puestos de trabajo de baja cualificación para personas muy válidas, pero con pocas oportunidades para lograr una estabilidad laboral, así como son ejes fundamentales para The Garden.

5. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING.

Para poder transferir el valor que aporta la empresa a la sociedad es importante establecer un plan de marketing que a su vez entregue de vuelta información útil para mejorar todos los aspectos de la empresa retroalimentando la generación de valor.

5.1. Estrategia y plan de acción.

Se implementará una estrategia “Customer Success” para detectar las necesidades que puedan sufrir los clientes y canalizar las soluciones apropiadas para que la satisfacción del cliente sea lo mejor posible y repercuta positivamente en la imagen de la marca. Una mala experiencia puede tener consecuencias muy graves si la persona se siente agraviada y genera recomendaciones negativas a su entorno de potenciales clientes, que probablemente no lleguen a dar la oportunidad a la marca. Por ello, el obsesionarse con no dar malas experiencias y en caso de que sucedan repararlas con creces lo antes posible sin reparar en gastos es fundamental, pudiendo transformar una mala experiencia en una muy positiva y del mismo modo, las recomendaciones serán positivas, atrayendo clientes.

La importancia de dar voz al cliente de forma inmediata es fundamental para poder darle la solución lo antes posible antes de que se marche y no regrese. De modo que utilizando la donde se recoge el pedido, una vez hecho el pago, se genera una pequeña encuesta de opinión anónima sobre su satisfacción general. Si es inferior a las 3 estrellas sobre 5, se abre una pestaña dando algunas ideas de a que se ha debido la insatisfacción y dejando un espacio para expresar por escrito el problema. En la pestaña final se pide disculpas y se invita al cliente a dejar su correo electrónico o número de teléfono para que el servicio de atención al cliente se ponga en contacto con el cliente para resolver el problema. Dadas las circunstancias de limitación de personal, el propio director tiene esta función.

Al finalizar la encuesta se dará la oportunidad de participar en otra encuesta dirigida proporcionar certidumbre de aquello que se está planteando implementar en los restaurantes, así como el diseño que prefieren de una pared del restaurante destinada al arte, con un mural realizado por un artista local, que cambiará cada semestre. Se podrá extender a otras ideas como el tipo de música, poner música en directo o agregar algún elemento en el local o la carta. El cliente debe de sentirse involucrado y sentir que es el que manda allí.

Para no resultar tediosa la encuesta, se gratificará con una pieza de fruta como reclamo o si se ha hecho una consumición de al menos 9 euros, se entrega un código de descuento por un mix de frutos secos, un café o un refresco canjeable a lo largo del mes siguiente cuando se haga una consumición de al menos 5 euros. Al canjear un código no se genera encuesta tras el pago.

La opinión se centrará en conocer aspectos de cómo mejoraría la variedad de opciones de productos, proponiendo también algunas opciones de las que no disponga la cadena, el diseño de una pared que habrá en cada local dedicada al arte, que se cambiará cada semestre, su experiencia general percibida, así como la atención recibida.

En el interior del restaurante, en uno o más monitores se informaría de eventos locales deportivos o culturales. También en convenios con ayuntamientos cercanos, videoportajes, para promover el turismo regional y rural.

5.2. Marketing Mix. Las 4P 's.

“Para lograr las Metas establecidas en el Plan Comercial, la empresa deberá servirse convenientemente de la adecuada combinación de las variables comerciales, las denominadas 4P 's. Distribuir el presupuesto comercial entre las diferentes variables comerciales de tal manera que se maximicen los beneficios.”³

5.2.1. Producto.

El producto ofertado debe estar demandado por el cliente. No se trata de productos nuevos, pero sí con pequeñas modificaciones para hacerlo más apetecible al cliente y aportando un valor en determinadas circunstancias que entendemos, el cliente desea. Mantenerlo en buenas condiciones es además una tarea difícil puesto que los alimentos tienen una caducidad muy rápida si no se encuentran en las condiciones adecuadas.

En definitiva los productos que conforman la carta del restaurante generan en buena medida la imagen comercial que se desea transmitir, pero buscando la implementación de otros servicios que puedan agregar todavía más valor al producto en sí.

La carta consta de 1 entrante, 3 principales, 3 postres y 4 bebidas. Algunos nombres hacen referencia de forma indirecta a denominaciones del mundo de la salud y el deporte, dotando de personalidad propia productos que tienen un poco más de calidad y garantías que los comunes en otros establecimientos de la competencia.

Se creará un servicio de custodia para recoger los pedidos online de servicios de comida preparada a domicilio, como Wetaca o menú diet, que son algunas de las plataformas más utilizadas. Estos servicios se encargan de cocinar como lo haría cualquier restaurante, con servicio a domicilio, pero totalmente enfocado al reparto y con procesos de conservación mucho más avanzados que permiten mantener los alimentos en buenas condiciones por más de una semana para poder ir consumiéndolo durante la semana sin tener que cocinar, simplemente calentándolos en el microondas. Este servicio ahorra mucho tiempo y siendo más económico que comer en restaurantes, con una calidad e higiene que en muchas ocasiones supera a la comida casera, es previsible que crecerá mucho en los próximos años.

³2013. Capítulo 9. Determinación del Marketing Mix. [aut. libro] Luis Miguel Rivera. *Decisiones en Marketing. Clientey Empresa. 3ª Edición*. Valencia : Universitat Politècnica de València, 2013, pág. 256.

Tabla 10 Carta de productos y precios.

| Nombre comercial. | Descripción. | Presentación. | Precio. | Pvp especial. |
|-------------------|---|------------------------|---------|---------------|
| ENTRANTE | | | | |
| Mix. | Mix de frutos secos tostados o naturales, bajos en sal. | vaso de papel pequeño. | 2,9 | 2,4 |
| PRINCIPAL | | | | |
| Ensalada. | Variedad de verduras, tomates de distintas variedades, tofu y frutos secos, diversas salsas o Ensaladilla rusa. | Bol de cartón grande. | 4,4 | 3,9 |
| Perrito. | Longaniza vegana con Pan integral, cebolla caramelizada y salsa. | Bandeja de papel. | 6,4 | 5,9 |
| Hamburgym. | Hamburguesa vegetal con queso vegano, pan de hamburguesa de espelta, rodaja de cebolla, tomate, pepino y salsa. | Caja de papel. | 6,4 | 5,9 |
| POSTRES | | | | |
| Sanoothie. | Batido de frutas naturales con hielo. | Vaso de papel grande. | 4,4 | 3,9 |
| Zumbo. | Jugo de fruta. | Vaso de papel mediano. | 3,9 | 3,4 |
| Cross Fruit. | Fruta pelada y troceada. | bol de cartón mediano. | 2,4 | 1,9 |
| BEBIDAS | | | | |
| Cafeto Arábica. | Café ecológico. | Vaso de papel pequeño. | 1,4 | |
| Té quiero. | Té ecológico. | Vaso de papel pequeño. | 1,4 | |
| Refrescos | Sodas, siempre disponible su homónimo sin azúcar. | Vaso de papel Grande | 2,4 | |
| Agua | Fuente de osmosis | Vaso de papel Grande | 1 | |

Fuente: Elaboración propia

La contrapartida de estos servicios es que se hace a domicilio, sin especificar la hora, lo que genera mucho estrés en personas ocupadas que no pueden quedarse esperando durante horas a que llegue el repartidor. De modo que para solventar este problema, aprovechando el espacio sobrante en las neveras de los establecimientos The Garden, así como sus amplios horarios de apertura, se puede aprovechar no solo para dar servicio a los clientes habituales, sino para atraer a clientes nuevos, publicitándolo tanto en el restaurante, como en las redes sociales, e incluso llegando a acuerdos en el futuro con las compañías de reparto para aprovechar el reparto diario que ya se realiza desde el almacén logístico a cada restaurante, para hacer más eficiente el servicio.

Así los restaurantes se establecen como nodo de recogida de estos pedidos, que necesitan refrigeración para conservarse de forma óptima, hasta que el cliente pueda recoger

el pedido, permitiéndole mayor libertad para organizar su día sin preocupaciones. La tarifa es de 1€ de custodia por día cada 10 kilos. El importe se abona en el momento de hacer la reserva, a través de la web y se indica el día máximo en el que el cliente pretende recoger el pedido. Se le mandará un correo electrónico avisando el día de antes al fin de la custodia. Si el cliente no lo ha prorrogado desde la plataforma de la página web, se desechará el producto al final del día siguiente. Los clientes asiduos se les concederá un día de más de cortesía antes de desecharlo y siendo socio del centro salud o deportivo anexo, la cuota de custodia se reduce a 0,5 € al día.

Habrá servicio de recarga de dispositivos móviles con la potencia justa para evitar el abuso de personas deshonestas, como también un servicio de terraza y si hubiese un patio interior, ornamentado con plantas. No se puede categorizar de servicio, pero una vez comprobada la acogida de los nuevos restaurantes, organizar charlas de idiomas en determinados días de menor afluencia, por ejemplo el jueves de 18 a 20 horas, en el cual habrá oferta de 2 x 1 en Refrescos, Zumbos y Sanoothies. Una forma práctica además de reducir los excedentes con fecha de caducidad cercana de paso.

5.2.2. Precio.

Los precios que hemos visto en la tabla **Tabla 10** corresponden a los precios fijados como orientación a precios de productos similares en establecimientos de restauración cercanos. El nivel de precios se calculará dependiendo de la afluencia que haya. Las estimaciones muestran que se necesitan alrededor de 210 clientes al día por tienda, para hacer frente a los pagos y obtener beneficios.

Por otra parte, los socios de los centros de salud y deporte anexos al restaurante tendrán un precio especial de descuento de 0,5€ euros en los platos principales y postres.

5.2.3. Promoción.

Como parte de la creación de una imagen de marca que sintetice los valores de la empresa, la publicidad directa con folletos va claramente en contra del compromiso con el medio ambiente, así que para evitar esto y tras la apertura de páginas en las principales redes sociales, así como de la página web de la sociedad que detallen mejor la visión, misión y los valores que impulsan este proyecto, se creará una campaña a través de las mismas redes sociales para destacar la inauguración del restaurante como un gran evento con toda la carta a mitad de precio la primera semana de apertura y hasta final de existencias.

La página web correrá a cargo del estudio de diseño seleccionado para el diseño de todo el local y si lo dispusiera, de un experto en SEO para el posicionamiento de la web y las redes sociales. En caso de no tenerlo se hará la contratación de un experto independiente en esta función tan fundamental hoy en día. Que las palabras clave utilizadas en el posicionamiento coincidan con la identidad de The Garden.

Una vez finalizada la semana de inauguración con precios especiales para atraer a los habitantes locales y darse a conocer, se iniciará la cooperación con los centros de deporte y

salud. Si cuentan con tarjeta de socio electrónica para el acceso a las instalaciones, se aceptará para identificarse en el restaurante con un descuento especial. Como aliciente para la cooperación entre centros de salud o deporte y los restaurantes franquiciados (Gardenrest), no habrá posibilidad de realizar descuentos a los socios que no lo sean del centro adjunto al restaurante, para no socavar el negocio de los franquiciados.

En caso de no disponer de tarjeta, de socio, se podrá identificar o registrar como cliente preferente presentando de una factura a su nombre. Este registro se realizará utilizando la misma tablet que se dispone para la recogida de encuestas y pedidos. Se pedirá información básica, incluido el correo electrónico, al mismo al que se le hará envíos periódicos en caso de haber ofertas o nuevos productos en la carta. Se configurará para la pertinente firma del formulario de aceptación de las condiciones de la ley de protección de datos y pasará también a ser cliente preferente durante el periodo de tiempo que incluya la asociación con su centro de deporte o salud.

En concreto los descuentos para los socios deben ser lo suficientemente significativos para resultar atractivos al cliente preferente. En un primer momento será de 0,5€ en todos los principales y postres de la carta una vez al día y la custodia de los pedidos de platos preparados gratuitos tantos días como se haya consumido el menú durante el mes anterior, a partir de ahí pasa a ser de 0,5€ el día. Una vez alcanzado un número relevante de clientes que lo permitan, se mejorará el descuento o se extenderá a más productos.

Los clientes preferentes serán informados si así lo aceptan en el formulario a recibir las ofertas puntuales que se harán para liberar excedentes durante los días de baja afluencia.

5.2.4. Emplazamiento.

A pesar de las limitaciones financieras, es necesario contar con al menos dos establecimientos en la ciudad de Valencia de al menos 100 m² cada uno, para poder realizar todas las operaciones correctamente, sostener el apoyo logístico y por mejorar la visibilidad y buscando la máxima cercanía posible con centros de deporte y salud. Es importante además ensayar los procedimientos con al menos dos establecimientos, para comprobar la integración y si hubiera problemas corregirlos, antes de una fase expansiva.

En vistas a futuro, para asegurar una afluencia significativa de socios a sus centros y mejorando las expectativas de que el centro pueda interesarse en adquirir una franquicia Garden Rest. Hacer un pequeño análisis de las condiciones de los principales centros en la ciudad de Valencia, nos ayudará a conocer las locaciones más recomendables donde establecer ambos restaurantes.

Por solvencia, sin duda que la opción de Basic Fit es la más apropiada, contando con un resultado de ejercicio considerablemente superior a los demás de 3,7 millones de Euros. Sin embargo solo cuenta con un establecimiento en Valencia. Los más extendidos son Monumental Forma Sport S.L. y Atalanta Centro Deportivo S.L. que cuenta con 6 y 3 centros en la ciudad. Sus resultados son bastante justos y están bastante endeudados, sobre todo la segunda. Por ello, a pesar de que Atalanta Centro Deportivo S.L. cuenta con un mayor ratio de ingresos por cada centro, lo que delata una mayor concentración de socios o al menos con un

mayor poder adquisitivo, por la estrategia expansiva que como vimos en el punto 4.4. (Análisis DAFO y CAME), es crucial para resolver algunas debilidades, conviene priorizar los centros Monumental Forma Sport S.L. para mejorar la oportunidad de llegar a un acuerdo de colaboración de mayor envergadura que se pueda extrapolar a otras tiendas.

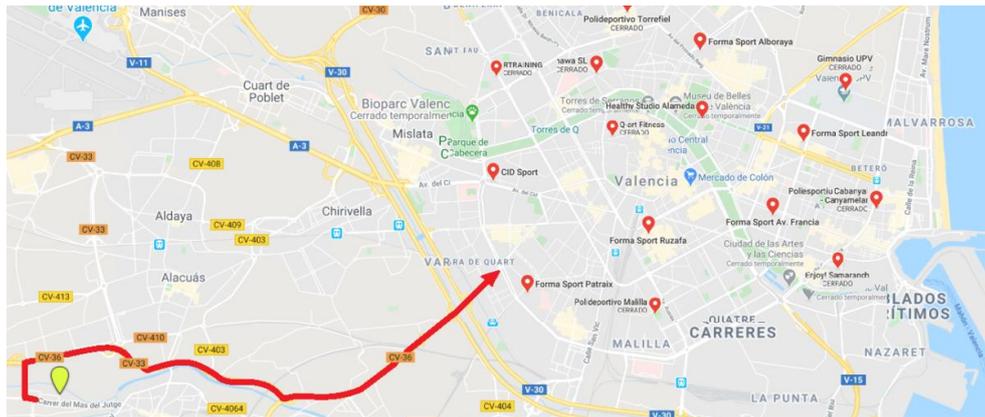
Tabla 11 Principales centros deportivos que operan en la provincia de Valencia

| 2018 | SEDE | Resultado del Ejercicio. Mil EUR | Endeudamiento (%) | Ing. explotación. Mil EUR |
|---|------------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------------|
| MCFIT ESPAÑA SLU | MADRID | -1082 | 6,98 | 30.653 |
| BASIC FIT SPAIN SAU | MADRID | 3731 | 15,97 | 21.825 |
| OCISPORT CONSULTING SL | MADRID | 947 | 27,21 | 10757 |
| IFITNESS INSTALACIONES MONUMENTAL | MADRID | -298 | 91,25 | 7277 |
| FORMA SPORT S.L. | VALENCIA | 20 | 40,79 | 1817 |
| ATALANTA CENTRO DEPORTIVO SL | VALENCIA | 70 | 62,25 | 1.685 |
| CENTRE ESPORTIU MARXALENES SL | VALENCIA | -1 | 113,25 | 990 |
| GIMNASIO Y SAUNA OLYMPIC SL | L'HOSPITALET DE LLOBREGAT | -11 | 64,28 | 198 |
| ACTIV SALUS INVEST SOCIEDAD EXPLOTACIONES Y COMERCIALIZACIO | VALENCIA L'HOSPITALET DE LLOBREGAT | 8 -55 | 0,56 45,13 | 98 43 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

Los primeros dos restaurantes se establecerán en zonas universitarias, ya que las nuevas generaciones presentan una mayor sensibilidad y corresponsabilidad frente a problemas actuales que en parte se compromete The Garden en su misión para aportar su granito de arena en un mundo mejor más mejor.

Ilustración 5 Acceso principal de acceso a la ciudad de Valencia desde el Almacén logístico.



Fuente: Google Maps.⁴

Para apoyar los restaurantes será indispensable un almacén cercano a la ciudad de Valencia con capacidad para las operaciones necesarias para el funcionamiento y el aprovisionamiento lo más rápido posible, ante eventuales roturas de stock. Al mismo tiempo debe haber buen acceso al extrarradio, ya que la gran mayoría de movimientos del transporte se hará en los pueblos y cooperativas alejadas del núcleo de la ciudad para la compra de materias y por tanto debe estar bien comunicado por vías importantes como en este caso por la CV-33 y la CV-36.

