



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de negocio para un local de 'delivery' de
hamburguesas

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Borreguero Cuñat, Álvaro

Tutor/a: Herrero Blasco, Aurelio

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

PLAN DE NEGOCIO PARA UN LOCAL DE 'DELIVERY' DE HAMBURGUESAS

Álvaro Borreguero Cuñat
Tutor: Aurelio Herrero Blasco
Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2022/2023

Resumen

Este trabajo de final de carrera consiste en un plan de empresa para el desarrollo de un local de *delivery* de hamburguesas en la ciudad de Valencia, cuyo nombre comercial será 'Smash & Co.'. La idea es que este local se centre en el *delivery* cómo servicio principal, pero no quita que también se introduzcan unas pocas mesas para consumir en el local, ya que queremos ofrecer esta opción también.

Las hamburguesas se han vuelto muy populares en los últimos años y abundan los restaurantes enfocados en ellas, sin embargo, pienso que últimamente el concepto de hamburguesa se ha visto afectado por la sofisticación que se trata de imponer a través de nuevos sabores y distintas variedades, lo que me lleva a tratar de reivindicar a través de este local una hamburguesa de calidad, que destaque por su carne y unos pocos ingredientes que le permitan llamar la atención. La gran mayoría de restaurantes ofrece cartas muy extensas, sin embargo, nosotros queremos ofrecer una carta simple con pocas opciones para tratar de hacer lo que sabemos hacer lo mejor posible. De esta manera, el cliente también no se pierde en un mar de opciones y puede tomar una decisión fácilmente.

Para destacar y diferenciarnos, además de centrarnos en ofrecer una breve carta, queremos operar bajo el lema "*more than a burger joint*", que viene a ser traducido al castellano "*más que una hamburguesería*". Lo que queremos transmitir a través de este lema es que no queremos ser una simple hamburguesería más. A parte de servir hamburguesas, queremos ser una empresa transparente, abierta al público a través de compartir nuestras experiencias y conocimientos, involucrarnos con la sociedad y con nuestros clientes para establecer relaciones en las que nos consideren algo más que un local. Para llevar a cabo este objetivo, en el capítulo 6, dentro de la sección de branding en referencia a la promoción, quedan descritas las acciones que queremos realizar para tener éxito en este aspecto.

Me he declinado por este tipo de negocio en el sector de la restauración porque soy una persona a la que le gusta disfrutar de experiencias culinarias, y en los últimos años me he vuelto un aficionado de las hamburguesas y su elaboración. Lo considero una comida práctica que elaborada con ingredientes de calidad supone un bocado muy gustoso para el consumidor. Por lo tanto, a través de mi propio local de hamburguesas, me gustaría hacer disfrutar a la gente con mis propias creaciones tanto como yo he podido disfrutar con otras opciones.

A través de este plan de empresa busco madurar mi idea y conocer su viabilidad técnica, económica, y financiera, mediante el desarrollo de los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la idea en un proyecto empresarial real. Muchas empresas fracasan por no haber realizado un plan de empresa riguroso y una adecuada planificación, por lo que en el caso de que se llevara a cabo este negocio, quiero reducir esta probabilidad al máximo a través de este plan.

Palabras clave: hamburguesa; delivery; plan de negocio.

Resum

Aquest treball de final de carrera consisteix en un pla d'empresa per al desenvolupament d'un local de *delivery* d'hamburgueses a la ciutat de València, el nom comercial de la qual serà 'Smash & *Co.'. La idea és que aquest local se centre en el *delivery* com servei principal, però no quitació que també s'introduïsquen unes poques taules per a consumir en el local, ja que volem oferir aquesta opció també.

Les hamburgueses s'han tornat molt populars en els últims anys i abunden els restaurants enfocats en elles, no obstant això, pense que últimament el concepte d'hamburguesa s'ha vist afectat per la sofisticació que es tracta d'imposar a través de nous sabors i diferents varietats, la qual cosa em porta a tractar de reivindicar a través d'aquest local una hamburguesa de qualitat, que destaque per la seua carn i uns pocs ingredients que li permeten cridar l'atenció. La gran majoria de restaurants ofereix cartes molt extenses, no obstant això, nosaltres volem oferir una carta simple amb poques opcions per a tractar de fer el que sabem fer tan bé com siga possible. D'aquesta manera, el client també no es perd en una mar d'opcions i pot prendre una decisió fàcilment.

Per a destacar i diferenciar-nos, a més de centrar-nos en oferir una breu carta, volem operar sota el lema "*more than a burger joint*", que ve a ser traduït al valencià "més que una hamburgueseria". El que volem transmetre a través d'aquest lema és que no volem ser una simple hamburgueseria més. A part de servir hamburgueses, volem ser una empresa transparent, oberta al públic a través de compartir les nostres experiències i coneixements, involucrar-nos amb la societat i amb els nostres clients per a establir relacions en les quals ens consideren alguna cosa més que un local. Per a dur a terme aquest objectiu, en el capítol 6, dins de la secció de branding en referència a la promoció, queden descrites les accions que volem realitzar per a tindre èxit en aquest aspecte.

M'he declinat per aquest tipus de negoci en el sector de la restauració perquè soc una persona a la qual li agrada gaudir d'experiències culinàries, i en els últims anys m'he tornat un aficionat de les hamburgueses i la seua elaboració. Ho considere un menjar pràctic que elaborada amb ingredients de qualitat suposa un mos molt gustós per al consumidor. Per tant, a través del meu propi local d'hamburgueses, m'agradaria fer gaudir a la gent amb les meues pròpies creacions tant com jo he pogut gaudir amb altres opcions.

A través d'aquest pla d'empresa busque madurar la meua idea i conèixer la seua viabilitat tècnica, econòmica, i financera, mitjançant el desenvolupament dels procediments i estratègies necessàries per a convertir la idea en un projecte empresarial real. Moltes empreses fracassen per no haver realitzat un pla d'empresa rigorós i una adequada planificació, per la qual cosa en el cas que es duiguera a terme aquest negoci, vull reduir aquesta probabilitat al màxim a través d'aquest pla.

Paraules clau: hamburguesa; delivery; pla de negoci.

Abstract

This final year project consists of a business plan for the development of a delivery burger joint in the city of Valencia, whose commercial name will be 'Smash & Co. The idea is for this establishment to focus on delivery as the main service, but this does not exclude the introduction of a few tables for consumption on the premises, as we want to offer this option as well.

Hamburgers have become very popular in recent years and there are many restaurants focused on them, however, I think that lately the concept of burgers has been affected by the sophistication that is trying to be imposed through new flavours and different varieties, which leads me to try to claim through this place a quality hamburger, which stands out for its meat and a few ingredients that allow it to attract attention. The vast majority of restaurants offer very extensive menus, however, we want to offer a simple menu with few options to try to do what we do best. In this way, the customer also does not get lost in a sea of options and can easily make a decision.

To stand out and differentiate ourselves, in addition to focusing on offering a short menu, we want to operate under the slogan "more than a burger joint." What we want to convey through this slogan is that we don't want to be just another burger joint. Apart from serving burgers, we want to be a transparent company, open to the public by sharing our experiences and knowledge, getting involved with society and our customers to establish relationships in which we are seen as more than just a burger joint. In order to achieve this objective, in chapter 6, in the section on branding in reference to promotion, we describe the actions we want to carry out to be successful in this aspect.

I have opted for this type of business in the restaurant sector because I am a person who likes to enjoy culinary experiences, and in recent years I have become a fan of burgers and their preparation. I see it as a practical dish that, when made with quality ingredients, is a very tasty bite for the consumer. Therefore, through my own burger joint, I would like to make people enjoy my own creations as much as I have enjoyed other options.

Through this business plan I seek to mature my idea and to know its technical, economic, and financial viability, by developing the necessary procedures and strategies to turn the idea into a real business project. Many businesses fail because they have not carried out a rigorous business plan and adequate planning, so in the event that this business is carried out, I want to reduce this probability as much as possible through this plan.

Key words: hamburgers; delivery; business plan.

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.0) Justificación/motivación	12
1.1) Objeto del trabajo	12
1.2) Objetivos	13
1.3) Metodología	13
1.4) Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG	15
1.5) Estructura del TFG	15
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES: SITUACIÓN ACTUAL	17
2) Introducción	17
2.1) Introducción al sector hostelero/restauración y al sector del <i>delivery</i>	17
2.11) Introducción al sector hostelero/restauración	17
2.12) Introducción al sector del <i>delivery</i>	20
2.2) Definición del modelo de negocio mediante la herramienta ‘Business Model Canvas’	21
Segmentos de clientes:.....	22
Propuesta de valor.....	22
Canales de distribución.....	23
Relación con el cliente	23
Fuentes de ingresos	23
Recursos clave	24
Actividades clave	24
Socios clave.....	25
Estructura de costes	25
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: EL ENTORNO Y LA COMPETENCIA	26
3) Introducción	26
3.1) Análisis del entorno: Análisis mediante la herramienta PEST	26
3.11) Factores político-legales.....	26
3.12) Factores económicos	29
3.13) Factores sociales	32
3.14) Factores tecnológicos.....	34
3.2) Análisis del atractivo del mercado: análisis mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter	35
3.21) El poder de negociación de los clientes	36
3.22) El poder de negociación de los proveedores.....	36
3.23) La amenaza de los nuevos competidores entrantes	37

3.24) La amenaza de productos sustitutivos	37
3.25) Rivalidad entre los competidores existentes	38
3.3) Competencia directa	38
3.4) Propósito estratégico.....	45
3.41) Misión	46
3.42) Visión.....	46
3.43) Valores	47
3.44) Objetivos.....	47
3.5) Capacidades estratégicas: Análisis de los recursos y las competencias	48
3.51) Recursos	48
3.52) Competencias.....	49
3.6) Análisis del entorno del sector: análisis a través de la herramienta DAFO	49
3.61) Debilidades	49
3.62) Amenazas.....	50
3.63) Fortalezas	51
3.64) Oportunidades	52
CAPÍTULO 4. OPERACIONES Y PROCESOS	54
4) Introducción	54
4.1) Localización	54
4.2) Distribución en planta.....	55
4.3) Descripción de los procesos de la producción del producto.....	57
4.4) Cartera de productos.....	58
CAPITULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	61
5.0) Introducción	61
5.1) Forma jurídico-fiscal de la empresa.....	61
5.2) Análisis de los puestos de trabajo	62
5.3) Organigrama	65
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.....	66
6.0) Introducción	66
6.1) Segmentación y público objetivo.....	66
6.11) Segmentación.....	66
6.12) Público objetivo.....	68
6.2) Objetivos de marketing.....	68
6.3) Marketing mix	68
6.31) Producto/servicio	68
6.32) Precio	69

6.33) Promoción.....	70
6.34) Distribución	74
6.4) Evidencias físicas	75
6.5) El servicio ampliado: Flor de Lovelock.....	75
6.6) Front-office	77
6.7) Back-office.....	78
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	79
7.0) Introducción	79
7.1) Previsión de tesorería	79
7.11) Previsión de ventas; cobros	79
7.12) Previsión de pagos a realizar	83
7.2) Balance de situación previsional a 5 años. Escenario esperado.....	85
7.22) Activo.....	85
7.23) Patrimonio neto y pasivo.....	87
7.3) Cuenta de pérdidas y ganancias previsional a 5 años. Escenario esperado	88
7.4) Análisis de ratios.....	90
7.41) Ratios de liquidez.....	90
7.42) Ratios de solvencia y endeudamiento.....	91
7.43) Ratios de rentabilidad	93
7.5) Análisis de la recuperación de la inversión. VAN y TIR.....	96
7.6) Calendario de implantación. Diagrama de Gantt	97
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES	99
CAPÍTULO 9. LIMITACIONES AL ALCANCE.	104
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXO I. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030.....	109
ANEXO II. Maquinaria, mobiliario, utensilios, cristalería, y equipo informático	111
ANEXO III. Previsión de tesorería, balances, y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales para el escenario optimista y pesimista.	120
Escenario optimista.	120
Escenario pesimista.	124

Índice ilustraciones

Ilustración 1. Representación porcentual del sector hostelero en base a las distintas categorías.....	18
Ilustración 2. Índice de cifra de negocio en el sector servicios y restauración (corregida de efectos de estacionalidad y calendario). España. De oct-17 a oct-20. (índice: oct-17 = 100)	19
Ilustración 3. Modelo de negocio Canvas representando las 9 áreas principales	22
Ilustración 4. Variación porcentual del PIB español comprendida entre los años 2018 y 2022.	30
Ilustración 5. Variación porcentual de la afiliación total, ERTE, y afiliación efectiva, comprendida del año 2022 a comienzos del año 2023. El eje 'x' representa el periodo, mientras que el 'y' representa la variación porcentual.	30
Ilustración 6. Evolución del IPC en España comprendida del año 2019 a marzo de 2023. El eje 'x' representa el periodo, mientras que el 'y' representa el IPC en términos porcentuales.	31
Ilustración 7. Gasto en Foodservice en España	32
Ilustración 8. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	35
Ilustración 9. Mapa de Google Maps.....	55
Ilustración 10. Distribución en planta del local.....	56
Ilustración 11. Tipos de forma jurídica.....	61
Ilustración 12. Organigrama que representa la estructura organizativa lineal de nuestro negocio	65
Ilustración 13. Flor de Lovelock.....	76
Ilustración 14. Representación de los productos en carta junto a sus correspondientes costes, precios para el público, y márgenes.....	80
Ilustración 15. Previsión de tesorería a 5 años. Escenario esperado.	84
Ilustración 16. Activo previsional, Escenario esperado a 5 años vista.	86
Ilustración 17. Pasivo previsional. Escenario esperado a 5 años vista	87
Ilustración 18. Tabla de amortización del préstamo mediante el sistema de amortización francés.....	88
Ilustración 19. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario esperado a 5 años vista	89
Ilustración 20. Ratios de liquidez.....	90
Ilustración 21. Ratios de solvencia y endeudamiento.....	92
Ilustración 22. Ratios de rentabilidad	94
Ilustración 23. Cálculo del VAN y la TIR junto a los correspondientes flujos de caja. Escenario optimista a 5 años vista.	97
Ilustración 24. Diagrama de Gantt.....	97
Ilustración 25. Activo previsional. Escenario optimista a 5 años vista.....	120
Ilustración 26. Pasivo previsional. Escenario optimista a 5 años vista.....	121
Ilustración 27. Previsión de tesorería. Escenario optimista a 5 años vista.	122
Ilustración 28. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario optimista a 5 años vista.	123
Ilustración 29. Cálculo del VAN y la TIR junto a los correspondientes flujos de caja. Escenario optimista a 5 años vista.	123
Ilustración 30. Activo previsional. Escenario pesimista a 5 años vista.....	124

Ilustración 31. Pasivo previsional. Pasivo previsional. Escenario pesimista a 5 años vista.	125
Ilustración 32. Prevision de tesorería. Escenario pesimista a 5 años vista.	126
Ilustración 33. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario pesimista a 5 años vista.	127
Ilustración 34. Cálculo del VAN y la TIR junto a sus correspondientes flujos de caja. Escenario pesimista a 5 años vista.	127

Índice acrónimos

AECOC	Asociación Española de Codificación Comercial
APA	American Psychological Association
BAI	Beneficio Antes de Ingresos
BAIL	Beneficio Antes de Ingresos e Impuestos
BOE	Boletín Oficial del Estado
BY	Buey
CMO	Chief Marketing Officer
CTE	Código Técnico de la Edificación
DAFO	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades
DNI	Documento Nacional de Identificación
EBITDA	Earnings Before Interest Tax Depreciation Amortization
ERTE	Expediente de Regulación Temporal de Empleo
FEHR	Federación Española de Hostelería
FM	Fondo de Maniobra
HORECA	Hoteles Restaurantes y Caterings
IA	Inteligencia Artificial
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IVA	Impuesto Valor Añadido
NIF	Número de Identificación Fiscal
P	Picaeta
PEST	Político Económico Social Tecnológico
PIB	Producto Interior Bruto
QR	Quick Response
RITE	Reglamento de Instalaciones Técnicas de los Edificios
ROA	Return On Assets

ROE	Return On Equity
SEO	Search Engine Optimization
ST	Simple Touch
TAE	Tasa Anual Equivalente
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
VRG	Vaca Rubia Gallega

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.0) Justificación/motivación

La principal razón por la que he decidido crear este plan de empresa es por mi espíritu emprendedor. Desde que comencé la carrera de Administración y Dirección de Empresas me propuse como objetivo tener en un futuro mi propio negocio para no depender de terceras personas a la hora de recibir un sueldo. Ello sólo es posible a través del emprendimiento, por lo que, en base a mis intereses y aficiones, llegué a la conclusión de que crear un local de hamburguesas podía ser una buena forma de aventurarme en este mundo.

A pesar de que la restauración es un sector muy duro en el que no siempre uno se ve bien recompensado y se depende enormemente del grado de aceptación que tenga tu propuesta gastronómica en el mercado, pienso que conociendo bien tu nicho y teniendo buen criterio es posible hacerse un hueco en el mercado y tener éxito.

Como fan de las hamburguesas que me considero, he probado distintos restaurantes por toda Valencia, y me he dado cuenta de que en parte se ha perdido la esencia del local callejero típico de hamburguesas en el que lo único que importa es elaborar una hamburguesa de calidad y poco más. Muchos restaurantes incluyen en sus cartas distintas opciones y variedades que hacen que las hamburguesas sean demasiado contundentes y se alejen de lo que era una hamburguesa típica en antaño, algo entendible porque la principal motivación para ello es innovar y tratar de diferenciarse, pero pienso que en este caso es necesario echar la vista atrás y volver a los orígenes, a lo auténtico. Y en este caso, a mi parecer, considero que hay que ofrecer al mercado una hamburguesa que lo principal que destaque sea su carne, una carne que provenga de un proveedor reputado y de calidad que ofrezca garantías de ser una carne sabrosa y agradable en la boca. Junto a ello, un par de ingredientes más típicos como bacon y queso, y luego ya alguna salsa que pueda permitir innovar un poco más con los sabores. Esto es lo que pretendo ofrecer a través de este local para llamar la atención del mercado.

Debido a los nuevos hábitos de consumo, en parte instaurados por los años en los que estuvimos sumidos en una pandemia, el *delivery* se ha vuelto un servicio cada vez más reclamado por los consumidores, de ahí el enfoque de que el local se centre principalmente en el servicio a domicilio. En términos de rentabilidad es algo negativo, debido a las comisiones que se llevan las plataformas como Glovo, Uber Eats, o Just Eat, pero es algo que inicialmente pienso que es la mejor opción ya que nada más abrir te permite tener acceso instantáneo a miles de clientes y es una gran forma de darse a conocer, Hoy en día sólo un reducido número de restaurantes no están en estas plataformas, ya que ello supone no explotar todas las oportunidades posibles.

1.1) Objeto del trabajo

El objeto de este trabajo es elaborar un trabajo de final de carrera que consiste en un plan de negocio para un restaurante de *delivery* en la ciudad de Valencia. El principal objetivo es que este proyecto pueda ser puesto en práctica para que sirva como salida profesional a los estudios de Administración y Dirección de Empresas. Me sirve

también como una oportunidad para tratar de analizar si es posible llevar a cabo esta ilusión personal, y profesional.

1.2) Objetivos

Los objetivos del trabajo son los siguientes:

- Llevar a cabo un análisis de la situación actual que podemos encontrar, a través del entendimiento del sector hostelero/restauración, y del sector del *delivery*.
- Definir la idea de negocio a través de la herramienta 'Business Model Canvas', con el fin de obtener una perspectiva más amplia.
- Conocer el entorno y la competencia apoyándonos en herramientas como el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter, y el análisis DAFO.
- Encontrar una ubicación adecuada para el establecimiento del local.
- Describir los procesos productivos para elaborar nuestro producto.
- Llegar a la conclusión sobre cuál es la mejor forma jurídico-fiscal para nuestra sociedad.
- Hacer un análisis de los distintos puestos de trabajo dentro de la organización.
- Elaborar un plan de marketing detallado.
- Llevar a cabo un análisis de la viabilidad económica del negocio mediante el estudio de distintos escenarios.
- Detallar las necesidades de financiación e inversión.
- Extraer conclusiones sobre si el negocio puede ser rentable.

1.3) Metodología

El trabajo se va a realizar individualmente sobre el título elegido, que ha sido previamente aprobado por la Comisión Académica del Título, habiendo realizado la petición formal de la propuesta de trabajo a través de la aplicación EBRON.

La metodología a seguir en este trabajo se fundamenta en la normativa establecida por el Consejo de Gobierno, a propuesta de la Comisión Académica, de la Universidad Politécnica de Valencia. Su redacción y exposición se va a realizar en castellano.

He de constatar que el trabajo cumple con la naturaleza de los Trabajos de Fin de Grado establecida por la normativa de la Universidad Politécnica de Valencia, ya que está orientado a la aplicación y evaluación de las competencias asociadas al título, tiene una orientación profesional, y quedan de manifiesto conocimientos, habilidades, y competencias a lo largo de mis estudios.

La bibliografía está redactada tomando como referencia la normativa ISO 690:2013 para la representación de las citas bibliográficas, siguiendo el estilo de la American Psychological Association (APA).

A continuación, se llevará a cabo la exposición de la metodología empleada en cada uno de los apartados:

- **Antecedentes:** la introducción al sector de la restauración y del *delivery* se ha realizado en base al apoyo en artículos de medios de comunicación, alguna revista especializada, informes del gobierno (tanto nacional como autonómico), y estudios realizados por empresas de Big Data como Delectatech.
- **Análisis estratégico:** para realizar el análisis PEST, se han consultado normativas estatales y autonómicas para describir los factores político-legales, además de bases de datos, informes económicos, y estadísticas para el resto de los factores, junto a noticias informativas de medios de comunicación, además de apoyarme en el libro 'Dirección estratégica' de Johnson, Gerry (Johnson, 2000). A la hora de elaborar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, me he apoyado en su propio libro, 'Estrategia competitiva' (Porter, 1989). Finalmente, me he adentrado en las páginas webs de todos los restaurantes de hamburguesas que he considerado competencia para averiguar más sobre ellos y la estrategia de precios seguida.
- **Operaciones y procesos:** he consultado distintos portales inmobiliarios para tomar la mejor decisión respecto a la elección del local, basándome en la ubicación, el tamaño, y precio de alquiler del local como principales características a influir en la decisión. En base al local elegido, he utilizado la herramienta RoomSketcher para representar lo que sería la distribución en planta.
- **Organización y recursos humanos:** a través de la lectura de artículos de la Cámara de Comercio de España he estudiado las distintas formas jurídico-fiscal para elegir la mejor opción, además de utilizar como referencia el libro 'Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas' de Ribes Giner, Gabriela, Herrero Blasco, Aurelio, y Perelló Marín, María del Rosario (Ribes Giner, 2018), junto a presentaciones teóricas de la propia asignatura de la carrera, para elaborar el análisis de los puestos de trabajo.
- **Plan de marketing:** para elaborarlo me he apoyado en distintos libros, como 'Principios de Marketing' de Philip Kotler y Gary Armstrong (Kotler, 2018), y 'Marketing de servicios: personal, tecnología, y estrategia' de Christopher H. Lovelock (Lovelock, 2015), junto a presentaciones teóricas de la asignatura de la carrera 'Marketing en empresas y servicios profesionales'.
- **Plan económico-financiero:** he utilizado como ayuda temario de las asignaturas de la carrera 'Economía financiera' y 'Análisis y consolidación contable', junto al libro 'Análisis económico financiero: supuestos prácticos' de Marí Vidal, Sergio, Mateos Ronco, Alicia, y Polo Garrido, Fernando (Marí Vidal, 2013), además de apuntes de la asignatura 'Gestión de proyectos'.

Para facilitar la comprensión de distintos apartados, se han incorporado gráficos, tablas, esquemas, y fotografías, algunos elaborados por terceros, y otros de elaboración propia.

Finalmente, para llevar a cabo el proyecto, he utilizado los programas informáticos incorporados en el paquete Microsoft 365 como Word y Excel, junto a Google Drive, y el buscador Google Chrome para realizar cualquier tipo de búsqueda en línea.

1.4) Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG

Este trabajo involucra gran parte de la mayoría de las asignaturas de la titulación, ya que al ser un plan de negocio se hace referencia a conceptos de muchas áreas de administración y dirección de empresas.

A continuación, voy a relacionar los capítulos del trabajo con las asignaturas que han estado relacionadas con su elaboración:

Capítulo 3. Análisis estratégico

Con este capítulo están relacionadas las asignaturas 'Introducción a la Administración de Empresas', 'Economía Española', 'Estrategia y Diseño de la Organización', 'Microeconomía', y 'Planes estratégicos en las empresas', que han sido útiles a la hora de elaborar el análisis PEST, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis DAFO, y para tener claro el propósito estratégico.

Capítulo 4. Operaciones y procesos

En este caso, han ayudado al desarrollo del capítulo las asignaturas 'Dirección de Producción y Operaciones', y 'Marketing en empresas y servicios profesionales', para el apartado de distribución en planta, y la descripción de los procesos de producción.

Capítulo 5. Organización y recursos humanos

Para este caso, han servido de ayuda principalmente las asignaturas 'Derecho de la Empresa', para estudiar la forma jurídico-fiscal adecuada, y 'Dirección de Recursos Humanos' para llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo y definir el organigrama.

Capítulo 6. Plan de marketing

A la hora de elaborar el marketing mix y definir la flor de Lovelock, han sido de utilidad las asignaturas 'Dirección Comercial', 'Investigación Comercial', y 'Marketing en empresas y servicios profesionales'.

Capítulo 7. Plan económico financiero

A la hora de hacer todo el análisis financiero, me he apoyado en las asignaturas 'Economía Financiera' y 'Análisis y Consolidación Contable'. La asignatura 'Gestión de proyectos' también ha sido útil para elaborar el diagrama de Gantt.

1.5) Estructura del TFG

Este trabajo va a seguir principalmente la estructura de un plan de empresa. Comenzará introduciendo los sectores de los que forma parte este tipo de negocio,

para poder conocer mejor el mercado en el que se va a operar, y luego ya se introducirá la parte de análisis estratégico para entender el entorno y la competencia. Seguidamente, se presentará el apartado de operaciones y procesos para dejar constancia de los procesos de producción del producto, y la localización y distribución en planta elegida.

El trabajo continuará exponiendo los recursos humanos de la organización a través de un análisis de los puestos de trabajo y mediante la definición del organigrama a seguir.

El plan de marketing será el siguiente apartado, donde se definirá al detalle el marketing mix, entrando a explicar detalladamente las acciones y estrategias para definir el precio, el producto, la promoción, y la distribución.