⁴ Google maps (2021). *Polígono industrial de Masía del Juez de Torrent 61 (Valencia).*

6. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

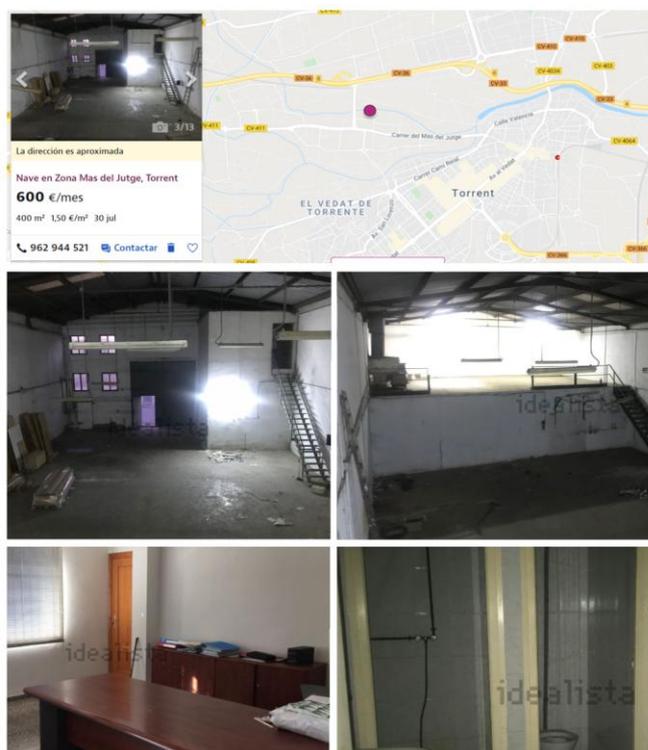
Para garantizar un correcto funcionamiento de las operaciones, se debe establecer un plan de actuación que determine cómo actuar ante distintas circunstancias de forma rápida y efectiva. Al no disponer de experiencia previa, se adoptan métodos probados en circunstancias similares que hayan dado buen resultado y se tomará en consideración las desviaciones en los resultados tras la aplicación de los procedimientos iniciales para acomodar los procesos a las circunstancias de la sociedad y problemas que puedan ir surgiendo con el tiempo.

6.1. Localización.

La situación de los distintos componentes de la empresa, almacén y restaurantes, se ha establecido de forma que resulte lo más eficiente de cara a un abastecimiento rápido y de cercanía con el cliente potencial junto a centros deportivos y de salud

El almacén logístico con denominación interna AL1, se encuentra en el polígono industrial de Masía del Juez de Torrent. Bien comunicado a través de la autovía CV-36 con la ciudad de Valencia, para poder hacer el reparto en los restaurantes lo más rápido posible.

Ilustración 6 Anuncio y localización de la Nave industrial en el polígono Masía del Juez de Torrent.

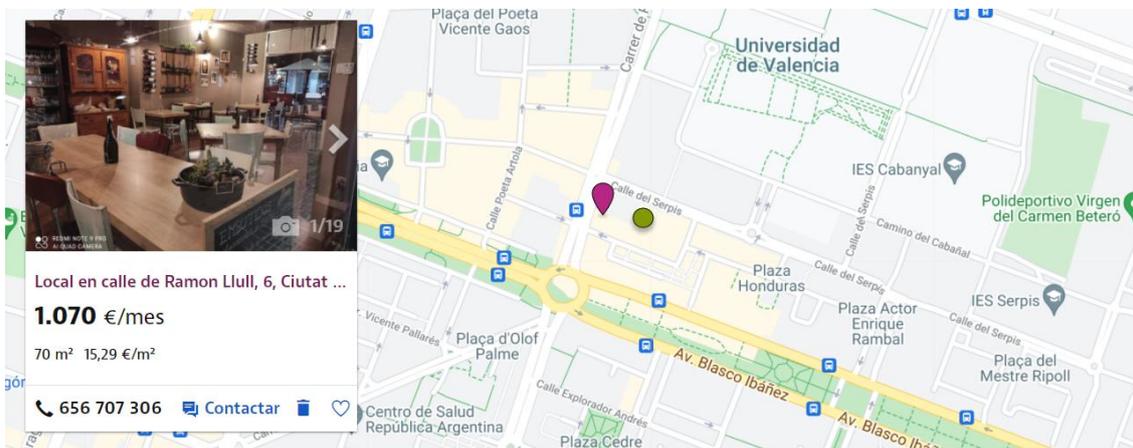


Fuente: Idealista.⁵

⁵ Idealista S.A.U. (2021). Inmuebles en alquiler <<https://www.idealista.com/inmueble/93217773/>>

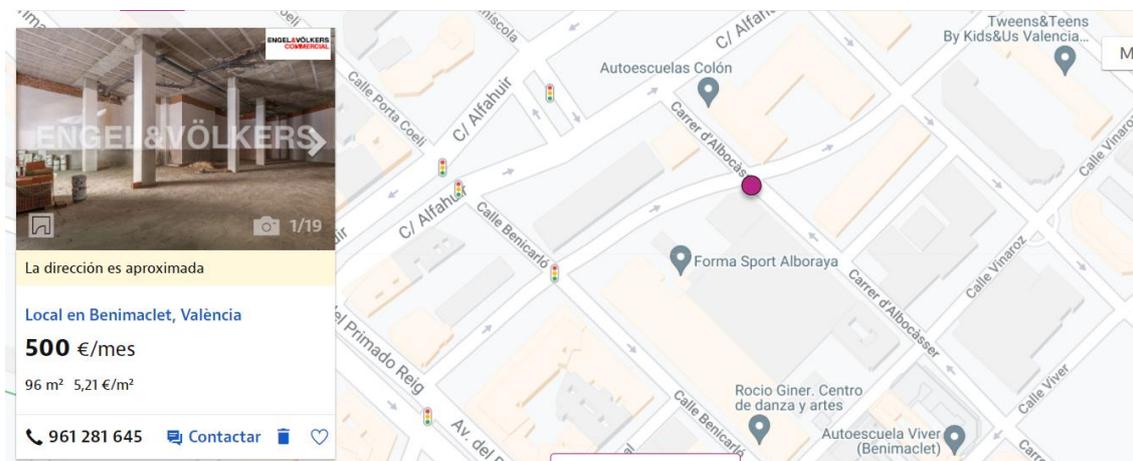
Los restaurantes estarán numerados por orden de apertura, seguido de las 5 primeras letras de la ciudad, región o barrio. Si se trata de una franquicia, seguido del número de apertura de la misma. En este caso estarán radicados en la carrer Ramon Llull 6 y Carrer d'Albocàsser 91. Con los códigos internos "1VALEN" y "2VALEN".

Ilustración 7 Anuncio y localización de restaurante 1VALEN.



Fuente: Idealista.⁶

Ilustración 8 Anuncio y localización del restaurante 2VALEN.



Fuente: Idealista.⁷

6.2. Espacios y distribución.

La mayor parte de las operaciones necesarias, se suceden en el interior de los espacios alquilados para tal fin, se estructuran de manera que mejore la circulación del equipo de trabajo, acortando distancias y despejando zonas de paso de las tareas más comunes. El diseño

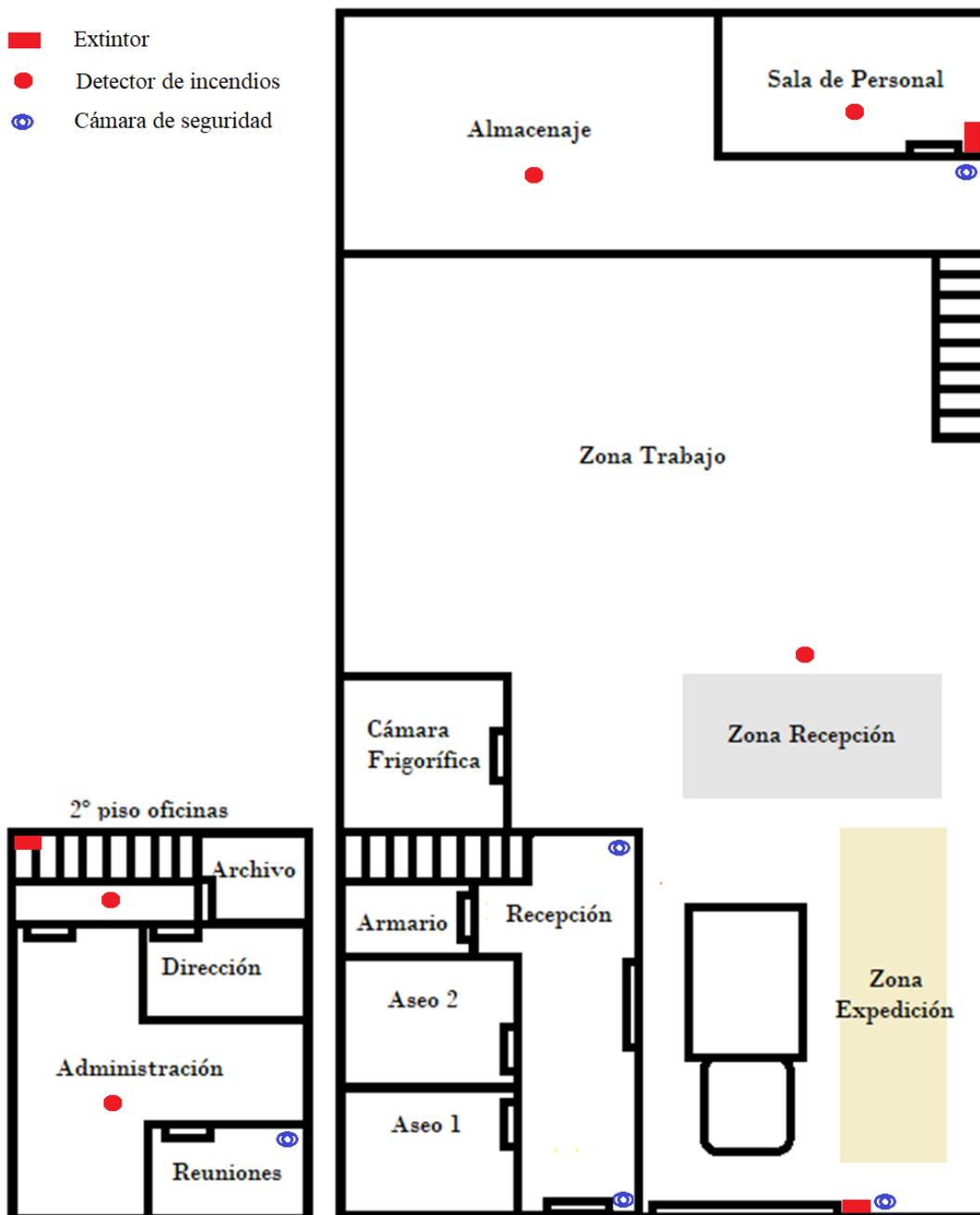
⁶ Idealista S.A.U. (2021). Inmuebles en alquiler <<https://www.idealista.com/inmueble/86186386/>>

⁷ Idealista S.A.U. (2021). Inmuebles en alquiler <<https://www.idealista.com/inmueble/89974131/>>

de los espacios debe estar además organizado de forma coherente y al mismo tiempo acorde con la filosofía del feng Shui, para influenciar de manera positiva a las personas. La mejora de los procesos vendrá en gran medida basada en los espacios y por ello es importante tenerlo en cuenta en la elaboración del plan de operaciones para garantizar que los procedimientos alcancen la excelencia.

El almacén cuenta con 27 metros de largo por 13 de ancho, más un segundo piso en las oficinas con 8 de largo y 6 de ancho, que suman 399 metros cuadrados.

Ilustración 9 Plano del almacén logístico AL1.

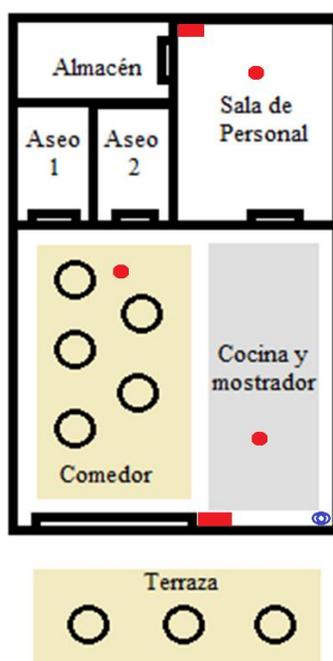


Fuente: Elaboración propia.

Al ser unas instalaciones bastante deterioradas y por acomodarlas para llevar a cabo las operaciones necesarias para el funcionamiento del almacén, debe hacerse varias reformas. La recepción en la que no se dispone de mucho espacio, debe ampliarse y situarse frente a la puerta del armario, haciéndola menos accesible por ser un lugar privado. Las escaleras son exteriores y se van a retirar, haciendo unas interiores y tapiando la puerta de acceso. Esta reforma no es tanto estética como de utilidad, ya que en dicho espacio se pretende colocar la cámara frigorífica para una mayor facilidad de acceso desde el aparcamiento del camión. De tal forma que es necesario adecuar la instalación eléctrica para el consumo del refrigerador y de la maquinaria que se situará en la zona de trabajo. Del mismo modo también hay que reformar el altillo y construir una sala para que el personal pueda descansar o comer.

Por otra parte los sistemas de seguridad como extintores, deben localizarse junto a la puerta de entrada, sala de personal y las escaleras en el segundo piso. Los detectores contra incendios, sobre la escalera del segundo piso, en administración, en la sala de personal y otros dos en la zona de recepción y de almacenaje. En cuestión de alarmas, en las puertas de acceso y en las escaleras, acompañadas de cámaras de seguridad centralizadas en las oficinas de la compañía de seguridad.

Ilustración 10 Plano estandarizado de un restaurante de la cadena.



Fuente: Elaboración propia

6.3. Gestión de inventario.

La razón por la que es necesario tener un stock, es la variación del aprovisionamiento y al mismo tiempo de la demanda que puede variar sustancialmente y es necesario protegerse contra las irregularidades de ambos factores.

La cantidad disponible puede variar y siempre se intentará reaprovechar lo que no se haya podido vender y mantener el stock de ciclo requiere diariamente adquirir solo lo indispensable para ese día, ya que se dispone del stock anticipado del día siguiente que hace de seguridad, garantizando que no haya una rotura de stocks antes del cierre pero que al mismo tiempo el producto se encuentre en óptimas condiciones. El reparto desde el almacén debe realizarse a las 12 a.m. para garantizar la máxima frescura.

La demanda tiende a ser estable, pero puede tener picos variables o estocásticos, como los que suceden a medio día. Se pretende por tanto garantizar el objetivo factible diario de 100 servicios en días ordinarios, 200 durante festivos, y de 300 durante las fiestas mayores, como las fallas o el 9 de octubre.

Debido al uso mayoritario de alimentos perecederos, los cuales pueden congelarse, pero tienen una pérdida de consistencia y sabor que no garantiza una frescura apropiada. La temperatura debe ser la necesaria para no interferir en la maduración natural pero dar el tiempo necesario para poder servirlos con garantías frente a otros productos sustitutivos. En todo el proceso, se desechará todo material con rastro de fermentación o mal estado. Se debe tener en cuenta que la reducción de masa tras el despiece y la retirada de los productos en mal estado puede rondar el 20% en el caso de estos productos perecederos.

Como se muestra en la **Tabla 10**, la mayor parte de los productos perecederos se encuentran distribuidos en un plato principal (la ensalada) y en los 3 postres que se basan en frutas naturales. Se estima que la petición de estas 4 opciones será seleccionada por el 40% de los clientes y la cantidad necesaria de kg de material se especifica en la **Tabla 12**, asumiendo la pérdida de ese 20% de reducción de masa en el producto final

Tabla 12 Necesidades de per de jornada

| Día | Verdura (Kg) | Cítricos (Kg) | Frutas Tropicales (Kg) | Fruta de hueso (Kg) | Fruta de semilla (Kg) | Frutas de temporada (Kg) | necesidades (Kg) |
|--------------|--------------|---------------|------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|
| Código | A | B | C | D | E | F | |
| Ración (Kg) | 0,5 | 1,00 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Demanda (%) | 10% | 9% | 6% | 3% | 3% | 9% | 40% |
| Ordinario | 5 | 9 | 6 | 3 | 3 | 9 | 35 |
| Festivo | 10 | 18 | 12 | 6 | 6 | 18 | 70 |
| Fiesta mayor | 15 | 27 | 18 | 9 | 9 | 27 | 105 |

Fuente: Elaboración propia

Para minimizar el inventario todo lo posible y asegurar la frescura de los alimentos perecederos, se establecerá solamente un día de existencias, dando más espacio a productos no perecederos que pueden mantenerse por más tiempo e incluso cuando surja un exceso de demanda en otro establecimiento se pueda hacer una entrega rápida donde más necesidades momentáneas haya, sin necesidad de movilizar el personal de reparto, que solamente lo hará cuando las necesidades sean de productos perecederos, los cuales necesitan mantener la temperatura para no romper la cadena de frío, pudiendo dañar los alimentos. Por tanto el espacio ocupado por los alimentos perecederos en las neveras no debería exceder los 210 kilos diarios en ningún momento.

En el resto de alimentos se revisará la fecha de caducidad semanalmente durante el horario que se detecte menor movimiento y siempre que haya dos trabajadores en su puesto de trabajo. El almacenamiento se hará colocando los recipientes en el caso de perecederos en distintos refrigeradores para cada día y el que contenga los materiales para el día siguiente se precintará para evitar la pérdida de temperatura y confusiones que puedan mermar las existencias del día siguiente.