El contenido principal se cerrará con un plan económico-financiero que permita evaluar la viabilidad económica del negocio mediante la elaboración del balance y de las cuentas anuales previsionales, junto a un análisis de la recuperación de la inversión.

Finalmente, en base a todo este análisis, se llegará a las distintas conclusiones sobre si es viable, tanto técnicamente como económicamente, poner en marcha el negocio.

La bibliografía del final incluirá todas las referencias que se han utilizado como ayuda para la elaboración del trabajo.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES: SITUACIÓN ACTUAL

2) Introducción

En este capítulo vamos a elaborar un breve análisis sobre el sector hostelero/restauración, y el sector del *delivery*. Nuestro establecimiento se va a enfocar principalmente en el servicio a domicilio apoyándose en las plataformas de *delivery*, por lo que consideramos que es importante también introducir como está este sector al haber experimentado un gran crecimiento en los últimos años.

Finalmente, definiremos nuestra idea de negocio a través de la herramienta 'Business Model Canvas', describiendo al detalle cada una de las 9 áreas principales de una empresa.

2.1) Introducción al sector hostelero/restauración y al sector del *delivery*

2.11) Introducción al sector hostelero/restauración

España es mundialmente conocida por su gastronomía y su estilo de vida centrado en la comida y las reuniones sociales, por lo que no es extraño que se diga que España es un país de bares y camareros. El sector de la restauración tiene un impacto muy importante sobre la economía española, pero no siempre ha sido así.

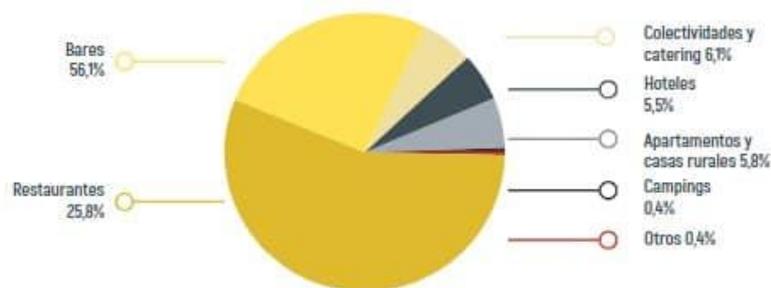
Fue en 1987 cuando se empezó a evidenciar que los restaurantes creaban mucho más empleo, y generaban más riqueza, que los hoteles. Todo ello quedó expuesto en un estudio publicado por la Federación Española de Hostelería, en colaboración con American Express. Y más tarde, en 1991, el Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó unos resultados de una macroencuesta que evidenciaban que los cafés-bares eran el grupo de empresas más importante dentro del sector de la hostelería, tanto en volumen de ventas como en creación y mantenimiento de empleo (Guerra, 2009).

Un dato que corrobora la importancia de la restauración en España es el hecho de que en 2020 España se convirtió en el país con más bares y restaurantes por persona en el mundo: uno por cada 175 habitantes, lo que sumaba un total de 277.539 establecimientos (El Mundo, 2020). Sin embargo, poco a poco el número de bares ha ido descendiendo, ya que frente a los casi 200.000 que había en 2012, a principios de 2022 había 175.029, como queda constatado en el último Anuario de Hostelería. Esta pérdida se vio acentuada por la pandemia, ya que 7.566 bares tuvieron que cerrar durante 2020 y 2021 (Hostelería de España, 2022).

Por lo que la tendencia que se aprecia es que los bares están perdiendo presencia en favor de los restaurantes, que han aumentado un 10% desde 2012, aunque este incremento se ha concentrado principalmente en la restauración organizada, siendo las cadenas de restaurantes las que se han alzado sobre los restaurantes y bares independientes.

En la ilustración 1 podemos apreciar como los restaurantes han pasado a tener un peso del 25,8% en el sector de la hostelería, con los bares, a pesar del descenso, manteniendo una mayoría del 56,1%.

Ilustración 1. Representación porcentual del sector hostelero en base a las distintas categorías.

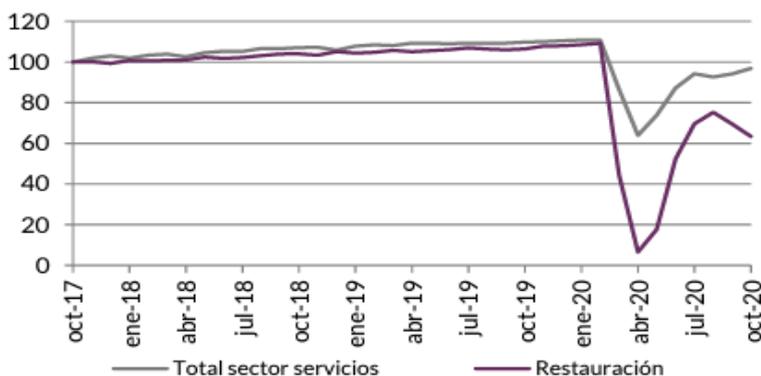


Fuente: (Sivarious, 2022)

No hay que olvidarse de que el sector hostelero ha pasado unos años muy complicados a raíz de la pandemia, siendo de los sectores que más expuestos han estado como consecuencia de las restricciones sanitarias para prevenir contagios, además de la caída drástica del turismo.

A través de la ilustración 2, podemos observar la dimensión del impacto que tuvo la pandemia sobre el sector de la restauración, afectando drásticamente al volumen de ingresos. Desde febrero de 2020 a octubre de ese mismo año, la cifra de negocios del sector de la restauración a nivel nacional, estando corregida de estacionalidad y de los efectos calendario, disminuyó un 42%. En comparación, esta misma cifra del índice para el total de los servicios solo se redujo un 13%, lo que muestra la vulnerabilidad de los establecimientos de restauración (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 2021). Según José Luis Yzuel, presidente de Hostelería de España, el sector hostelero facturó 70.000 millones menos en 2020 que el año anterior.

Ilustración 2. Índice de cifra de negocio en el sector servicios y restauración (corregida de efectos de estacionalidad y calendario). España. De oct-17 a oct-20. (índice: oct-17 = 100).



Fuente: (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 2021)

El efecto fue que más de la mitad de las empresas del sector hostelero tuvieron que utilizar el Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), y este sector se convirtió en el tercero con más bajas laborales por Covid-19 sobre el personal fijo, siendo de un 12.8%.

A medida que se fueron levantando restricciones, la economía en general se empezó a recuperar, y con ello el sector hostelero y la restauración. En 2021 empezó el proceso de reactivación, y con ello el sector hostelero facturó en la media un 30% más que en 2020, aunque aún suponía un descenso del 33% respecto de los datos prepandemia, y ya en 2022 se consiguió doblar la facturación del año anterior, con la restauración situándose un 3% por debajo de las cifras de 2019, todo ello recogido por el Anuario 2022 de Hostelería de España (Hostelería de España, 2022).

En 2019, el sector hostelero representaba un 6,4% del PIB español, lo que refleja la importancia de la recuperación de este sector para la economía española. En 2020, esta representación disminuyó a un 3,2%, y ya en 2022 empezó a recuperarse, llegando a representar un 4,2% del PIB. La previsión para 2023 es que el sector hostelero crezca por encima del PIB, situándose en torno a un 5% y 7% según la situación sea menos o más favorable.

En cuanto a empleo, analizando los datos del Ministerio de Trabajo podemos observar que el sector hostelero tuvo en 2022 una media de 1.700.000 trabajadores afiliados a la Seguridad Social. Esto supuso un incremento del 13,7% respecto al año 2021, e incluso un 0,2% por encima de las cifras de empleo en 2019, por lo que podemos afirmar que en el aspecto laboral el sector hostelero se ha recuperado (Delgado, 2023).

A pesar de que el rendimiento del sector de la restauración se va pareciendo a los niveles prepandemia, este se puede ver afectado por la amenaza de la continua inflación. En 2022 el sector registró una subida de precios interanual del 7.8%, pero

no fue hasta mediados del año cuando los consumidores empezaron a acusar el alza de precios, como se recoge en el estudio 'Restaurant sentiment outlook – España' de Simon-Kucher (Restauración News, 2023).

Como la inflación experimentada en la restauración ha sido menor a la del comercio minorista de comidas y bebidas, a medida que la inflación en el sector minorista va disminuyendo (del 17% en febrero y marzo 2023 a 13% en abril), y no así en la restauración (7,6% en abril 2023, similar a la de meses anteriores), la percepción del consumidor del coste de comer fuera de casa se podría ver afectada, llevando a una ralentización del crecimiento en el sector (Sivarious, 2023).

2.12) Introducción al sector del *delivery*

El sector del *delivery* experimentó un auge durante los años de la pandemia, ya que las restricciones sanitarias impuestas obligaron a los restaurantes a buscar una alternativa al servicio en mesa para lograr sobrevivir. Desde entonces ha habido un cambio en los hábitos de consumo de los españoles, con un traslado de parte del consumo a los hogares, lo que ha favorecido el crecimiento de los servicios de comida a domicilio a pesar del fin de las restricciones y la vuelta a la normalidad en los restaurantes.

Según el informe 'Los momentos de consumo dentro y fuera del hogar', de AECOC Shopperview, el 72% de los consumidores pide comida a domicilio a restaurantes o a través de plataformas con más o menos frecuencia, de los cuáles un 24% pide comida a domicilio al menos una vez por semana, un 26% pide mensualmente, y la mitad restante de manera ocasional (Food Retail & Service, 2022).

La adopción del teletrabajo también ha ayudado a impulsar los servicios de *delivery*, ya que hay un 48% de gente que teletrabaja que recurre a la comida a domicilio al menos una vez por semana, de los que la mitad considera que les favorece al evitar tener que cocinar (Food Retail & Service, 2022).

Teniendo en cuenta que cada año se realizan más de 400 millones de pedidos a domicilio en España, a mitad de 2022 el *delivery* alcanzó una cuota de mercado del 7% sobre la facturación total de la restauración según The NPD Group, una compañía global de información que ofrece datos, conocimiento de la industria, y analíticas prescriptivas (Food Retail & Service, 2022).

En España podemos encontrar que los servicios de reparto de comida a domicilio se realizan mayoritariamente a través de Glovo, Uber Eats, y Just Eat, que son las 3 principales plataformas de *delivery* que hay en el mercado. Según el informe 'Insights Delivery Horeca' realizado en 2022 por Delectatech, compañía de Big Data especializada en el sector de la restauración y que analizó las cifras de más de 250.000 establecimientos Horeca, existe un 68,4% de establecimientos de

restauración que utilizan una de estas 3 aplicaciones, y casi la mitad de los restaurantes combinan estas plataformas para beneficiarse de mayor presencia en línea (Delectatech, 2022).

Los servicios de *delivery* y *take away* no han sido acogidos por igual en todas las ciudades españolas. Cabe destacar Madrid y Barcelona como las ciudades donde más ha crecido este servicio, con un 45,87% y 43,35% respectivamente, Valencia es la cuarta ciudad española que ha registrado un mayor aumento, con un crecimiento del 39,98%, y por el contrario está Ourense con un crecimiento del 21,71% (Delectatech, 2022).

Durante el año 2022, el sector del *delivery* aportó al PIB español más de 1.000 millones de euros (Just Eat, 2022), y según Pablo de la Rica, gerente del área de Retail Knowledge de Aecoc, se prevé que el *delivery* crezca un 47% durante los próximos 5 años (Bar Business, 2022). Sin embargo, el mayor desafío que se presenta para los restaurantes es que la utilización de este canal sea sostenible, ya que la rentabilidad varía entre los diferentes formatos de restaurantes.

2.2) Definición del modelo de negocio mediante la herramienta ‘Business Model Canvas’

El *Business Model Canvas* es una herramienta que sirve para identificar las 9 áreas principales de una empresa: el segmento de clientes, la relación con los clientes, los canales de comunicación, los asociados, las actividades, y recursos clave, la estructura de costes, las vías de ingreso, y finalmente la propuesta de valor del negocio (Osterwalder, 2010). Estos bloques dan respuesta a quién se dirige el negocio, qué hace, cómo lo hace y cuánto gasta e ingresa.

Concretando estas 9 áreas podemos llegar a valorar si la idea de negocio es válida, para así poder pasar a su posterior desarrollo y elaborar el plan de negocio.

La ilustración 3 muestra un resumen de los factores que comprende cada área principal dentro de la herramienta *Business Model Canvas*.

Ilustración 3. Modelo de negocio Canvas representando las 9 áreas principales.



Fuente: (Growth Hacking Course, 2023)

A continuación, se presenta el *Business Model Canvas* para nuestro local de burgers:

Segmentos de clientes:

Los clientes en los que nos vamos a enfocar son, en términos generales, los usuarios de plataformas de *delivery*, ya que ese va a ser nuestro principal mercado. Dentro de estos usuarios, nos centraremos principalmente en los usuarios jóvenes que son más propensos a pedir comida a domicilio durante el fin de semana, y sobre todo los teletrabajadores, ya que es gente que suele buscar comida rápida, práctica y de calidad. Buscamos llamar la atención del cliente que de verdad sabe valorar una hamburguesa y sus ingredientes de calidad, aquel que no se contenta con una simple hamburguesa del Burger King.

En el aspecto del *take away* buscamos también centrarnos en los amantes de la comida callejera, aquellas personas que son aficionadas a recorrer la ciudad y que les gusta probar distintos sitios y comer rápido sin tener que estar esperando un buen tiempo hasta ser servidos.

Otro segmento que desarrollar sería el servicio para pequeñas empresas o eventos familiares que puedan desear contratar nuestros productos como catering, cómo podría ser el resopón en una boda.

Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor viene dada por la calidad de los ingredientes que usamos, y la rapidez del servicio. Trabajaremos con productores nacionales, lo que hará que el cliente valore que lo que está consumiendo es 'made in Spain' y que consumir

nuestro producto beneficia a los productores españoles. Para ir un paso más allá en cuanto a la concienciación de la alimentación, cada pedido irá siempre con un código QR explicando la procedencia y la composición de los ingredientes para que siempre se sea transparente con el cliente.

Canales de distribución

Los principales canales para entregar el producto al cliente son las plataformas de *delivery*, que en nuestro caso usaremos Glovo y Uber Eats, y valoraremos también Just Eat. Sin ellos no podremos funcionar ya que son nuestra herramienta para posicionarnos y atender al mercado.

Para llegar a nuestro público y comunicarnos con él nos basaremos principalmente en nuestro perfil de Instagram y de Tik Tok, a través del cual interactuaremos con él, haremos promociones, mostraremos nuestro día a día, etc. También nuestra página web será nuestra representación en línea, para dejar claras nuestra misión, visión, y valores, y quiénes somos y lo que hacemos.

Un canal para valorar será también la prensa junto a los foros gastronómicos, como manera de ejercer nuestras actividades de relaciones públicas y darnos a conocer.

Para posicionar nuestra identidad en línea habilitaremos también una cuenta en Tripadvisor y en Google My Business, para que los clientes puedan dejar reseñas y sirvan de herramienta para atraer clientes potenciales.

Relación con el cliente

La relación con el cliente se maneja principalmente a través de nuestros perfiles de redes sociales, donde se acometen las acciones de marketing digital y se interactúa con él en base a la publicación de fotos y videos, y por correo para cubrir cualquier incidencia. La manera de comunicarse con el cliente siempre será cercana y divertida, como si fuéramos un amigo más.

También hay que tener en cuenta las oportunidades para establecer lazos con los clientes que vengan al local a recoger su pedido, ya que será la única forma de interactuar presencialmente y escuchar sus valoraciones cara a cara.

Fuentes de ingresos

Nuestra fuente de ingresos recae principalmente sobre las plataformas de *delivery* Glovo y Uber Eats, ya que a través de ellas gestionaremos los pedidos y podremos dar nuestro servicio a domicilio. La rentabilidad se ve mermada por la comisión que se llevan, pero es el precio a pagar por posicionarnos en el mercado como local nuevo y atraer clientes. Aunque también tendremos como fuente de ingresos las ventas

presenciales en nuestro local, cuando la gente venga a hacer el pedido para llevar o a recogerlo después de pedirlo en línea.

Otra forma de explotar los ingresos viene a través de la oportunidad de hacer colaboraciones con otros establecimientos que tengan un producto compatible con el nuestro, haciendo combinaciones gastronómicas tanto en nuestro local como en el de ellos para diversificarnos y acceder a otro público.

Los ingresos vendrán de nuestro producto principal, las hamburguesas, junto a sus complementos como las patatas, alguna opción de postre, y bebidas varias.

Recursos clave

Nuestro personal es el recurso clave número 1, ya que necesitaremos de sus habilidades y conocimientos para cumplir con nuestro servicio. El personal viene a ser los encargados de cocina, ya que la gestión del negocio recae sobre los socios, aunque se valorará un gestor de redes sociales para las campañas de marketing digital.

Luego se encuentran nuestros principales recursos físicos, el local que buscamos que esté ubicado en un barrio céntrico de Valencia para poder tener mayor cobertura. Tendrá que ser un local pequeño, pero lo suficientemente grande para poder instalar una cocina que pueda soportar una alta demanda. Junto con el local, todos los electrodomésticos necesarios para la producción de nuestros productos.

No podemos olvidar nuestra identidad propia, nuestra marca como recurso intangible. Será un recurso para ir desarrollando con el paso del tiempo a medida que el mercado nos vaya conociendo y hagamos las cosas bien.

Como recurso clave está obviamente nuestro producto estrella, la carne de la hamburguesa. Para garantizar su calidad buscaremos un proveedor nacional de alta reputación que pueda proveernos de vaca rubia gallega o buey. Y junto a la carne, los demás complementos como pan, patata, bacon, queso, etc.

Finalmente están los recursos económicos con los que contaremos. Buscaremos tener acceso a financiación a través de un préstamo bancario o con la entrada de inversores, además de los ahorros de los que haremos uso los socios.

Actividades clave

Valoramos como actividad clave la selección de nuestros proveedores de carne y demás complementos, ya que sobre esta decisión recaerá principalmente la calidad de nuestro producto, por lo que tendremos que ser muy conscientes de con quien elegimos trabajar para conseguir la calidad que tanto ansiamos.

Las campañas de marketing digital también serán vitales para hacernos un nombre en internet y llamar la atención del público. Tendrán que ser disruptivas y divertidas para conseguir empatizar con la audiencia, y generar curiosidad y ganas por probar nuestro producto. Todo ello junto a la interacción con la audiencia a través de otros canales como pueden ser páginas de reseñas.

Finalmente, para cumplir con la generación de ingresos y con nuestra principal razón de ser, está la producción de las hamburguesas, llevada a cabo en nuestro local, aplicando las técnicas de cocinado convenientes para crear un producto distinto.

Socios clave

Como uno de los socios clave podemos encontrar nuestros proveedores de carne. Es muy importante la elección de un proveedor que veamos que cumple con nuestros requisitos de calidad y que puede proveernos con frecuencia. Buscaremos un proveedor de vaca rubia gallega o buey, ya que es de la carne mejor valorada, que podamos comprobar presencialmente su forma de trabajar y los métodos empleados para cuidar de los animales.

También habrá que tener en cuenta como socios a las instituciones financieras que puedan proporcionarnos unas condiciones asequibles de financiación, valorando el trato y la confianza mostrada hacia nosotros.

Finalmente, las plataformas de *delivery* son otro de nuestros socios, ya que todo nuestro servicio a domicilio dependerá de ellas. Será necesario comprender bien cómo trabajan y su tecnología para que la colaboración sea lo más eficiente posible.

Estructura de costes

Dentro de la estructura de costes encontramos los costes fijos del personal, y el alquiler del local, junto a gastos como agua y electricidad. Hay que considerar también que para el local sería necesario una reforma para adecuarlo a nuestro gusto en cuanto a la decoración y equipamiento de cocina.

Dentro de los costes variables encontraríamos los gastos relacionados con la producción, los pedidos a los proveedores, y las comisiones de las plataformas de *delivery*.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: EL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

3) Introducción

El análisis estratégico es una herramienta de suma importancia que permite llevar a cabo una evaluación de la situación actual de una empresa y su entorno, centrándose tanto en factores internos como externos. Esto lleva a que la organización pueda desarrollar una estrategia efectiva para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Para realizar este análisis correctamente, primero vamos a elaborar un análisis del entorno externo a través del análisis PEST, que comprende los factores político-legales, económicos, sociales, y tecnológicos. Este análisis lo complementaremos con un análisis del atractivo del mercado mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, para posteriormente poder definir nuestras fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades, mediante la matriz DAFO. Además, definiremos nuestro propósito estratégico, y entraremos a analizar los establecimientos que consideramos como nuestra competencia directa.

3.1) Análisis del entorno: Análisis mediante la herramienta PEST

3.11) Factores político-legales

A pesar de que nuestro objeto va a ser principalmente el servicio de *take away* y *delivery*, al ofrecer algunos asientos para consumir en el local nuestro negocio será considerado como un establecimiento de restauración.

Los establecimientos de restauración españoles se consideran un elemento turístico clave en el desarrollo tanto del turismo exterior como del interior, estando regulados por la normativa autonómica correspondiente, aunque en su defecto se rigen por las normativas de carácter estatal.

Normativa estatal

La Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE, 1965) dispone todo a lo que está sujeto la actividad de la restauración. En esta ley se aprueba la ordenación turística de restaurantes.

Algunos de los aspectos más importantes que contiene La Orden son:

- El concepto de restaurante.

- Comunicar al Ministerio de Información y Turismo sobre el propósito de la apertura del establecimiento, para que se le conceda la correspondiente autorización.
- La inscripción del restaurante en el Registro de Empresas y Actividades Turísticas.
- La consideración de los restaurantes como establecimientos públicos.
- La necesidad de dar la máxima publicidad a los precios de platos y vinos, y cualquier servicio.
- La obligación de expedir facturas y llevarlas en libros talonarios.
- La necesidad de disponer para los clientes de un libro oficial de reclamaciones.
- La libertad de fijar precios.
- La confección de cartas y menús, incluyendo un menú turístico.

Sin embargo, la normativa sobre menús y cartas se acaba regulando en La Orden de 29 de junio de 1978 (BOE, 1978) sobre modificación de menús y cartas en restaurantes y cafeterías. En esta orden, lo que cambia principalmente es que se deroga las normas que dictaban cómo se debían de confeccionar las cartas y menús, dando libertad total a los hosteleros para ofrecer al público los menús que estimen pertinentes.

Por otra parte, el local debe cumplir una serie de requisitos técnicos y urbanísticos que vienen recogidos en el Código Técnico de la Edificación (CTE) y en el Reglamento de Instalaciones Térmicas de los Edificios (RITE).

Normativa autonómica

Hay que tener en cuenta que, para la Comunidad Valenciana, la Generalitat es quien tiene competencia exclusiva en materia de turismo. La Ley 3/1998, de 21 de mayo, de Turismo de la Comunidad Valenciana (BOE, 1998), establece la ordenación del turismo, sector del cual forman parte los establecimientos de restauración al considerarse servicios turísticos. En referencia a los restaurantes, algunos puntos clave que esta ley establece son:

- Se consideran restaurantes los que se dedican a servir comidas, otros alimentos, y bebidas, para consumo en el local, de forma profesional, habitual, y mediante precio.

- Tienen que estar inscritos en el Registro General de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas de la Comunidad Valenciana.
- Para poder ejercer la actividad en la Comunidad Valenciana se tiene que obtener de la Administración competente las autorizaciones previas.

Encontramos también el Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana, pero este se derogó más tarde por el Decreto 54/2010, de 31 de marzo, del Consell. En este decreto se establece principalmente la orden de *“comunicar al Servicio Territorial de Turismo de la provincia donde se ubique el establecimiento su puesta en funcionamiento y clasificación turística, de conformidad con lo dispuesto, y la obligatoriedad de comunicar mediante declaración responsable el inicio de la actividad del establecimiento, momento a partir del cual puede iniciarse la gestión comercial.”* Esto lleva a que el Servicio Territorial de Turismo clasifique turísticamente e inscriba de oficio al restaurante en el Registro General de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas de la Comunitat Valenciana (Generalitat Valenciana, 2010).

Legislación referente al comercio minorista de alimentación

Es de suma importancia que un restaurante cumpla con todas las normativas en cuanto a la limpieza e higiene del local para garantizar la seguridad alimentaria. Hay que tener en cuenta el Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas (BOE, 2001), junto a el Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimenticios, que establece, por ejemplo, que los trabajadores en contacto con la comida han de tener el carné de manipulador de alimentos (BOE, 2004).

Al ser nuestro producto de origen animal, se nos aplica también el Real Decreto 1376/2003, de 7 de noviembre, por el que se establecen las condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización de las carnes frescas y sus derivados en los establecimientos de comercio al por menor, y el Reglamento (CE) nº 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.

Ley antitabaco

La Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco es otra norma que considerar que afecta a la restauración, ya que prohíbe fumar en establecimientos de restauración cerrados. Es necesario indicarlo a la entrada del establecimiento, y su no cumplimiento puede acarrear grandes sanciones (BOE, 2010).

Legislación laboral

La legislación laboral es muy similar a la de otros sectores, sin embargo, hay que tener en cuenta que la hostelería tiene su propio convenio colectivo, tanto estatal como autonómico, el cual debe ser cumplido.

Un aspecto que considerar dentro de las relaciones entre los empleados y los establecimientos de restauración es los tipos de contratos que se pueden formalizar. Los restaurantes son establecimientos turísticos, por lo que están sometidos a estacionalidad. Durante los periodos en los que el número de turistas aumenta, y por ende el número de clientes, puede hacer falta más personal del habitual, lo que a veces lleva a formalizar contratos temporales mal redactados que suelen ir en contra de los derechos de los trabajadores. Por ello, a parte de los contratos indefinidos, es necesario distinguir entre los contratos temporales, y los contratos fijos-discontinuos.

Los contratos fijos-discontinuos deben de formalizarse para trabajos en momentos determinados, que se desarrollan de forma interrumpida pero estable, siendo este un contrato indefinido (Wolters Kluwer TAA España, 2023). Sin embargo, los contratos temporales se formalizan en 2 tipos de casos:

- Por circunstancias de la producción.
- Por sustitución de un trabajador.

Hay que resaltar que cualquier error que se pueda cometer con un contrato temporal supondrá que se considere como indefinido, además de acarrear sanciones administrativas.

Esto se ha tratado de solucionar con la reforma laboral que se introdujo en 2022 para reducir la temporalidad y el paro estructural, buscando un mejor equilibrio entre flexibilidad y seguridad.