En lo relativo a productos no perecederos, tendrán unas existencias de al menos 4 días, no hay pérdidas apreciables de su masa en la elaboración, pero por prudencia se establece un 5% de pérdida desde la compra hasta su servicio al cliente. Se colocará siempre los productos con fecha de caducidad más cercana en la parte exterior de cada estante de las estanterías, para consumirlos antes y evitar pérdidas innecesarias. Atendiendo a estos preceptos, las necesidades diarias serán las siguientes. Se necesitará espacio para almacenar 194,4 kilos de alimentos no perecederos en los diferentes estantes como se detalla a continuación.

Tabla 13 Necesidades de alimentos no perecederos por tienda y tipo de jornada.

| Material | Frutos secos (Kg) | Ingredientes Ensaladas | Ingred. Hamburg ym (kg) | Ingredientes Perritos (Kg) | Ingredientes postres (kg) | Otros ingredientes | Bebidas | necesidades (Kg) |
|--------------|-------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------|---------|------------------|
| código | 1 | G | H | I | J | K | 8 | |
| Ración (Kg) | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,5 | |
| Demanda | 10% | 1% | 10% | 5% | 15% | 3% | 17% | 60% |
| Ordinario | 0,96 | 0,06 | 3,84 | 1,08 | 1,5 | 0,3 | 8,5 | 16 |
| Festivo | 1,92 | 0,12 | 7,68 | 2,16 | 3 | 0,6 | 17 | 32,48 |
| Fiesta mayor | 2,88 | 0,18 | 11,52 | 3,24 | 4,5 | 0,9 | 25,5 | 48,72 |

Fuente: Elaboración propia

Se irán colocando los productos en los expositores pertinentes en los mostradores para que el cliente pueda previsualizarlos y observar su buen estado. Al liberar ese espacio de almacenaje la reposición durante el reparto será más rápida.

Los excedentes de productos perecederos del día anterior que no se hayan podido reaprovechar en la primera reposición de los mostradores y expositores se donarán. Durante el reparto serán retiradas por el transportista si sus condiciones son aceptables y tras el

reparto en todas las tiendas, si la cantidad de excedentes es significativa, se hará su entrega a un comedor social que lo acepte. Se harán adquisiciones mayores de lo necesario, dado que se necesitan unos valores de stock medio elevados por el carácter discreto e irregular de la demanda que no depende de las condiciones de un ítem superior y con la intencionalidad de poder realizar donaciones asiduamente.

En los alimentos perecederos no es tan necesario llevar un inventario exhaustivo, porque se reponen diariamente y directamente dependiendo de lo que se haya atacado el stock anticipado del día siguiente las compras tendrán que ser mayores o menores. En los no perecederos sí se requiere un punto de pedido óptimo para evitar la rotura de stock.

Definitivamente trabajar sobre estimaciones está sujeto a muchísimas variaciones que tendrán que ir corrigiendo conforme se vaya haciendo inventario y se detalle en que circunstancias se producen incrementos notables de la demanda, que necesidades hay y el stock de seguridad necesario.

6.4. Proveedores.

Al tratar con materiales estandarizados, no se depende de un proveedor concreto, la libertad para contrastar productos, hacer pruebas y negociar precios está abierta a modificaciones continuas. Las modificaciones de producto o las negociaciones de precio que conlleven un incremento de más del 5% del precio habitual y del 10% en perecederos, deberán ir acompañadas de un informe previo que deberá ser aprobado por el director, salvo en el caso de que el stock en tránsito sea urgente por necesidades imprevistas.

Las compras de perecederos son la prioritarias y se deben llevar a cabo durante la primera parte del día para poder manufacturarse a lo largo de la tarde por el equipo de despiece. Una vez acabado el reparto a los restaurantes antes de las 12 horas, el transporte recogerá las compras de perecederos que se vayan realizando.

En estos momentos el resto de compras son de cuantía limitada, pudiéndose hacer cargo de su traslado el propio encargado de compras, el proveedor o como última alternativa el transporte durante la recogida de las compras de perecederos a la mañana siguiente.

Por suerte en España disponemos de un clima muy variado y un todavía excelente sector primario con mucha calidad. Por eso, para la adquisición de perecederos durante las temporadas de cada tipo de fruta se podrá hacer directamente en las propias cooperativas regionales. Para cubrir los espacios en que no haya producción nacional, evitando así la contaminación que supone el transporte desde otras regiones más alejadas y ayudando a la economía regional a subsistir, se recurrirá a intermediarios priorizando aquellos ecológicos y aquellos que utilicen la red blockchain de Vechain, que garantice la procedencia de los productos y su respeto a con las normas medioambientales, ecológicas y de derecho. Esta es una lista de los principales proveedores que dan servicio en Valencia.

Tabla 14 Principales proveedores de frutas y verduras de la región.

| Nombre | Localidad | Ingresos de explotación (mil EUR) |
|-------------------------|--------------|-----------------------------------|
| SOCIEDAD DE COMPRAS | MADRID | 810.345 |
| SANLUCAR FRUIT SL | PUÇOL | 280.870 |
| AM FRESH SPAIN CITRUS | CARCER | 107.109 |
| BARGOSA SA | BARCELONA | 98.797 |
| FRUTAS TONO SL | BENIFAIRO DE | 86.017 |
| FRUXERESA SL | XERESA | 79.688 |
| AM FRESH IBERIA SL. | MADRID | 57.035 |
| ALBENFRUIT SLU | ALGEMESI | 54.444 |
| S.A.T. LAS HACIENDAS Nº | SEVILLA | 54.000 |
| LANDGARD ESPAÑA SL. | PATERNA | 49.086 |
| S.A.T. CITRICOS | OLIVA | 44.976 |
| ESPACE TECNO AGRICOLA | RIBA-ROJA DE | 44.168 |
| COMERCIAL PROJAR SA | QUART DE | 42.181 |
| CHESTE AGRARIA COOP | CHESTE | 41.894 |
| CEBOLLAS TARA, S.L. | REQUENA | 41.376 |
| MADREMIA SL | CANALS | 38.605 |
| CAÑAMAS HERMANOS SA | OLIVA | 35.329 |
| JOBARMA EXPORT SL | LA POBLA DEL | 34.525 |
| GREEN FRUITS COOP V | OLIVA | 30.833 |
| RAMAFRUT SL | BENAGUASIL | 30.792 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

Tabla 15 Otros proveedores de alimentos de la región.

| Nombre | Localidad | Ingresos de explotación (mil EUR) |
|------------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| CALIDAD PASCUAL SAU | ARANDA DE | 651.090 |
| LACTALIS PULEVA SOCIEDAD LIMITADA. | GRANADA | 643.474 |
| COMERCIAL GRUPO FREIXENET SA. | SANT SADURNI | 333.771 |
| PERNOD RICARD ESPAÑA SA | MALAGA | 310.468 |
| DIAGEO ESPAÑA SA | MADRID | 192.838 |
| VIVA AQUA SERVICE SPAIN SA | PATERNA | 120.265 |
| MOET HENNESSY ESPAÑA SA | BARCELONA | 98.029 |
| RED BULL ESPAÑA SL | MADRID | 75.655 |
| JOAQUIN AYORA SA | VALENCIA | 37.481 |
| DISCEMA SA | XIRIVELLA | 34.206 |
| NOVADELTA COMERCIO DE CAFES | BADAJOS | 20.202 |
| CORTES BUSINESS CORPORATION | PATERNA | 11.221 |
| DISTRIBUCIONES VALSEGURA SOCIEDAD | XIRIVELLA | 9.581 |
| IBERIANA FRUCHT SA | MASSAMAGRE | 8.150 |
| SAGUNTO DISTRIBUCION DE BEBIDAS SL | SAGUNTO/SA | 7.416 |
| SGIDRINKS SOCIEDAD LIMITADA. | MANISES | 6.606 |
| JOSE FERRER SOCIEDAD LIMITADA | VILAMARXANT | 5.523 |
| DISVACE SL | CARCAIXENT | 5.347 |
| BIERWINKEL SOCIEDAD LIMITADA. | MASSALFASSA | 4.072 |
| DISTRIBUIDORA BAUTISTA PLANES SL | MASSAMAGRE | 3.747 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

Tabla 16 Principales proveedores de envases de la región.

| Nombre | Localidad | Ingresos de explotación (mil EUR) |
|---------------|------------|-----------------------------------|
| SAICA PACK SL | ZARAGOZA | 277.340 |
| CARTONAJES | L'OLLERIA | 121.174 |
| CARTONAJES | MADRID | 73.741 |
| TECNICARTON | ALMUSSAFES | 43.414 |
| ONDU- | ALOVERA | 21.538 |
| LITOTURIA SL | NAQUERA | 15.812 |
| HINOJOSA | CARDEDEU | 13.503 |
| CARTONAJES | TORRENT | 11.524 |
| DEL SAZ | XIRIVELLA | 7.014 |
| ALBOPACK | ALBORACHE | 4.522 |

Fuente: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

En cuestión de suministros, se ha tratado de no contratar gas, no solo por los peligros que acarrea, tanto de escape como de escasez, dado la dificultad para su transporte, sino también por la posibilidad de realizar todos los procedimientos de forma eléctrica y con la liberalización del sector de las energías, se ha incrementado las nuevas distribuidoras que se enfocan en dar servicios de electricidad renovable, con la idea de poner un granito de arena para frenar el cambio climático.

Tabla 17 Tarifas eléctricas variables.

| | Potencia (€/kWh) | | Energía (€/kWh) | | Cuota mensual (Eur) |
|---------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|---------------------|
| | valle | Punta | Valle | Punta | |
| Tu Luz Fácil | 0,0810 | 1,9800 | 0,0910 | 0,1280 | 6,00 |
| Wombbat | 0,0810 | 1,9530 | 0,1370 | 0,1370 | 3,00 |
| TotalEnergies | 0,2519 | 2,1277 | 0,1399 | 0,1809 | 1,43 |
| Holaluz | 0,0810 | 1,9521 | 0,1610 | 0,2190 | 1,43 |
| Ovo energy | 0,0810 | 1,9300 | 0,1751 | 0,2217 | 8,00 |
| Lucera | 0,0816 | 1,9791 | 0,1850 | 0,2816 | 10,00 |
| Naturgy | 0,2400 | 2,6600 | 0,1538 | 0,1925 | 2,00 |
| Iberdrola | 0,3267 | 2,3141 | 0,1340 | 0,2322 | 2,00 |

Fuente: Elaboración Propia.

A falta de la petición de unos presupuestos, el contrato conveniente sería con Tu Luz Fácil, ya que tanto en la potencia contratada como en el precio del consumo es inferior. En cuestión del agua no hay opciones más allá de la empresa municipal de aguas Emivasa.

6.5. Operaciones y Procedimientos.

Para escoger la mejor configuración productiva se debería parecer a la forma continua que existe en las fábricas, tiene sus limitaciones y no es fácil acomodarse a los deseos del cliente. En el caso que nos concierne, los lotes son muy limitados y en algunas ocasiones personalizados por un cliente que no siempre desea los mismos ingredientes, de modo que se intentará acercar el modelo productivo a un sistema lineal.

Tabla 18 La relación de consumo de materiales por producto generado.

| Codigo | Ensalud | Hamburgym | Perrito | Sanoothie | Zumbo | Cross Fruit |
|--------|---------|-----------|---------|-----------|-------|-------------|
| | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A | 95% | 5% | | | | |
| B | | | | 15% | 65% | 20% |
| C | | | | 45% | 20% | 35% |
| D | | | | 25% | 5% | 70% |
| E | | | | 30% | 45% | 25% |
| F | | | | 30% | 40% | 30% |
| G | 100% | | | | | |
| H | | 100% | | | | |
| I | | | 100% | | | |
| J | | | | 60% | 30% | 10% |
| K | 25% | 30% | 15% | 30% | | |

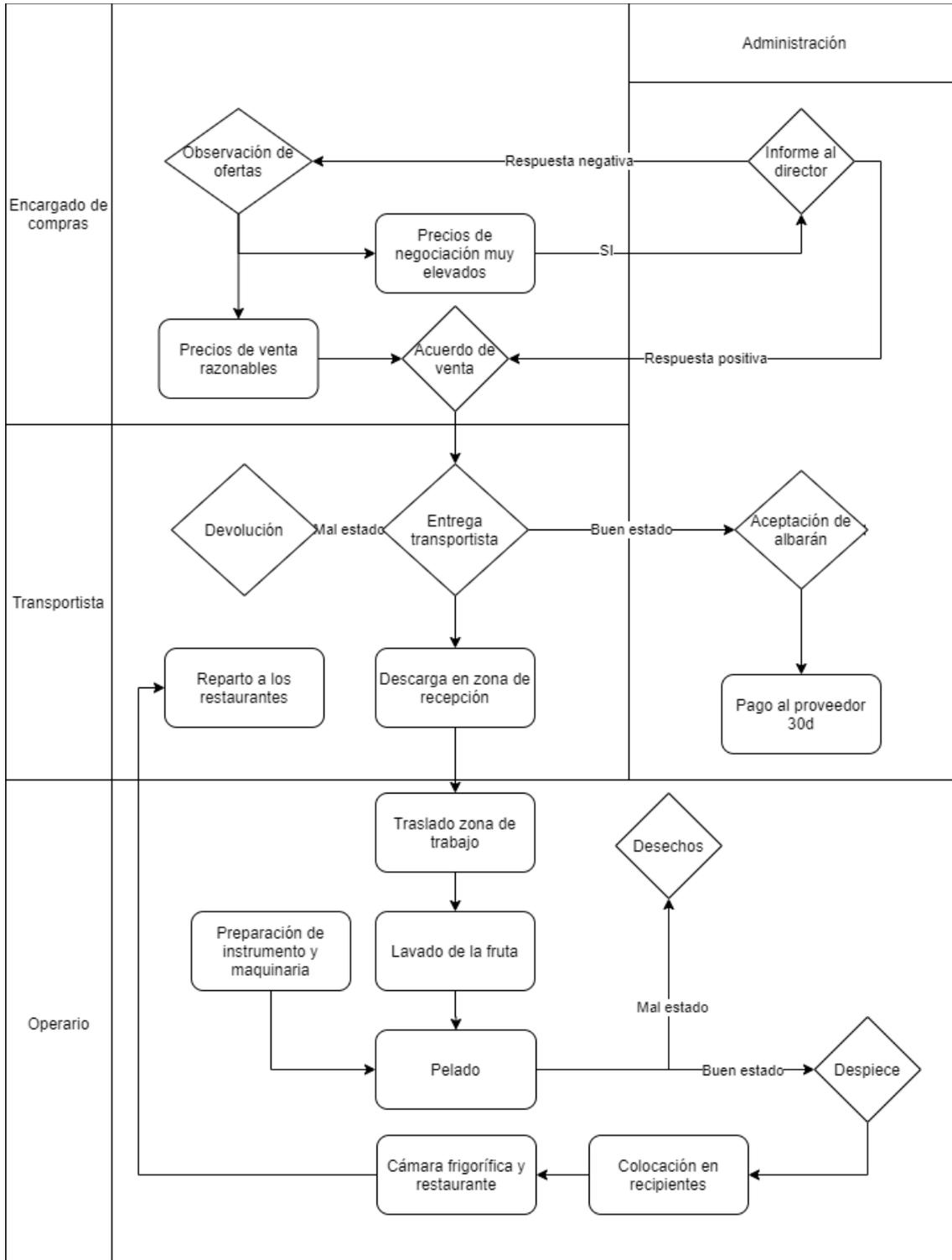
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18 se especifica los usos aproximados que se le da a los materiales adquiridos en los diferentes procesos para la fabricación final. Teniendo un estructura del producto bien delineada y estandarizada con solo 7 elaborados con una estructura de procesos lineal, definida de antemano y con patrones similares, que es clave en la iniciativa de lograr una sociedad de carácter "fast food", ya que facilita el trabajo a los preparadores, permitiéndoles centrar su energía y atención en la velocidad y la buena atención, en vez de en la creatividad y el detalle, garantiza una racionalización de los costes que redunde en unos tiempos inferiores a lo normal y unos precios muy competitivos.

En los restaurantes el posicionamiento del producto de montaje bajo pedido, prima el coste a la flexibilidad que a veces es necesaria pero en la gran mayoría de los casos, el cliente no personaliza su producto, haciendo más rápida la elaboración. A diferencia del almacén, donde el proceso es netamente continuo y contra stock. No se acaba el proceso de procesamiento de todas las frutas y verduras adquiridas durante la mañana hasta haber procesado toda la mercancía recién adquirida.

El estudio y el análisis de los procesos, trata de establecer un plan de operaciones con la intención de tener una buena base sobre la que organizar la experiencia acumulada, realizar modificaciones para mejorar los métodos de trabajo y disminuir el tiempo de procesamiento, con el consiguiente ahorro de costes.

Ilustración 11. Cursograma sinóptico del proceso de despiece de fruta.



Fuente: elaboración propia.

Mediante el cursograma sinóptico resulta más sencillo visualizar todos los pasos del procedimiento que debe seguirse para evitar errores y hacerlo de la forma más segura posible. Se utilizan figuras genéricas que cualquier nuevo ejecutor podría interpretar rápidamente y mejorar su curva de aprendizaje. Al mismo tiempo es una forma de observar donde se encuentra las decisiones principales con el rombo y cómo influyen en el proceso, pudiendo observar por ejemplo, cómo al realizar un informe al director si los precios son elevados, puede repercutir en la pérdida de tiempo que al mismo tiempo es dinero y podría compensar dejar la elección al criterio del encargado de compras, con los riesgos que eso conlleva. Ya que las decisiones son los factores endógenos que determinarán si el procedimiento es eficaz.

Una forma práctica es utilizar un cursograma analítico. Se pueden establecer los criterios deseados para minimizar los procedimientos, ayudando al ejecutor a seguir las pautas y profesionalizar dichas tareas.