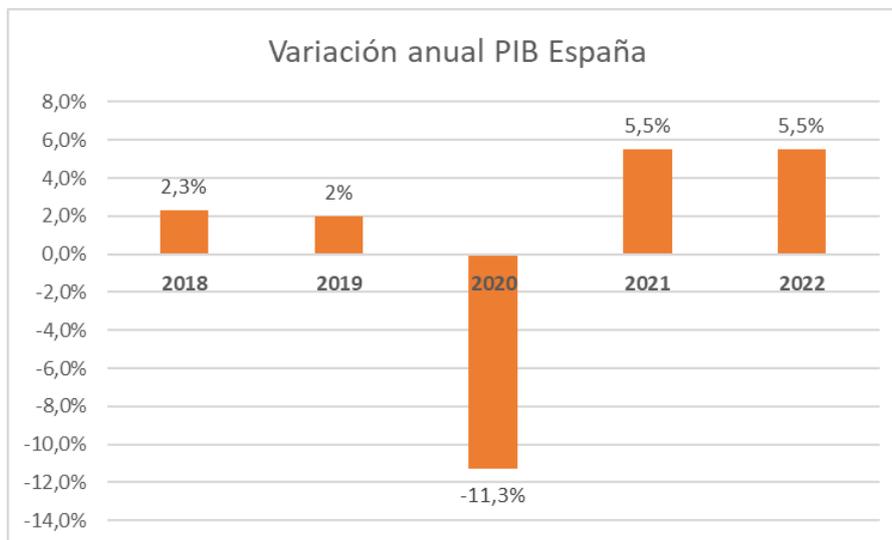
3.12) Factores económicos

En 2020, a raíz del COVID, el PIB español sufrió un descenso del 11,3% (Torres, 2022), siendo este el mayor cambio dentro de la Unión Europea. Esto se fundamentó en gran parte por la caída del turismo, ya que las restricciones por movilidad limitaron a los turistas en España. Desde entonces, España, al igual que el resto del mundo, ha ido recuperándose poco a poco, estando actualmente en una situación de recuperación económica. Según Funcas a fecha de abril 2023, para 2023 está previsto que el PIB aumente un 1,5%, y un 1,4% en 2024 (Funcas, 2023).

El gráfico representado en la ilustración 4 muestra la variación porcentual del PIB español comprendida entre los años 2018 y 2022, donde se puede apreciar

claramente como el año 2020 supuso una excepción en cuanto a disminución del PIB debido a la crisis sanitaria originada por el COVID.

Ilustración 4. Variación porcentual del PIB español comprendida entre los años 2018 y 2022.

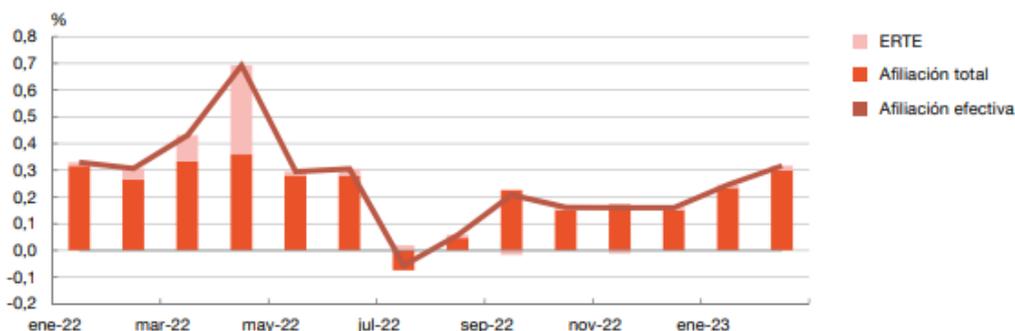


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Expansión (Expansión, 2023)

La tasa de desempleo actual en España se mantiene bastante elevada, siendo esta de un 12,8% (marzo 2023). Sin embargo, según el primer informe trimestral de 2023 del Banco de España, la creación de empleo se ha acelerado (Banco de España, 2023).

En la ilustración 5 podemos observar cómo la afiliación a la Seguridad Social aumentó ligeramente en los meses de enero y febrero por encima de los incrementos de los últimos meses de 2022. Este repunte de empleo se tradujo a todos los sectores en general, destacando las ramas de servicios en el mes de febrero.

Ilustración 5. Variación porcentual de la afiliación total, ERTE, y afiliación efectiva, comprendida del año 2022 a comienzos del año 2023. El eje 'x' representa el periodo, mientras que el 'y' representa la variación porcentual.



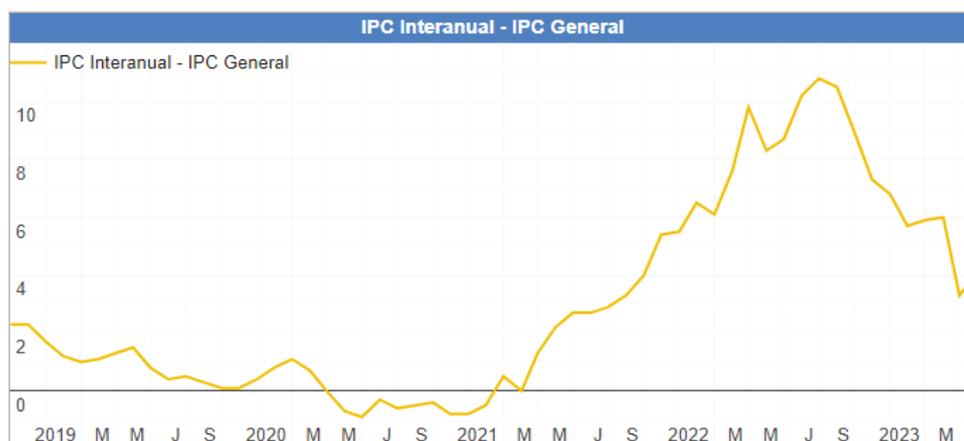
Fuente: (Banco de España, 2023)

Un problema al que se enfrentan los españoles, y la población mundial en general, es la creciente inflación. La inflación es simplemente el aumento general de los precios, tanto de bienes como de servicios, y se mide a través del índice de precios de consumo (IPC).

Antes de que surgiera el COVID, el IPC fluctuaba entre 0% y 2%, siendo unos porcentajes aceptables. Sin embargo, una vez entró la pandemia el IPC llegó a estar en negativo los primeros meses debido al bajo consumo, pero ya a partir de 2021 empezó a aumentar progresivamente llegando a un máximo de 10,8% en julio de 2022. Todo esto derivado por la intensa recuperación de la demanda global tras el COVID, y las tensiones entre Rusia y Ucrania, llevando a aumentar sobre todo los precios energéticos y de la electricidad (Gobierno de España, 2022). Los bancos centrales se han visto obligados a ir incrementando los tipos de interés progresivamente para luchar contra la inflación.

Si observamos la ilustración 6, podemos apreciar como a partir del verano de 2022 ya empezaron a hacer efecto poco a poco estas subidas de tipos, obteniendo un IPC de 4,1% para el mes de abril de 2023, siendo un dato aún elevado, pero ya lejos del máximo alcanzado. La nota positiva es que es uno de los datos más bajos en comparación con el resto de los países de la Unión Europea.

Ilustración 6. Evolución del IPC en España comprendida del año 2019 a marzo de 2023. El eje 'x' representa el periodo, mientras que el 'y' representa el IPC en términos porcentuales.



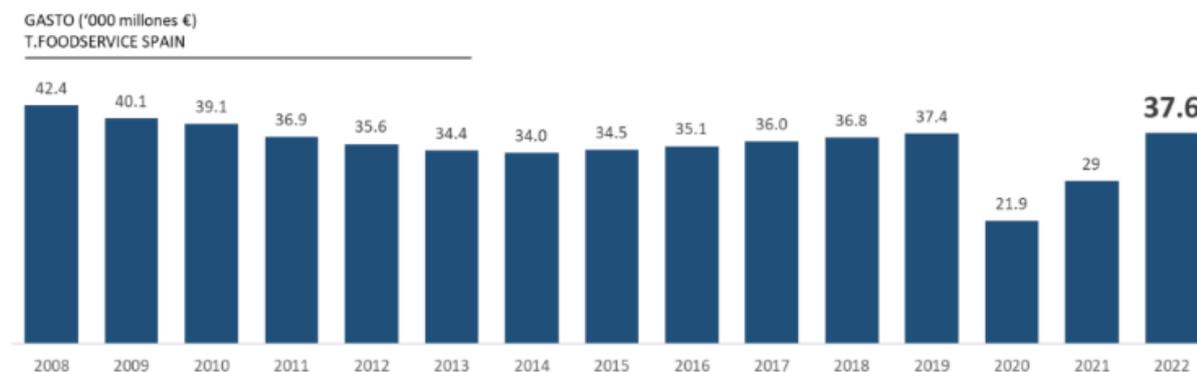
Fuente: (Expansión, 2023)

Toda esta presión que causa la subida de precios repercute en los hogares españoles, que ven afectada negativamente su capacidad adquisitiva, llevando a tener que reducir su consumo e incrementar el ahorro. Por todo ello, para 2023, el consumo de los hogares sigue presentando una apreciada debilidad a pesar de la bajada del IPC.

La ilustración 7 representa la gran recuperación que ha tenido el gasto dedicado por los hogares españoles en comer fuera de casa. En 2022, este gasto alcanzó un total

de 37.600 millones de euros, representando un aumento del 30% del presupuesto destinado a este fin (Mesa, 2023). Es una cifra que no se veía desde el 2010, cuando se alcanzó un gasto de 39,1 millones. Tanto el año 2020 como el 2019 supusieron una excepción al reducirse el gasto drásticamente debido a la pandemia.

Ilustración 7. Gasto en Foodservice en España.



Fuente: (The NPD Group, 2023)

Según el estudio sobre la industria del Foodservice en España en 2022 realizado por The NPD Group, la facturación del sector superó por un 0,5% la de los niveles prepandemia alcanzados en 2019, aunque hay que tener en cuenta el efecto de la subida de los precios sobre este resultado (The NPD Group, 2023).

Para 2023, teniendo en cuenta un escenario positivo, la Hostelería de España prevé que el sector hostelero crezca entre un 5% y un 7%, aunque alcanzar niveles de rentabilidad acordes al crecimiento de la facturación continuará siendo el mayor desafío (Hosteltur, 2022).

3.13) Factores sociales

Demografía

Según los datos del padrón, a 1 de enero de 2022 en España había 47.475.420 personas, con una edad media de 44,1 años. Respecto a 2021, la población aumentó en 90.313 personas, en parte por el incremento de la población extranjera, que supone un 11,7% del total de la población en España (Rodríguez, 2023).

La principal amenaza para la demografía española es la disminución en la tasa de natalidad junto al progresivo envejecimiento de la población. Según datos del INE, desde 2016 se ha establecido una tendencia a la baja en nacimientos, marcando el mínimo histórico de 329.812 nacimientos en 2022 (Europa Press, 2023), aunque sus proyecciones indican que a partir de 2023 los nacimientos podrían empezar a aumentar y continuar con una tasa progresiva hasta 2041 (INE, 2022).

Ocio

Los españoles se caracterizan por ser gente social que valora reunirse con familiares y amigos para celebrar y compartir momentos, lo que suele estar unido al consumo fuera de casa en bares y restaurantes. Se puede decir que la gastronomía juega un papel destacado en la cultura española, y es por lo que la restauración ha tenido una recuperación creciente desde que se empezaron a levantar restricciones por la pandemia, donde las ocasiones sociales para comer o tomar algo se han mostrado más resilientes. Según el estudio de The NPD Group comentado anteriormente, la motivación de salir a tomar algo con los amigos como ocasión de consumo aumentó más de un 30% en 2022 (The NPD Group, 2023).

Además, teniendo en cuenta los datos del informe de AECOC Shopperview 'El consumo dentro y fuera del hogar' en colaboración con Campofrío, Frit Ravich y Lactalis Foodservice, el 35% de los españoles come o cena en restaurantes al menos una vez por semana, siendo esto un 4% más respecto 2022 (Interempresas, 2022). Se señala también que el 27% de los consumidores se ha vuelto más selectivo a la hora de consumir en bares y restaurantes, ya que se prioriza locales especiales. Esto podría tener que ver con la amplia oferta gastronómica que va aumentando cada vez más ante la globalización de distintas culturas y gastronomías. Sin embargo, un 49% de los encuestados hacen hincapié en que la elevada inflación podría llevarlos a reducir su gasto en restaurantes y bares (Interempresas, 2022).

Muchos españoles no quieren renunciar a comer fuera, y por ello hay un 35% que prefiere gastar en restaurantes que en otras actividades como pueden ser vacaciones, ropa, u ocio, según un reciente informe elaborado por McCain Foodservice Solutions (Sivarious, 2023).

Expansión cocina internacional

Hoy en día España no solo está compuesta de bares y restaurantes españoles. Es innegable como la comida internacional se ha expandido por todo el territorio español, pudiendo encontrar establecimientos de prácticamente cualquier nacionalidad. Si se tiene en cuenta el último informe de Delectatech, una empresa de 'big data' sobre FoodService, el 34% de los restaurantes en España ya están especializados en la elaboración de comidas de otros países, de los cuáles un 56% corresponden a cocina americana. Dentro de la cocina americana, el 29% de los restaurantes corresponde a la gastronomía norteamericana, en especial hamburgueserías (elperiòdic, 2022).

La Comunidad Valenciana es el cuarto territorio en España con una mayor oferta de comida internacional, la cual está un 4% por encima de la media española, ya que un 38% de los restaurantes son internacionales (elperiòdic, 2022).

Profundizando un poco más en el consumo de las hamburguesas, se puede llegar a la conclusión que la percepción de los españoles sobre este plato ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años. Lo que lleva a esta conclusión es el

estudio presentado en 2017 por Unilever Food Solutions y la Federación Española de Hostelería (FEHR), donde se aprecia que ya había un 70% de nuestra sociedad que consideraba la hamburguesa como un plato gourmet (Fuera de serie, 2020). La gente ha pasado de asociar la hamburguesa como un plato de bajo coste de cadenas de comida rápida como McDonald's y Burger King a un plato más elaborado en el que se le da importancia a la procedencia y elaboración de los distintos ingredientes. Otra evidencia que muestra su ascendente popularidad es que fue el plato más solicitado por *delivery* durante el confinamiento de 2020.

3.14) Factores tecnológicos

El desarrollo de nuevas tecnologías en los últimos años ha afectado considerablemente a la restauración, ya que han surgido herramientas y softwares que son de gran ayuda en el día a día para los establecimientos.

Primero de todo, están las aplicaciones de *delivery* como Glovo, Uber Eats, o Just Eat. En un mundo en el que cada vez tiene más popularidad lo instantáneo y facilitar el esfuerzo de las personas en la realización de ciertas acciones, estas aplicaciones permiten a sus usuarios pedir comida de una amplia variedad de establecimientos con tan solo unos clics.

Smartme Analytics, una empresa dedicada a observar datos de restauración & *delivery*, refleja en su último informe "El secreto de los agregadores de comida a domicilio" que el 61% de los españoles pide comida a través de estas aplicaciones, y si tenemos en cuenta los jóvenes de entre 18 y 24 años, este porcentaje aumenta al 73% (González, 2022).

Para los restaurantes supone una gran ventaja tener presencia en estas plataformas ya que es una forma de promocionarse y estar al alcance de un mayor potencial de consumidores, por lo que la necesidad de tener productos adaptables a *delivery* es algo muy a tener en cuenta, sobre todo tras el auge que hubo de estos servicios durante la pandemia.

Es necesario considerar también que el perfil del cliente es cada vez más digital, por lo tanto, los establecimientos han de estar adaptados a este perfil en cuanto a pedidos/reservas online a través de la propia página web del restaurante, pagos *contactless* a través de tarjeta bancaria, tener acceso a la carta a través de códigos QR, o la posibilidad de escribir reseñas online.

No hay que olvidarse del impacto de la inteligencia artificial (IA). La IA es una tecnología que facilita la automatización de ciertas tareas ya que está formada por algoritmos y modelos matemáticos que al procesar una gran cantidad de datos les permite en el futuro reconocer patrones que llevan a la ejecución de acciones.

En referencia a la hostelería, lo que permite la IA es mejorar la eficiencia y reducir los costes operativos, a la vez que posibilita una atención al cliente más personalizada. Por ejemplo, puede ayudar a la automatización de la cocina a la hora de optimizar tareas como la preparación de alimentos y la gestión de inventarios, reduciendo la probabilidad de cometer errores humanos, existen softwares/aplicaciones que ayudan a gestionar el servicio de mesa y los pedidos de los clientes, permitiendo controlar mejor los tiempos de espera y los pedidos, o incluso está la implementación de *chatbots* en páginas web o aplicaciones (mab Hostelero, 2023). Los *chatbots* son asistentes virtuales programados que pueden servir para multitud de funciones como responder dudas de clientes, gestionar la reserva de mesa o pedidos online, mandar recordatorios u ofertas promocionales, enviar comandas directamente a la cocina, etc.

3.2) Análisis del atractivo del mercado: análisis mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, un economista y profesor de la universidad de Harvard, permite analizar el sector económico en el que se mueve una empresa mediante la identificación y descripción de las cinco fuerzas económicas que lo rigen.

La ilustración 8 muestra el diagrama de las 5 fuerzas de Porter, que se definen por los clientes, los nuevos entrantes, los proveedores, los sustitutos, y la competencia que surge en el mercado.

Ilustración 8. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 1989)

A partir de la comprensión de estas fuerzas, la empresa conoce los elementos que puede llegar a controlar, y como queda determinada la intensidad competitiva, la

posible rentabilidad, y cómo de atractivo es su sector. En base a este análisis, la empresa permite situarse en una posición óptima para poder tomar decisiones estratégicas en línea con sus oportunidades/fortalezas, y mitigar las amenazas y debilidades.

Procediendo al análisis de cada fuerza para nuestro establecimiento:

3.21) El poder de negociación de los clientes

Se considera que los clientes tienen poder de negociación cuando pueden influir sobre los precios, la calidad, y el servicio ofrecido por una empresa. Cuando hablamos de restaurantes de hamburguesas y opciones de *delivery*, los clientes encuentran en el mercado una amplia gama de opciones y alternativas, desde el concepto de hamburguesa *low cost* a tipo *smash* u opciones más gourmet, por lo que se puede describir al cliente como una persona exigente a la hora de su elección en cuanto a precio, calidad, e incluso rapidez del servicio.

Esto significa que este es un mercado en el que el cliente impone bastante presión sobre los precios, tiene un alto poder de negociación, ya que para él resulta muy fácil buscar otras alternativas si no queda satisfecho con la relación calidad-precio y el servicio ofrecido, y más aún cuando es tan sencillo pedir comida a través de aplicaciones como Glovo o Uber Eats en solo unos minutos. Por lo tanto, el margen de beneficio es algo estrecho ya que cobra especial significancia ajustar bien los precios en base al producto ofrecido, y a las expectativas y necesidades de los clientes debido a su sensibilidad a estos cambios ante tantas opciones.

Ante este alto poder de negociación al que nos enfrentamos, cobra especial importancia ser capaces de diferenciar tanto el producto como el servicio a través de una clara identificación de la marca en base a la calidad y transparencia que ofreceremos con el objetivo de reducir esta fuerza de negociación y hacer más difícil que el cliente encuentre otras alternativas similares.

3.22) El poder de negociación de los proveedores

La fuerza que tendrán los proveedores a la hora de negociar con nosotros vendrá dada por la diferenciación que tengan los productos que proveen, la existencia de productos sustitutivos, los costes que pueden surgir a raíz de cambiar de proveedor, y la concentración y el tamaño de los proveedores.

Para nosotros lo más importante será encontrar un proveedor transparente, fiable, y de calidad de nuestra principal materia prima, la carne. Teniendo en cuenta que en España el sector ganadero tiene una gran significancia, podemos encontrar un gran número de proveedores que pueden ir desde las propias fincas criaderas de vacas o bueyes hasta carnicerías especializadas, por lo que su poder de negociación se puede ver algo reducido ante tal alta concentración.

Sin embargo, aspiramos a tener unos altos estándares de calidad y por ello queremos trabajar con un producto que otras hamburgueserías de Valencia no tengan, por lo que encontrar un proveedor específico que no trabaje con otros establecimientos le otorgaría mayor poder de negociación frente a nosotros, y lo mismo aplicado a los demás ingredientes como pueden ser queso, beicon, pan, y otros complementos. Al final del día, este poder también dependerá de las relaciones que se puedan establecer y de encontrar acuerdos comerciales favorables para garantizar la disponibilidad y calidad constante de los productos.

3.23) La amenaza de los nuevos competidores entrantes

Esta amenaza viene dada por la barrera de entrada del sector, que puede variar dependiendo de la ubicación, la inversión requerida, y las legislaciones locales entre otros aspectos. Para un establecimiento enfocado al *delivery* y *take away* como el nuestro, la inversión requerida es menor, y la ubicación tiene importancia, pero no tanta como un local para consumir en mesa, por lo que podemos hablar de una barrera de entrada más baja, lo que significa mayor amenaza de nuevos competidores.

Aunque competimos igualmente con las hamburgueserías que se basan principalmente en su local para consumir en mesa, ya que prácticamente todas tienen su servicio de *delivery* y *take away*, por lo que en estos casos la inversión necesaria es mayor y la barrera de entrada aumenta. No podemos olvidar que la creciente popularidad de los servicios de entrega a domicilio y la facilidad para establecer una plataforma de pedidos en línea pueden facilitar la entrada de nuevos competidores, por lo que en términos generales podemos hablar de una barrera de entrada medio-baja.

Para hacer frente a esta amenaza será necesario tener una propuesta de valor lo suficientemente sólida como para distinguirnos y crear una identidad de marca propia.

3.24) La amenaza de productos sustitutivos

La hamburguesa se entiende como un plato rápido y fácil de consumir, de ahí su facilidad para satisfacer las necesidades de comida rápida y comodidad de las personas. Por ello, es muy fácil comparar las hamburguesas con otras alternativas que son igual de prácticas, como kebabs, pizzas, burritos, comida china, o sushi. Todos estos platos también funcionan muy bien a domicilio, por lo que puede limitar nuestro crecimiento y rentabilidad, suponiendo una amenaza a un nivel cercano al de otras hamburgueserías.

Las plataformas de *delivery* acaban siendo algo parecido a un arma de doble filo, ya que son nuestra principal herramienta para recibir pedidos, pero a la vez promocionan todos estos restaurantes que crean dudas en el cliente a la hora de consumir ante la vasta oferta que recibe.

Una vez más, es importante que la calidad y rapidez de nuestro servicio nos haga destacar para así poder crear una base de clientes leales que sepan que siempre es un acierto pedir comida de nuestro establecimiento.

3.25) Rivalidad entre los competidores existentes

La competencia surge como resultado de las cuatro fuerzas anteriores, definiendo el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En los últimos años los restaurantes de hamburguesas han experimentado un 'boom' significativo ante la creciente aceptación de la sociedad a este plato, cómo se habló anteriormente en los factores sociales del análisis PEST. En concreto, Valencia se ha convertido en una de las mejores ciudades hamburgueseras de España, como muestran los premios otorgados en renombradas competiciones nacionales, lo que es sinónimo de una alta competencia entre los distintos establecimientos. Podemos encontrar desde las principales cadenas de comida rápida como McDonald's, Burger King, Carls Jr, a hamburgueserías de mayor calidad que se han consolidado en los últimos años como Hundred Burgers, Jenkins, o Lamburguesa.

Resumiendo, la competencia es altísima, y la previsión es que siga aumentando como consecuencia de la demanda que hay, lo que lleva a incidir una vez más en la obligación de ser capaces de diferenciar el producto en base a la calidad, el servicio, y la experiencia del consumidor, sin olvidar un *branding* original y auténtico para destacar lo máximo posible.

3.3) Competencia directa

Como se ha comentado anteriormente, el sector de las hamburguesas es altamente competitivo en Valencia. El mercado ofrece opciones muy variadas y distintas que permiten que los restaurantes puedan competir entre sí.

Se ha incidido en que nuestro local ofrecerá un producto de calidad, cercano, que se pretende que no sea concebido como una hamburguesa más, por lo que tampoco podemos considerar a cualquier establecimiento de hamburguesas como un competidor nuestro. Por ejemplo, un McDonald's o Burger King no es el tipo de concepto que consideramos nuestra competencia directa ya que es comida rápida, un producto *low cost* que no tiene ningún tipo de comparación lógica en cuanto a sofisticación.

Vamos a considerar como competencia directa a establecimientos que veamos que tienen un producto trabajado y cuidado, que son verdaderamente conscientes a la hora de seleccionar los ingredientes que utilizan, y ello los ha llevado a consolidar su propia marca. Junto a estas características vamos a considerar también la ubicación en base a la zona donde queremos estar ubicados, ya que al ser un local enfocado a

delivery competiremos principalmente con los establecimientos que se encuentren cerca nuestro, y que los residentes de esta zona, y más próximos, considerarán pedir teniendo en cuenta la distancia por la rapidez del servicio.

Teniendo en cuenta que nuestro local estará situado en la céntrica calle Navarro Reverter, estos son los competidores directos que podemos encontrar:

- Hundred Burgers

Hundred nace en 2020, y en poco tiempo se convierte en la meca de las hamburguesas en Valencia de una calidad enorme, ya que compran sus propias vacas y luego eligen las mejores partes de cada una para crear el equilibrio perfecto. La carne que utilizan es de vaca rubia gallega. Tienen un producto, y la maduran ellos mismos durante 30-40 días para darle ese sabor intenso que tanto caracteriza sus hamburguesas. También elaboran y hornean su propio pan cada día.

Lo que más destaca es la relación calidad-precio ya que consideramos que es la hamburguesa con mayor calidad y a un precio más que razonable, rondando los €11-€12 de media. Tienen 2 locales céntricos para comer allí, situados en la calle San Vicente y en Micer Mascó, pero el 45% de sus ingresos procede del *delivery*. Su popularidad la demuestran las más de 11.500 hamburguesas que vende a la semana, según un artículo de El Mundo (García, 2022).

- Vicio

Vicio también nace en 2020, pero en Barcelona. Hoy en día ya se han expandido por las principales ciudades de España, y en mayo aterrizaron en Valencia. Son una marca de hamburguesas enfocada a *delivery*, ya que prácticamente todos sus establecimientos son para *delivery/take away*, aunque en alguna ciudad tienen restaurante para consumir en mesa, pero no es el caso en Valencia, donde su local se encuentra ubicado en la calle Borriana.

Se han vuelto virales principalmente por sus campañas de marketing, que destacan por su atrevimiento y un toque gamberro. Son expertos en llegar al público de una manera que les crea la necesidad de probar sus hamburguesas. También se apoyan mucho en la tecnología para optimizar todo lo que pasa en su local (Briascó, 2023).