Tabla 19 Cursograma analítico de la operativa del almacén logístico y de propuesta para cambio del cursograma sinóptico.

| CURSOGRAMA ANALÍTICO | | | | | Operario / Material / Equipo | | | | |
|-------------------------------------|----------|-----------------|------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Diagrama no. 1 | | Hoja: 1 | | de 2 | | Resumen | | | |
| Producto: | | | | | Actividad | Actual | Propuesto | Economía | |
| Despiece de frutas | | | | | Operación | 3 | | | |
| | | | | | Inspección | 3 | | | |
| | | | | | Espera | 1 | | | |
| | | | | | Transporte | 3 | | | |
| | | | | | Almacenamiento | 2 | | | |
| Método: actual / propuesto | | | | | Distancia (mts.) | 416 | | | |
| Lugar: Almacén logístico The Garden | | | | | Tiempo (hrs.-hom.) | 5,83 | | | |
| Operario (s): 1 | | | | | Costo | | | | |
| Ficha no. 1 | | | | | Mano de obra | 64 | | | |
| Compuesto por: Alejandro Barreda | | | | | Material | 90 | | | |
| Fecha: 04/08/2021 | | | | | TOTAL | 154 | | | |
| Aprobado por: | | | | | Actividad | | | | OBSERVACIONES |
| DESCRIPCIÓN | Cantidad | Distancia metro | Tiempo min | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Adquisición de verduras | 1 | | 120 | X | | | | | Establecer socio comercial |
| Transporte al almacén logístico | 1 | 400 | 40 | | | | X | | |
| Descarga en zona de recepción | 1 | 3 | 10 | | | | X | | directa a zona de trabajo |
| Comprobación del estado | 1 | | 3 | | X | | | | Inspección poco efectiva |
| Traslado a zona de trabajo | 1 | 5 | 4 | | | | X | | |
| Afilado de utensilios | 1 | | 3 | | X | | | | |
| Lavado de la fruta | 1 | 2 | | | | X | | | |
| Pelado de la fruta | 1 | | 120 | X | | X | | | |
| Desecho de fruta en mal estado | 1 | 2 | 15 | | X | | | | |
| Cortar la fruta en la cortadora | 1 | | 15 | X | | | | | |
| Colocación en recipientes | 1 | | 10 | | | | X | | Realizar al tiempo de cortar |
| Colocación en cámara frigorífica | 1 | 4 | 10 | | | | X | | |
| TOTAL | 12 | 416 | 333 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | |

| CURSOGRAMA ANALÍTICO | | | | | Operario / Material / Equipo | | | | |
|-------------------------------------|----------|-----------------|------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Diagrama no. 1 | | Hoja: 2 | | de 2 | | Resumen | | | |
| Producto: | | | | | Actividad | Actual | Propuesto | Economía | |
| Despiece de frutas | | | | | Operación | 3 | | | |
| | | | | | Inspección | 3 | | | |
| | | | | | Espera | 1 | | | |
| | | | | | Transporte | 3 | | | |
| | | | | | Almacenamiento | 2 | | | |
| Método: actual / propuesto | | | | | Distancia (mts.) | 416 | | | |
| Lugar: Almacén logístico The Garden | | | | | Tiempo (hrs.-hom.) | 5,83 | | | |
| Operario (s): 1 | | | | | Costo | | | | |
| Ficha no. 2 | | | | | Mano de obra | 64 | | | |
| Compuesto por: Alejandro Barreda | | | | | Material | 90 | | | |
| Fecha: 04/08/2021 | | | | | TOTAL | 160 | | | |
| Aprobado por: | | | | | Actividad | | | | OBSERVACIONES |
| DESCRIPCIÓN | Cantidad | Distancia metro | Tiempo min | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Adquisición de verduras | 1 | | 20 | X | | | | | |
| Transporte al almacén logístico | 1 | 400 | 40 | | | | X | | |
| Traslado a zona de trabajo | 1 | 5 | 4 | | | | X | | |
| Afilado de utensilios | 1 | | 3 | | X | | | | |
| Lavado de la fruta | 1 | 2 | 10 | | | X | | | |
| Pelado de la fruta | 1 | | 120 | X | | X | | | |
| Desecho de fruta en mal estado | 1 | 2 | 15 | | X | | | | |
| Cortar la fruta en la cortadora | 1 | | 15 | X | | | | | |
| Colocación en cámara frigorífica | 1 | 4 | 10 | | | | X | | |
| TOTAL | 12 | 413 | 237 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | |

Fuente: sites.upiicsa.ipn.mx.

Tras el cursograma, se han descubierto algunos procedimientos aparentemente innecesarios que podrían reducir el tiempo y por tanto el costo de la operación. Comenzando con el simple hecho de tener un socio comercial al que se le compra con unos precios apalabrados diariamente, compensa en relación al salario percibido por el empleado de compras que podrá de este modo dedicar su tiempo a otras tareas, con un ahorro aproximado de 12 euros diarios, lo que representa más de 300 euros mensuales. Se podrá realizar la misma labor en las demás operaciones, en búsqueda de un sistema más pulido y eficiente.

La finalidad de los cursogramas será el asentamiento de unos procedimientos y el protocolo apropiado para los cambios. En este proceso es necesario escuchar, tanto al cliente, a los trabajadores como a los proveedores y compañeros de gremio. Todas las críticas deben tomarse de forma constructiva. En el apartado 5.1 Estrategia y plan de acción. Se resolvió la relación con el cliente, para tener un medio fiable por el que sus demandas y quejas eviten todos los obstáculos y lleguen directamente a los responsables de la empresa, para corregirlas con mayor rapidez. Habiendo un alto número de críticas en un mismo sentido y espaciadas en el tiempo, se entiende que no es algo puntual y que debe solucionarse. De hecho los clientes son muy reacios a exponerse abiertamente, simplemente no regresan al establecimiento. Por eso hay que dar la posibilidad de premiar su sinceridad, contestando a la crítica, buscando una solución y dándole las herramientas para que pueda expresarse de forma anónima en los medios de comunicación telemáticos.

Pormenorizadamente algunos procedimientos a seguir en los restaurantes son; abrir la tienda, colocar todos los utensilios en disposición y rellenar los mostradores con los productos frescos de los refrigeradores. La contrata de limpieza tendrá una hora para realizar las tareas propias. Recoger y colocar las trampas pasivas para insectos.

La manipulación de los alimentos debe hacerse de forma correcta atendiendo a las restricciones legislativas de manipulación de alimentos, siempre con guantes reutilizables y evitando el contacto directo con los alimentos, de tal modo que sólo podrán ser manipulados por el personal de la tienda, para evitar contaminación y preservar la calidad y el mediante la experiencia del trabajo poder eliminar material en mal estado que pueda interferir en la buena experiencia de su consumo, además de preservar de otros contaminantes los sobrantes y garantizar que personas sensibles a la limpieza puedan sentirse confiados.

Ante la presencia de insectos u otros animales, deberá asegurarse la extracción del las inmediaciones de la forma más rápida y discreta posible, abandonando cualquier tarea que se esté realizando en ese momento en pro de la imagen de la marca. Posteriormente se procederá a la eliminación de los productos que hayan tenido contacto con el animal y finalmente, higienizando las manos, antes de colocar unos guantes nuevos.

El cierre de caja será a las 00 horas y a las 00:30 colocación de instrumentos en el lavavajillas y retirada de terraza al interior de la tienda, mientras los clientes apuran sus consumiciones.

En la oficina las operaciones fundamentales serán, cada mañana el volcado de la información en el sistema del cierre de las operaciones del día anterior. Realizar el pago de los compromisos con nuestros proveedores y realizar el pedido para el día siguiente. A partir de ahí el resto de tareas. El pago de los suministro y compromisos con los proveedores que venzan, se hará utilizará la financiación máxima legal de 60 días. A partir del día 25 de cada

mes, se hará la plena dedicación al pago de las nóminas de empleados, debiendo estar garantizado su pago antes del último día de cada mes.

Los procedimientos en el almacén serán los habituales en el sector; La recogida de las compras debe haber comenzado antes de las 10 de la mañana, pudiendo hacer varios viajes pero asegurando que a las 10 haya material para comenzar su procesado por parte del operario. La descarga de los insumos en la zona de recepción por parte del Gerente de Transporte, al mismo tiempo que el operario organiza la zona de trabajo y transporta los materiales manufacturados en el día anterior a la zona de expedición, para que el Gerente de Transporte realice el reparto a los restaurantes. La revisión por parte del Coordinador de Almacén que garantiza la integridad y el estado de las compras realizadas y una vez aprobada el operario realizará sus funciones de pelado, despiece y almacenado de los productos en los refrigeradores, para que no pierdan propiedades.

Atendiendo a la nueva normativa de fichaje, los empleados deberán fichar de modo telemático. Se encargará al proveedor de servicios informáticos la creación de un software para poder fichar desde los sistemas de información de cada restaurante de forma centralizada. En el almacén se valorará en un futuro, de momento se utilizará el método tradicional de firma a mano en el documento impreso para tal fin.

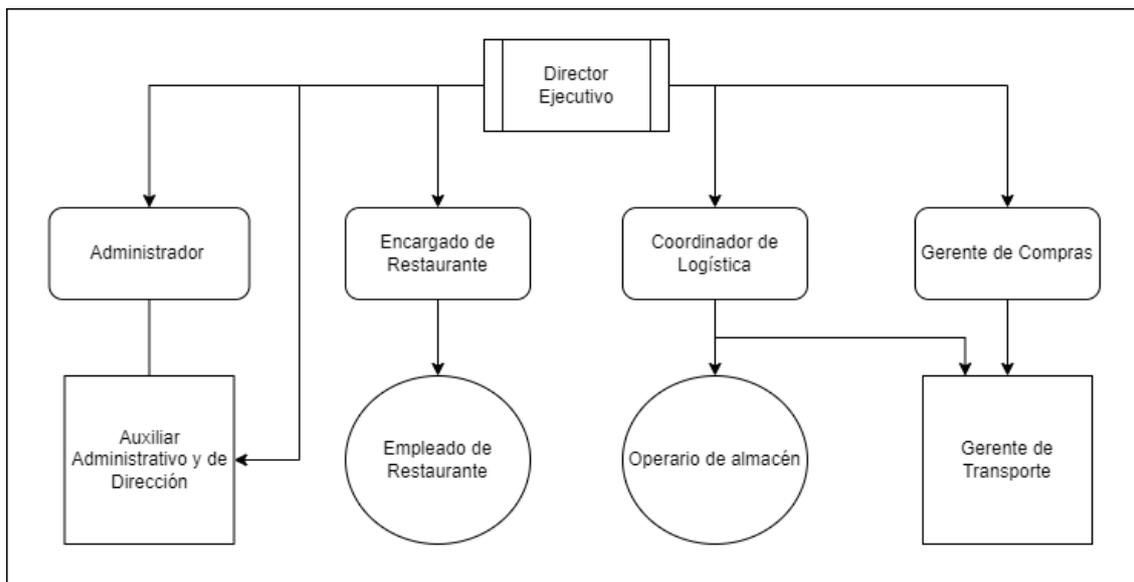
7. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.

La visión de The Garden respecto a los empleados es el compromiso con la estabilidad, de primar los buenos resultados que definitivamente serán el resultado de su buen desempeño y es justo reconocérselo.

Con vistas al futuro y como parte del compromiso de crecimiento personal, se formará a todos los empleados de base, en todas las funciones de los mandos medios, mejorando la motivación, la calidad y calidez en las tareas rutinarias, primando la promoción interna y si no fuera posible, con la posibilidad de la adquisición de una franquicia para iniciar su propia andadura, con la facilidad inicial por parte de la empresa de haber proporcionado las habilidades para una buena gestión y por la confianza creada durante mucho tiempo de honesta relación, un descuento inicial en la cuota de franquiciado. En definitiva un ganar ganar para toda la organización y para la autorrealización del trabajador.

7.1. Organigrama de la empresa.

Gráfico 11. Organigrama de The Garden.



Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Necesidades y gestión del personal.

La jornada general en los restaurantes será de 6 horas, cubiertas por 3 turnos diarios por tienda como se puede ver en la **Tabla 20**, El restaurante tiene un horario de 9 de la mañana a 1 de la madrugada, todos los días de la semana. Habrá 4 turnos rotativos quincenalmente por tienda, intercambiables a conveniencia y acuerdo entre empleados, previo aviso al encargado con 15 días de antelación. Para cubrir vacaciones y bajas habrá un

empleado extra, por cada dos restaurantes y un total de 7 empleados, junto a los 2 encargados. Habrá por tanto que integrar un plus de nocturnidad de 10,5 horas de media por empleado cada mes y una gratificación de 3 días festivos trabajados al mes.

Tabla 20 Calendario semanal de turnos y horarios en los restaurantes.

| | 09-17 horas | 14 - 22 horas | 17 - 01 horas | Atenciones al cliente |
|---|-------------|---------------|---------------|-----------------------|
| L | T1 | | T4 | 136 |
| M | T1 | | T4 | 136 |
| X | T1 | T2 | T3 | 226 |
| J | T1 | T2 | T3 | 226 |
| V | T4 | T2 | T3 | 226 |
| S | T4 | T2 | T3 | 226 |
| D | T1 y T4 | T2 | T3 | 294 |

Fuente: Elaboración Propia.

Se necesitará garantizar una atención personal que no supere los 5 minutos por cliente y trabajador en los momentos de alta demanda (de 13 a 15 y de 20 a 22) y de 7,5 el resto de jornada, teniendo en cuenta la media hora de descanso que le pertenece, teniendo en cuenta el descanso de media hora. De este modo se puede garantizar el servicio al cliente a lo largo de la semana de 1470 personas atendidas en cada restaurante. Para un correcto funcionamiento sería importante alcanzar al menos el 85% de la capacidad.

Los dos encargados rotarán al igual que el resto de compañeros, en su ausencia le sustituye el designado como ayudante, que ya se estará capacitado para el puesto, deberá ejercer las funciones destinadas de encargado, bajo la supervisión del encargado del siguiente restaurante más cercano. Una vez se establezca la demanda y con la apertura de más tiendas..

Una vez estimadas las necesidades de materiales en la **Tabla 13** que se debe procesar diariamente para abastecer las tiendas con la calidad apropiada y estimando que un empleado es capaz de procesar 30 kilos en una hora, se contratará bajo la supervisión del Coordinador de Logística, encargándose de las operaciones de despiece de los materiales, de la limpieza de las herramientas una vez finalizada la tarea y del almacenado de los materiales manufacturados, asegurándose la buena conservación. El Coordinador de Logística deberá cooperar con el operario cuando los tiempos de servicio a los restaurantes corran el riesgo de no cumplirse.

Se contratará un Gerente de Transporte, que se turnarán con el propio coordinador de logística cuando tenga vacaciones esté de baja, al mismo tiempo que se encargará, mediante el vehículo de carga, de recoger las compras en las distintas lonjas, cooperativas y proveedores. Revisar la calidad del producto que ha adquirido el Gerente de Compras antes de su transporte. Además del abastecimiento de los restaurantes, contrastando que el inventario coincida con el registrado en el sistema y así evitar una rotura de stock.

El Gerente de Compras tendrá que dejar cerrado un acuerdo con los proveedores para el suministro de los materiales durante sus vacaciones, que no necesite más intervención que la recogida por parte del Gerente de Transporte.

En el mismo almacén se ubica la oficina en la que se contratará un administrador con conocimientos de ERP en SAP a jornada completa y un auxiliar que lo asistan al mismo tiempo que hará de secretario. Las tareas de marketing, mecenazgo, control y recursos humanos, las realizará el Director Ejecutivo.

En total las necesidades para el funcionamiento de la organización serán de 15 personas. 5 mandos intermedios, con responsabilidad y personal a su cargo. Los 10 trabajadores de base asegurarán el trabajo rutinario, 7 de los cuales tendrán contacto directo con el cliente al igual que los Encargados de Restaurante. Para mejorar el crecimiento personal de los trabajadores de base, las sinergias y minimizar los problemas en caso de ausencia o pérdida de un mando intermedio, se formará progresivamente y respectivamente a los trabajadores de base, en los puestos inmediatamente superiores durante los días de menor actividad.

Además de la formación continua, otra forma de motivar a los trabajadores será la de otorgar una prima anual a cargo de los resultados anuales positivos, para compensar el buen desempeño de los trabajadores e intentar retenerlos en la medida de lo posible frente a la competencia. Esta prima se repartirá en Julio y se sumará a las dos pagas extra repartidas a lo largo del ejercicio.

7.3. Funciones y parámetros de selección.

Las directrices para la selección del personal variarán en función de las necesidades, unos requerimientos que solucionen las funciones que se van a realizar.

Ilustración 12. Requerimientos y funciones para selección de personal.

| Puesto. | Funciones. |
|--|---|
| Director ejecutivo. | Máximo responsable, gestión, toma de decisiones, representación frente a otros agentes. Será el encargado de los RRHH y de la prevención de riesgos laborales. Para realizar la representación será primordial tener buenas habilidades de comunicación y de mecenazgo para este cargo. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseedor de al menos el 51% de la sociedad. |
| Administrador. | Encargado del control de los recursos de la empresa. Elaboración de las cuentas, obligaciones tributarias y gestionar la financiación, pagos a proveedores y nóminas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduado en Finanzas y Contabilidad, ADE, Económicas o Negocios Internacionales. ▪ Conocimientos de auditoría. ▪ Manejo del sistema SAP. ▪ Al menos 3 años de experiencia como Auxiliar administrativo. |
| Auxiliar Administrativo y de Dirección. | Ayudante del Administrador, ejerciendo al mismo tiempo las tareas de secretaría de forma temporal. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación Profesional de Grado Superior de Administración y Finanzas. ▪ Inglés nivel C1. ▪ Conocimientos básicos de sistemas ERP. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Encargado de Restaurante. | Encargado de que se cumplan todos los procedimientos que se establecen para el funcionamiento del restaurante. Responsable directo de todo lo que sucede en el restaurante y de las decisiones no regladas frente a la dirección de la empresa. Habrá un encargado por restaurante. Ejercerá como Empleado de restaurante, pero con las tareas adicionales de realizar el inventario, el pedido al almacén, el cierre de caja y la comunicación con la dirección. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación Profesional de grado superior. ▪ Conocimientos básicos de Microsoft Office. ▪ Inglés nivel B2. ▪ 2 años de experiencia en el sector de la hostería. ▪ Carnet de Manipulador de Alimentos. |
| Empleado de Restaurante. | Realizará todas las tareas necesarias para el buen funcionamiento del restaurante, bajo la supervisión de un encargado, tanto de cocina como de servicio al cliente y de camarero. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haber superado la Educación Secundaria Obligatoria. ▪ Carnet de Manipulador de Alimentos. |
| Gerente de Compras. | Encargado de la búsqueda, investigación y compra de los materiales necesarios para el abastecimiento de los restaurantes. Las compras se realizarán acordes a los encargos que se realicen desde los restaurantes. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación profesional en comercio internacional, logística o administración y finanzas . ▪ Permiso de conducir B. |
| Gerente de Transporte. | Encargado de transportar los insumos desde el lugar de la compra y de abastecer los restaurantes. También del mantenimiento del vehículo. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carnet de Manipulador de Alimentos. ▪ Permiso de conducir C o C1. ▪ Haber superado la Educación Secundaria Obligatoria. |
| Coordinador de Logística. | La persona encargada de gestionar las existencias, las entradas, salidas, planificar los envíos a los restaurantes y ajustar los tiempos para minimizar los costes en el abastecimiento de los restaurantes. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación profesional en comercio internacional, Logística o Administración y finanzas o Estudios superiores. ▪ Permiso de conducir C o C1. |
| Operario de Almacén. | Empleado dedicado a la manufacturación de los materiales antes de su envío a los restaurantes. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haber superado la Educación Secundaria Obligatoria. ▪ Carnet de Manipulador de Alimentos. |

Fuente: Elaboración propia.

En caso de no estar en posesión del carnet de manipulador de alimentos, pero cumplir el resto de requerimientos, la empresa proporcionará los medios necesarios para obtenerlo.

En perjuicio de trabajadores de mayor edad y dadas las deducciones que existen en la contratación de menores de 30 años desempleados, en la lucha personal de las instituciones públicas por reducir la tasa de desempleo juvenil que supera el 50% en muchas regiones españolas y es la más alta de Europa, se primará la contratación de personal en ese rango de edad, cuando haya duda entre varios candidatos. Esta medida se reflejará en la cuota íntegra durante la declaración por las medidas de apoyo a los emprendedores y PYMEs

Para realizar la contratación de los empleados deberá hacerse los siguientes trámites que facilitan desde la página web Creatuempresa.org:

Tabla 21 Trámites para la contratación del personal.

| Trámite | Descripción | Organismo |
|---|--|--|
| Inscripción de la empresa | La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización). | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Afiliación de trabajadores | Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social | Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda. | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Alta de los contratos de trabajo | Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena. | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Alta de los contratos de trabajo | Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena. | Servicio Público de Empleo Estatal |
| Comunicación de apertura del centro de trabajo | Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. | Consejería de Trabajo de la CCAA |
| Obtención del calendario laboral | Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en lugar visible. | Inspección Provincial de Trabajo |

Fuente: Creatuempresa.org.

7.4. Política retributiva.

El convenio de la hostelería establece por acuerdo de la patronal y sindicatos los siguientes niveles salariales por hora trabajada:

Tabla 22 Niveles salariales del convenio de hostelería.

| | Euros por hora |
|-----------|----------------|
| Nivel I | 14,66 |
| Nivel II | 12,82 |
| Nivel III | 11,53 |
| Nivel IV | 11,17 |

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social. Boletín Oficial del Estado.

Según las funciones del personal, el Director ejecutivo tendrá la asignación de Nivel I, los mandos intermedios de Nivel II, exceptuando el Encargado de Restaurante que al asumir tareas similares a los empleados de Restaurante estará en el Nivel III y los empleados de base en Nivel IV.

Las vacaciones serán de 15 días naturales durante los meses de estío y de 15 durante los meses de invierno pudiendo intercambiarse con otros compañeros en el caso de los empleados de base. Así, teniendo en cuenta el descanso de 30 minutos se trabajará 37,5 horas semanales de Lunes a Viernes, lo que hace un total de 1.800 horas anuales trabajadas.

Además del plus de nocturnidad los empleados se tendrán que gratificar los 4 festivos trabajados cada mes. Las horas de nocturnidad se compensan con 1,98 euros por hora para los trabajadores de Nivel IV (Empleado de Restaurante) y de 2,01 euros para los trabajadores de Nivel III (Encargado de Restaurante). Los festivos trabajados se compensan con 26,53 euros.

La prima será del 15% de los resultados anuales positivos, prorrateada entre todo el personal en relación al salario base percibido, junto al salario base, las pagas extra prorrateadas y los plus, los salarios brutos por puesto serían los siguientes:

Tabla 23 Tabla salarial de The Garden y Gardenrest.

| Puesto (número). | Número | Salario base + Pagas extra (euros). | plus (euros). | Ejemplo de prima (rdo. de 40.000 euros). | Total Salario bruto (euros). |
|-----------------------------------|-----------|-------------------------------------|---------------|--|------------------------------|
| Director ejecutivo | 1 | 30.786,00 | | 468,17 | 31.254,17 |
| Administrador. | 1 | 26.922,00 | | 409,41 | 27.331,41 |
| Auxiliar Administrativo y de Dir. | 1 | 23.457,00 | | 356,72 | 23.813,72 |
| Encagado de Restaurante. | 2 | 24.213,00 | 100,73 | 368,21 | 24.581,21 |
| Empleado de Restaurante. | 7 | 23.457,00 | 100,73 | 356,72 | 23.813,72 |
| Gerente de Compras. | 1 | 26.922,00 | | 409,41 | 27.331,41 |
| Gerente de Transporte. | 1 | 26.922,00 | | 409,41 | 27.331,41 |
| Coordinador de Logística. | 1 | 23.457,00 | | 356,72 | 23.813,72 |
| Operario de Almacén. | 1 | 23.457,00 | | 356,72 | 23.813,72 |
| Total | 16 | 394.548,00 | | 6.000,00 | 400.548,00 |

Fuente: Elaboración propia

De esta cuantía se deberá hacer la retención pertinente de IRPF y de cotizaciones sociales. La empresa se hará cargo de la póliza de seguro y aportará la ropa de trabajo a juego con el diseño del emblema. A continuación la nómina de ejemplo de un empleado.

Tabla 24 Ejemplo de nómina de un Empleado de Restaurante.

| | |
|---|--|
| Empresa: <u>The Garden</u> | Trabajador: <u>Ejemplo de nómina</u> |
| Domicilio: <u>pol. Indust. Masía del Juez</u> | NIF: <u>00000000-X</u> |
| Localidad: <u>Torrent</u> | NAF: <u>000000000000</u> |
| CIF: <u>X - 00000000</u> | Grupo Profesional <u>Empleado de Restaurante</u> |
| CCC a la SS: <u>000000000000</u> | Grupo Cotiz.: <u>04</u> |

| | | |
|-------------------------|--|-----------------------|
| Periodo de Liquidación: | del <u>1</u> de <u>Julio</u> al <u>31</u> de <u>Julio</u> de <u>2022</u> | Total días: <u>31</u> |
|-------------------------|--|-----------------------|

| I. DEVENGOS | IMPORTE | TOTALES |
|--|--------------------------|-----------------|
| 1.- Percepciones Salariales (Sujetas a cotización) | | |
| Salario Base..... | 1.424,18 | |
| Complementos Salariales: | | |
| Festivos trabajados..... | 14,85 | |
| Nocturnidad..... | 59,73 | |
| Horas Extras Fuerza Mayor..... | | |
| Horas Extras Resto..... | | |
| Horas Complementarias (contratos a tiempo parcial)..... | | |
| Gratificaciones extraordinarias..... | 237,36 | |
| Salario en especie..... | | |
| Prima..... | 323,94 | |
| 2.- Percepciones no salariales (Excluidas de cotización) | | |
| Indemnizaciones o suplidos: | | |
| | | |
| | | |
| Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social: | | |
| Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos: | | |
| Otras percepciones salariales: | | |
| | | |
| A.- TOTAL DEVENGADO..... | | 1.736,12 |
| II. DEDUCCIONES | | |
| 1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones a la S.S. Y conceptos de recaudación conjunta: | | |
| Contingencias Comunes..... 4,70 % | | |
| Desempleo..... 1,55 % | | |
| Formación Profesional..... 0,10 % | | |
| Horas Extras Fuerza Mayor..... % | | |
| Horas Extras Resto..... % | | |
| TOTAL APORTACIONES..... | 0,00 | |
| 2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas 12,00 % | 208,33 | |
| 3.- Anticipos..... | | |
| 4.- Valor de los productos recibidos en especie..... | | |
| 5.- Otras deducciones..... | | |
| B.- TOTAL A DEDUCIR..... | | 208,33 |
| LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B)..... | | 1.527,79 |
| Firma y sello de la Empresa | MADRID de _____ de _____ | |
| | RECIBI | |

| DETERMINACION DE LAS BASES DE COTIZA. A LA S.S. Y CONCEPTOS DE RECAUDACION CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCION DEL I.R.P.F.: | | | | |
|---|-----------------|-------------|-----------------|--------------------|
| 1. Base de Cotización por Contingencias Comunes: | | | | |
| Remuneración mensual sujeta a cotización..... | 1.498,76 | BASE | TIPO | APORTACION EMPRESA |
| Prorrata pagas extras..... | 237,36 | | | |
| TOTAL..... | 1.736,12 | BCCC | 1.736,12 | 409,73 |
| 2. Base de Cotización | | | | |
| AT y EP (Aportación empresa)..... | | | | 22,48 |
| Desempleo..... | | | | 82,43 |
| Conting. Profesionales | 1.498,76 | BCCP | 1.498,76 | 8,99 |
| Fondo Garantía Social..... | | | | 3,00 |
| 3. Base de Cotización Horas Extras Fuerza Mayor..... | 0,00 | | | 0,00 |
| 4. Base de Cotización Horas Extras Resto..... | 0,00 | | | 0,00 |
| 5. Base sujeta a retención del I.R.P.F..... | 1.736,12 | | | |

Fuente: Plantillasmodelos.net

8. ANÁLISIS DEL PLAN JURÍDICO.

Para garantizar la seguridad jurídica se le otorga unos derechos patrimoniales mediante una forma jurídica establecida en el derecho mercantil que garantiza una relación correcta con el poder público y los demás agentes económicos con los que se relacione la sociedad.

8.1. Elección de la forma jurídica.

Entre las distintas opciones de forma jurídica, se desea la más ventajosa posible para el tipo de actividad elegida y como propietario de la sociedad asumir los riesgos mínimos, tras la inversión inicial que aporta el inversionista. Por eso para minimizar los riesgos se seleccionará una responsabilidad limitada.

Para facilitar el procedimiento de creación de la sociedad, la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo pone a disposición del público una guía donde se exponen todos los pasos a seguir de forma clara.

Ilustración 13 Pagina web de ayuda a la creación de empresas del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.



Fuente: creatuempresa.org.

Una vez establecida la responsabilidad que se desea, para acotar las opciones se establecerá un capital social inicial de entre 3.000 y 59.000 euros.

Ilustración 14 Selección de la forma jurídica en la web de Creatuempresa.org.

Elección de la forma jurídica

Responsabilidad: Limitada Ilimitada

Número de socios: Uno Dos Tres o más

Capital social: Sin mínimo legal Entre 3.000€ y 59.999€ Entre 60.000€ y 120.000€ Más de 120.000€

| Tipo de empresa | Capital |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| Sociedad Limitada Nueva Empresa | Mínimo 3.000 Máximo 120.000 |
| Sociedades Profesionales | Según la forma social que adopte |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada | Mínimo 3.000 euros |

Fuente: creatuempresa.org.

Como no estamos hablando de una sociedad profesional, puesto que no se está ejerciendo una profesión, se baraja entre las dos opciones de Sociedad Limitada, se decide apostar por la de Nueva Empresa puesto que da la posibilidad de aplazar los impuestos sobre sociedades durante los dos primeros periodos impositivos y tiene una menor burocracia para la puesta en marcha y la toma de decisiones. Por el contrario existe una mayor dificultad para integrar a un socio inversor una vez iniciada la actividad y con una limitación de 120.000 euros de aportación máxima inicial puede limitar las posibilidades del negocio.

8.2. Trámites de inicio a la actividad.

El proceso de constitución de la Sociedad Limitada Nueva Empresa requiere los siguientes trámites por orden:

Tabla 25 Proceso de constitución de una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

| Trámite | Descripción | Organismo |
|---|--|---|
| Denominación social | El socio o socios fundadores deberán, en primer lugar, realizar los trámites para obtener la denominación social de la Nueva Empresa. | Dirección General de Industria y de la PYME |
| Número de identificación fiscal | | Agencia Tributaria (AEAT) |
| Escritura pública | La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Debiendo expresar necesariamente: La identidad del socio o socios, la voluntad de constituirla, las aportaciones de cada socio y su numeración, determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, el administrador y la representación social, condiciones que los socios y los estatutos de la sociedad (La denominación, el objeto social, La fecha de cierre del ejercicio, el domicilio social, el capital social con sus características y el modo de organizar la administración. | Notario |
| Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados | | Consejerías de Hacienda de las CC.AA |
| Inscripción de la empresa en el Registro | | Registro Mercantil Provincial |

Fuente: creatuempresa.org

Tras estos trámites y una vez constituida la empresa, se deberá hacer otra serie de trámites para la puesta en marcha de la empresa y poder iniciar la actividad:

Tabla 26 Trámites para la puesta en marcha.

| Trámite | Descripción | Organismo |
|--|--|--|
| Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores | Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades. | Agencia Tributaria (AEAT) |
| Impuesto sobre Actividades Económicas | Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. | Agencia Tributaria (AEAT) |
| Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) | Régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos (empresarios individuales), comuneros y los socios y administradores de algunas sociedades | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social | El alta en el régimen de la Seguridad Social que corresponda en cada caso, estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social. | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Obtención y legalización del libro de Visitas | No se impone a las empresas, adquirir o diligenciar cualquier clase de libro para anotar las actuaciones de la Inspección de Trabajo. | Inspección Provincial de Trabajo |
| Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad | La legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro (de actas, de socios o de acciones) y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial. | Registro Mercantil Provincial |
| Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios | Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los siguientes | Registro |

Fuente: creatuempresa.org

Una vez superados estos trámites y siendo la restauración una actividad inocua, es decir, aquellas que no modifica las condiciones sanitarias, medioambientales o de seguridad para la población, será necesario concertar una cita previa en la página web del Ayuntamiento de Valencia para tramitar la licencia de apertura de actividad, aportando la siguiente información:

Tabla 27 Trámites para obtener la licencia de apertura.

| Trámite | Descripción |
|---|---|
| Impreso de comunicación ambiental previa | Identificación clara del solicitante y del local objeto de la actividad, indicando la referencia catastral. |
| Escritura de constitución | |
| Escritura de poderes | Los poderes acreditarán la representación de la persona que firme la instancia |
| Memoria técnica de actividad | Memoria suscrita por técnico competente, en la que se describa el local, sus instalaciones y la actividad a desarrollar. |
| Certificado de compatibilidad urbanística | Certificado de técnico competente en el que se manifieste expresamente la compatibilidad urbanística para la implantación de la actividad, de acuerdo con la normativa urbanística específica aplicable al emplazamiento donde se pretende instalar |
| Certificado de cumplimiento de normativa | Certificado de técnico competente en el que conste que la actividad se ajusta a la normativa vigente que le sea de aplicación. |

Fuente: sede.valencia.es (ayuntament de València).

Al disponer de un logotipo distintivo “comercio para distinguir los productos o servicios de una empresa de las demás concurrentes en el mercado”, se debe registrar en la Oficina Española de Patentes.

Finalmente y dado que el tipo específico de actividad se enmarca dentro de “Bares, cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros”, Se debe solicitar la autorización de apertura en la Dirección General de Turismo de la Comunitat Valenciana.

9. ANÁLISIS DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Ya se expresó que la empresa giraría en torno a unos **Valores**. La responsabilidad Social requiere un capítulo aparte por su implicación directa en la marca, dando una imagen que atraiga a un público sensible con los temas sociales o ecológicos, los recursos humanos que pueden sentir la misma gratificación de trabajar para una empresa con valores similares a los suyos y de forma indirecta algunos recursos que podrían ser aprovechados en otras funciones, se dirigen a esta tarea que si bien es totalmente desinteresada, puede redundar en una mayor afluencia de clientes y por tanto en unos mejores resultados.

TRABAJADORES

En primer lugar, hablando de aportaciones endógenas, un problema que afecta gravemente a la sociedad de hoy en día es la falta de trabajo estructural. En gran parte, personas que no han tenido la oportunidad de formarse o han terminado demasiado tarde sus estudios, haciéndolos poco relevantes para las empresas que demandan personal con mucha experiencia previa.

En The Garden, la política de contratación jamás tendrá en cuenta la edad, sexo o religión, en los puestos que no sea indispensable un estudio o habilidad específica, ayudando a desempleados de larga duración o con poca estabilidad laboral a encontrar un trabajo, logrando así que dediquen su tiempo a crear valor para la sociedad, se sientan útiles y den lo mejor de sí mismos.