Lo más importante es que usan un producto de calidad y cercano, ya que se apoyan siempre en productores locales de cada ciudad, y su proveedor de carne es de Girona. Tienen también unos precios competitivos, ya que su hamburguesa más barata cuesta €9,90 y la más cara, €13,90. En carta también cuenta con algunos entrantes junto a postres y batidos.

Consideramos a Vicio nuestro competidor más directo porque se basa en el mismo modelo de negocio que buscamos implantar, un local de *delivery* que trata de servir un producto local de calidad a precios competitivos.

- Jenkins

Es una cadena valenciana que ya goza de 3 establecimientos en Valencia, siendo los locales ubicados en Gran Vía Marqués del Turia y en Blasco Ibañez los que consideramos que competirán frente a nosotros por proximidad. Es un restaurante principalmente de estilo americano, en el que destacan sus hamburguesas de carne *black angus USA prime*. Tienen cerca de 20 hamburguesas en carta, todas muy variadas e incluso creaciones atrevidas y sofisticadas como su hamburguesa con pan de croissant y crema de pistacho. Además, la carta incluye distintos entrantes y cortes de carne que preparan a la brasa. El precio de sus hamburguesas varía de €12 a €18.

Su popularidad se ha visto acrecentada por el premio a mejor hamburguesa de España en 2022 y 2023 en el campeonato nacional 'The Champions Burger', lo que habla muy bien de su progreso (Guía Hedonista, 2023).

Jenkins está más enfocado a servir en mesa ya que sus locales son amplios, y muchos de sus platos no son aptos para *delivery*. Obviamente sus hamburguesas sí que están incluidas en este servicio, por lo que son también un duro competidor.

- The Fitzgerald

Es una cadena valenciana que empieza en 2013 con su primer establecimiento en Torrent, por lo que les consideramos unos de los primeros en adelantarse a todo ese 'boom' de las hamburguesas que surge más tarde. Tras su alianza con Tastia Group en 2020, se convierte en una franquicia y ya goza de más de 17 establecimientos por toda España.

Se caracterizan por sus hamburguesas gourmet con ingredientes de calidad, y el resto de los productos de estilo americano adaptados al público español como *milkshakes*, brownies, y tartas de queso. Sus restaurantes suelen ser espacios creativos con mucho color que llaman fácilmente la atención.

Destacan también sus políticas de marketing, que les han llevado a crear una marca diferencial y atrevida. A partir de 2018 se consolidan en el servicio de *delivery*, y no solo se puede pedir a través de aplicaciones de terceros ya que cuentan con su propia aplicación. Los precios de sus hamburguesas varían desde los €10 a €15.

Tienen 3 locales que consideramos céntricos a la hora de competir con nosotros en *delivery*, uno en la calle Ribera, otro en la Avenida Fernando el Católico, y otro en la calle Bélgica.

- Lamburguesa

De nuevo, cadena valenciana nacida en 2015 que ya lleva consolidada en Valencia muchos años, y en la actualidad cuenta con trece restaurantes abiertos, seis en Valencia capital y los demás en municipios de alrededor. Tiene 2 locales ubicados por las zonas céntricas en las que consideramos operar: uno en el barrio de El Carmen y el otro en la Avenida de Aragón.

Trabajan una carta muy extensa, ya que ofrecen más de 15 hamburguesas, junto a diversos entrantes y postres. Los precios de sus *burgers* fluctúan entre los €10,50 la más barata y los €16 la más cara. Definen su producto como gourmet, ya que trabajan con carne 100% vacuno nacional que pican a diario y elaboran su propio pan con masa madre (Levante, 2019). Como la mayoría de los otros competidores, su servicio principal es en mesa, pero también sirven para *delivery*.

- The Black Turtle

Una cadena valenciana más, nacida en 2015. Surge con el objetivo de recuperar las clásicas hamburguesas americanas, pero teniendo en cuenta el concepto gourmet. Consideramos que tiene un concepto muy parecido a Lamburguesa.

Como ellos dicen, se diferencian por su servicio atendido en mesa, ya que tratan de crear la experiencia del servicio a través del ambiente y la decoración que implementan en sus locales, que se caracteriza por un estilo industrial.

La carne que utilizan es 100% vacuno, y su carta, que es de elaboración propia, consta de ocho hamburguesas además de entrantes, ensaladas, y postres. Sus hamburguesas van desde los €11,75 a los €13,50.

Se han convertido en un modelo de franquicia que busca expandirse por toda España. En Valencia ciudad cuentan con 9 restaurantes, de los cuáles consideramos los ubicados en la calle Sueca, Cirilo Amorós, y el barrio de El Carmen, como posibles competidores, ya que a pesar de que se centran en su servicio en mesa, también están en las principales plataformas de *delivery*.

- Goiko

No queda prácticamente ningún español que no sepa que es Goiko. Goiko nace en 2013 en Madrid, y se le puede considerar como uno de los fundadores del 'boom' de las hamburguesas que surge años más tarde. Es uno de los primeros restaurantes de hamburguesas en introducir el concepto de hamburguesa gourmet.

Esta cadena cuenta con más de 100 restaurantes por toda España y Francia, y tienen el objetivo de continuar expandiéndose. Definen su producto como natural, fresco, y

sin conservantes, y sus hamburguesas son de carne de vaca española picada a diario (ValenciaBonita, 2020). Tienen elaborada una carta extensa que dispone de distintos entrantes, sándwiches, postres, y un total de 15 hamburguesas muy variadas, que tienen un rango de precios de €11,40 a €17,90.

En Valencia hay abiertos 4 locales, de los cuales 3 están ubicados en nuestra zona de interés. Estos son los situados en la calle de la Paz, Martínez Cubells, y la Avenida de Aragón.

- Circo

Circo es una cadena alicantina que abre su primer local en Alicante en 2017, y en la actualidad se han expandido a Murcia y Valencia, donde ya han abierto 2 locales. Funcionan con un modelo híbrido ya que algunos de los restaurantes abiertos son franquicias.

Su popularidad ha aumentado recientemente al ser elegida la mejor cadena española de hamburguesas en el Campeonato de España de Hamburguesas de 2023, y se llevó el tercer puesto en la lucha por la mejor hamburguesa de la Comunitat Valenciana (alicantepiazza, 2023).

Circo ofrece hamburguesas de todo tipo ya que tienen hasta catorce en carta, junto a entrantes variados, ensaladas, y postres. Los precios de sus burgers van desde los €10,50 la más barata hasta los €13,90 la más cara. Inciden en que su materia prima es de máxima calidad, todo fresco y sin conservantes, y buscan un servicio centrado 100% en el cliente.

Tienen 2 locales en Valencia, y consideramos al que está situado en la Gran Vía Marqués del Turia como otro competidor céntrico a la hora de dar servicio de *delivery*.

- Duality Burger

Duality Burger es un local que abrió en el barrio de El Carmen en 2022. Se caracteriza por ser un espacio pequeño con un estilo callejero y algunas mesas altas para consumir ahí. El único tipo de burgers que ofrecen en carta es del estilo *smash*, que consiste en aplastar la carne contra la plancha para que se quede bien crujiente con su correspondiente costra.

Destacan por su sencillez, calidad, y equilibrio en los ingredientes que utilizan, tres criterios que también pretendemos seguir nosotros. Esto, junto al estilo de hamburguesas que preparan, les hace ser uno de los competidores más parecidos al concepto que queremos implantar.

Podemos afirmar que, a pesar de tener espacio para consumir en el local, están bastante enfocados al *delivery* ya que tienen pocas mesas. Tienen una breve carta que consta de 4 hamburguesas fijas y una que va cambiando cada mes, junto con unos pocos entrantes y postres. El precio medio de la hamburguesa es de €11,30.

- Schuessler Burger & More

Ubicado en la calle Sueca, Schuessler ofrece una carta muy extensa de *burgers* (más de 30), y todas destacan por su contundencia y tamaño. Son hamburguesas muy creativas, aunque no para todos los públicos, y van desde estilo *smash* a una rellena de macarrones. Como consecuencia de esta oferta tan extensa, tienen precios muy dispares que van desde los €11,50 a los €18,90. Además, tienen todo tipo de entrantes, perritos calientes, comida latina, etc.

Consideramos que Schuessler obviamente puede competir con nosotros en cuanto a *delivery*, aunque es un concepto de restaurante muy diverso enfocado a servicio en mesa.

- Raffs

Raffs tiene un local céntrico, al lado de la Avenida de Aragón, que destaca por su decoración. Sus paredes decoradas por grafitis enormes le dan un estilo callejero, además de los neones y objetos originales, convirtiéndolo en un sitio divertido y acogedor.

En 2022 participó en el campeonato de hamburguesas 'The Champions Burger', y la hamburguesa que presentaron acabó como la tercera mejor de España. En su carta podemos encontrar entrantes, ensaladas, costillas, postres, y hasta 13 hamburguesas, todas ellas elaboradas con vacuno, cerdo, o pollo. Sus precios oscilan de los €9,90 a los €12,90.

Debido a la inversión realizada en el local y toda la decoración que lo envuelve, es fácil considerar que el principal atractivo para el cliente es acudir al mismo para consumir, pero obviamente también son rivales en cuanto a *delivery*.

- Junk Burger

Junk Burger nace en 2020 inspirado en los bares clandestinos de Nueva York, enfocándose en el concepto de *smash burgers*. Su primer local abre en Madrid, y en 2022 se aventuraron a participar en el II Campeonato de España de Hamburguesas. Para sorpresa de ellos mismos, la hamburguesa que presentan se acaba proclamando con el premio a la mejor hamburguesa de España. A raíz de este premio, se convirtieron en la hamburguesa a probar por todo Madrid, y aprovecharon el éxito para crecer y expandirse a otras ciudades. Para ello se alían con el operador digital

multimarca de restauración Cuyna, y a través del concepto de *dark kitchen* han llegado a Barcelona, Murcia, y Valencia (Restauración News, 2023).

Esto significa que aquí en Valencia solo están enfocados en el canal *delivery*, por lo que son un duro competidor debido a su renombre, aunque la calidad a veces se puede ver afectada. Operan desde la calle De La Reina Na Germana, lo que les da para cubrir múltiples zonas de la ciudad, incluido toda la zona céntrica que es nuestro objetivo.

Tienen nueve hamburguesas en carta, todas ellas de carne de vaca rubia gallega, con unos precios que oscilan de los €12,90 a los €14,90. Además, disponen de 2 tipos de patatas fritas para acompañar a las burgers.

- Milfers Burgers

Nuevo local abierto este 2023, que pone todo su enfoque en darle una maduración justa a sus hamburguesas para tratar de adaptarse a todos los gustos. Se sabe poco de ellos, pero por las reseñas que dejan sus clientes se puede valorar que han tenido una buena acogida.

Tienen el local decorado de una manera pintoresca que le da cierto atractivo, lo que demuestra que se centran en el servicio en mesa. Disponen de 'take away' y también tienen presencia en las plataformas de *delivery*. El local está ubicado en la zona de Ruzafa, lo que les ayudará a ser una buena alternativa a las demás hamburgueserías.

La carta dispone de ocho hamburguesas que van desde los €11,50 a los €15, y también incluye diversos entrantes y postres. Afirman que van a haber novedades en cuanto a nuevas hamburguesas.

- One Burger

One Burger es un concepto surgido del grupo de restauración Voltereta. Nació a finales de 2022, ofreciendo sus servicios sólo a domicilio, y a principios de 2023 abrió su primer local en la calle Micer Mascó, ambientado en una lavandería americana con una decoración muy original (Martínez, 2023). Tiene algunas mesas para consumir allí, pero aun así está centrado bastante en el *delivery*.

Lo que diferencia principalmente a One Burger es que solamente tiene una hamburguesa en carta a un precio de €10,50, junto a 2 tipos de patatas, una tarta de queso, y unos pocos batidos.

Su perfil de Instagram es la principal forma que tienen de darse a conocer, ya que los videos que suben suelen ser campañas de marketing con ideas locas para calar entre la gente joven. Están teniendo buena acogida, y es un concepto algo similar al

nuestro, ya que pretendemos tener una carta breve como ellos, por lo que hay que tenerlos en cuenta.

- El Tarantín Chiflado

Se definen a sí mismos como un lugar donde reina “el trato alegre, loco, y divertido.” Es una hamburguesería que se caracteriza por sus burgers locas y atrevidas, ya que en ellas priman distintas salsas e ingredientes que son de todo menos clásicos. Su carta dispone de 10 hamburguesas, que van desde los €9.95 a los €15,95. Pero también ofrecen distintos entrantes, productos limitados como costillas, y postres contundentes.

Buscan que sus locales sean representativos de sus locuras a través de la decoración y el ambiente. Tienen 2 locales, siendo el ubicado en la calle de la Reina Na Germana el que consideramos que sería un competidor más, ya que a pesar de que sobre todo buscan agradar al cliente a través del servicio en mesa, también ofrece *delivery*.

- Toro Burger

Toro Burger es una franquicia que se ha expandido prácticamente por toda España, y saltó a la fama en el I Campeonato de España de Hamburguesas en 2020, cuando consiguió el galardón a la mejor cheeseburger de España (Restauración News, 2023).

Se definen como un restaurante de “mucho más que burgers”, ya que además de las 23 hamburguesas que tienen, disponen de todo tipo de entrantes, postres, y batidos. Los precios de sus burgers oscilan desde los €13,50 la más barata a €28 la más cara. Destacan a la hora de crear nuevas tendencias gastronómicas debido a los muchísimos ingredientes que llevan sus hamburguesas, además de la opción de bañarlas en queso.

Competirán contra nosotros con su local ubicado cerca de la Avenida de Aragón, ya que tienen opción de *delivery*, aunque consideramos que debido a las muchas opciones que tienen en carta y la complejidad de sus burgers, son considerados por los clientes más como una opción para ir al restaurante y consumir en mesa.

3.4) Propósito estratégico

A continuación, vamos a introducir el propósito estratégico de la empresa. Este propósito sirve para establecer la dirección a largo plazo para la empresa y definir lo que queremos ser a través de nuestra misión, visión, valores, y objetivos.

3.41) Misión

La misión de una empresa es una declaración que define su razón de ser, cuál es el propósito fundamental que explica su existencia. Debe explicar qué hace la organización, cómo lo hace, y para quién lo hace. A la vez, sirve para que la empresa se enfoque en el momento presente, en lo que tiene que hacer para llegar a la meta futura.

Nuestra misión es la siguiente:

No complicar la vida al cliente mediante una propuesta hamburguesera transparente y de calidad.

El objetivo es que nuestra misión refleje cómo tratamos de comprender al cliente, de ponernos en su piel. La gente cada vez más se preocupa por los alimentos que consumen y su origen, el proceso de producción, etc, por lo que queremos dejar constancia de que somos conscientes de este hecho, y para ello tratamos de proporcionar al cliente toda la información sobre la selección de nuestros ingredientes y el proceso de elaboración. A través de la transmisión de esta información, el cliente será capaz de comprender el cuidado y la calidad con la que se elaboran nuestras hamburguesas.

3.42) Visión

La visión representa lo que una empresa aspira a alcanzar a largo plazo, por lo que las direcciones estratégicas tienen que ir en línea con la meta que se pretende alcanzar. Debe ser una declaración que sirva para inspirar a los trabajadores, para que comprendan la aportación de su trabajo en el día a día. Esta visión puede ir cambiando conforme la empresa va alcanzando distintas fases de desarrollo, pero es importante que siempre se mantengan los valores originales.

Nuestra visión es la siguiente:

Consolidar una identidad de marca para ser reconocidos como un restaurante que va más allá de ser una hamburguesería, que además de servir un producto de calidad, pone al cliente en el foco y trata de ayudar a la sociedad.

Lo consideramos cómo una declaración exigente y ambiciosa, ya que no es fácil consolidarse en el sector de las hamburguesas y a la vez tratar de llegar a la sociedad más allá de la cocina.

Queremos estar involucrados con el cliente, saber escucharle y comprender sus necesidades.

3.43) Valores

Los valores son principios y creencias que definen la imagen que refleja una empresa, ya que dictan la forma de comportarse de los trabajadores, y afectan a las decisiones estratégicas que se toman. Se tratan de normas éticas y morales que una organización aspira a cumplir con los empleados, clientes, proveedores, y la comunidad que la rodea.

Nuestros principales valores son:

- **Calidad:** es imprescindible que todos los ingredientes usados cumplan nuestros requisitos de calidad, que procedan de proveedores nacionales que hayan pasado nuestros exigentes filtros, ya que será la única manera de garantizar que el bocado que se lleve el cliente a la boca cumpla con las expectativas que generamos. Y no solo calidad en los ingredientes, también calidad en nuestros procesos de elaboración mediante un adecuado aprendizaje y supervisión, y calidad en las relaciones establecidas con los proveedores y clientes para que sean lo más duraderas posibles.
- **Atención al cliente:** prima la necesidad de tratar de entender siempre al cliente, para resolver sus problemas y cumplir con sus deseos. El objetivo del servicio es conseguir que el cliente quede satisfecho, por lo que siempre hay que esforzarse al máximo para no decepcionarle.
- **Innovación:** siempre dispuestos a experimentar con nuevos procesos a la hora de ser más eficientes y efectivos. Ser curiosos a la hora de implementar aspectos tecnológicos en la cocina como softwares de inteligencia artificial para mejorar la optimización de los pedidos o la eficiencia del servicio. Aliarse con la tecnología siempre que suponga una ayuda para el establecimiento y los empleados.
- **Sostenibilidad:** promover el uso de ingredientes locales/nacionales y sostenibles, siempre buscando trabajar con proveedores que busquen el bienestar animal y garanticen su adecuado cuidado. También nos esforzamos en gestionar adecuadamente los residuos generados.

3.44) Objetivos

Es necesario que los objetivos estén alineados con la misión y visión de la empresa, pero que sean revisados y ajustados en función de los cambios en el entorno y las necesidades de la empresa.

Nuestro principal objetivo es hacernos un hueco en el tan altamente competitivo mercado de las hamburguesas, a través de una propuesta transparente y de calidad, que es como pensamos que podemos diferenciarnos. Una vez demostrado que

nuestro producto tiene la demanda y popularidad suficiente, el objetivo será consolidar nuestra marca e identidad propia para ser percibidos como un referente en el sector.

En cada servicio siempre tendremos el objetivo de satisfacer al cliente, garantizando la calidad del producto ofrecido a través de la calidad de nuestros proveedores y el proceso de elaboración empleado, siempre en la búsqueda de perfeccionar nuestras técnicas y recetas para ofrecer las mejores hamburguesas posibles.

3.5) Capacidades estratégicas: Análisis de los recursos y las competencias

Las capacidades estratégicas de una empresa le permiten lograr y mantener una ventaja competitiva en el mercado, ya que ayudan a distinguirse de sus competidores y crear valor para sus clientes. Vamos a realizar un análisis de nuestros recursos y competencias, que forman parte de nuestras capacidades estratégicas.

3.51) Recursos

Los recursos de los que dispone una empresa sirven para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar sus objetivos. Son los elementos y activos que se utilizan en el día a día sin los que la empresa no podría funcionar.

Para la creación de la empresa y la inversión en el local y contratación de personal dispondremos de recursos financieros formados por nuestro propio capital, préstamos bancarios, e incluso aportaciones de otros inversores.

Como en toda organización, nuestro recurso máspreciado es el personal, ya que sin él no puede haber servicio. Necesitaremos que el personal esté capacitado para llevar a cabo el proceso de elaboración de las hamburguesas, y que tenga la suficiente capacidad resolutiva como para afrontar los problemas que puedan surgir.

El siguiente recurso son los ingredientes, ya que son la materia prima para crear el producto final, la hamburguesa. Aquí se incluye la carne, el pan, el queso, el bacon, las patatas, etc. La disponibilidad de los ingredientes dependerá de las relaciones con los proveedores y de haber pasado nuestros filtros de exigencia de calidad.

A continuación, tenemos el local, los utensilios y electrodomésticos de cocina, y los equipos informáticos. El local debe estar adaptado para *delivery/take away*, lo que significa que debe ser del tamaño justo para tener un almacén, cocina, y un pequeño espacio para pedir. Los utensilios y electrodomésticos de cocina como pueden ser nevera, plancha, freidora, etc, son primordiales para el proceso de elaboración, y los equipos informáticos, para llevar la gestión de pedidos, inventario, etc.

Finalmente, un recurso importante a considerar es nuestra marca. Al principio no dispondremos de ella, ya que al ser un establecimiento nuevo no tendremos reputación, pero conforme vaya pasando el tiempo iremos desarrollando una identidad propia que pasará a ser nuestra marca, un recurso significativo a la hora de diferenciarnos y llamar la atención.

3.52) Competencias

Las competencias de una organización son las capacidades, conocimientos, y habilidades poseídas que permiten diferenciarse del resto de competidores.

En nuestro caso, consideramos que nuestra principal competencia es la capacidad de garantizar una experiencia positiva en todas las fases en las que se encuentre el cliente, desde el primer contacto para conocernos hasta el pedido y consumo final, debido a nuestra atención constante y preocupación por que el cliente se pueda llevar el mejor bocado posible a la boca.

Además, nuestra competencia técnica en cuanto a la elección de nuestros proveedores, ya que es lo que nos permite valorar con quiénes merece la pena trabajar para obtener un producto de calidad que no deje indiferente al cliente.

3.6) Análisis del entorno del sector: análisis a través de la herramienta DAFO

El objetivo a la hora de implementar un análisis DAFO es evaluar y comprender la situación interna y externa de la empresa a través de la identificación de los puntos fuertes y débiles (análisis interno), y las oportunidades y amenazas (análisis externo) que se presentan.

3.61) Debilidades

Una debilidad muy obvia es la alta competencia que hay actualmente en el mercado. Como hemos cubierto anteriormente, hay un gran número de establecimientos que son competidores directos ya establecidos, con gran experiencia acumulada y cierta optimización en cuanto a la gestión de su negocio. Y si además consideramos todos los competidores indirectos y posibles sustitutos, el mercado no se vuelve nada atractivo, es un mercado saturado. Esto puede dificultar la captación inicial de clientes y la diferenciación.

Es necesario considerar también la dependencia de terceros que tendremos, ya que vamos a depender totalmente de las plataformas de *delivery* para el servicio a domicilio. Esto significa que el servicio puede no llegar a ser lo rápido que nos gustaría, ya que los *riders* (los encargados de llevar la comida) siempre llevan más pedidos de otros clientes para entregar, por lo que a veces pueden surgir tardanzas y que el cliente pague por un problema que no depende de nosotros. Como

consecuencia, la calidad de nuestro producto se puede ver afectada si pasa demasiado tiempo, llegándole al cliente un producto frío y sin las mismas propiedades que recién hecho.

En general, en la restauración existe una falta de personal formado, por lo que podemos encontrar problemas a la hora de contratar el personal necesario que domine las técnicas de cocina que queremos implementar, además de que no esté acostumbrado a trabajar en una cocina y a estar sometido a la presión que ello conlleva. Esto resultaría costoso en cuanto a recursos económicos y tiempo que habría que dedicar para su correspondiente formación.

Por último, cabe destacar nuestra inexperiencia en el sector de la restauración, y en general, en la gestión de un negocio. Al principio deberemos tener la suficiente valentía para arriesgar e ir probando distintas estrategias para aprender de los errores y recoger la suficiente evidencia para implementar lo que nos demuestre mayor probabilidad de éxito.

3.62) Amenazas

La alta rotación de personal que suele haber en el sector de la restauración se presenta como una amenaza, ya que existe el riesgo de que en cualquier momento puntual podamos quedarnos sin personal de cocina. Al ser un trabajo con unas condiciones duras y al que se está sometido a una presión constante, mucha gente lo ve como algo temporal y esto acaba afectando a la estabilidad de la plantilla.

La entrada de nuevos competidores siempre va a ser una amenaza constante, ya que, a pesar de ser un mercado saturado, sigue siendo atractivo por la constante demanda que hay. El posible desarrollo de nuevas tendencias gastronómicas alrededor de la hamburguesa, y nuevos conceptos, serán oportunidades para la creación de nuevos establecimientos.

Hay que tener en cuenta también la incertidumbre de la situación económica actual. Como se ha comentado anteriormente, la inflación está en un nivel bastante elevado, lo que reduce la capacidad adquisitiva de los españoles. Como consecuencia, la gente se ve obligada a gastar menos y aumentar el ahorro, y aunque el gasto en restaurantes/comida a domicilio suele ser un gasto preferente, no se puede olvidar que hay un número elevado de personas que tendría que reducir este gasto si continúa elevándose la inflación.

Percibimos también como una amenaza posibles cambios que se pudieran dar en la legislación alimentaria. Los ganaderos tienen continuos problemas para realizar adecuadamente su trabajo por las políticas ecológicas y cambios que se dan en un país políticamente inestable como España, por lo que si hay cambios en la legislación

alimentaria que afectaran a nuestros proveedores, estos podrían repercutirnos mayores costes o modificar condiciones ya pactadas.

Nuestra capacidad de producción se puede convertir en una amenaza igualmente. Al empezar con un local pequeño, nuestra capacidad estará limitada al espacio que tengamos para la plancha y demás electrodomésticos, por lo que si nuestra popularidad, y por tanto la demanda, aumenta rápidamente, podríamos tener dificultades para mantener un ritmo de producción constante y no ser capaces de atender todos los pedidos, llevándonos a la pérdida de clientes potenciales.

Por último, está la amenaza de las opiniones negativas en línea. Hoy en día cualquier información se expande rápido, y la opinión sobre un restaurante no es menos. Si algún servicio ha ido mal o no se ha conseguido que el producto cumpla la calidad que buscamos, nuestro perfil de Instagram y las reseñas de Google correrán el riesgo de mostrar opiniones negativas que pueden desanimar a clientes potenciales a probar nuestras hamburguesas.

3.63) Fortalezas

Una de las principales fortalezas es que la popularidad de las hamburguesas no tiene pinta de estancarse, sino seguir creciendo, ya que en los últimos tres años la demanda de hamburguesas a domicilio se ha multiplicado por tres, como muestra un estudio de Uber Eats (Plaza, 2023). A pesar de la competencia que hay en el mercado, hay demanda de sobra para hacerse un hueco ofreciendo calidad que justifique el consumo, por lo que no debería haber problema en consolidarse y ser una alternativa más en el mercado.

Hay que considerar que las hamburguesas son un plato práctico y cómodo en cuanto a servicio a domicilio, ya que es un producto que mediante un buen embalaje no pierde prácticamente sus propiedades, a no ser que tarde demasiado en entregarse. Esto lo convierte en una opción fiable y muy demandada por los clientes, al saber que con otros platos se corre mayor riesgo a que no lleguen en las condiciones óptimas necesarias, lo que en parte viene a explicar por qué las hamburguesas son de los platos más demandados en las aplicaciones de *delivery*.