En la contratación solo se tendrá en cuenta, mantener la paridad entre sexos, para salvaguardar la igualdad de oportunidades, en un mercado laboral donde algunos no podrían trabajar. Se valorará también que su lugar de residencia sea cercano al restaurante, no solo por evitar grandes desplazamientos que incurrir en mayor contaminación, sino también para procurar extraer el menor tiempo posible del tiempo libre del trabajador en trayectos, sino además para apoyar la economía local.

Se vigilará la convivencia entre trabajadores, no permitiendo ningún tipo de agravio entre personas por razón de su orientación sexual, libertad de expresión, violencia verbal, ni mucho menos física, pudiendo ser causa de acta o incluso despido en caso de comprobarse objetivamente los hechos. En caso de un incidente irresoluble y de gravedad, se trasladará de puesto a los implicados temporalmente.

En The Garden es muy consciente de la importancia de conciliar la vida personal y el trabajo. De modo que se intentará entregar la mayor parte de los días libres unificados para poder realizar actividades prolongadas alejadas del trabajo, lo que facilita la desconexión mental con el puesto de trabajo. En el caso de los mandos intermedios, si necesitan mantener el contacto con su puesto al menos en un inicio por los problemas que puedan ir surgiendo, ya que no habrá otro especialista del campo disponible, pero en el futuro y con la incorporación de más personal, podrá evitarse las molestas llamadas en mitad de los tiempos de descanso.

Atendiendo a las necesidades como individuos de tener descendencia, al mero hecho de la necesidad de jóvenes que sustenten a las personas que ya no están en condiciones de trabajar y aplaudiendo la iniciativa, se respetará estrictamente las 16 semanas por hijo, para

no generar una desigualdad que pueda motivar la preferencia entre un sexo u otro. En este sentido, frente a disputas cuando varias personas necesiten días libres en el mismo periodo de tiempo, prevalecerá el trabajador con mayor número de personas a su cargo, sean hijos, personas mayores o con necesidades especiales de atención.

SOCIEDAD

En lo relativo al desperdicio de comida que es la nueva batalla que se va a librar en los próximos años, The Garden irá un paso por delante. Una vez logre perfeccionar la cadena de suministro y solapando procesos para un mejor aprovechamiento de los materiales que se compran para los restaurantes, se realizará el esfuerzo extra para acotar y extender la fecha de caducidad de los materiales comprados para darles una segunda oportunidad y entregar los excedentes a los bancos de alimentos cercanos, aprovechando al mismo tiempo el viaje diario del reparto, para evitar viajes innecesarios. En definitiva, intentar que los recursos escasos y valiosos de nuestro planeta sean aprovechados de forma digna por personas que realmente lo necesitan para su sustento vital.

En este camino se encuentra también uno de los estandartes del modelo de restaurantes The Garden, que es la cercanía a las personas comprometidas con la Salud y el deporte. Se quiere agradecer el esfuerzo de estas personas proporcionando platos saludables y nutritivos con reclamos al mundo saludable y con descuentos para quienes inviertan en su salud, realizando un gran esfuerzo por respetar su cuerpo y tratarlo lo mejor posible, dándoles una herramienta más para que puedan seguir haciéndolo, ya que muchas veces no se les reconoce su gran labor indirecta con la sociedad. Con un estilo de vida que mejore la salud y esperanza de vida, se evitan muchas afecciones, reduciendo gastos hospitalarios, mejorando su productividad y desempeño en sus trabajos, utilizando menos los transportes públicos y privados contaminantes a cambio de grandes paseos y por si fuera poco su estado de ánimo es más positivo que quien no se cuida, influenciando y contagiando a su vez a las personas que los rodean. Todo este aporte muy significativo a la sociedad, pero que pocas veces se les reconoce, en The Garden es lo más importante y por eso quiere hacerles el trayecto un poquito más fácil.

En lo que respecta al transporte, a una política ecológica responsable, se iniciará la actividad con vehículo de combustión interna por necesidades de financiación iniciales, pero una vez se inicie la expansión, necesitando otro vehículo o se haya amortizado el actual, se iniciará la compra o el renting de vehículos de 0 emisiones. Compañías como Renault Trucks, están creando modelos totalmente eléctricos que a la larga no solo son amigables con la contaminación en las ciudades donde mayormente va a operar The Garden, sino que el coste de la energía necesaria para el funcionamiento de un vehículo de este tipo puede significar un ahorro de hasta el 60% en gastos de transporte. Se adquirirá un Wallbox para poder recargar el vehículo fuera del horario laboral.

El reciclado se realizará en toda la cadena mediante contenedores correspondientes de cada tipo de material que sea posible su reciclaje y una vez cada tres días se realizará su traslado a las empresas de reciclaje correspondiente. Habrá contenedores de residuos separados en distintos contenedores en los restaurantes para que no solo el personal pueda realizar el reciclaje, también los clientes y para generar poco a poco una concienciación, que sean conscientes de lo fácil que resulta reciclar, que vayan practicando hacer bien ese pequeño gesto que al principio cuesta realizar por desconocimiento, pero que en poco tiempo

realizarán de forma automática casi sin pensar e incluso puede ser el desencadenante para que lo pongan en práctica en sus propios hogares. Para impulsar la iniciativa se colocará un vinilo sobre los contenedores explicando cómo realizar la separación y dando las gracias por su postura respetuosa con la sociedad y el medio ambiente.

Dentro del campo de las energías renovables se evitará el uso de aparatos que requieran gas u otros combustibles fósiles. Únicamente se utilizarán herramientas eléctricas y se priorizará el contrato de suministro con una compañía que pueda asegurar una procedencia ambientalmente responsable y 100% verde.

Los restaurantes serán en todo caso un lugar seguro para los animales. No se utilizarán materiales que tengan procedencia animal o puedan provocarles su sufrimiento, en la práctica, la carta nunca contendrá ningún plato en el mismo sentido. Además los animales domésticos tendrán permitida la entrada al interior del restaurante, siempre que no exceda de un animal por persona y haya la seguridad de que no molestarán al resto de clientes o trabajadores.

Con la misma finalidad de cuidar del medio ambiente, se extenderá el uso de mesas, sillas y sillones de segunda mano o Eco Friendly. Mobiliario usado que se encuentre en buen estado y se le pueda dar una segunda vida (se promoverá en las franquicias, pero no será obligatorio). Esta iniciativa evitará un desperdicio de recursos que todavía tienen mucho uso por delante y que además le dan al restaurante un carácter diferencial y divertido, siendo cada mueble distinto del otro.

Como iniciativa con menor relevancia se puede mencionar la de promover el espíritu de la multiculturalidad y es que en la Unión Europea conviven muchas culturas, también de extranjeros que seleccionan esta región para residir. En esta tesitura y ante la falta de idiomas sistemático por unos estudios deficientes en materia de idiomas en el sistema educativo, se promoverá un horario semanal de dos horas en el que los participantes que no hablen la lengua local y se demande por parte de otras personas, recibirán un postre de manera gratuita sólo por compartir sus habilidades con estos clientes que no hablen dicha lengua.

Para fomentar una imagen de marca multicultural y como apoyo a la economía local, se hará un concurso mensual de arte, para que los artistas locales que así lo deseen puedan presentar sus bocetos a lo largo de un mes. Durante este mes mediante la encuesta de satisfacción se implementará la encuesta del boceto que más guste a los clientes, el que gane a final de mes, se le encargará para su realización por un importe de 500 euros al artista, que podrá confeccionar durante las dos primeras semanas del mes durante las cuales se le ofrecerá un postre diario. La obra de arte se exhibirá hasta finales de mes, cuando se sorteará entre todos los participantes de la encuesta que hayan votado el boceto ganador. Además el artista podrá seleccionar el hilo musical que más lo inspire durante sus momentos de trabajo. Finalmente el artista que haya logrado ganar más veces durante el año, se le encargará una obra que se exhibirá definitivamente en el restaurante o si no hubiera espacio en los restantes restaurantes que vaya abriendo la cadena. Se trata de promover el arte en vivo, en una época en que se ha perdido la posibilidad de tener contacto directo con el artista y que ya todo parece funcionar de forma telemática.

En definitiva como salud, bienestar, sostenibilidad, confort y responsabilidad social serán cuidados y mimados en The Garden. Con una actitud de aprendizaje en todos estos aspectos, de sensibilidad a los problemas actuales del planeta y de la sociedad, favoreciendo la sostenibilidad y tratando de armonizar los patrones de mejora que se persiguen para un mundo mejor.

En este plan de responsabilidad social, queremos incluir el el Anexo ODS [objetivos de Desarrollo Sostenible], donde queremos hacernos partícipes de esta importante agenda 2030 con la que revolucionar nuestro lugar en la tierra para mirar a un futuro que de lo contrario no habrá

10. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

Este documento detalla un sistema preparado para entregar valor y que a cambio debe repercutir ese valor para lograr cubrir los costes que se deriven. En este análisis se planificarán los flujos monetarios que harán posible ese intercambio y como resultado satisfaga las necesidades de la empresa al mismo tiempo que la del cliente.

La principal necesidad de la empresa será su viabilidad para sustentar a las personas que trabajan en ella y a los inversores que arriesgan su capital en ella. Es necesario que dichos flujos sean positivos hacia las cuentas de la empresa, asegurando así el buen funcionamiento del sistema y para ellos se realizará una previsión a 3 años, ya que generalmente se considera que el 80% del peligro de desaparición de una pyme es durante estos primeros años, una vez consolidado el negocio, durante el cuarto año se cometerían nuevas inversiones y la expansión de la cadena con nuevas aperturas, para en el quinto año alcanzar un crecimiento constante.

10.1. Plan de financiación e inversión.

Seleccionado ya el personal que deberá realizar todas las funciones, es momento de seleccionar el inmovilizado, mobiliario, materiales, intangibles y suministros que servirán de herramientas para que los trabajadores puedan realizar sus funciones y se pueda comenzar a crear valor para los clientes. Para ello los objetos descritos anteriormente en los procedimientos, supondrán una inversión que se financia a partir de un préstamo.

Hay algunas consideraciones antes de presupuestar todo lo que se necesita:

- Ante la disyuntiva entre alquilar o adquirir bienes, inicialmente se alquilará a menos que su coste de alquiler supere el de la propia compra a lo largo de 3 ejercicios. Por ejemplo el almacén, los bajos donde localizar el restaurante serán alquilados, sin embargo el alquiler de un vehículo tiene la ventaja de poder prevenir el gasto con antelación, pero en conjunto tiene un coste muy superior a la compra directa. En este caso, lo más oportuno sería un vehículo de segunda mano hasta que la empresa se haya consolidado porque los vehículos nuevos se deprecian muy rápidamente y en caso de no alcanzar la viabilidad, el valor de su venta sería muy inferior a la amortización.
- Al alquilar el almacén se podría buscar uno con cámara frigorífica ya construida, pero al ser un componente escaso para alquilar, los precios de un alquiler así superan la compra directa de una cámara de módulos pequeña. El alquiler de un almacén con cámara frigorífica tiene un precio de más del doble que sin ella. Sabiendo que por la actividad inicial se estima en alrededor de 200 kilos de productos frescos diarios (210 kilos) con un stock de 5 días, supondría alrededor de 1 tonelada, que podría guardarse en una cámara de 20 m³. De modo que con la adquisición de una cámara de este tamaño se podría amortizar en poco más de un año con respecto al exceso de coste

que supondría el alquiler de un almacén con una cámara ya instalada. Además permite ser desmantelarla en el caso de un cambio de localización o venta

- Selección ERP: Para seleccionar el Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) se ha valorado la experiencia con la que cuenta la compañía SAP. A pesar de tener un coste más alto que la competencia directa, sobre todo de implementación a largo plazo, es el que mayor compatibilidad, soporte y soluciones puede ofrecer. Con vistas también a una futura expansión que evitaría un trauma en la transición a SAP Business One, ya que tiene soporte internacional a diferencia de por ejemplo Sage.

Tabla 28. Desglose de inversión inicial.

| Descripción | Número | Precio por ud *Sin IVA (euros) |
|--------------------------------------|--------|-----------------------------------|
| Almacén | | |
| Remodelación | 1 | 13.500,00 |
| Cámara refrigerada 20,5 m3 | 1 | 3.858,64 |
| Estanterías cámara acero | 3 | 275,00 |
| Termómetro infrarrojo | 2 | 22,30 |
| Lavadora verduras | 1 | 4.253,99 |
| Cortador de verduras | 1 | 594,99 |
| Cortador de fruta manual | 1 | 197,99 |
| Set cuchillos | 1 | 50,96 |
| Banco de trabajo acero | 1 | 296,00 |
| Banco de trabajo acero con cajones | 1 | 669,00 |
| Taburete de trabajo | 3 | 121,60 |
| Cubeta Gastronorm 1/3 | 90 | 12,00 |
| Tapa cubeta Gastronorm 1/3 pack 6 | 15 | 22,99 |
| Cajas alimentaria | 16 | 17,71 |
| Contenedor Isotérmico | 16 | 42,00 |
| Guante cota de malla | 4 | 60,00 |
| Máquina de termosellado | 1 | 720,00 |
| Apiladora manual | 1 | 227,27 |
| Restaurante | | |
| Remodelación | 1 | 2.200,00 |
| Reforma | 1 | 11.500,00 |
| Plancha eléctrica | 2 | 671,20 |
| Batidora bebidas | 2 | 394,25 |
| Licudadora | 2 | 77,00 |
| Máquina de café expresso | 2 | 1.739,99 |
| Mostrador de preparación refrigerado | 4 | 1.187,00 |
| Congelador | 2 | 396,90 |
| Campana extractora | 2 | 527,50 |
| Exterminador de insectos | 2 | 71,20 |
| TPV | 2 | 599,00 |
| Horno microondas conveccion Samsung | 2 | 153,72 |
| Balanza | 2 | 82,99 |
| Pala pesaje | 4 | 12,99 |
| Mesa de lavado | 2 | 715,40 |
| Lavavajillas industrial | 2 | 718,70 |
| Colador automático | 2 | 545,00 |
| Exprimidor naranjas | 2 | 850,00 |
| Rotulación | 2 | 567,00 |
| Diseño interiores | 2 | 2.300,00 |
| Ropa de trabajo | 8 | 124,31 |
| Sombrilla | 4 | 123,40 |
| Sillas Eco Friendly (usada) | 60 | 20,00 |
| Mesa Eco Friendly (Usada) | 14 | 50,00 |
| Contenedor de desperdicios reciclaje | 5 | 115,69 |
| Aseo | | |
| Dispensador de papel | 8 | 81,44 |
| Dispensador de jabón | 8 | 7,20 |
| Mango para inodoro plegable | 4 | 48,99 |
| Espejo | 8 | 41,31 |
| Otros | 1 | 30,00 |
| Oficina | | |
| Mesa de oficina | 2 | 356,33 |
| Mesa de oficina | 1 | 522,00 |
| Sillón giratorio | 3 | 52,50 |
| Silla recepción | 6 | 70,21 |
| Sillón recepción | 2 | 232,22 |
| Armario oficina | 3 | 281,70 |
| Mesa recibidor | 2 | 249,20 |
| Lampara colgante LED | 4 | 47,51 |
| Aquaservice | 3 | 40,00 |
| Impresora | 2 | 89,00 |
| Papelera | 1 | 49,14 |
| Equipos para la información | 4 | 1.049,00 |
| Intangible | | |
| Software TPV SAP B1 | 1 | 2.700,00 |
| Implementación ERP SAP B1 | 1 | 4.500,00 |
| Creación página web | 1 | 3.500,00 |
| Campaña de Marketing | 1 | 3.000,00 |
| Otros | | |
| Detectores de humo | 2 | 16,52 |
| Armario resina | 8 | 81,31 |
| Camión Isotérmico Usado Renault | 1 | 12.800,00 |
| Instalación Alarma Seguritas Direct | 1 | 119,00 |
| Taquillas | 2 | 217,50 |
| Carrito de la limpieza | 3 | 301,90 |
| Financieros | | |
| Comisión crowdfunding 0,5% | 1 | 175,00 |
| Comisión Red Kickstarter.com 5% | 1 | 1.750,00 |
| Total | | 111.577,96 |

Fuente: Elaboración propia.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para sufragar los costes iniciales y del inicio de las operaciones durante el primer mes de funcionamiento, será necesario al menos 170.000 euros para asegurar el funcionamiento al menos durante el primer mes. Las fuentes serán las siguientes:

- Solicitud de un préstamo de 100.000 euros con una de las entidades financieras acogidas a las líneas ICO Empresas y Emprendedores, que ofrece un interés muy favorable del 4,384 TAE en retorno a 6 años. La empresa debe estar constituida y dada de alta en el IAE. Asumiendo que no tiene comisión de apertura, se amortizará por el Método Francés y se devolverá en 72 cuotas mensuales.