Otra fortaleza es que la apertura de un local para *delivery* y *take away* no requiere tanta inversión como un restaurante enfocado a servicio en mesa, lo que nos puede permitir dedicar mayores recursos económicos a campañas de marketing y crear nuestra propia identidad.

La calidad de los productos utilizados en nuestras hamburguesas es uno de nuestros fuertes, gracias a los filtros y exigencias que consideramos para la elección de nuestros proveedores. Esto nos permitirá destacar como una opción fiable y

transparente, ya que siempre buscaremos informar al cliente al detalle de lo que está consumiendo, algo que pocos locales hacen.

Finalmente, hay que destacar nuestra ubicación. Estaremos ubicados en un barrio céntrico que goza de una acera grande por donde suele transitar mucha gente, por lo que será fácil llamar la atención de estas personas, generándoles curiosidad para probar nuestro producto, además de que nos será posible atender pedidos a domicilio por todo el centro. Además, el carril bici que conecta todo el centro pasa por la calle donde estaremos ubicados, por lo que ofrecerá facilidades para los *riders* (es como se define a los repartidores de las plataformas de *delivery*) que vendrán a recoger los pedidos.

3.64) Oportunidades

Los avances tecnológicos, como el desarrollo de la inteligencia artificial, se presentan como una grandísima oportunidad a la hora de optimizar la gestión del negocio. La existencia de softwares de todo tipo nos puede ayudar a la hora de optimizar pedidos, predecir la demanda de un servicio en particular, gestionar la plantilla, etc, ahorrándonos tiempo para concentrarnos en lo importante, las hamburguesas. Es un fenómeno que irá creciendo y lo importante es apoyarnos en él para facilitar nuestro día a día, aunque esto no podrá ser hasta que llevemos un tiempo abiertos y tengamos los suficientes datos.

La implementación del teletrabajo, y la expectativa de su creciente aceptación, pueden suponer un impulso a la demanda de comida a domicilio debido a la flexibilidad y conveniencia que ofrece a los trabajadores, por lo que negocios como el nuestro se pueden ver ante un aumento de demanda entre semana. Esto ayudaría a que la diferencia entre el volumen de pedidos entre semana y el fin de semana fuera algo menor, suponiendo menor variabilidad y más constancia en pedidos.

Al abrir un local pequeño dedicado al *take away* y *delivery*, podremos validar nuestra idea de negocio con una menor inversión inicial, y si conseguimos atraer clientes y encajar nuestro producto en el mercado, supondrá una oportunidad para poder abrir más locales y consolidarnos en el sector de las hamburguesas como una gran alternativa sin haber corrido demasiados riesgos al inicio.

Además, no hay que descartar que vayan surgiendo nuevos conceptos gastronómicos alrededor de la hamburguesa, por lo que esto puede suponer una oportunidad para implementar cambios e introducir nuevos productos que puedan aumentar nuestra oferta.

Finalmente, no hay que olvidarse de las oportunidades que pueden surgir a la hora de aliarse con nuestros proveedores. Mediante un buen trato y estableciendo relaciones con ellos, podemos conseguir condiciones favorables en cuanto a

financiación y menores costes, ser percibidos como clientes prioritarios, o incluso tener acceso a productos que otros no tienen.

CAPÍTULO 4. OPERACIONES Y PROCESOS

4) Introducción

En este apartado vamos a centrarnos en la selección de la ubicación de nuestro local, que como se ha dicho anteriormente, buscamos una localización céntrica en la ciudad de Valencia. Además, abordaremos la distribución en planta junto al proceso de producción de nuestro producto.

4.1) Localización

Hay que considerar que la localización de un local suele ser un factor clave a la hora de determinar el éxito de un negocio, más si cabe cuando hablamos de un local de restauración, para el cual se vuelve más importante aún que el local esté bien ubicado y comunicado, además de tener fácil accesibilidad.

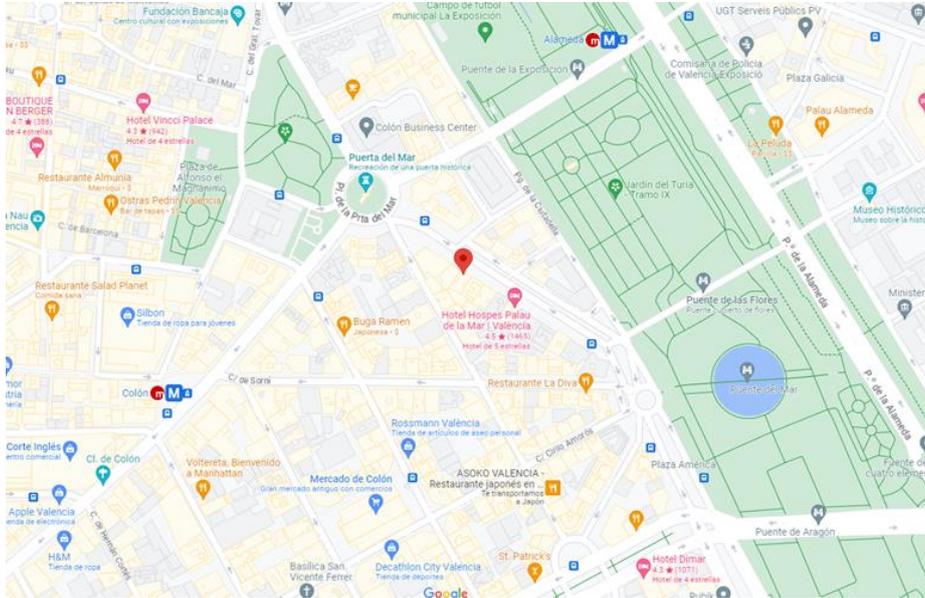
En nuestro caso, no buscamos un local excesivamente grande, ya que, como se ha especificado antes, nuestra actividad principal va a ser el *delivery*, por lo que al no atender mayoritariamente pedidos en mesa la necesidad de un local grande se vuelve mínima. Al basar nuestra actividad principalmente en el *delivery*, es vital que el local pueda estar bien comunicado para que los *riders* puedan llegar fácilmente y que el servicio sea ágil y rápido.

Teniendo en cuenta estos requisitos, hemos decidido aprovechar la oportunidad de alquilar un local situado en el número 2 de la calle Navarro Reverter (fotocasa, 2023). Consideramos que tiene una ubicación privilegiada al estar en pleno centro de Valencia, al lado de la Plaza de la Puerta del Mar, a escasos metros de la calle Colón y la Gran Vía Marqués del Turia. Además, un aspecto muy importante es su fácil accesibilidad para los *riders*, ya que el principal carril bici del centro de Valencia pasa por en frente del local, y la calle goza de una amplia acera. Consta de 88m², por lo que es un espacio perfecto para incluir también algunas mesas/barra para consumir en el local, además de tener almacén y aseos.

Este local nos ofrece poder abarcar mediante *delivery* toda la zona céntrica de Valencia que incluye L'Eixample, Ciutat Vella, el Pla del Real, y algunos barrios de Extramurs y Camins al Grau. El alquiler es de 1.100€ al mes, y hay que tener en cuenta los honorarios de agencia al comprador establecidos en un 3% + IVA (o un mínimo de 3000€ +IVA), además de otros impuestos y gastos derivados de la compraventa como pueden ser Registro y gastos de Notaría. Consideramos que es un precio razonable y factible para permitirnos, aunque hay que considerar también que el local necesitaría una reforma para adecuarlo a nuestro gusto y que destaque como un local callejero de hamburguesas.

A continuación, la ilustración 9 muestra exactamente, a través de Google Maps, dónde se ubica el local:

Ilustración 9. Mapa de Google Maps.



Fuente: (Google, 2023)

4.2) Distribución en planta

Al adaptar nuestro local para *delivery*, la distribución en planta para nuestro establecimiento será simple. Principalmente se diferenciará entre las zonas habilitadas para personal y las habilitadas para clientes.

Para nuestro personal quedarán habilitadas las siguientes zonas:

- **Cocina:** consideramos la cocina como el principal atractivo del local, ya que pretendemos que acapare la mayoría del espacio para que el cliente pueda ver bien cómo se realiza el proceso de producción, y para que los empleados tengan el suficiente espacio para sentirse cómodos y liberados. La cocina consistirá principalmente de una gran plancha para poder tener la suficiente capacidad para hacer frente a momentos de alta demanda. Junto a la plancha habrá una freidora para las patatas, nevera, congelador, lavavajillas, pila para fregar, etc. Todo ello distribuido de una manera lógica y organizada para que las distintas tareas no se solapen.
- **Almacén:** espacio con estanterías para guardar productos que no necesiten refrigeración, siempre distinguiéndolos y separando las distintas clases de productos entre sí para una mejor organización. Es muy importante que los

productos de limpieza queden completamente separados de cualquier producto alimenticio para evitar su contacto.

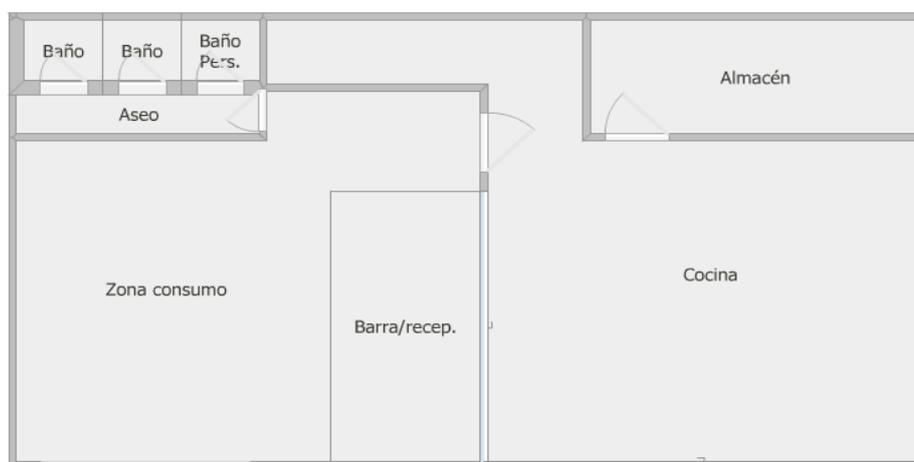
- Baño: situado en la misma zona de baños para los clientes, pero distinguido especialmente para personal.
- Barra/recepción: se encontrará al entrar al local, el personal atenderá a los *riders* que llegan a recoger los pedidos, y también a los clientes que vengan a hacer pedidos para llevar o consumir en el local. Contará con un ordenador para llevar todas las gestiones, y los dispositivos vinculados a las plataformas de *delivery*.

En cuanto a los clientes:

- Entrada: la entrada será la zona que da a la barra/recepción para hacer pedidos, y donde también habrá algunas mesas altas y taburetes para ofrecer la opción de consumir en el local.
- Baños: 2 baños para los clientes, uno para hombres y otro para mujeres.

La ilustración 10 muestra el diseño de cómo se distribuirían las principales zonas dentro de nuestro local, siendo la cocina la zona más amplia debido a la necesidad de tener un espacio de trabajo lo suficientemente grande como para que el personal esté cómodo y se pueda desenvolver sin problemas de espacio.

Ilustración 10. Distribución en planta del local.



Fuente: Elaboración propia mediante herramienta RoomSketcher, 2023

4.3) Descripción de los procesos de la producción del producto

En este apartado vamos a elaborar una descripción sobre los procesos a realizar en nuestro local, empezando por la realización de los pedidos de la materia prima a la producción y entrega final del producto al cliente junto a su correspondiente seguimiento en caso de pedido a domicilio.

La semana empezará con la recepción de la materia prima, es decir, la entrega por parte de nuestros proveedores de los principales ingredientes a utilizar en la elaboración de nuestras hamburguesas. Hay que considerar que el primer pedido a recepcionar se habrá realizado durante el último día laboral de la semana anterior. Nada más recibir el pedido, se corresponderá a su posterior almacenamiento, realizando una distinción entre los productos a refrigerar y los productos a almacenar en seco. Por ejemplo, los productos de origen animal como la carne, el bacon, y el queso será necesario refrigerarlos inmediatamente para que se mantengan en el mejor estado posible.

Después de la recepción de los productos y su almacenaje, se contabilizarán los niveles de inventario para asegurarse que el pedido está correcto. Un aspecto muy importante ya que es necesario asegurarse de que hay suficiente cantidad disponible para hacer frente a la demanda prevista ese día.

Entre una hora y dos horas antes de la apertura al público, se procederá a preparar los alimentos. Esto incluye darle forma a la carne, cortar las patatas, y preparar los panes, las salsas y demás condimentos.

Una vez abiertos al público, comenzará la operativa en cocina conforme se vayan recibiendo pedidos, que entrarán presencialmente en barra o a través del software vinculado a las plataformas de *delivery*. El personal de cocina seguirá los procedimientos específicos para elaborar las hamburguesas con la técnica necesaria, a la temperatura adecuada, y siguiendo las instrucciones de cada pedido en cuanto a ingredientes y posibles modificaciones. Para elaborar '*La Simple Touch*', se seguirá la técnica *lazy edge*, que consiste en aplastar las bolas de carne contra la plancha con el *smasher*, pero ejerciendo mayor fuerza sobre los bordes para que estos queden más finitos y crujientes, mientras que el centro de la carne se deja más concentrado y jugoso. Mientras que, para elaborar '*La Picaeta*', se picará la carne con la espátula para así poder introducir los ingredientes extra dentro, y luego se unirá todo en un molde para formar ya la pieza de carne definitiva. Una vez todos los ingredientes estén cocinados, se procederá a ensamblar cada hamburguesa con su pan junto a su correspondiente guarnición de patatas si es el caso. Si el pedido es en mesa, se tomará nota y se entregará al cliente en la barra listo para consumir, y si el pedido es para llevar o a domicilio, se entregará con su correspondiente embalaje para mantener el producto lo mejor posible hasta su consumo.

Una vez terminado el servicio de mañanas, se llevará a cabo la limpieza del restaurante al completo, donde cobrará especial importancia que la zona de consumo esté impoluta para los futuros clientes. La limpieza de la cocina también tendrá que ser exigente para asegurar un correcto mantenimiento y cumplir con las condiciones de sanidad.

Para el turno de noche, se repetirá prácticamente el proceso completo, empezando por la preparación de los alimentos y terminando con la limpieza del local.

4.4) Cartera de productos

Como ya hemos hecho referencia anteriormente, vamos a elaborar una carta breve, ya que somos un local de hamburguesas y no queremos perder demasiado la cabeza tratando de aumentar la variedad de las opciones y perdiéndonos entre sofisticaciones. Queremos tratar de hacer pocas cosas lo mejor posible, ya que eso resulta en un producto de más calidad a largo plazo.

Nuestra carta estará formada por los siguientes productos:

Entrantes

- Ración de patatas fritas 2,50€. Delivery 2,60€
- Ración de boniatos fritos 3€. Delivery 3,10€

Salsas (precio incluido en la hamburguesa)

- Salsa Emmy casera.
- Salsa BBQ casera.
- Mayonesa de crema de cacahuete.

Extra de salsa 0,50€. Delivery 0,55€

Hamburguesas

Hay 3 opciones de carne que el cliente puede elegir para su hamburguesa, de menor a mayor maduración: carne de vaca Prado Alegre, carne de vaca rubia gallega (VRG) con 70 días de maduración, o combinación de carne VRG +120 días de maduración y buey gallego con +180 días.

- “La simple touch”: hamburguesa tipo *smash* con 2 discos de carne de 100g cada uno, cebolla aplastada junto a la carne, loncha de queso cheddar, 2 lonchas de bacon, y salsa a elegir, abrazada por un pan brioche de mantequilla.
 - Carne Prado Alegre 9,50€. Delivery 9,80€
 - Carne VRG 70 días de maduración 10,50€. Delivery 10,80€
 - Carne VRG +120 días + buey gallego +180 días 11€. Delivery 11,30€

- “La picaeta”: carne de 250g picada a la plancha con trozos de bacon extra crujiente y queso cheddar vintage en su interior, loncha de queso cheddar, cebolla crujiente, abrazada por un pan brioche de mantequilla.
 - Carne Prado Alegre 11,50€. Delivery 11,80€
 - Carne VRG 70 días de maduración 12,80€
 - Carne VRG +120 días + buey gallego +180 días 13,80€

A las hamburguesas se les puede añadir un extra de patatas fritas o boniatos, que equivale a una cantidad menor, y por tanto un precio menor, que la de una ración.

- Extra de patatas fritas 1,50€. Delivery 1,60€

- Extra de boniatos fritos 2€. Delivery 2,10€

Postre

Trozo de brownie casero de chocolate 4,50€. Delivery 4,70€

Bebidas

- Agua Solán de Cabras 0,5cl 1,50€. Delivery 1,60€

- Aquarius de naranja 33cl 2,20€. Delivery 2,40€

- Aquarius de limón 33cl 2,20€. Delivery 2,40€

- Coca-Cola 33cl 2,30€. Delivery 2,50€

- Fanta de naranja 33cl 2,40€. Delivery 2,60€

- Fanta de limón 33cl 2,40€. Delivery 2,60€

- Nestea 33cl 2,20€. Delivery 2,40€

- Cerveza Estrella Galicia 25cl 2€. Delivery 2,20€

- Cerveza Estrella Galicia 0,0 25cl 1,90€. Delivery 2,10€
- Cerveza 1906 33cl 2,50€. Delivery 2,70€
- Cerveza Águila sin filtrar 33cl 2,40€. Delivery 2,60€

CAPITULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.0) Introducción

Para desarrollar nuestro negocio es necesario tener clara la estructura legal, por lo que vamos a realizar un estudio sobre las distintas formas jurídicas para elegir la que mejor se adapte a las características de nuestro negocio. También es muy importante definir los puestos de trabajo llevando a cabo su correspondiente análisis para así elaborar el organigrama que seguirá el negocio.

5.1) Forma jurídico-fiscal de la empresa

La elección de la forma jurídico-fiscal es una de las decisiones iniciales que hay que tomar a la hora de establecer un negocio, por lo que debe ser bien estudiada, ya que de ella dependen aspectos como la responsabilidad legal de los propietarios, la carga fiscal, la estructura organizativa, y la capacidad de crecimiento de la empresa. La actividad a desarrollar dictará en parte la estructura jurídica más adecuada, pero también es necesario tener en cuenta otros aspectos como el número de socios y la responsabilidad de cada uno, o cuánto capital hace falta para montar la empresa.

Algunas de las formas jurídicas más habituales están representadas en la ilustración 11:

Ilustración 11. Tipos de forma jurídica.

Forma	Personalidad jurídica	N.º de socios	Responsabilidad	Capital social
Autónomo	La del titular	1	Ilimitada	No hay mínimo
Sociedad anónima	Personalidad propia	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 60.000€
Sociedad de responsabilidad limitada	Personalidad propia	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 1€
Sociedad colectiva	Personalidad propia	Mínimo 2	Ilimitada	No hay mínimo
Sociedad cooperativa	Personalidad propia	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los Estatutos
Sociedad comanditaria simple	Personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	No hay mínimo

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cámara de Comercio de España (Cámara de Comercio de España, 2018).

Teniendo en cuenta las características de estas principales formas, consideramos que lo más adecuado para nosotros es formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, al tener la sociedad su propia personalidad y la responsabilidad estar limitada al capital propio, junto al hecho de poder constituirla con el capital a elegir.

Una vez decidido que formaremos una Sociedad de Responsabilidad Limitada, hay que realizar los siguientes trámites:

En primer lugar, hay que registrar el nombre de la empresa, y para ello hay que solicitar, en el Registro Mercantil, el certificado negativo de denominación social. Este certificado sirve para asegurarse de que no existe otra sociedad con el mismo nombre, y hay que ofrecer tres opciones para que nos puedan aceptar la primera (Fondevila, 2023).

A continuación, hay que abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad para depositar el capital inicial, que como mínimo deberá ser 1€. Como consecuencia de la apertura, el banco emitirá un certificado para poder constituir la sociedad en notaría.

Lo siguiente es elaborar los estatutos sociales para incorporarlos a la escritura de constitución, para así ya poder firmar la misma escritura. Esto se debe realizar ante notario.

El siguiente paso es presentar el modelo 036, junto con la escritura de constitución facilitada en la notaría y la fotocopia del DNI de los firmantes, en Hacienda, para poder solicitar el Número de Identificación Fiscal provisional (NIF), que es válido durante 6 meses (Fondevila, 2023). Una vez obtenido el NIF, se da de alta a la empresa en la Agencia Tributaria. A partir de aquí ya se puede inscribir a la empresa en el Registro Mercantil en la provincia que esté ubicado el domicilio fiscal de la empresa, que en nuestro caso será Valencia.

Finalmente, se obtiene el NIF definitivo, de nuevo, presentando el modelo 036 en la Agencia Tributaria.

No hay que olvidar que, en nuestro caso, al tener que realizar una reforma en el local, será necesario también adquirir una licencia municipal.

5.2) Análisis de los puestos de trabajo

A continuación, vamos a elaborar un análisis de los puestos de trabajo que podremos encontrar en nuestro local. La idea es tener una plantilla corta, ya que inicialmente no queremos contratar demasiado personal para así reducir los costes todo lo que se pueda, por lo que los socios tendremos que cubrir varias funciones. Conforme se vaya desarrollando el negocio se considerará contratar más personal.

Los principales puestos que distinguiremos dentro de nuestra empresa son los siguientes:

- Gerente
- Jefe de cocina
- Chief marketing officer

A continuación, vamos a llevar a cabo una descripción de los puestos de trabajo:

Gerente

El gerente es el máximo responsable del correcto funcionamiento del negocio, encargándose de supervisar todas las operaciones del local y de llevar al día los aspectos económicos de la empresa. Llevará a cabo la contratación y capacitación del personal, asegurándose de que cumplen los requisitos para formar parte de la plantilla y garantizar un buen ambiente de trabajo. También se encargará de gestionar el inventario de las materias primas, realizando los pedidos, junto a su posterior recepción y contabilización, y estableciendo relaciones con los proveedores.

Además, coordinará el servicio de atención al cliente y será la persona encargada de resolver problemas o quejas. Estará presente en el día a día de la actividad del local, por lo que también se encargará de atender, registrar y cobrar los pedidos en la barra, y de entregarlos una vez completados, ya sea para su consumo en el local, para llevar, o para los *riders*. En las horas de alta demanda ayudará al cocinero en la elaboración de los productos. Para esta función, deberá tener el carné de manipulador de alimentos.

Es el máximo responsable en la toma de decisiones, y ante quién responden los empleados. No tendrá un horario fijo, pero prácticamente su horario de trabajo en el establecimiento abarca desde la apertura del local hasta el cierre, siendo este de martes a domingo de 12:00 a 16:00, y de 19:30 a 22:30 de martes a jueves, y de 19:30 a 23:30 de viernes a domingo, trabajando en las horas intermedias también para llevar cualquier gestión.

La decisión es que este puesto esté cubierto por los 2 socios, para poder abarcar más funciones entre los dos y ayudarse en el día a día. El primer año, los gerentes tendrán un sueldo de 1500€ cada uno, e irá aumentando cada año conforme el negocio vaya creciendo.

Jefe de cocina

El jefe de cocina es el encargado de preparar y elaborar los productos que se sirven, entre ellos las hamburguesas, salsas, patatas, y posibles postres. Además, al final de cada turno será responsabilidad suya limpiar la cocina. Seguirá las recetas y los

estándares de presentación establecidos por los gerentes, pero siempre contando con su colaboración también para generar nuevas ideas.

Es indispensable que tenga el carné de manipulador de alimentos, ya que, si no, no será posible su contratación, y será necesario igualmente tener experiencia en el sector de las hamburguesas. Debe ser una persona muy concienciada por la higiene y la seguridad a la hora de preparar los alimentos. En su deber recae también gestionar el tiempo de preparación de los pedidos para coordinar con el personal de entrega de las plataformas de *delivery*.

Reporta a los gerentes, y su trabajo se desarrolla en la cocina, con un horario laboral que corresponde de martes a domingo de 12:00 a 16:00, y de 19:30 a 22:30 de martes a jueves, y de 19:30 a 23:30 de viernes a domingo.

Siguiendo el Convenio Colectivo de Hostelería de Valencia 2022-2025, el jefe de cocina tendrá un salario base de 1375€ brutos, pudiendo ser mayor contando horas extras a 15,23€/hora y festivos abonables a 112,67€ (THE DIGITAL LAW, 2023).

Chief Marketing Officer (CMO)

El CMO es el encargado de todas las actividades de marketing y promoción del local. Su objetivo principal será aumentar la visibilidad de la marca, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes, enfocándose principalmente en las campañas de marketing digital a través de Instagram utilizando Facebook Ads, y de Tik Tok mediante Tik Tok Ads, pero también dándole importancia al posicionamiento SEO. Igualmente, gestionará las redes sociales y el desarrollo del sitio web.

Otra de sus funciones será llevar a cabo estrategias de marketing más tradicionales como promocionar el negocio en revistas y foros gastronómicos, realizar eventos para darnos a conocer, colaborar con otros negocios, etc.

El principal requisito para ser seleccionado es tener una cartera de campañas de marketing llevadas anteriormente, y sus resultados, para mostrar evidencia de la experiencia y conocimientos que posea.

El CMO será la principal autoridad para llevar a cabo las estrategias de marketing, pero siempre será necesaria una previa comunicación con los gerentes para tener el visto bueno, ya que serán a quien debe reportar, elaborando informes semanales sobre su desarrollo y progreso. El trabajo se realiza completamente en remoto, ya que, al no tener oficinas, y depender principalmente de un ordenador, es la mejor opción, siguiendo un horario de lunes a viernes de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00.

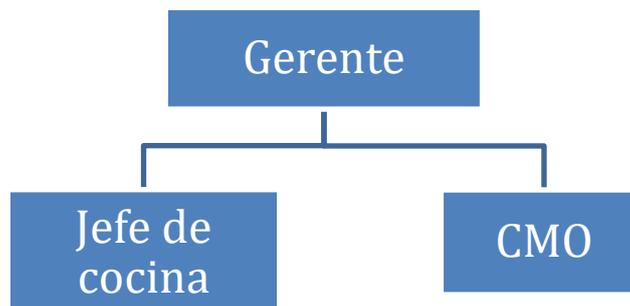
Teniendo en cuenta que somos un pequeño negocio de nueva creación, fijamos el salario para el CMO en 1950€ brutos, sujeto a comisiones en base al rendimiento de las campañas de marketing.

5.3) Organigrama

Debido a la existencia de solo 3 puestos, se seguirá una estructura organizativa lineal, ya que al haber solo una relación de autoridad directa es lo más eficiente. Por lo tanto, los gerentes tendrán una jurisdicción absoluta sobre sus subordinados, que serán el jefe de cocina y el CMO.

Como se puede observar en la ilustración 12, es una estructura de aplicación muy sencilla y de fácil entendimiento, lo que permite descubrir errores fácilmente y favorece la toma de decisiones y su ejecución, aunque al haber simplemente un trabajador para cada área especializada, se pueden originar conflictos si no se está de acuerdo con algo al poder tratar solo con los gerentes.

Ilustración 12. Organigrama que representa la estructura organizativa lineal de nuestro negocio.



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING

6.0) Introducción

Podemos definir el marketing como el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores, por lo que las ventas de un negocio pocas veces se pueden entender sin la existencia de un buen plan de marketing detrás (Sevilla, 2023). El objetivo es *“atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.”* (Kotler, 2018)

Para ello, el primer paso es identificar los distintos segmentos que podemos encontrar en el mercado para así poder definir mejor el público objetivo al que nos dirigiremos. A partir de aquí, ya se pasa al análisis del marketing mix, formado por las 4 Ps: precio, producto, promoción, y distribución. El análisis de estas variables permite a las empresas diseñar una estrategia de marketing para tratar de satisfacer las necesidades de su público objetivo.

6.1) Segmentación y público objetivo

6.11) Segmentación

Como hemos dicho anteriormente, hay que definir con claridad el público a quién nos vamos a dirigir, y dentro de este público hay que saber distinguir los distintos segmentos que lo componen para saber dirigirse a ellos de distintas maneras, al tener diferentes características y comportamientos.

Para realizar una correcta segmentación, vamos a tener en cuenta los principales criterios, dentro de los que encontramos criterios más objetivos como los demográficos, geográficos, socioeconómicos, y psicográficos, y más subjetivos, como el caso de los criterios de comportamiento o de personalidad (Pereda, 2021).

Criterios geográficos

Como hemos descrito antes, el local estará situado en la calle Navarro Reverter N.º 2, lo que viene a ser la zona céntrica de Valencia, por lo que esta ubicación nos permite ser una opción más para la cantidad de trabajadores que hay en las oficinas del centro y que muchas veces buscan comer algo rápido y práctico. Esto también permite que sean clientes potenciales las personas que visitan cada día el centro para hacer compras, turismo, o realizar cualquier actividad de ocio y que luego buscan opciones para comer.

Criterios demográficos

- Edad: cualquier persona entre los 16 y 65 años puede ser un cliente potencial, aunque, cuanto más cerca de los 65, menos probabilidad de que puedan pedir a domicilio ya que están menos familiarizados con la tecnología de las plataformas de *delivery*.

- Sexo: indistintamente hombres y mujeres, aunque con un cierto predominio del género masculino.
- Profesión: principalmente estudiantes y trabajadores recientemente graduados con poca experiencia laboral.
- Estado civil: indiferente
- Nacionalidad: principalmente españoles, aunque también turistas extranjeros y estudiantes de Erasmus.

Criterios socioeconómicos

No le damos mucha importancia a este criterio, pero en principio vemos que el cliente potencial debe ser de un nivel de adquisición medio, ya que nuestras hamburguesas están hechas con ingredientes de calidad y por ello pueden suponer un precio algo más elevado para las personas con un nivel de adquisición más bajo, percibiéndolas como un producto más *premium* a consumir en contadas ocasiones.

Criterios psicográficos

En cuanto a intereses, consideramos que el cliente debe ser una persona aficionada a las *burgers gourmet*, que valora la autenticidad y la calidad de sus ingredientes, al fin y al cabo, una persona exigente en cuanto a la comida que se lleva a la boca. A la vez, es alguien que valora la conveniencia de comer algo rápido y práctico que sea reconfortante y sabroso. Además, buscamos dirigirnos a las personas que están concienciadas por consumir productos nacionales y ayudar a sectores como el agricultor y el ganadero.

En cuanto a personalidad, podemos distinguir que los clientes pueden tener una personalidad más extrovertida y sociable, disfrutando de experiencias informales y relajadas entre amigos o familiares, especialmente los fines de semana.

Criterios de comportamiento

Este aspecto es el más subjetivo porque entramos a valorar cómo se comporta el consumidor, por lo que el reto es tratar de entender la lógica de su comportamiento.

Algunos aspectos que habrá que considerar son la frecuencia de visita, ya que podremos encontrar clientes regulares que piden a domicilio con frecuencia, o algunos ocasionales que pueden preferir visitar el local y llevarse el pedido. Esto a su vez llevará a la fidelización del cliente hacia la marca, que puede llevar al cliente a ser leal y tener un nivel de compromiso alto con el restaurante, sintiéndose identificado con la marca y los productos elaborados.

También, en cuanto el local vaya funcionando, podremos fijarnos en los comportamientos de compra en cuanto a qué hora es la de mayor demanda de pedidos, qué día de la semana suele haber más demanda, cuánto es el gasto promedio por pedido, a través de qué plataforma llegan más pedidos, etc, para poder segmentar los clientes en distintas categorías y adaptar la forma de comunicarnos con ellos.

6.12) Público objetivo

Una vez establecidos los distintos segmentos a los que queremos apuntar, vamos a definir las principales características del público objetivo.

Principalmente, la edad de nuestro cliente tipo estará comprendida entre los 18 y 40 años, con una posición socioeconómica que le permite pedir comida o comer fuera más de una vez a la semana, no importándole permitirse algún capricho entre semana, como podría ser el caso de un teletrabajador o un estudiante. Le gusta identificarse con las marcas que consume, permitiéndole ser un cliente leal que le gusta recurrir a sus opciones favoritas porque sabe que nunca le defraudan y siempre cumplen con sus expectativas. En cuanto a sus intereses, es un aficionado de las *burgers gourmet* y le gusta compartir momentos informales con familiares y amigos alrededor de la comida, siendo las hamburguesas una opción para ello. Sin olvidar que valora mucho un buen servicio y que el producto sea de calidad y cercano.

6.2) Objetivos de marketing

Como hemos comentado antes, nuestro negocio viene a competir en un mercado saturado que ha crecido vertiginosamente en los últimos años, por lo que es muy importante que busquemos establecer unos objetivos simples, realistas, y alcanzables.

A nivel cuantitativo, el principal objetivo es tener un volumen de ventas suficiente y creciente para poder retribuir con un salario fijo a los gerentes a la vez que se va recuperando la inversión.

A nivel cualitativo, el objetivo es establecer nuestra marca en el mercado para ser considerados como una alternativa fiable y de calidad, a través de un servicio excelente, y consolidando nuestra presencia en las redes sociales.

6.3) Marketing mix

Como hemos introducido anteriormente, el marketing mix está formado por el precio, el producto, la promoción, y la distribución, que van a ser las principales herramientas para alcanzar los objetivos de marketing y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

A continuación, vamos a elaborar una descripción detallada sobre estas herramientas:

6.31) Producto/servicio

Como ya ha quedado claro, la razón de nuestra existencia, y por tanto nuestro principal producto, es la hamburguesa. No buscamos ofrecer al mercado una hamburguesa más, si no una hamburguesa hecha con materia prima de calidad, con carne de primera e ingredientes que aporten un buen equilibrio. Lo que creemos es que el mercado se ha llenado de opciones un tanto extravagantes que han conseguido que en parte se pierda la esencia de una buena hamburguesa simple y

sabrosa, por lo que queremos tratar de recuperar ese concepto, pero dándole nuestro toque personalizado.

Por lo tanto, y como se ha podido ver anteriormente en la cartera de productos que hemos introducido en el capítulo 4, nuestra idea inicial es que la carta conste de 2 tipos de hamburguesas para que el cliente no se vea saturado por distintas opciones, y de esta manera le sea más fácil su elección. Conforme se vaya desarrollando el negocio consideraremos si es conveniente hacer alguna adición fija más o introducir alguna hamburguesa que vaya rotando mensualmente. Junto a las hamburguesas, que constarán de una elaboración simple y rápida que permite prepararlas en poco tiempo para cubrir los pedidos conforme vayan entrando, se encontrarán el resto de los complementos, bebidas, y postres.

Además, para nosotros es importante tener en cuenta que los *fans* de las hamburguesas tienen distintos gustos. En los últimos años han aparecido los partidarios de la carne madurada, que tiene un sabor marcado más fuerte y característico, mientras que están los que prefieren una carne normal y corriente con un sabor suave a vaca, por lo que las 2 hamburguesas se ofrecerán con opción de carne de vaca rubia gallega madurada 70 días, una mezcla de carne de vaca rubia gallega madurada con más de 120 días y buey gallego con más de 180 días, o carne de vaca Prado Alegre sin madurar.

Como parte de nuestro producto es muy importante la transparencia. La concienciación por la alimentación es un tema que se ha ido popularizando en los últimos años, por lo que queremos que nuestros clientes sean siempre conscientes, y estén bien informados, del producto que van a consumir, y es por lo que cada pedido siempre llevará detallado, a través de un código QR, la procedencia de los ingredientes y de qué están compuestos. De esta manera sentimos que no podemos engañar al cliente en ningún momento, para así poder establecer una relación basada en la confianza y seguridad.

Es vital considerar también como parte de nuestro producto aspectos intangibles como el servicio que damos o la experiencia del cliente. Al fin y al cabo, al ser principalmente un local de *delivery*, pondremos especial énfasis en la optimización y rapidez a la hora de preparar los pedidos, que serán clave para que el pedido sea entregado al *rider* en el menor tiempo posible y así le llegue el producto al cliente en el mejor estado posible, aunque siempre estaremos a merced de las plataformas de *delivery*.

Ello no significa que el servicio en el local tendrá menos importancia. En este caso habrá que tener en cuenta la interacción física con la clientela, siempre atendiendo con amabilidad y con actitud acogedora para que el cliente se sienta bienvenido y tratado con respeto. Al fin y al cabo, es algo que también definirá nuestra identidad y la percepción del mercado.

6.32) Precio

Para determinar una estrategia de precios adecuada, hay que tener en cuenta factores como los costes de producción, los precios de la competencia, la demanda,

y el valor percibido por el mercado. Al fin y al cabo, el precio es la herramienta del marketing mix que más influye sobre la generación de beneficios, por lo que el margen obtenido por cada pedido, junto a la demanda, es lo que determinará su potencial.

Los precios de las hamburguesas van a estar diferenciados entre una opción más regular, como es la carne de vaca, la opción gourmet, que será la carne de vaca rubia gallega madurada 70 días, y la *premium* que será la mezcla de carne de vaca rubia gallega madurada con más de 120 días y buey gallego con más de 180 días. La carne de vaca rubia gallega, y de buey, son percibidas en el mercado como una opción de calidad, y maduradas aún más, de ahí el precio ascendente que tendrán dentro de la carta.

Para definir los precios de las hamburguesas, principalmente vamos a fijarnos en los precios de la competencia, ya que ajustar los precios a los de nuestros competidores es algo que nos permitirá tener una mejor acogida en el mercado, aunque siempre en base a la percepción de la calidad. Hemos calculado que el precio medio de las hamburguesas que ofrecen nuestros competidores se sitúa en los 13,30€, por lo que vamos a tomar esta cifra como referencia para nuestros precios.

Otro aspecto para considerar de igual importancia es el coste de los ingredientes a utilizar. La carne marcará principalmente los precios a establecer, ya que es la materia prima que impera sobre el resto, y por tanto la más cara. El kilo de carne de vaca Prado Alegre, que nos proporcionará nuestro proveedor el As de las Carnes, tendrá un coste de 14,99€, mientras que el kilo de carne de vaca rubia gallega madurada 70 días, proporcionado por Carnicería Catalá, saldrá a 20,50€, y Beluá Gourmet nos proveerá el kilo de carne de vaca rubia gallega madurada con más de 120 días y buey gallego con más de 180 días a un coste de 21,50€. Estos son los precios que vamos a tener en cuenta, ya que son los marcados en sus respectivas páginas web, aunque luego habrá que considerar si en pedidos de mayor volumen se aplicarían descuentos, y si es posible beneficiarse de transporte gratis.

Teniendo en cuenta que cada hamburguesa llevará 200 gramos de carne, la carne de Prado Alegre tendrá un coste de 3€/200g, la de Carnicería Catalá 4,10€/200g, y la de Beluá 4,30€/200g.

Así que el coste de la carne y los precios de los competidores son los principales factores que tendremos en cuenta para establecer los precios de nuestras hamburguesas, aunque sin olvidar también el coste de los demás ingredientes como el pan y las salsas.

6.33) Promoción

La promoción implica actividades y herramientas, como publicidad a través de redes sociales y email, eventos, relaciones públicas, para comunicarse con los clientes con el fin de generar interés y persuadirlos para que compren el producto. Una promoción bien estudiada que logre transmitir al mercado nuestro producto, y consiga ser efectiva a la hora de generar ventas, es clave para el éxito del negocio.

Página web

Hoy en día cualquier persona acude a Internet para informarse sobre restaurantes a través de la propia página web del comercio, reseñas, o distintos foros, por lo que lo primero en lo que nos vamos a centrar va a ser en construir nuestra presencia digital. Ello lo haremos a través de la elaboración de nuestra página web, que la tendremos creada antes de la apertura del local. En ella el cliente podrá conocernos mejor encontrando información acerca de nosotros, nuestra misión y visión, ubicación del local, la carta, y acceso directo a nuestros perfiles en redes sociales y a las plataformas de *delivery* para realizar un pedido.

Redes sociales

Nosotros consideramos que las redes sociales son el mayor mercado a explotar para promocionarse, ya que permiten tener acceso a millones de personas al instante, por lo que nos vamos a centrar principalmente en la elaboración de campañas de marketing digital y en gestionar nuestros perfiles de redes sociales para que sea más fácil comunicar quiénes somos y qué ofrecemos.

Las redes sociales que explotaremos van a ser Instagram y Tik Tok, ya que son las más populares y permiten que el contenido se viralice con mayor facilidad que en otras plataformas. Nuestro perfil de Instagram supondrá, junto a la página web, la principal referencia para darnos a conocer, por lo que buscaremos subir publicaciones entre 2 y 3 veces a la semana, junto con historias diarias para poder transmitir nuestro día a día e interactuar con la audiencia. La manera de comunicarnos siempre será informal y con un tono divertido para ser percibidos como un 'colega' más, pero sin sobrepasarnos, siempre siendo respetuosos y agradables. También utilizaremos nuestro perfil para informar sobre cualquier circunstancia que pueda ser de interés para nuestros seguidores, como concursos, promociones, encuestas, etc. Todo ello formará parte de nuestra estrategia de marketing orgánica.

Junto con la estrategia orgánica, emplearemos una estrategia de pago a través de la herramienta 'Facebook Ads', que nos permitirá crear e impulsar campañas de marketing a través de anuncios en Instagram. Estas campañas, sobre todo al inicio, consistirán en darnos a conocer, en promocionar nuestras hamburguesas y tratar de captar la atención de la audiencia. La plataforma recoge una gran cantidad de datos demográficos y de comportamiento, lo que nos permitirá aprovechar las distintas opciones de segmentación que ofrece para alcanzar a la audiencia en base a intereses como las hamburguesas, *street food*, y nuestros competidores, o por su ubicación, lo que nos favorecerá para llegar a audiencias más específicas con anuncios relevantes.

Lo mejor es que 'Facebook Ads' permite establecer un presupuesto diario o total para los anuncios, pudiendo ajustarlo en cualquier momento, por lo que siempre podremos llevar un control sobre lo gastado y evaluar el retorno de inversión. Llevaremos a cabo diferentes formatos publicitarios como imágenes, vídeos, y carruseles, para experimentar y quedarnos con lo que mejor funcione, todo ello evaluándolo a través de las distintas herramientas de análisis y seguimiento que permiten evaluar el rendimiento de los anuncios para después optimizar las estrategias, siempre dentro de la plataforma de 'Facebook Ads'.

El perfil de Tik Tok lo utilizaremos más para contenido orgánico, que será siempre videos, ya que no permite otro tipo de formatos. En este caso trataremos de subir vídeos más creativos en cuanto a cómo trabajamos en el local o la elaboración de las hamburguesas. Tik Tok también ofrece su propia plataforma de anuncios, 'Tik Tok Ads' por lo que lo estudiaremos para ver si vale la pena también, aunque lo fundamental siempre serán los anuncios en Instagram.

Email marketing

Otro tipo de estrategia orgánica que llevaremos a cabo será el *email marketing*. A través de nuestra página web, y nuestros perfiles de Instagram y Tik Tok, ofreceremos a los nuevos visitantes y a nuestros seguidores la opción de suscribirse a nuestra *newsletter*.

Lo que queremos conseguir a través de nuestra *newsletter* es familiarizarnos aún más con nuestra audiencia, buscando crear una relación más directa y cercana. Como hemos dicho anteriormente, queremos ser un negocio transparente y siempre ir de cara al cliente, informar sobre lo que van a consumir y su procedencia, por lo que el contenido de nuestra *newsletter*, además de ofrecer contenido de valor como novedades en el sector de las hamburguesas, consejos de preparación, curiosidades sobre los ingredientes, e incluir promociones y ofertas, también informaremos sobre cómo va progresando el negocio, dificultades que afrontemos, logros, e incluso desglosaremos las cifras de nuestro negocio en base a costes, ingresos, y beneficios, todo para que el cliente se sienta más participe y como uno más de nosotros, para que pueda entender el emprendimiento y lo que es gestionar un negocio.

Para incentivar la suscripción, ofreceremos a los nuevos usuarios algún tipo de descuento en el primer pedido como patatas, envío, o postre gratis, o un 20% de descuento. Como uno de los requisitos para suscribirse será indicar la fecha de nacimiento, en las fechas de cumpleaños de nuestros suscriptores siempre se les ofrecerá algún regalo para que se sientan valorados y queridos por nosotros.

La *newsletter* consistirá en mínimo 1 envío semanal para así poder ser recurrentes, pero sin sobrecargar a nuestros suscriptores con varios correos semanales, ya que lo que queremos es que la poca frecuencia de envíos cree en ellos esa expectación y ganas por el envío semanal.

A partir de los primeros envíos, podremos medir y optimizar los correos utilizando herramientas de análisis para rastrear las tasas de apertura, clics y conversiones, para, a partir de estos datos, identificar qué correos electrónicos y ofertas funcionan mejor y optimizar nuestra estrategia y contenido.

De esta manera, una vez tengamos una amplia lista de suscriptores, la idea es segmentar a los usuarios en diferentes categorías basadas en sus preferencias y comportamientos, y así adaptar el contenido de nuestros mensajes según las preferencias de cada segmento, cómo enviar recomendaciones de hamburguesas basadas en los gustos anteriores de un cliente u ofrecer promociones especiales en su área geográfica.

Branding

El *branding* se refiere al proceso de construcción y gestión de una marca, por lo que su objetivo es crear y establecer una identidad distintiva y relevante para diferenciarse de los competidores. Junto con las estrategias seguidas en redes sociales, el *branding* va a formar parte del núcleo duro de nuestro marketing.

El branding de nuestro negocio empezará por la creación de nuestra propia identidad visual, diseñando un logotipo que refleje la personalidad de nuestra marca para crear una clara distinción en el mercado y ser reconocidos fácilmente.

A partir de aquí, nos centraremos en la organización de eventos para expandir nuestra marca e interactuar con nuestros clientes presencialmente, para no estar limitados sólo a la interacción por redes sociales y correo electrónico. Algunos eventos que tenemos pensado organizar son los siguientes:

- Día de degustación: para nuestra apertura, la idea es organizar un día de degustación para ofrecer muestras gratuitas de nuestras hamburguesas y que podamos presenciar cómo acoge el mercado nuestro producto y escuchar al cliente para posibles mejoras. Al tener un local pequeño, buscaríamos organizarlo en algún lugar emblemático de Valencia con suficiente espacio donde pudiéramos llevar una *food truck* para cocinar las hamburguesas y poder contratar un DJ para crear buen rollo y ambiente.
- Concurso de hamburguesas: una vez al trimestre crearemos un concurso, donde el top 5 de nuestros clientes que más pedidos hayan realizado vendrán a nuestra propia cocina a presentar sus recetas de hamburguesas. Los clientes siempre traerán sus propios ingredientes, y nuestro equipo evaluará cuál es el ganador. Si vemos que la hamburguesa puede tener potencial, trabajaremos con el cliente para sacar unidades limitadas de su hamburguesa durante un periodo temporal, como podría ser un par de semanas. El ganador tendrá el premio de trabajar con nosotros para la creación definitiva de su hamburguesa y 2 pedidos gratis a canjear en 2 meses.
- Pop-up en eventos deportivos y conciertos: siempre estaremos al tanto de eventos deportivos y conciertos que puedan surgir en la ciudad de Valencia o alrededores para considerar establecer un puesto de entrega de hamburguesas, como podría ser una *food truck*, para promocionarnos y ofrecer un capricho a los asistentes. Un ejemplo podría ser carreras organizadas o competiciones de crossfit, donde una vez finalizado el evento suele haber una zona habilitada para consumir distintas opciones.
- Eventos solidarios: mínimo una vez al año organizaremos un evento benéfico para donar parte de las ganancias a una causa o entidad que dejaremos que elijan nuestros seguidores a través de una encuesta en nuestras redes sociales. Si no es posible organizar un evento, se propondrá una semana en la que parte de las ganancias de los pedidos que se realicen se donarán a la causa o entidad votada.

Una vez vaya creciendo nuestra popularidad, también nos centraremos en la creación y el desarrollo de un *podcast* como parte de nuestra estrategia de *branding*. A través de este *podcast* queremos dejar patente que somos más que un simple negocio de hamburguesas, queremos dar valor a nuestra comunidad y aportar entretenimiento y conocimientos, por lo que girará en torno a entrevistas con influencers de comida y emprendedores de la restauración, indistintamente si son de hamburguesas o no, desgranar casos de éxito de franquicias y restaurantes, y también episodios en los que los socios hablaremos de la experiencia de emprender y nuestros progresos. De esta manera podremos tener un alcance mayor ya que tendremos la posibilidad de llegar a personas a través de un canal distinto que igual no sean tan seguidores de las hamburguesas, pero les interesen estos temas.

Finalmente, consideramos también como parte de nuestro branding cualquier interacción que podamos tener con los clientes. Siempre será vital atender con amabilidad, con una sonrisa y con ganas de ayudar al cliente, ya que nuestra actitud y presencia será la mayor herramienta para crear nuestra propia identidad y marca.

Relaciones públicas

Las estrategias de relaciones públicas son importantes para crear y mantener una buena imagen de marca y establecer conexiones positivas con la comunidad.

Como parte de estas estrategias, llevaremos a cabo colaboraciones con influencers de comida, o que simplemente sean gente de renombre en Valencia, para aumentar la visibilidad de nuestra marca y atraer la atención de su audiencia. Esto lo haremos invitándolos a probar nuestras hamburguesas a cambio de que compartan su experiencia en sus perfiles de redes sociales.

Será muy importante también establecer buenas relaciones con los medios. Antes de la apertura contactaremos con distintos periódicos que tienen sección gastronómica para tratar de agendar alguna entrevista o llegar a un acuerdo para que escriban un artículo sobre nosotros para generar cobertura mediática positiva y que sirva para darnos a conocer. Igual que crearemos un día de degustación para el público en general, primero lo organizaremos para medios locales, periodistas, e influencers de comida para tratar de crear una mayor visibilidad desde el principio y que pueda ayudarnos a generar reseñas y menciones en los medios.

6.34) Distribución

La distribución de nuestros productos es simple, pero mayoritariamente no va a depender de nosotros. Como ya hemos nombrado, nuestro enfoque es principalmente el *delivery*, por lo que las plataformas actuarán como intermediarios para distribuir los pedidos realizados a través de ellas. Los *riders*, que son los repartidores empleados por Glovo, Uber Eats, Just Eat, etc, serán los encargados de recoger el pedido en nuestro local y entregárselo al cliente.

Igualmente, tendremos la opción de pedido para llevar y recoger en el local, y consumir en el local, por lo que en este caso sí que seremos nosotros quienes entregarán el producto final al cliente en la recepción. En este caso, la comunicación para ordenar el pedido será solo presencial, no pondremos a disposición del cliente ningún teléfono para ordenar pedidos.

6.4) Evidencias físicas

A pesar de que nuestro local solo tendrá unas pocas mesas como opción para consumir en mesa, buscaremos que el ambiente del local sea lo suficientemente llamativo y atractivo para que el cliente que entre le llame la atención y valore la estética conseguida. La decoración seguirá una estética industrial para tratar de darle al local unos aires de 'garito' callejero, con paredes hechas de ladrillo, sillas altas estilo vintage, y vigas en el techo.

Sin embargo, la cocina aportará al local cierto contraste, ya que estará a la vista de todo el público a través de un cristal interior por el que se podrá observar en todo momento la elaboración de las hamburguesas, ya que queremos ser transparentes y que los clientes sean capaces de ver todo lo que pasa en la cocina para que vean que no buscamos esconder nada de ellos. La cocina también se podrá ver desde el exterior a través de un gran ventanal que dará a la calle, para que pueda servir de atracción y suscitar curiosidad a los viandantes que pasen por ahí.

Nos centraremos también en que el *packaging* de nuestras hamburguesas transmita nuestra identidad a través de un diseño llamativo que incluya nuestro logotipo y eslogan para que forme parte también de la experiencia del cliente. Siempre emplearemos materiales ecológicos para transmitir la importancia de la sostenibilidad.

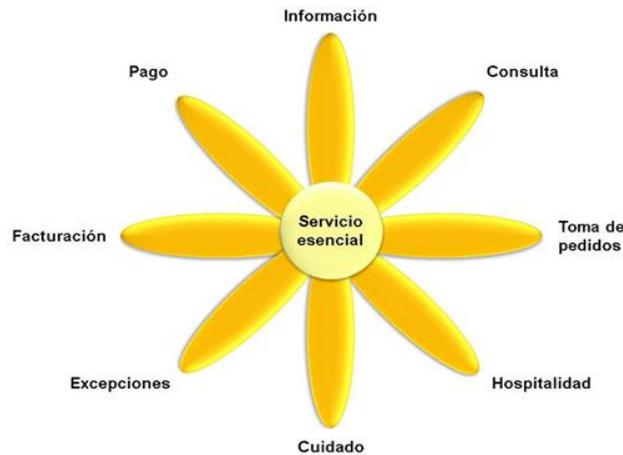
No podemos olvidar que el personal siempre irá uniformado con la camiseta personalizada de nuestro negocio, que tendrá un diseño divertido y colorido con nuestro logotipo y algún dibujo.