Tabla 29. Amortización del préstamo ICO. Método Francés.

| Período | Mensualidad | Intereses | Amortización | Capital vivo | Capital |
|---------|-------------|-----------|--------------|--------------|------------|
| 1 | 1578,146614 | 358,19 | 1.219,95 | 98.780,05 | 1.219,95 |
| 2 | 1578,146614 | 353,82 | 1.224,32 | 97.555,72 | 2.444,28 |
| 3 | 1578,146614 | 349,44 | 1.228,71 | 96.327,01 | 3.672,99 |
| 4 | 1578,146614 | 345,04 | 1.233,11 | 95.093,90 | 4.906,10 |
| 5 | 1578,146614 | 340,62 | 1.237,53 | 93.856,37 | 6.143,63 |
| 6 | 1578,146614 | 336,19 | 1.241,96 | 92.614,41 | 7.385,59 |
| 7 | 1578,146614 | 331,74 | 1.246,41 | 91.368,00 | 8.632,00 |
| 8 | 1578,146614 | 327,27 | 1.250,87 | 90.117,13 | 9.882,87 |
| 9 | 1578,146614 | 322,79 | 1.255,35 | 88.861,77 | 11.138,23 |
| 10 | 1578,146614 | 318,30 | 1.259,85 | 87.601,92 | 12.398,08 |
| 11 | 1578,146614 | 313,78 | 1.264,36 | 86.337,56 | 13.662,44 |
| 12 | 1578,146614 | 309,25 | 1.268,89 | 85.068,67 | 14.931,33 |
| 13 | 1578,146614 | 304,71 | 1.273,44 | 83.795,23 | 16.204,77 |
| 14 | 1578,146614 | 300,15 | 1.278,00 | 82.517,23 | 17.482,77 |
| 15 | 1578,146614 | 295,57 | 1.282,58 | 81.234,65 | 18.765,35 |
| 16 | 1578,146614 | 290,98 | 1.287,17 | 79.947,48 | 20.052,52 |
| 17 | 1578,146614 | 286,37 | 1.291,78 | 78.655,70 | 21.344,30 |
| 18 | 1578,146614 | 281,74 | 1.296,41 | 77.359,29 | 22.640,71 |
| 19 | 1578,146614 | 277,09 | 1.301,05 | 76.058,24 | 23.941,76 |
| 20 | 1578,146614 | 272,43 | 1.305,71 | 74.752,53 | 25.247,47 |
| 21 | 1578,146614 | 267,76 | 1.310,39 | 73.442,14 | 26.557,86 |
| 22 | 1578,146614 | 263,06 | 1.315,08 | 72.127,06 | 27.872,94 |
| 23 | 1578,146614 | 258,35 | 1.319,79 | 70.807,26 | 29.192,74 |
| 24 | 1578,146614 | 253,63 | 1.324,52 | 69.482,74 | 30.517,26 |
| 25 | 1578,146614 | 248,88 | 1.329,27 | 68.153,48 | 31.846,52 |
| 26 | 1578,146614 | 244,12 | 1.334,03 | 66.819,45 | 33.180,55 |
| 27 | 1578,146614 | 239,34 | 1.338,80 | 65.480,65 | 34.519,35 |
| 28 | 1578,146614 | 234,55 | 1.343,60 | 64.137,05 | 35.862,95 |
| 29 | 1578,146614 | 229,73 | 1.348,41 | 62.788,63 | 37.211,37 |
| 30 | 1578,146614 | 224,90 | 1.353,24 | 61.435,39 | 38.564,61 |
| 31 | 1578,146614 | 220,06 | 1.358,09 | 60.077,30 | 39.922,70 |
| 32 | 1578,146614 | 215,19 | 1.362,95 | 58.714,34 | 41.285,66 |
| 33 | 1578,146614 | 210,31 | 1.367,84 | 57.346,51 | 42.653,49 |
| 34 | 1578,146614 | 205,41 | 1.372,74 | 55.973,77 | 44.026,23 |
| 35 | 1578,146614 | 200,49 | 1.377,65 | 54.596,12 | 45.403,88 |
| 36 | 1578,146614 | 195,56 | 1.382,59 | 53.213,53 | 46.786,47 |
| 37 | 1578,146614 | 190,61 | 1.387,54 | 51.825,99 | 48.174,01 |
| 38 | 1578,146614 | 185,64 | 1.392,51 | 50.433,48 | 49.566,52 |
| 39 | 1578,146614 | 180,65 | 1.397,50 | 49.035,98 | 50.964,02 |
| 40 | 1578,146614 | 175,64 | 1.402,50 | 47.633,48 | 52.366,52 |
| 41 | 1578,146614 | 170,62 | 1.407,53 | 46.225,95 | 53.774,05 |
| 42 | 1578,146614 | 165,58 | 1.412,57 | 44.813,38 | 55.186,62 |
| 43 | 1578,146614 | 160,52 | 1.417,63 | 43.395,75 | 56.604,25 |
| 44 | 1578,146614 | 155,44 | 1.422,71 | 41.973,05 | 58.026,95 |
| 45 | 1578,146614 | 150,34 | 1.427,80 | 40.545,24 | 59.454,76 |
| 46 | 1578,146614 | 145,23 | 1.432,92 | 39.112,33 | 60.887,67 |
| 47 | 1578,146614 | 140,10 | 1.438,05 | 37.674,28 | 62.325,72 |
| 48 | 1578,146614 | 134,95 | 1.443,20 | 36.231,08 | 63.768,92 |
| 49 | 1578,146614 | 129,78 | 1.448,37 | 34.782,71 | 65.217,29 |
| 50 | 1578,146614 | 124,59 | 1.453,56 | 33.329,15 | 66.670,85 |
| 51 | 1578,146614 | 119,38 | 1.458,76 | 31.870,39 | 68.129,61 |
| 52 | 1578,146614 | 114,16 | 1.463,99 | 30.406,40 | 69.593,60 |
| 53 | 1578,146614 | 108,91 | 1.469,23 | 28.937,16 | 71.062,84 |
| 54 | 1578,146614 | 103,65 | 1.474,50 | 27.462,67 | 72.537,33 |
| 55 | 1578,146614 | 98,37 | 1.479,78 | 25.982,89 | 74.017,11 |
| 56 | 1578,146614 | 93,07 | 1.485,08 | 24.497,81 | 75.502,19 |
| 57 | 1578,146614 | 87,75 | 1.490,40 | 23.007,41 | 76.992,59 |
| 58 | 1578,146614 | 82,41 | 1.495,74 | 21.511,68 | 78.488,32 |
| 59 | 1578,146614 | 77,05 | 1.501,09 | 20.010,58 | 79.989,42 |
| 60 | 1578,146614 | 71,68 | 1.506,47 | 18.504,11 | 81.495,89 |
| 61 | 1578,146614 | 66,28 | 1.511,87 | 16.992,25 | 83.007,75 |
| 62 | 1578,146614 | 60,86 | 1.517,28 | 15.474,97 | 84.525,03 |
| 63 | 1578,146614 | 55,43 | 1.522,72 | 13.952,25 | 86.047,75 |
| 64 | 1578,146614 | 49,98 | 1.528,17 | 12.424,08 | 87.575,92 |
| 65 | 1578,146614 | 44,50 | 1.533,64 | 10.890,43 | 89.109,57 |
| 66 | 1578,146614 | 39,01 | 1.539,14 | 9.351,30 | 90.648,70 |
| 67 | 1578,146614 | 33,50 | 1.544,65 | 7.806,64 | 92.193,36 |
| 68 | 1578,146614 | 27,96 | 1.550,18 | 6.256,46 | 93.743,54 |
| 69 | 1578,146614 | 22,41 | 1.555,74 | 4.700,72 | 95.299,28 |
| 70 | 1578,146614 | 16,84 | 1.561,31 | 3.139,42 | 96.860,58 |
| 71 | 1578,146614 | 11,25 | 1.566,90 | 1.572,51 | 98.427,49 |
| 72 | 1578,146614 | 5,63 | 1.572,51 | 0,00 | 100.000,00 |

Fuente: Elaboración propia.

- Aportación del titular de la empresa de 35.000 euros de su patrimonio particular
- Campaña de crowdfunding en Kickstarter.com durante 6 meses, con la meta de alcanzar los 40.000 euros. Sin embargo se aceptará hasta los 70.000 en caso de haber mucha demanda. A cambio se repartirá de forma equitativa el 30% de las participaciones de la sociedad entre los 3 inversores que aporten más de 10.000 euros, ya que una Sociedad Limitada Nueva Empresa no puede albergar más de 5 socios y dejando la puerta abierta a un cuarto socio por otra vía. Para el resto de interesados se establecerá dos opciones, a cambio de invertir 50€ se recompensará con un mes de custodia de pedidos gratis y el descuento de socios de centro de salud y deportes durante un año sin necesidad de serlo. Por 10 euros la custodia gratuita y descuentos durante un mes.
- Tras el crowdfunding, se hará la búsqueda de un inversor externo tipo “Business Angels” o un fondo de capital de riesgo de AXIS que se articula a través del ICO (instituto de Crédito Oficial) que complete la financiación si el crowdfunding no hubiese logrado su cometido.

10.2. Cuentas de pérdidas y ganancias provisionales.

Los gastos operativos y corrientes se devengan mensualmente, debiendo tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- La terraza tiene un coste de alrededor de 30 € anual el m² en la ciudad de Valencia y hace falta entorno a 9 m² por mesa, para dar servicio se necesitaría al menos 3 mesas que tendría un coste de 810€ anual o 67,5 mensuales para simplificar el presupuesto.
- La póliza de seguro tendrá una prima anual de 3.825 euros. 1.400 de seguro de los trabajadores, 575 de responsabilidad civil, 1.100 por las instalaciones y 750 del vehículo de transporte a todo riesgo. 318,75 euros mensuales.
- Servicio de limpieza: La tarifa media asciende a unos 20€ por hora, se hará limpieza diaria en todos los restaurantes a primera hora de la mañana y de dos horas en el almacén, a última hora. Alrededor de 120 horas mensuales.
- Las 10 líneas telefónicas de la Red Infinity Smart de Vodafone serán necesarias para mantener un número para cada uno de los dos establecimientos y uno personal para cada mando de la empresa.
- El suministro de Luz se hace con la compañía Tu luz Fácil que asegura un precio de 395 euros de energía con huella ecológica 0, extraída de fuentes renovables, acorde al Plan de Responsabilidad Social que hemos trazado.
- Los costes de los materiales se han obtenido mediante la **Tabla 12** y **Tabla 13** en que se estima sus necesidades en relación a la demanda prevista.

Tabla 30 Gastos operativos.

| Gastos corrientes | | |
|--|-------|------------------|
| Alquiler almacén | 1 | 600,00 |
| Alquiler tienda 1 | 1 | 1.070,00 |
| Alquiler tienda 2 | 1 | 500,00 |
| Servicio de limpieza (1 hora) | 120 | 20,00 |
| Alarma | 1 | 33,00 |
| Mantenimiento página web | 1 | 50,00 |
| Posicionamiento SEO | 1 | 90,00 |
| Reserva espacio público terraza (cuota | 2 | 67,50 |
| Salarios Brutos | 1 | 32.879,00 |
| Cuota amortización préstamo | 1 | 1.572,51 |
| Cotizaciones sociales | 1 | 10.192,49 |
| Prima de seguro | 1 | 318,75 |
| Mantenimiento de instalaciones y | 1 | 300,00 |
| suministros | | |
| Vodafone Red infinity smart | 1 | 264,40 |
| Tu Luz Fácil energía verde | 1 | 395,00 |
| Agua | 1 | 950,00 |
| Aquaservice | | 40,00 |
| consumibles | | |
| productos de limpieza | 1 | 25,00 |
| Material de oficina | 1 | 50,00 |
| materias primas | | |
| Bowl de tamaño pequeño 150 ml | 378 | 0,10 |
| Bowl ensalada 480 ml | 49 | 0,28 |
| Envase perrito | 126 | 0,22 |
| Envase hamburguesa caña de azucar | 378 | 0,13 |
| Bolsa de papel | 600 | 0,04 |
| bolsa de compostaje | 600 | 0,10 |
| Vaso de papel pequeño 250 ml | 450 | 0,04 |
| Vaso de papel mediano 350 ml | 1080 | 0,12 |
| Vaso de papel grande 500 ml | 300 | 0,14 |
| Perecederos (kg) | | |
| Hortalizas | 180 | 0,90 |
| Cítricos | 324 | 0,40 |
| Frutas de tropicales | 216 | 2,30 |
| Frutas de hueso | 108 | 0,80 |
| Frutas de semilla | 108 | 0,80 |
| Frutas de temporada | 324 | 0,70 |
| Hamburguesas Beyond meat | 1299 | 2,25 |
| Salchicha Beyond meat | 758 | 3,24 |
| No perecederos (kg) | | |
| Frutos secos | 32 | 8,00 |
| Ingredientes para ensalada | 22 | 0,50 |
| Ingredientes de Hamburgym | 129,6 | 1,00 |
| Ingredientes de Perrito | 21,6 | 0,50 |
| Ingredientes de postres | 47 | 1,00 |
| Otros | 11 | 1,00 |
| Bebidas (litros) | 306 | 0,40 |
| Total | | 59.250,89 |

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos mensuales se basarán en la venta de productos y el servicio de custodia que se ofrece en los restaurantes. Se debe tener en cuenta tres puntos:

- Que la demanda tiende a interrelacionarse entre unos productos y otros, quedando las ventas con la siguiente estructura; un 24% solicitará una bebida y de este, un 42% lo hará también de un Mix, pero un Mix por sí solo nunca se solicitará. Del mismo modo el 44% de los clientes que soliciten un principal, el 26% seleccionará un Mix, el 83% también una bebida y un 37% un postre. Por sí solo, un postre será seleccionado en el 34% de las ocasiones.

Tabla 31 Demanda ajustada.

| Producto | demanda directa | Demanda relacionada |
|-------------|-----------------|---------------------|
| Mix | | 22% |
| Ensalud | 25% | |
| Perrito | 7% | |
| Hamburgym | 12% | |
| Smoothie | 10% | 7% |
| Zumbo | 4% | 3% |
| Cross Fruit | 20% | 14% |
| Café | 10% | 15% |
| Té | 1% | 2% |
| Refresco | 7% | 11% |
| Agua | 4% | 6% |

Fuente: elaboración propia.

- El 10% de los clientes usarán el servicio de custodia de pedidos a domicilio, a lo que hay que sumar 50 personas semanalmente que utilizarán el servicio sin ser usuarios de otros servicios. Siendo en cualquier caso de una media de 2 euros por servicio.
- El número de clientes deberá alcanzar al menos el 85% de la capacidad que se ha calculado en el apartado 7.2 para lograr un funcionamiento normal de las operaciones. El incremento de la demanda será progresivo del 5% durante los dos primeros años hasta alcanzar el 95% de la capacidad máxima operativa, incrementando en cerca de 10.000 euros (69.690,08), durante los dos próximos ejercicios. Durante el tercer ejercicio se contratará más personal para incrementar la capacidad y poder competir con mejores precios.

Tabla 32 Ingresos operativos.

| Estimación ventas mensuales | 2.022 | 2.023 | 2.024 | Pvp ud. *Sin IVA (euros) | 2.022 | 2.023 | 2.024 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Estimación de clientes | 11.466 | 12.103 | 12.740 | | | | |
| Entrante | | | | | | | |
| Mix | 2.523 | 2.663 | 2.803 | 2,48 | 6.243 | 6.590 | 6.937 |
| Principal | | | | | | | |
| Ensalud | 2.867 | 3.026 | 3.185 | 3,83 | 10.964 | 11.573 | 12.183 |
| Perrito | 803 | 847 | 892 | 5,63 | 4.515 | 4.766 | 5.016 |
| Hamburgym | 1.376 | 1.452 | 1.529 | 5,63 | 7.740 | 8.170 | 8.600 |
| Postres | | | | | | | |
| Sanoothie | 1.949 | 2.058 | 2.166 | 3,83 | 7.456 | 7.870 | 8.284 |
| Zumbo | 803 | 847 | 892 | 3,38 | 2.709 | 2.859 | 3.010 |
| Cross Fruit | 3.898 | 4.115 | 4.332 | 2,03 | 7.894 | 8.333 | 8.771 |
| Bebidas (litros) | | | | | | | |
| Cafeto Arábica | 2.867 | 3.026 | 3.185 | 1,26 | 3.612 | 3.812 | 4.013 |
| Te quiero | 344 | 363 | 382 | 1,26 | 433 | 457 | 482 |
| Refrescos | 2.064 | 2.179 | 2.293 | 2,16 | 4.458 | 4.706 | 4.953 |
| Agua | 1.147 | 1.210 | 1.274 | 0,90 | 1.032 | 1.089 | 1.147 |
| Entrante | | | | | | | |
| Servicio de custodia de pedidos | 1.197 | 1.260 | 1.324 | 2,00 | 2.393 | 2.521 | 2.648 |
| Total Ingresos | | | | | 59.907 | 63.207 | 66.507 |

Fuente: Elaboración propia

Para calcular la cuenta de pérdidas y ganancias totales, las amortizaciones de las reformas hechas, el vehículo y la cámara de frío (43.858,64 euros) se harán con el coeficiente del 15%, siendo y el resto de maquinaria y enseres (51.399,94) al 10%. Haciendo un total de 11.718,78 euros en 2022.

A pesar del incremento de los ingresos, la inflación este año está superando el 5% y previsiblemente no se reducirá en los próximos ejercicios. Por tanto asumimos un coste incrementado en los suministros del 5% anual.

El impuesto de actividades económicas no se paga durante los dos primeros años de una empresa de nueva creación, pero sí el de sociedades reducido del 15% que pasará al 25% en el tercer ejercicio. A partir de superar el millón de euros, se tendrá que hacer frente al IAE.

Tabla 33 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

| PyG | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | 718.880,67 | 758.482,78 | 798.084,89 |
| Gastos | 719.454,06 | 727.130,80 | 722.613,38 |
| EBITDA | - 573,38 | 31.351,98 | 75.471,51 |
| Amortización | - 11.718,78 | - 11.718,78 | - 11.718,78 |
| BAIL | - 12.292,16 | 19.633,20 | 63.752,73 |
| Intereses | 4.006,43 | 3.351,84 | 2.668,55 |
| BAI | - 16.298,59 | 16.281,36 | 61.084,18 |
| Impuestos | - 2.444,79 | 2.442,20 | 9.162,63 |
| Resultado | - 13.853,80 | 13.839,16 | 51.921,55 |

Fuente: elaboración propia

Observamos como se dispuso en el apartado 3.5, por el cual se obtuviera beneficios el segundo ejercicio. Para evitar tener que buscar inversores o entidades financieras, se recurrirá a la financiación por parte de los proveedores, aplazando los pagos a 60 días. Las compras de existencias no deberían superar los 10.000 euros mensuales, por tanto utilizando la financiación automática podemos hacer frente a las previsiones negativas hasta que haya un incremento de clientes el segundo ejercicio. De lo contrario tendrá que recurrir a un crédito.