6.5) El servicio ampliado: Flor de Lovelock

La flor de servicio es un concepto creado por Christopher Lovelock que se basa en que, alrededor de la actividad principal de un negocio, existen una serie de servicios complementarios que le añaden valor. Al fin y al cabo, estos servicios son los que acaban otorgando al negocio su ventaja competitiva (Lovelock, 2015).

La ilustración 13 muestra como cada uno de estos servicios constituye un pétalo alrededor del producto/servicio que ofrece el negocio.

Ilustración 13. Flor de Lovelock.



Fuente: Christopher H. Lovelock

A continuación, vamos a detallar cada pétalo para nuestro negocio:

- **Información:** como hemos dicho anteriormente, uno de los aspectos más importantes de nuestro negocio es transmitir la máxima transparencia posible al cliente. Para cumplir con ello, queremos hacer accesible al cliente información sobre los ingredientes que empleamos y su procedencia, los procesos de elaboración que empleamos, nuestra razón de existir, y nuestros progresos y fallos. Creemos que hoy en día muchos negocios llevan a cabo prácticas poco éticas que tienen como objetivo engañar al cliente para buscar su propio beneficio, faltando comunicación y comprensión por sus necesidades, así que pretendemos atajar esto mediante comunicaciones claras por nuestras redes sociales, página web, podcast, y newsletter, códigos QR en nuestros pedidos que informen sobre los ingredientes empleados, e incluso una cocina a la vista de todos para demostrar que no buscamos esconder nada. La carta también incluirá una opción para informar sobre ingredientes que puedan causar alergias a los clientes.
- **Consulta:** además de la información disponible para el cliente, el personal siempre estará dispuesto a contestar y resolver cualquier duda del cliente, mostrándose comprensivo y razonable con él. Siempre estará abierta una vía de comunicación con nosotros a través de nuestras redes sociales, correo electrónico, o presencialmente en nuestro local, estando abiertos a corregir defectos e implementar mejoras.
- **Toma de pedidos:** cuando el cliente venga al local para pedir para llevar o consumir en mesa, siempre se le dará prioridad a su atención para dar un servicio rápido y efectivo. Será importante darle información sobre cualquier novedad y explicarle la composición de nuestra carta para que tome la mejor decisión, siendo amables y cercanos. Los pedidos que lleguen a través de las plataformas de *delivery* se aceptarán en base a la demanda que haya en ese momento, pudiendo denegarlos si la cocina está en un punto de alta demanda.

Siempre serán tomados y ordenados a cocina a través de un dispositivo facilitado por las plataformas.

- **Hospitalidad:** el personal se caracterizará por tratar con amabilidad y cortesía a los clientes que visiten el local, siempre con una sonrisa y dispuestos a entablar relaciones para crear un vínculo duradero. Es una de las claves que consideramos para que el cliente se sienta a gusto y valore venir al local como alternativa al *delivery*. Siempre prestaremos atención a su estancia para corregir cualquier problema que pueda surgir.
- **Cuidado:** el local siempre seguirá unos estándares de limpieza estrictos para ser considerado por el cliente como un establecimiento limpio y seguro. Los ingredientes siempre serán de proveedores cualificados que sigan medidas de seguridad estrictas, igual que las que seguiremos nosotros para su posterior conservación. Será muy importante también que los pedidos a entregar estén bien embalados con materiales de calidad para que lleguen al cliente en el mejor estado posible.
- **Excepciones:** siempre se dará prioridad a clientes que hayan tenido algún problema con su pedido, pudiendo ser que no estaba correcto o que le haya sido entregado en mal estado. Una vez seamos conscientes del fallo, siempre trataremos de corregirlo lo antes posible y prepararle un nuevo pedido gratuito o algún descuento futuro para compensar el error.
- **Facturación:** los precios siempre quedarán plasmados en la carta, tanto en el local como en publicaciones en redes sociales y en las plataformas de *delivery*. En el caso de un pedido presencial, la facturación será remitida al instante por un comprobante de pago impreso, salvo que el cliente esté suscrito a nuestra newsletter, que entonces se le enviará la factura al correo electrónico. Todos los pedidos realizados por las aplicaciones de *delivery* reciben la factura digitalmente al instante a través de ellas. Además, toda la facturación será llevada al día por el software contable contratado que recogerá todos los pagos de los pedidos.
- **Pago:** como en la mayoría de los comercios, el pago de los pedidos se podrá realizar por tarjeta bancaria o en efectivo, siendo sólo posible por tarjeta bancaria en el caso de servicio a domicilio.

6.6) Front-office

Cuando hablamos de *front-office*, nos referimos a la parte de un negocio que tiene contacto directo con los clientes, por lo que representa la cara visible del negocio, la que se va a encargar de interactuar con ellos. De ahí la importancia de que el *front-office* se encargue de la atención y satisfacción de los clientes para crear una experiencia positiva para ellos.

En nuestro caso, las actividades que van a formar parte del *front-office* en el día a día del local van a ser: recibir y atender tanto a los clientes que lleguen al local, para hacer un pedido para llevar o para consumir en mesa, como a los *riders* que lleguen a

recoger los pedidos, tomar pedidos en la barra de recepción, y cobrar. También formará parte de ello toda la parte de *branding* en relación con los eventos, e incluso la interacción a través de las redes sociales.

El personal encargado de estas actividades debe ser siempre consciente de como nuestra marca estará expuesta en todo momento que haya contacto con el cliente, por lo que será imprescindible hacer siempre el esfuerzo de brindar un servicio amable y eficiente para asegurar que los clientes tengan una experiencia satisfactoria cuando interactúen con nosotros, ya sea en una visita al local o una simple consulta a través de nuestras redes.

6.7) Back-office

El *back-office* es todo lo contrario al *front-office*, hace referencia a todo lo que el cliente no ve. Se trata de las actividades que se encargan de gestionar y coordinar las operaciones internas y administrativas.

Algunas de estas actividades en referencia a nuestro local son: la gestión de pedidos a través de las plataformas de *delivery*, gestionar correctamente el inventario para ser capaces de cubrir la demanda necesaria, la gestión de sistemas informáticos y softwares para optimizar el funcionamiento del negocio, la planificación y ejecución de estrategias de marketing, etc.

Al fin y al cabo, todas estas actividades repercuten en el *front-office*, ya que un mal funcionamiento del *back-office* se traduce en un servicio pésimo al cliente. Por ejemplo, si no se gestiona bien el inventario y un día las existencias de ingredientes son menores a la demanda, esto resultaría en que habrían pedidos que no se podrían servir, teniendo que denegar al cliente su pedido, y por tanto dando una mala imagen.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.0) Introducción

En este apartado se va a realizar un análisis económico-financiero para tratar de llegar a la conclusión sobre si es viable llevar a cabo este proyecto. Para ello, es necesario analizar si el proyecto va a reunir las condiciones para ser rentable, solvente, y si va a tener la suficiente liquidez, para poder funcionar a largo plazo.

Este análisis se va a realizar para los primeros cinco años, aunque el primer año simplemente hará referencia al establecimiento de la sociedad y la puesta en marcha del local, por lo que en total se van a analizar los primeros cuatro años en los que se pretende que el negocio esté operativo, siendo este periodo de 2024 a 2027.

Tendremos en cuenta 3 escenarios: el esperado, el optimista, y el pesimista, siendo el escenario realista el que más desarrollaremos al detalle, mientras que los otros 2 escenarios se encontrarán en un anexo al final del trabajo.

Para ello, vamos a calcular la previsión de tesorería en base a los cobros y pagos que tendrá la sociedad, para llevar a cabo el desarrollo del balance de situación previsional, junto a la cuenta de resultados previsional, para así poder hacer un análisis apoyándonos en los ratios resultantes. Finalmente, se concluirá este apartado con un análisis de la recuperación de la inversión, y el calendario de implantación a seguir.

7.1) Previsión de tesorería

La previsión del saldo de tesorería se obtiene a través de la diferencia entre los cobros y pagos previstos anualmente, lo que dará lugar a la cantidad de efectivo resultante, pudiendo ser una diferencia negativa o positiva. Al fin y al cabo, muestra cómo se espera que fluyan los fondos tanto dentro como fuera de la empresa.

7.11) Previsión de ventas; cobros

La previsión de ventas nos va a mostrar los ingresos potenciales de la empresa año a año. Es algo bastante complicado de prever, ya que influyen diferentes aspectos que no se sabe cómo pueden afectar, como estacionalidad, popularidad, percepción del consumidor, etc, pero hemos tratado de predecir las ventas en base a nuestra ubicación, la capacidad del local, y los efectos de las campañas de marketing.

Lo primero de todo, como hemos comentado anteriormente en la sección de 'Precio' del marketing mix, los precios establecidos para consumo en el local y pedidos a

recoger van en función de los costes de los ingredientes a utilizar, y los precios de la competencia, mientras que los precios para *delivery* son ligeramente superiores para mitigar los efectos de las comisiones que se llevan las plataformas. Debido a estas comisiones, los márgenes de los pedidos para *delivery* son bastante inferiores.

En la ilustración 14 aparecen los costes de los productos en carta, junto a sus correspondientes precios y márgenes, distinguiendo el margen del producto a consumir en el local/recoger del margen de *delivery*.

Ilustración 14. Representación de los productos en carta junto a sus correspondientes costes, precios para el público, y márgenes.

Carta	Coste	Precio Local/recoger	Margen local/recoger	Precio Delivery	Margen Delivery
Patatas	0,15 €	2,50 €	2,35 €	2,60 €	1,67 €
Boniatos	0,26 €	3,00 €	2,74 €	3,10 €	1,91 €
Extra Salsa	0,20 €	0,50 €	0,30 €	0,55 €	0,19 €
ST PA	5,84 €	9,50 €	3,66 €	9,80 €	1,02 €
ST VRG	6,94 €	10,50 €	3,56 €	10,80 €	0,62 €
ST VRG+BY	7,14 €	11,00 €	3,86 €	11,30 €	0,77 €
P PA	6,99 €	11,50 €	4,51 €	11,80 €	1,27 €
P VRG	8,37 €	12,00 €	3,63 €	12,30 €	0,24 €
P VRG+BY	8,62 €	12,50 €	3,88 €	12,80 €	0,34 €
Extra PF	0,10 €	1,50 €	1,40 €	1,60 €	1,02 €
Extra Bon.	0,16 €	2,00 €	1,84 €	2,10 €	1,31 €
Brownie	1,17 €	4,50 €	3,33 €	4,70 €	2,12 €
Agua	0,70 €	1,50 €	0,80 €	1,60 €	0,42 €
Aq N	0,74 €	2,20 €	1,46 €	2,40 €	0,94 €
Aq L	0,74 €	2,20 €	1,46 €	2,40 €	0,94 €
Coca	0,66 €	2,30 €	1,64 €	2,50 €	1,09 €
Fanta N	0,54 €	2,40 €	1,86 €	2,60 €	1,28 €
Fanta L	0,54 €	2,40 €	1,86 €	2,60 €	1,28 €
Nestea	0,73 €	2,20 €	1,47 €	2,40 €	0,95 €
Estrella G	0,64 €	2,00 €	1,36 €	2,20 €	0,90 €
Estrella G 0,0	0,60 €	1,90 €	1,30 €	2,10 €	0,87 €
Cerv. 1906	1,21 €	2,50 €	1,29 €	2,70 €	0,68 €
Águila	0,73 €	2,40 €	1,67 €	2,60 €	1,09 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

A partir de estos precios, hemos calculado lo que consideramos que sería el tique medio de cada cliente, y nos hemos basado en que lo normal sería que el cliente promedio pidiera un extra de patatas fritas/boniatos con su hamburguesa más bebida.

Calculando el precio medio de las hamburguesas, las bebidas, y el extra de patatas fritas o boniato, tenemos que el tique medio para el pedido a consumir en el local/recoger sería de 15,10€, y para un pedido de *delivery* de 15,69€.

Como a medida que avanza la semana la demanda va creciendo, hemos dividido la semana entre 3 grupos:

- 1er grupo: martes y miércoles.
- 2do grupo: jueves y viernes.
- 3er grupo: sábado y domingo.

Para el año 2024, hemos hecho la predicción de ventas a partir de los datos del mes de enero, debido a que hemos considerado que en nuestro primer mes estando operativos ofreceremos una promoción para atraer a cuántos más clientes posibles y darnos a conocer, por lo que el comportamiento de los consumidores y los ingresos serán un poco distintos del resto de los meses. La promoción incluye hamburguesa, patatas/boniatos, postre, y bebida a un precio de 15€ para consumir en el local/recoger, o 16€ para *delivery*.

Por lo tanto, consideramos que durante el mes de enero podríamos tener el siguiente número de pedidos individuales semanalmente:

- Martes y miércoles: local + recoger 67 pedidos, y para *delivery* 42 pedidos.
- Jueves y viernes: local + recoger 82 pedidos, y para *delivery* 60 pedidos.
- Sábado y domingo: local + recoger 99 pedidos, y para *delivery* 82 pedidos.

El total del mes serían 1728 pedidos, considerando que un 80% de todos los pedidos ordenarían la promoción, lo que da unos ingresos de €26.641,25 para el primer mes.

A partir de este dato de pedidos, hemos considerado que el mes de febrero bajarían una vez haya pasado el efecto de la promoción, pero ya a partir de marzo incrementarían por encima del dato de enero a medida que el mercado nos va conociendo y llevamos a cabo campañas de marketing, junto al efecto de las Fallas. Esta cantidad de pedidos se mantendría en números similares hasta el mes de junio, cuando ya llevaríamos casi medio año abierto y esto provocaría mayor demanda. Para julio y agosto la demanda bajaría de nuevo debido al verano y las vacaciones, y ya a la vuelta el local volvería a unos números similares a junio hasta el final del año.

Estos serían el número de pedidos individuales para cada mes, entre los que hemos distinguido el número de pedidos para local/recoger, y para *delivery*:

- Febrero: 1.644 pedidos
- Marzo: 1.792 pedidos
- Abril: 1.760 pedidos
- Mayo: 1.732 pedidos
- Junio: 1.840 pedidos
- Julio: 1.760 pedidos
- Agosto: 520 pedidos
- Septiembre: 1.880 pedidos
- Octubre: 1.880 pedidos
- Noviembre: 2.028 pedidos
- Diciembre: 1.860 pedidos

Por lo que al final, consideramos que podríamos estar dando servicio a un total de 20.944 personas, distinguiendo entre 11.140 pedidos para local/recoger, y 9804 para *delivery*.

Para calcular los ingresos totales, hemos multiplicado el número de pedidos de cada mes por su tique medio, distinguiendo entre local/recoger y *delivery*, y además hemos considerado que un 25% de las personas pedirían postre, por lo que hemos calculado este porcentaje para los pedidos de local/recoger y *delivery*, y lo hemos multiplicado por su precio para cada caso para sumarlo a los ingresos calculados en base al tique medio. Por lo que para el primer año hemos obtenido unos ingresos por ventas de 335.587,83€.

Para 2025, hemos considerado que el número de pedidos incrementaría un 15% al estar ya establecidos en el mercado y haber creado una base recurrente de clientes, junto al efecto de nuestras acciones de branding, lo que supondría 24.086 pedidos y unos ingresos por ventas de 397.978,36€.

En el caso de 2026, la previsión sería crecer a un ritmo mayor, aumentando el número de pedidos en un 20% para alcanzar una facturación de 477.574,03€ al servir unos 28.903 pedidos, y para 2027 la facturación seguiría creciendo a un ritmo similar del 21%, logrando dar un servicio de 34.972 pedidos. Al fin y al cabo, lo que hemos considerado es que somos un local pequeño, y como tal el potencial de crecer año a año está ahí.

7.12) Previsión de pagos a realizar

Para prever los gastos en los que incurriremos, hemos tenido en cuenta los costes fijos, costes variables, y costes de un solo pago como son, por ejemplo, los de constitución.

Nuestro mayor gasto anual viene dado por la compra de mercaderías, que es nuestro principal coste variable al aumentar a medida que aumenta la producción. Para su cálculo, hemos tenido en cuenta los costes de todos los ingredientes a utilizar individualmente, multiplicando por su demanda prevista. Es necesario distinguir que la carne a emplear para elaborar 'La Simple Touch' sale más barata que la empleada para 'La Picaeta' ya que hablamos de una cantidad de carne necesaria menor, 200 gramos frente a 250 gramos. Al ser 'La Simple Touch' más barata, hemos considerado que la demanda para esta hamburguesa será de un 65% del total de los pedidos, mientras que para 'La Picaeta' será del 35%. Estas compras de mercaderías se pagarán a 30 días.

Además, hemos querido ser conservadores y hemos considerado la posibilidad de que, a partir de 2026, los costes de los ingredientes pudieran aumentar un 5% en 2026 y un 3% en 2027.

Junto al coste de las mercaderías, también hemos considerado el coste del embalaje de nuestros productos para el servicio de *delivery*, dentro de los cuáles también hemos considerado la posibilidad que vayan aumentando año a año.

Cabe destacar la inversión en inmovilizado llevada a cabo durante el primer año, en la que encontramos todo lo necesario en cuanto a maquinaria, mobiliario, utensilios, y sistemas de información, junto a la reforma del local. Todo ello aparece en el anexo II.

El resto de los gastos incluye costes únicos del primer año como los honorarios de la agencia inmobiliaria, los pertenecientes a la constitución de la sociedad, y licencias varias como las de obras, actividad, y apertura. Encontramos gastos mensuales como el alquiler, la electricidad, el agua, el gas, internet, el mantenimiento de la página web, el seguro, y la publicidad. La previsión es que las facturas de estos servicios vayan aumentando año a año. Finalmente, está el gasto en productos de limpieza, la compra de uniforme, y los sueldos y salarios junto a la seguridad social.

En cuanto a pagos financieros, hemos considerado la amortización del préstamo de 40.000€, con una TAE del 11,56%, en base al sistema de amortización francés, junto a sus intereses correspondientes.

La ilustración 15 muestra la previsión de tesorería a 5 años, donde se puede distinguir el saldo del ejercicio anterior, los cobros, los pagos operativos, la liquidación del IVA, los pagos financieros, y el saldo final de tesorería siendo la diferencia de todos estos cobros y pagos.

Ilustración 15. Previsión de tesorería a 5 años. Escenario esperado.

Previsión tesorería	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo del ejercicio anterior	- €	27.422,90 €	64.840,36 €	101.798,04 €	147.370,01 €
COBROS	80.000,00 €	337.174,63 €	397.978,36 €	477.574,03 €	577.864,58 €
Capital social	40.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	40.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Ventas	- €	305.079,85 €	361.798,51 €	434.158,21 €	525.331,44 €
IVA repercutido	- €	30.507,98 €	36.179,85 €	43.415,82 €	52.533,14 €
Devolución Hacienda IS		1.586,80 €			
PAGOS OPERATIVOS	52.577,10 €	299.740,00 €	344.985,76 €	412.528,49 €	489.101,24 €
Proveedores mercaderías	- €	139.919,10 €	176.220,20 €	219.279,47 €	272.261,18 €
IVA Proveedores mercancías	- €	13.991,91 €	17.622,02 €	21.927,95 €	27.226,12 €
Inmovilizado	37.604,31 €	- €	- €	- €	- €
IVA inmovilizado	7.896,91 €	- €	- €	- €	- €
Sueldos y salarios	- €	77.500,00 €	81.500,00 €	88.200,00 €	95.600,00 €
Seguridad Social	- €	23.637,50 €	24.857,50 €	26.901,00 €	29.158,00 €
Publicidad	150,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	5.800,00 €	6.200,00 €
Mantenimiento página web	- €	161,16 €	168,00 €	170,40 €	172,80 €
Alquiler	- €	10.428,00 €	10.428,00 €	10.428,00 €	10.428,00 €
Electricidad	- €	3.507,60 €	3.858,36 €	4.437,11 €	4.792,08 €
Gas	- €	2.464,80 €	2.711,28 €	3.117,97 €	3.367,41 €
Agua	- €	616,20 €	677,82 €	779,49 €	841,85 €
Internet	- €	435,36 €	435,36 €	453,00 €	468,00 €
Seguro	- €	711,00 €	782,10 €	840,00 €	910,00 €
Uniforme	320,00 €	310,00 €	330,00 €	325,00 €	336,00 €
Embalaje		8.991,00 €	10.565,07 €	13.105,39 €	15.994,18 €
Constitución sociedad	230,68 €	- €	- €	- €	- €
Licencias	2.646,50 €	- €	- €	- €	- €
Honorarios agencia inmob.	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Productos de limpieza	- €	310,00 €	315,00 €	293,00 €	301,00 €
IVA otros gastos de explotación	728,70 €	7.756,37 €	7.616,91 €	8.347,37 €	9.200,38 €
Pago Impuesto Sociedades			898,15 €	8.123,33 €	11.844,23 €
LIQUIDACION IVA	- €	- 8.625,61 €	7.392,14 €	10.830,81 €	12.759,07 €
IVA repercutido (n-1)		- €	30.507,98 €	36.179,85 €	43.415,82 €
IVA soportado (n-1)		8.625,61 €	23.115,85 €	25.349,04 €	30.656,75 €
PAGOS FINANCIEROS	- €	8.642,77 €	8.642,77 €	8.642,77 €	8.642,77 €
Amortización préstamo	- €	4.018,77 €	4.483,34 €	5.001,62 €	5.579,81 €
Intereses del préstamo	- €	4.624,00 €	4.159,43 €	3.641,15 €	3.062,97 €
SALDO RESULTANTE TESORERÍA	27.422,90 €	64.840,36 €	101.798,04 €	147.370,01 €	214.731,50 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Podemos observar cómo año a año los niveles de tesorería irían aumentando significativamente, debido a que las ventas, como hemos explicado antes, irían creciendo cada año a medida que nos vamos consolidando en el mercado y nuestras acciones de marketing se traducen en un aumento de popularidad y ventas.

Los pagos operativos aumentarían igualmente, aunque en menor medida que los cobros. Facturas como las de gas, electricidad, o agua crecerían conforme la producción aumenta. Menos el primer año que aún no estaríamos operativos, la liquidación del IVA sería a pagar, mientras que los pagos financieros seguirían una cuota constante.

7.2) Balance de situación previsional a 5 años. Escenario esperado

El balance de situación es uno de los estados financieros clave de una empresa, ya que representa la situación financiera en un periodo concreto. Al fin y al cabo, sirve para mostrar la relación entre los activos, pasivos, y patrimonio de una empresa, lo que permite su salud financiera.

El activo nos va a indicar los recursos que posee la empresa, dividido en activo no corriente (a largo plazo) y activo corriente (a corto plazo), mientras que el pasivo más patrimonio neto está formado por los recursos financieros obtenidos por la empresa para llevar a cabo su actividad, siendo el pasivo los recursos ajenos y el patrimonio neto los recursos propios.

7.22) Activo

La siguiente ilustración nos muestra las partidas que componen el activo de nuestra empresa.

Ilustración 16. Activo previsional, Escenario esperado a 5 años vista.

ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NO CORRIENTE	37.604,31 €	32.408,40 €	27.212,49 €	22.016,58 €	16.820,68 €
Inmov. Intangible	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov. Material	37.604,31 €	32.408,40 €	27.212,49 €	22.016,58 €	16.820,68 €
Mobiliario	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €
Equipos informáticos	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €
Maquinaria	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €
Utensilios y otros enseres	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €
Reforma	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Amortización acumulada	- €	- 5.195,91 €	- 10.391,82 €	- 15.587,73 €	- 20.783,63 €
ACTIVO CORRIENTE	37.635,31 €	63.942,21 €	93.674,71 €	135.525,77 €	196.788,43 €
Hacienda deudora IVA	8.625,61 €	- €	- €	- €	- €
Hacienda (IS)	1.586,80 €	- 898,15 €	- 8.123,33 €	- 11.844,23 €	- 17.943,07 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	27.422,90 €	64.840,36 €	101.798,04 €	147.370,01 €	214.731,50 €
TOTAL	75.239,62 €	96.350,61 €	120.887,20 €	157.542,36 €	213.609,10 €

Fuente: elaboración propia, 2023

Podemos observar como el primer año se lleva a cabo, principalmente, la inversión en activo no corriente. Como hemos descrito antes, esta inversión se lleva a cabo en inmovilizado material para adquirir la maquinaria, el mobiliario, los utensilios, y los sistemas de información necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, y para realizar la reforma del local a nuestro gusto. El resto de los años, el valor del inmovilizado material va decreciendo por el importe de las amortizaciones, que recoge la depreciación del activo a lo largo de su vida útil.

En el activo corriente, encontramos las existencias a final de año, que hemos considerado que serán nulas, ya que, en cuanto a productos alimentarios, el objetivo es no tener prácticamente stock ya que todo debe ser fresco, por lo que sí que podría haber algo de existencias en base a posible embalaje restante que no se haya usado o algunas bebidas, pero por un importe insignificante que decidimos no tener en cuenta.

Hacienda deudora por IVA nos muestra el importe que Hacienda nos debería devolver de IVA al haber soportado una cantidad mayor que la repercutida. Sólo nos debería devolver en 2023, ya que, como se aprecia en la ilustración de tesorería, el resto de los años nos saldría saldo a pagar a Hacienda. Finalmente, el saldo de tesorería es el resultante de la diferencia entre cobros y pagos del año. Este importe aumentaría año a año conforme las ventas aumentan en mayor medida que los gastos.

Debido al volumen de las ventas, la masa patrimonial con mayor peso dentro del activo es la tesorería, excepto el primer año como consecuencia del importe de inversión en inmovilizado material y el hecho de no estar aún operativos.

7.23) Patrimonio neto y pasivo

La ilustración 17 nos muestra las partidas que componen el patrimonio neto y el pasivo de nuestra empresa.

Ilustración 17. Pasivo previsional. Escenario esperado a 5 años vista.