Se compensa el 25% de la base imponible negativa del primer ejercicio en las bases positivas del segundo y tercer ejercicio.

10.3. Balance de situación provisional.

Tabla 34 Balance de situación simplificado.

| | | | |
|------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | |
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| Fondo de Comercio | 7.749,14 | 5.993,65 | 13.689,40 |
| I. Inmovilizado intangible | 10.700,00 | 10.700,00 | 10.700,00 |
| II. Inmovilizado material | 95.258,48 | 95.258,48 | 95.258,48 |
| Amortización Acumulada | - 9.525,85 | - 19.051,70 | - 28.577,54 |
| Impuesto diferito | | 2.444,79 | |
| B) ACTIVO CORRIENTE | | | |
| VII. Efectivo y otros activos líq. | | | |
| Bancos y Caja | - 12.141,36 | 19.986,00 | 47.371,12 |
| Existencias. | 1.802,32 | 1.892,44 | 1.982,56 |
| TOTAL | 93.842,74 | 117.223,66 | 140.424,01 |
| PASIVO + PATRIMONIO NETO | | | |
| A) PATRIMONIO NETO | | | |
| A-1) Fondos Propios | | | |
| I. Capital | | | |
| Capital social | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| V. Resultado de ejercicios ant. | | | |
| Remanente | | | |
| VII. Resultado del ejercicio | | | |
| Resultado Ejercicio | - 13.853,80 | 13.839,16 | 51.921,55 |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | | | |
| II. Deudas a largo plazo | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 85.068,67 | 69.482,74 | 53.213,53 |
| C) PASIVO CORRIENTE | | | |
| II. Deudas a corto plazo | | | |
| Otras deudas Admin. Públicas | | 10.192,49 | 10.498,26 |
| Proveedores | 21.627,88 | 22.709,27 | 23.790,66 |
| TOTAL | 93.842,74 | 117.223,66 | 140.424,01 |

Fuente: Elaboración propia.

Para elaborar el balance de situación provisional se debe calcular los flujos de efectivo para conocer las entradas y salidas de caja y teniendo en cuenta los costes iniciales y las pérdidas y ganancias provisionales

Tabla 35. Flujos de caja 2022 a 2024.

| Flujos de efectivo | | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|----------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo de capital | -175.000 | | | |
| Ingresos | | 718.880,67 | 758.482,78 | 798.084,89 |
| Gastos | | - 714.529,06 | - 717.116,82 | - 722.613,38 |
| Intereses | | - 4.006,43 | - 3.351,84 | - 2.668,55 |
| Amortiz. Préstamo | | - 14.931,33 | - 15.585,92 | - 16.269,21 |
| Imp. Sociedades | | 2.444,79 | - 2.442,20 | - 9.162,63 |
| Flujo de caja | | - 12.141,36 | 19.986,00 | 47.371,12 |

Fuente: Elaboración propia..

10.4. Análisis de rentabilidad. Análisis de liquidez.

Tabla 36. Fondo de Maniobra.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----|-------|------|------|
| FM | -0,48 | 0,96 | 2,07 |

Fuente: Elaboración propia.

Como es previsible, dado que los gastos corrientes son muy elevados en comparación con los ingresos iniciales, el fondo de maniobra es negativo en el año 2022, lo que revela la situación de precariedad y de cercanía a la declaración de impagos si no se logra atraer a los clientes desde el inicio de la actividad.

Tabla 37 Ratios de rentabilidad.

| | Rotación | Margen | Rent. Económica | Apalancamiento | Efecto Fiscal | Rent. Financiera |
|------|----------|--------|-----------------|----------------|---------------|------------------|
| 2022 | 7,66 | - 0,02 | - 0,13 | - 8,98 | 0,85 | - 0,49 |
| 2023 | 6,47 | 0,03 | 0,17 | 7,02 | 0,85 | 14,37 |
| 2024 | 5,68 | 0,09 | 0,50 | 2,59 | 0,85 | 9,21 |

Fuente: Elaboración propia.

Habría un incremento de la rentabilidad financiera en el segundo ejercicio que después disminuye como consecuencia de un menor endeudamiento, para aprovechar el

apalancamiento, se determinó comenzar las gestiones para la apertura de al menos un nuevo restaurante durante el segundo ejercicio y utilizar el endeudamiento ya que los tipos continúan bajos, junto a una inflación elevada, habrá un probable aumento de los ingresos.

Sin embargo la rentabilidad económica es negativa durante el primer ejercicio debido a unas ventas que no cubren los gastos operativos. Se ha calculado una estabilidad en la demanda a lo largo del ejercicio, pero es probable que la clientela aumentó progresivamente y se incrementa el margen de ventas pero disminuye la rotación de activos que implica que los activos no se están aprovechando para incrementar las ventas.

Tabla 38. Pay back

| PAY BACK | | |
|----------|-------------|--------------|
| | Flujo | dif |
| | | 175.000,00 |
| 2022 | - 12.141,36 | - 187.141,36 |
| 2023 | 19.986,00 | - 167.155,36 |
| 2024 | 47.371,12 | - 119.784,24 |
| 2025 | 77.127,36 | - 42.656,88 |
| 2026 | 106.883,60 | 149.540,48 |

Fuente: elaboración propia

Según la tendencia, en un entorno optimista, se tardaría 5 ejercicios en lograr un retorno positivo de la inversión. Hay una desaceleración entre 2022 y 2023, por tanto podría extenderse al resto de los años, pero al no ser muy abultado es previsible que ese mismo ejercicio se logrará igualmente el retorno de toda la inversión inicial.

10.5. Análisis de endeudamiento.

Tabla 39 Ratios de Endeudamiento.

| Ratios Endeudamiento | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------|--------|------|------|
| R. Endeudamiento | 1,14 | 0,89 | 0,73 |
| R. Autonomía | - 0,13 | 0,15 | 0,67 |
| R. Solvencia | 0,88 | 1,27 | 1,82 |
| Calidad de la Deuda | 0,20 | 0,25 | 0,31 |
| Coste deuda | 0,04 | 0,04 | 0,03 |

Fuente: Elaboración propia.

Lo primero que resalta en la tabla es que la masa de financiación externa va disminuyendo en relación con los recursos propios. Esto facilita poder endeudarse sin dificultades cuando se necesite y poder apalancarse para afrontar inversiones, pudiendo optar por el método más conveniente.

El de autonomía solo crece en 2024, como ya se ha valorado en el fondo de maniobra, la fragilidad de la empresa en sus inicios es muy elevada por el importante desembolso de gastos corrientes todos los meses. Ya en 2024 se acerca a la estabilidad a una zona con menor riesgo, por encima del 0,7, pero no llega a superarlo, todavía se continuaría en una situación comprometida ese ejercicio. Con el Ratio de Solvencia revela, sucede algo similar. La capacidad para devolver los recursos prestados es limitada y no alcanza el rango deseable.

En el ratio de calidad de la deuda muestra que se tiene demasiadas deudas a corto plazo. Esto se debe probablemente a que se utiliza en gran medida la financiación automática que permiten los proveedores. A priori podría ser un problema por los mayores intereses que suele tener esta deuda, pero en este caso al no haber intereses es una buena forma de rentabilizar de otras formas el gasto que no se devenga en el momento de la adquisición.

Es cierto de todos modos que ante situaciones de shock de la demanda como sucedió durante el confinamiento a causa de la pandemia, podría haber sido un problema por desaparecer los clientes de forma inesperada, pero tener que hacer frente de todas formas al pago 60 días después, teniendo además que desechar todo lo que no se haya utilizado. El coste de la deuda se reduce paulatinamente ya que no se tiene otro préstamo en curso y con la amortización, este está disminuyendo.

11. CONCLUSIONES.

Muchas opciones que no se pueden materializar en los inicios por obvias razones financieras, si el sistema funciona y se puede extrapolar el modelo a un negocio de franquicias, se tendrá en cuenta los patrones más distintivos de la cadenas para no romper con la imagen de marca, la visión, la misión y los valores, pero al mismo tiempo dejar libertad a los franquiciados para que puedan tener algo de margen y siempre manteniendo una comunicación fluida para poder beneficiar a toda la empresa en caso de que algo se pueda modificar para mejorar en conjunto.

Se hará un contrato de franquicia con el que se inicia la relación con el franquiciado, que deberá pagar el canon de entrada inicial de 20.000 euros, proporcionando todos los materiales, vinilos e imagen de marca y a continuación un pago fijo de cuota de alquiler del mobiliario y el uso de la marca, a determinar en el momento de la contratación y una cuota del 20% de los beneficios.

Con el inicio de la expansión se irá mejorando el poder de la cadena frente a los proveedores, pudiendo en el futuro trabajar con proveedores extranjeros e incluso con la compra de la cadena vertical para introducirse en el mundo rural, mejorando los márgenes y reduciendo tiempos para reducir precios y ser más competitivo.

Se iniciará la radicación en los grandes núcleos urbanos con el establecimiento de un almacén logístico e ir tejiendo en forma de tela de araña hacia los núcleos urbanos de menor importancia, convirtiendo los restaurantes abiertos en franquicia de forma progresiva.

Con la internacionalización se iniciaría un proceso de exportación si se ha llevado a cabo la integración vertical, apoyándose en los posibles proveedores locales que podrían ser candidatos para la integración en el futuro.

Ya existentes, pero de poca difusión las máquinas expendedoras también son una forma de llegar a clientes con poco tiempo o muy alejados de los restaurantes. Podría ser la avanzadilla en una futura expansión, para al mismo tiempo que se da a conocer la marca, se hace una estimación de la demanda que tiene ese tipo de productos saludables y naturales en la zona. Se colocaría los productos más demandados de la marca y aprovechando todo el sistema técnico y logístico que la marca ya habría desplegado hasta alcanzar su plenitud.

Finalmente, aunque menos plausible, cuando la implantación sea consistente, una línea de negocio de exploración sería la de alquilar pérgolas y quioscos, para el servicio que se da en los locales, darlo de una forma rápida en lugares de paso con mucha afluencia, con gran implicación sentimental para muchas personas que compraban sus aperitivos en su juventud y que hoy pueden tener una nueva vida al margen de la idea poco saludable que brindaban estos lugares y con apoyo de restaurantes cercanos de la cadena, se puede convertir en un punto saludable y de buena percepción. Por ello se registrará la marca Mini Garden y Garden Kiosk para las franquicias en previsión de su utilización en este posible proyecto.

Si bien el resultado es importante durante el tercer ejercicio, se mitigará con nuevas aperturas, lo que deja pocas posibilidades de retornar el préstamo concedido con antelación. Es lo más adecuado dado que el apalancamiento de no reintegrar la deuda supondrá un incremento mayor de ingresos que de utilizar el remanente para la devolución del préstamo y pedir otro para la apertura de nuevos establecimientos.

Tras el análisis financiero económico se destaca como un plan de empresa con un alto riesgo a corto plazo, pero con muchas posibilidades a partir del tercer ejercicio con unos resultados considerables, pero de prosperar debido a que se trata de un sector poco explotado y de mucho crecimiento. Si bien la mayoría de los competidores son PYMEs, los grandes operadores están haciendo incursiones y eso puede pronosticar un desembarco masivo en los próximos años. Esto no es un problema ya que hay una demanda pujante, pero sí podría serlo si la guerra de precios se inicia.

La base de este plan es crear valor para las personas que lo demandan en determinados lugares y no encuentran alternativas justamente en lugares donde más espíritu de cambio y de buenas prácticas alimenticias y saludables sucede, que es cerca de los centros de salud y deporte. Las posibilidades de lograr tener éxito son muy altas a pesar del riesgo, puesto que no existe ningún competidor destinando esfuerzos en esta dirección. De lograr llamar la atención de los socios del centro de salud o deportivo, es fácil que logre fidelizar muchos clientes de forma prolongada.

Con el alza en los precios de las energías, los semiconductores y el miedo al virus que no termina de desaparecer, la obligación de presentar el pasaporte Covid para poder acceder al interior de la hostelería. Es una situación de mucho cambio, que parece que ha llegado para quedarse. Es en esta tesitura donde muchas personas y empresas se paralizan por miedo a lo que pueda suceder, mientras otros agitan el agua expectantes a ver qué pueden pescar. La cuestión es qué paradigma elegir, el conservador, que tras varios años ve que otra persona ha hecho realidad la idea, logrando una potente empresa, o ponerlo en marcha a pesar de las dificultades que existen.

Es plausible pensar que las grandes cadenas todavía no han incursionado fuerte en este sector por la falta de demanda o las dificultades que pueda suscitar, pero también debido simplemente a la poca maniobrabilidad que como gran empresa debe acordar con demasiados socios un cambio de tan radical cambio para muchas empresas que simplemente y dado que su negocio continúa siendo muy rentable, integrando pequeños productos en sus restaurantes que puedan suplir un poco la carencia de productos saludables en el sector.

A grandes rasgos la economía Europea y en especial la española se está encaminando hacia un futuro terciario con menor peso en el sector secundario y manteniendo vivo mediante respiración asistida el primario agrario, por tanto es de esperar que el crecimiento de la actividad en la hostelería continúe su crecimiento, no solo por el turismo creciente, sino por los mismos europeos, faltos de tiempo o de interés que les invita en muchas ocasiones a consumir la comida lejos de sus cocinas. Algo más normal cada día que es probable que no deje de incrementarse hasta la situación en que la restauración se convierta en parte diaria de una gran parte de personas que se interesan por otros temas y no tanto por cocinar.

En definitiva, es un plan muy arriesgado, pero con muchas probabilidades de éxito, al crear las bases de la comida rápida saludable, que tienen mucho potencial y está llamada a ser una de las revoluciones de este siglo XXI.

Bibliografía

2013. Capítulo 9. Determinación del Marketing Mix. [aut. libro] Luis Miguel Rivera. Decisiones en Marketing. Clientey Empresa. 3ª Edición. Valencia : Universitat Politècnica de València, 2013, pág. 256.
- Documento: núm. 115, de 14 de mayo de 2021. III. Otras disposiciones. *Convenio colectivo estatal del sector laboral de restauración colectiva para los años 2020 y 2021*. Madrid. Boletín Oficial del Estado BOE-A-2021-8007.
<[https://www.boe.es/eli/es/res/2021/04/26/\(4\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2021/04/26/(4))> [Consulta: 21 de noviembre de 2021]
- Creatuempresa.org. (2021). *Crea tu empresa paso a paso*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx>> [Consulta: 20 de noviembre de 2021]
- División de Estadística y Estudios Secretaría General Técnica (2021). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España*. Madrid. Ministerio de Cultura y Deporte.
<<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:56643289-95f4-4242-891d-859815f84c9d/encuesta-de-habitos-deportivos-2020-sintesis-de-resultados.pdf>> [Consulta: 16 de septiembre de 2021]
- Fondo Español de Garantía Agraria O.A. (2021). Infografía.
<<https://www.fega.gob.es/es/financiacion-pac/la-pac-y-los-fondos-agricolas>> [Consulta: 30 de septiembre de 2021]
- Grupo Restalia S.L. (2021). Ilustración. <<https://www.gruporestalia.com/nuestras-marcas/panther-juice-sandwich-market>> [Consulta: 6 de octubre de 2021]
- Idealista S.A.U. (2021). Inmuebles en alquiler.
<<https://www.idealista.com/inmueble/93217773/>>
<<https://www.idealista.com/inmueble/86186386/>>
<<https://www.idealista.com/inmueble/89974131/>> [consulta: 6 de octubre de 2021]
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Infografía Gasto medio por hogar y por persona*. <<https://www.ine.es/infografias/gastosepf/desktop/gastos.html?t=1&lang=es>> [Consulta: 21 de agosto de 2021]
- Instituto Nacional de Estadística (2021). *Producto interior bruto desagregado en demanda interna y externa*. <<https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0221.pdf>> [Consulta: 5 de septiembre de 2021]
- MESA, Javier (2021). *Burger King lanza un restaurante 100% 'veggie'... durante un mes*. *ElEconomista*. Editorial ECOPRENDA, S.A. <<https://www.economista.es/nutricion-innovacion/noticias/11441694/10/21/Burger-King-lanza-un-restaurante-100-veggie-durante-un-mes.html>> [Consulta: 16 de septiembre de 2021]
- Plantillasmodelos.net (2021). *Plantilla de modelo nómina para rellenar*. <<https://plantillasmodelos.net/plantilla-nomina/>> [Consulta: 13 de noviembre de 2021]

Redacción de Cmdsport.com (2021). *Predisposición a la apertura de clubes de fitness*. <<https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness>> [Consulta: 5 de septiembre de 2021]

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos SABI (2021). Búsqueda de balances sectoriales. <<https://sabi.bvdinfo.com/version-20211121/Home.serv?product=sabineo>> [Consulta: 27 de julio y 12 de septiembre de 2021]

sites.upiicsa.ipn.mx (2021). Inmuebles. Cursograma analítico genérico. <<http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/terminados/aspi/POLILIBRO/1%20DOCUMENTOS/P4%20CURSOGRAMA%20ANALITICO/FORMATO%20CURSOGRAMA%20ANALITICO.pdf>> [Consultado: 4 de noviembre de 2021]

Vechain.org (2018). White Paper. <<https://www.vechain.org/whitepaper/#header>> [Consulta: 7 de octubre de 2021]