PASIVO Y PN	2023	2024	2025	2026	2027
PATRIMONIO NETO	35.239,62 €	37.934,06 €	62.304,06 €	97.836,76 €	151.665,98 €
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Resultado ejercicios anteriores		- 4.760,39 €	- 2.065,94 €		
Resultado ejercicio	- 4.760,39 €	2.694,45 €	24.369,99 €	35.532,70 €	53.829,22 €
Reservas				22.304,06 €	57.836,76 €
PASIVO NO CORRIENTE	35.981,23 €	31.497,88 €	26.496,26 €	20.916,45 €	14.691,62 €
Deudas a l/p con entidades crédito	35.981,23 €	31.497,88 €	26.496,26 €	20.916,45 €	14.691,62 €
PASIVO CORRIENTE	4.018,77 €	26.918,67 €	32.086,89 €	38.789,15 €	47.251,51 €
Deudas a c/p con entidades crédito	4.018,77 €	4.483,34 €	5.001,62 €	5.579,81 €	6.224,83 €
Hacienda acreedora IVA	- €	7.392,14 €	10.830,81 €	12.759,07 €	15.659,67 €
Proveedores		15.043,18 €	16.254,46 €	20.450,27 €	25.367,00 €
TOTAL	75.239,62 €	96.350,61 €	120.887,20 €	157.542,36 €	213.609,10 €

Fuente: elaboración propia, 2023

Como se puede observar, en el año 2023 el patrimonio neto estará formado mayoritariamente por el capital social de la sociedad. Al ser 2 socios, hemos decidido que cada uno aportará 20.000€, que provienen de ahorros y ayudas de familiares, para así ostentar el 50% de la sociedad cada uno. Este patrimonio se verá afectado año a año en base a las pérdidas o beneficios del ejercicio. Las pérdidas del primer ejercicio se van compensando durante el año 2024 y 2025, hasta que cuando ya conseguimos un beneficio neto este pasa a formar parte de las reservas.

Dentro del pasivo, el pasivo no corriente recoge las deudas a largo plazo con las entidades de crédito. Como hemos comentado anteriormente, solicitaremos un préstamo a la entidad bancaria ING por un importe de 40.000€, a pagar en 7 años con una TAE del 11,56%, por lo que el pasivo no corriente recoge el capital pendiente por pagar, que va disminuyendo año a año conforme cumplimos con nuestras obligaciones de pago.

El pasivo corriente recoge las deudas a corto plazo con las entidades de crédito, lo que en nuestro caso se refiere a la amortización del capital pendiente del préstamo, que ha sido calculada en base al método de amortización francés. Además, encontramos la partida de Hacienda acreedora por IVA, es decir, el importe a pagar a Hacienda por el IVA recaudado. A partir de 2024 tenemos IVA por pagar, y va incrementando año a año debido al incremento de las ventas. Finalmente,

encontramos las deudas con proveedores, que, al financiarnos a 30 días, recoge el importe de mercaderías que deberíamos del mes de diciembre.

La ilustración 18 muestra la amortización del préstamo siguiendo el método de amortización francés, donde se recoge la amortización del capital más los intereses anuales, que conforman la cuota a pagar.

Ilustración 18. Tabla de amortización del préstamo mediante el sistema de amortización francés.

	Año	Amort. Capital	Intereses	Cuota	Capital pdte.
	0				40.000,00 €
2023	1	4.018,77 €	4.624,00 €	8.642,77 €	35.981,23 €
2024	2	4.483,34 €	4.159,43 €	8.642,77 €	31.497,88 €
2025	3	5.001,62 €	3.641,15 €	8.642,77 €	26.496,26 €
2026	4	5.579,81 €	3.062,97 €	8.642,77 €	20.916,45 €
2027	5	6.224,83 €	2.417,94 €	8.642,77 €	14.691,62 €
2028	6	6.944,42 €	1.698,35 €	8.642,77 €	7.747,20 €
2029	7	7.747,20 €	895,58 €	8.642,77 €	- 0,00 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

7.3) Cuenta de pérdidas y ganancias previsional a 5 años. Escenario esperado

La cuenta de resultados, o también cuenta de pérdidas y ganancias, es uno de los estados financieros fundamentales de una empresa, ya que nos muestra si la empresa es capaz de generar beneficio. Este beneficio se obtiene de la diferencia entre los ingresos, que provienen principalmente de las ventas, y los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio.

En la cuenta de resultados, primero vamos a encontrar las ventas efectuadas por la empresa y sus costes correspondientes, lo que permite calcular el margen bruto, que es el beneficio de las ventas antes de restar gastos fijos y de explotación, las amortizaciones, los gastos financieros, y los impuestos. Una vez restados todos estos gastos, menos las amortizaciones, los gastos financieros, y los impuestos, se saca el EBITDA, que representa el potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación. Si continuamos restando la amortización, sacamos el resultado de explotación, que es el BAII, y diferenciamos de este resultado los ingresos y gastos financieros, que comprenderán el resultado financiero. Sumando el resultado financiero al BAII llegamos al resultado antes de impuestos (BAI), y una vez calculado el impuesto sobre este resultado, si lo restamos al BAI sacamos el resultado neto del ejercicio.

La ilustración 19 muestra la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los primeros 5 ejercicios, junto con el cálculo de sus porcentajes respecto a las ventas.

Ilustración 19. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario esperado a 5 años vista.

Cuenta de pérdidas y ganancias	2023	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%
Ventas	- €	305.079,85 €	100%	361.798,51 €	100%	434.158,21 €	100%	525.331,44 €	100%
(Coste de ventas)	- €	153.594,72 €	50,3%	177.321,36 €	49%	223.093,85 €	51%	276.730,94 €	53%
Margen bruto	- €	151.485,12 €	49,7%	184.477,15 €	51%	211.064,37 €	49%	248.600,50 €	47%
(Gastos personal)	- €	101.137,50 €	33%	106.357,50 €	29%	115.101,00 €	27%	124.758,00 €	24%
(Otros gastos)	6.347,18 €	36.935,12 €	12%	36.270,99 €	10%	39.749,37 €	9%	43.811,33 €	8%
EBITDA	- 6.347,18 €	13.412,50 €	4,4%	41.848,66 €	12%	56.214,00 €	13%	80.031,17 €	15%
(Dotación amortizaciones)	- €	5.195,91 €	1,7%	5.195,91 €	1%	5.195,91 €	1%	5.195,91 €	1%
BAII	- 6.347,18 €	8.216,60 €	2,7%	36.652,76 €	10%	51.018,09 €	12%	74.835,26 €	14%
Ingresos financieros	- €	- €	0,0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
(Gastos financieros)	- €	4.624,00 €	1,5%	4.159,43 €	1%	3.641,15 €	1%	3.062,97 €	1%
Resultado financiero	- €	- 4.624,00 €	1,5%	- 4.159,43 €	1%	- 3.641,15 €	1%	- 3.062,97 €	1%
BAI	- 6.347,18 €	3.592,60 €	1,2%	32.493,33 €	9%	47.376,93 €	11%	71.772,29 €	14%
Impuesto sobre sociedades	- 1.586,80 €	898,15 €	0,3%	8.123,33 €	2%	11.844,23 €	3%	17.943,07 €	3%
Resultado del ejercicio	- 4.760,39 €	2.694,45 €	0,9%	24.369,99 €	7%	35.532,70 €	8%	53.829,22 €	10%

Fuente: elaboración propia, 2023.

En 2023, al no estar operativos aún, lo único que recoge el resultado del ejercicio son los gastos como consecuencia de la constitución de la sociedad, la obtención de licencias, los honorarios de la agencia inmobiliaria, y el uniforme para el siguiente ejercicio, de ahí el resultado negativo. Aunque el resultado del ejercicio se ve aumentado a raíz de que el impuesto sobre sociedades es negativo, lo que genera un importe a devolver por Hacienda.

Para 2024, se puede observar que tenemos un margen bruto del 50%, lo que significa que cuando restamos a las ventas sus costes la mitad es beneficio bruto, un margen más que aceptable. La empresa muestra tener una estructura de gastos flexible al predominar los costes variables sobre los fijos, lo que hace que sea más manejable y favorable al ser más fácil actuar sobre los componentes de los gastos. Este primer año, la empresa ya lograría ser sostenible al tener un resultado de explotación positivo que permitiría cubrir los gastos financieros, aunque un poco justo. Lograríamos un resultado del ejercicio positivo, aunque no suficiente para compensar todas las pérdidas del ejercicio anterior.

A lo largo de los años, la sociedad evolucionaría hacia un mayor potencial a la hora de generar tesorería a través de las actividades de explotación, alcanzando mayor sostenibilidad en términos de BAI. Los gastos financieros decrecerían al haber disminuido el capital pendiente por pagar, permitiendo una evolución favorable del resultado financiero.

El resultado del ejercicio ganaría mayor peso respecto de las ventas año a año, evolucionando muy favorablemente permitiendo generar beneficios considerables.

7.4) Análisis de ratios

En este apartado vamos a analizar los estados financieros de la empresa a través de los ratios de liquidez, endeudamiento, y rentabilidad. Hemos hecho el análisis a partir de 2024 ya que durante 2023 el negocio no está operativo y los valores no reflejarían la situación real.

7.41) Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez muestran la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo. Lo que se busca es que una empresa tenga liquidez suficiente, pero no excesiva, ya que la rentabilidad del activo corriente es escasa.

Las ratios más frecuentes para medir la liquidez son los siguientes:

- Liquidez general: activo corriente / pasivo corriente.
- Disponibilidad: disponible / pasivo corriente
- Fondo de maniobra sobre activo: fondo de maniobra / activo
- Fondo de maniobra sobre pasivo: fondo de maniobra / pasivo

La ilustración 20 muestra los principales ratios de liquidez calculados en base a nuestros estados financieros.

Ilustración 20. Ratios de liquidez.

	2024	2025	2026	2027
Ratio de liquidez	2,38	2,92	3,49	4,16
Ratio de disponibilidad	2,41	3,17	3,80	4,54
FM sobre activo	0,38	0,51	0,61	0,70
FM sobre pasivo	0,63	1,05	1,62	2,41

Fuente: elaboración propia, 2023.

Lo primero que podemos interpretar es que nuestra empresa tendría una liquidez excesiva, y esta liquidez va aumentando año a año. Se considera que una empresa tiene un nivel de liquidez adecuado cuando el ratio de liquidez está alrededor de 1,5, por lo que en este caso, aunque sería peor que hubiera poca liquidez, no tendríamos unos niveles adecuados. Año a año nuestro activo corriente aumenta en mucho mayor medida que las deudas a corto plazo, debido al aumento de los niveles de tesorería por las ventas, por lo que tendríamos activos corrientes ociosos que supondrían una posible pérdida de rentabilidad, al tener demasiado efectivo parado. Esto también se representa mediante el aumento del fondo de maniobra, tanto sobre activo como pasivo.

Todo nuestro activo corriente está prácticamente formado por el saldo de tesorería, por lo que el ratio de disponibilidad, que mide los niveles de activo más líquido sobre el pasivo corriente, da unos niveles similares a los del ratio de liquidez y la interpretación es la misma. De nuevo, los resultados son excesivos al sobrepasar con amplitud un nivel adecuado de disponibilidad, que estaría entre 0,2 y 0,3, por lo que nuestro efectivo perdería rentabilidad.

Sin embargo, estos ratios se tienen que interpretar teniendo en cuenta el tipo de negocio que somos. Al ser un restaurante, acumulamos mucho disponible al cobrar las ventas inmediatamente, por lo que habría que buscar una solución para ese efectivo, cómo analizar oportunidades de inversión para que no perdiera rentabilidad.

La masa patrimonial predominante de nuestro activo es el disponible, por lo que la situación de liquidez de nuestra empresa siempre estará condicionada a la situación de este disponible.

7.42) Ratios de solvencia y endeudamiento

Estos ratios sirven para analizar la salud financiera de una empresa y la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones de pago. Un exceso de deuda suele aumentar el riesgo financiero, por lo que hay que valorar buscar siempre un nivel de endeudamiento moderado para beneficiarse del apalancamiento.

Entre los ratios de solvencia y endeudamiento encontramos los siguientes:

- Solvencia: $\text{activo} / \text{pasivo}$
- Endeudamiento: $\text{pasivo} / \text{patrimonio neto} + \text{pasivo}$
- Autonomía: $\text{patrimonio neto} / \text{pasivo}$

- Calidad de la deuda: pasivo corriente / pasivo total
- Gastos financieros sobre ventas: gastos financieros / ventas

En la ilustración 21 podemos observar los ratios de solvencia y endeudamiento para nuestra empresa.

Ilustración 21. Ratios de solvencia y endeudamiento.

	2024	2025	2026	2027
Ratio de solvencia	1,65	2,06	2,64	3,45
Ratio de endeudamiento	0,61	0,48	0,38	0,29
Ratio de autonomía	0,65	1,06	1,64	2,45
Ratio de calidad deuda	0,46	0,55	0,65	0,76
Ratio GF/ventas	0,02	0,01	0,01	0,01
Ratio coste de la deuda	0,129	0,132	0,137	0,146

Fuente: elaboración propia, 2023.

El ratio de solvencia nos muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a todas las deudas, por lo tanto, sirve para ver hasta que punto la empresa puede estar cerca de una posible quiebra. Una empresa es solvente cuando este resultado es superior a 1, por lo que en nuestro caso la solvencia de la empresa aumentaría año a año, alcanzando unos niveles muy seguros. No tendríamos ningún problema para estar al corriente de nuestras deudas.

A través del ratio de endeudamiento podemos observar como de endeudada está la empresa, y si la estructura financiera se decanta más hacia la financiación propia o la ajena. Un ratio de endeudamiento adecuado está entre 0,4 y 0,6, con un valor de 0,5 representando un equilibrio entre la financiación propia y la ajena. En el año 2024 la empresa estaría endeuda, representando la financiación ajena un 64% al tener más capital pendiente del préstamo por devolver, y ya durante los siguientes años la estructura financiera se iría decantando más hacia la financiación propia al ir decreciendo el capital pendiente por pagar. Evolucionaríamos hacia una empresa excesivamente capitalizada ya en el año 2027, donde habría que analizar si esto podría suponer algún problema.

El ratio de autonomía relaciona la financiación propia con la ajena, y sigue una tendencia inversa a la del ratio de endeudamiento, cuanto más se endeuda la empresa, menos autonomía.

Un valor óptimo de autonomía está entre 0,7 y 1,5, por lo que, igual que evolucionaríamos hacia una empresa menos endeuda, alcanzaríamos un nivel de autonomía bastante elevado ya en 2027, al estar más capitalizados.

Después, encontramos el ratio de calidad de la deuda. La deuda va a ser de más calidad cuanto menos exigencia de pago tenga, es decir, tener más deuda a largo plazo supone mayor calidad al tener la empresa más tiempo para hacer frente a su pago. A menor ratio, mejor calidad de la deuda, por lo que la calidad de nuestra deuda empeoraría a lo largo de los años, al ir aumentando nuestras deudas a corto plazo y disminuyendo a largo plazo. Sin embargo, no supondría ningún problema hacer frente a estas obligaciones de pago debido a la situación de liquidez excesiva que tendríamos.

El ratio de gastos financieros sobre ventas nos permite observar que peso representan los gastos financieros sobre la cifra de negocios. Sacamos la conclusión de que los gastos financieros tienen un peso irrelevante en la cuenta de pérdidas y ganancias, ya que en 3 de los 4 años supone un peso del 1%.

Finalmente, con el ratio del coste de la deuda obtenemos el tipo de interés medio que pagamos por la deuda con coste, que se refiere al préstamo obtenido. A menor ratio, deuda más barata, por lo que podemos ver como el coste de nuestra deuda iría aumentando con el paso de los años.

Si hacemos un análisis conjunto de todos estos ratios, llegamos a la conclusión que la empresa tendría buena salud financiera en el aspecto de endeudamiento, ya que gozaría de buena solvencia y autonomía, y no tendría ningún problema para hacer frente a las obligaciones de pago, aunque habría que tener cuidado con la excesiva capitalización.

7.43) Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad sirven para medir la relación entre los recursos invertidos y los beneficios generados. Entre estos ratios podemos encontrar:

- Margen de ventas: $\text{beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{ventas}$
- Rotación del activo: $\text{ventas} / \text{activo total}$

- Rentabilidad económica (ROA): $\text{rotación del activo} * \text{margen de ventas} = \text{BAII} / \text{ventas} * \text{ventas} / \text{activo total}$
- Apalancamiento financiero: $\text{activo total} / \text{patrimonio neto} * \text{BAI} / \text{BAII}$
- Efecto fiscal: $\text{resultado} / \text{BAI}$
- Rentabilidad financiera (ROE): $\text{rentabilidad económica} * \text{apalancamiento financiero} * \text{efecto fiscal} = \text{ROA} * \text{activo total} / \text{patrimonio neto} * \text{BAI} / \text{BAII} * \text{resultado} / \text{BAI}$

La ilustración 22 incluye los principales ratios de rentabilidad calculados en base a nuestros estados financieros previsionales.

Ilustración 22. Ratios de rentabilidad.

	2024	2025	2026	2027
Margen de ventas	0,03	0,10	0,12	0,14
Rotación del activo	3,17	2,99	2,76	2,46
ROA	0,09	0,30	0,32	0,35
Apalancamiento financiero	1,11	1,72	1,50	1,35
Efecto fiscal	0,75	0,75	0,75	0,75
Rentabilidad financiera	0,07	0,39	0,36	0,35

Fuente: elaboración propia, 2023.

Mediante los ratios de rentabilidad vamos a analizar la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica está compuesta por el margen de ventas, que refleja la eficiencia de la empresa para transformar las ventas en beneficios, y la rotación del activo, que se refiere a la productividad del activo en términos de ventas.

Nuestro margen de ventas iría aumentando año a año, lo que significaría que seríamos más eficientes en transformar las ventas en beneficios, mientras que la

rotación del activo descendería, aunque se mantendría en buenos niveles aún así, por lo que el resultado es que la ROA sería muy positiva todos los años, alcanzando un 35% en 2027 debido a que el aumento del margen de ventas sería proporcionalmente superior a la caída en la rotación del activo.

Sin embargo, los resultados de la ROA se tienen que interpretar comparándolos con el coste de la deuda, ya que la visión general es que la productividad del activo debe ser superior a lo que a la empresa le cuesta financiar esos activos. Por lo tanto, comparando la ROA con el ratio del coste de la deuda calculado previamente, en 2024 la rentabilidad económica no sería aceptable, ya que tendríamos una ROA inferior al coste de la deuda, por lo que el beneficio obtenido no compensaría el coste de financiación de la empresa. Pero ya a partir de 2025, la productividad del activo superaría el coste de la deuda, por lo que la ROA tendría una evolución positiva y pasaría a ser más que aceptable.

Pasando a la rentabilidad financiera (ROE), esta mide la productividad, expresada en términos de resultado, de las aportaciones de los socios/propietarios de la empresa. Está compuesta por la ROA, el apalancamiento financiero, que relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona, y el efecto fiscal, que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera.

El apalancamiento financiero debe ser superior a 1 para que la deuda impulse la ROE, y en nuestro caso esto se cumpliría todos los años. Sin embargo, para evaluar si el apalancamiento financiero es favorable para la empresa en general, la ROA debe ser superior al coste de la deuda y el BAII debe ser suficiente para cubrir los costes de la deuda, por lo que en el año 2024 el apalancamiento no sería favorable, pero ya los siguientes años sí.

A través del efecto fiscal podemos observar que la presión fiscal no aumenta año a año, se mantiene constante, por lo que el efecto sobre la ROE sería el mismo a lo largo de los años.

La conclusión que sacamos sobre la rentabilidad financiera es que su evolución positiva se debería debido al aumento del apalancamiento financiero y la ROA. Para evaluar si estos resultados son adecuados, hay que comparar con el coste de oportunidad y las expectativas que tienen los socios, es decir, las nuestras. Por lo que nos planteamos que tenemos un perfil de riesgo algo más arriesgado que conservador, ya que el ratio de endeudamiento para el primer año es de 0,61, lo que muestra que nos decantamos por mayor financiación ajena que propia.

Hemos decidido coger la rentabilidad media de los 10 fondos garantizados más rentables en este 2023 (Finect, 2023) para sacar el posible coste de oportunidad y comparar con los resultados de la ROE. El resultado sería una rentabilidad media de 6,93%. Obteniendo una ROE de 7% en 2024, podríamos concluir que la rentabilidad

financiera sería adecuada al ser ligeramente superior. Para los siguientes años, la ROE sería bastante superior, por lo que se puede concluir que también serían unos resultados más que aceptables.

7.5) Análisis de la recuperación de la inversión. VAN y TIR.

Para realizar un análisis sobre la recuperación de la inversión, vamos a apoyarnos en el cálculo del valor actual neto (VAN), y en la tasa interna de retorno (TIR).

El VAN sirve para evaluar si una inversión tiene capacidad para generar un rendimiento positivo en términos de valor presente en el tiempo. Para ello, el rendimiento debe superar la tasa de descuento utilizada para llevar los flujos de efectivo futuros al valor presente.

Para su cálculo, primero necesitamos estimar los flujos de efectivo futuros que se espera generar a lo largo de la vida del proyecto, y determinar la tasa de descuento. Con esta tasa de descuento podemos descontar todos los flujos de efectivo futuros al valor presente, y una vez sumados todos estos flujos obtenemos el VAN.

Un VAN positivo significa que el proyecto generará un rendimiento superior a la tasa de descuento, lo que equivale a una inversión rentable, mientras que un VAN negativo determina que el proyecto no es rentable.

La TIR representa la tasa de interés a la cual el VAN es igual a 0, es decir, la tasa que hace que el proyecto sea exactamente rentable. Una vez obtenida la TIR, es necesario compararla con una tasa mínima requerida de rendimiento para evaluar si el proyecto es viable o no.

Igual que con el VAN, para su cálculo hay que estimar los flujos de efectivo futuros, y hay que suponer una tasa de descuento, para después ir probando mediante el ajuste de la tasa de descuento hasta que el VAN sea igual a cero.

Para evaluar si el proyecto es rentable mediante el análisis de la TIR, la TIR debe ser superior a la tasa mínima requerida de rendimiento, ya que si es menor significaría que el proyecto no es rentable, y si es igual, el proyecto no generaría ni ganancias ni pérdidas, estaría en equilibrio.

La ilustración 23 muestra el resultado que obtendríamos para el VAN y la TIR, habiendo utilizado 11,56% como la tasa de descuento, al coger el coste de la financiación ajena como referencia. El VAN y la TIR obtenida nos muestran que sería muy rentable y viable llevar a cabo el proyecto, al tener un VAN positivo y la TIR exceder con mucha diferencia la tasa de descuento.

Ilustración 23. Cálculo del VAN y la TIR junto a los correspondientes flujos de caja. Escenario optimista a 5 años vista.

Periodo	Flujos de caja
0	- 52.577,10 €
1	64.840,36 €
2	101.798,04 €
3	147.370,01 €
4	214.731,50 €
VAN	297.697,33 €
TIR	161%

Fuente: elaboración propia, 2023.

7.6) Calendario de implantación. Diagrama de Gantt

Henry L. Gantt desarrolló el diagrama de Gantt, una herramienta que se utiliza para representar visualmente la planificación y programación de tareas a lo largo del tiempo. Se utiliza mayoritariamente en la gestión de proyectos.

Por lo tanto, nos hemos apoyado en este diagrama para representar las principales tareas que tendremos que llevar a cabo inicialmente para poner en marcha el negocio.

La ilustración 24 muestra el diagrama de Gantt que hemos elaborado para nuestra puesta en escena. Como se puede observar, el plazo de puesta en marcha del proyecto es de 10 meses.

Ilustración 24. Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	2023										2024
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	
Plan de empresa	■										
Trámites constitución						■					
Alquiler del local						■					
Obtención de licencias						■					
Obtención de financiación						■					
Reforma del local							■	■	■		
Contratación de personal							■	■	■		
Publicidad									■		
Alta en plataformas de delivery									■		
Apertura del local										■	

Fuente: elaboración propia, 2023.

Todo comienza con el desarrollo del plan de empresa, y una vez esté finalizado y validado, ya se pasaría a llevar a cabo los trámites para la constitución de la sociedad, junto a llegar a un acuerdo para el alquiler del local, obtener las licencias necesarias, y obtener acceso a financiación. Las 4 tareas se pueden llevar a cabo simultáneamente, y esperamos tener todos estos pasos finalizados en 1 mes. A continuación, se pondría en marcha la reforma del local, cuya duración se estima en 3 meses, para así poder inaugurar el local en enero de 2024. Todas estas tareas son las que serían dependientes entre sí (menos las 4 simultáneas), es decir, es necesario que la primera esté finalizada para que comience la sucesiva.

Las tareas que no serían dependientes son: contratación de personal, publicidad, y el alta en las plataformas de *delivery*. Para la contratación de personal nos centraríamos en los últimos 3 meses de 2023, ya que es el único periodo en el que no habría que estar llevando a cabo otras tareas, al ser la reforma del local una tarea que depende de terceros, aunque es cierto que con nuestra supervisión. En diciembre llevaríamos a cabo alguna campaña de publicidad en redes sociales para empezar a darnos a conocer, y gestionaríamos el alta en las plataformas de *delivery*.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES

En este capítulo vamos a recoger las principales conclusiones a las que hemos llegado tras la redacción de cada capítulo. Cada conclusión contendrá una afirmación y su correspondiente explicación.

- **Capítulo 2. Antecedentes. Situación actual.**

Conclusión 1: El sector hostelero es muy vulnerable a las crisis sanitarias.

El sector hostelero sufrió muchísimo durante los años que hubo restricciones sanitarias por el Covid, hasta el punto de que su peso en el PIB español se redujo a la mitad. Esto demuestra como a la mínima que pueda cambiar la forma de vivir de los españoles, el sector hostelero se puede ver afectado por su dependencia de las costumbres españolas. Sin embargo, ante los problemas siempre hay oportunidades de adaptación, como muestra el hecho de que muchos negocios sacaron partido al *delivery*, permitiéndoles diversificar y explotar una rama de servicio distinta.

Conclusión 2: La inflación puede ser uno de los mayores enemigos del sector de la restauración.

A pesar de las crisis que puedan surgir y los problemas que puedan haber, el sector de la restauración siempre va a funcionar, ya que las costumbres de los españoles están en parte basadas en reuniones sociales a través de comidas, picar algo, etc. Sin embargo, si llega un punto en el que la inflación se deja notar, esto puede cambiar, ya que la percepción del consumidor cambiaría si el efecto sobre su bolsillo llega a ser notorio, reduciendo la frecuencia de su consumo. A su vez, esta inflación también afectaría a los negocios en términos de incrementos de precios de suministros, facturas de gas, electricidad, agua, etc. Por lo que el futuro es un tanto incierto, aunque parece que la inflación ya se va relajando después de las subidas de los tipos de interés de los últimos años.

Conclusión 3: El *delivery* se ha destapado como uno de los grandes salvavidas de la restauración.

Si muchos negocios de la restauración llegaron a sobrevivir a las restricciones sanitarias por el Covid, fue gracias a la posibilidad de ofrecer sus productos a domicilio. A pesar de los bajos márgenes, durante muchos meses fue la única vía de ingresos para todos los negocios que se acogieron a esta oportunidad, hasta el punto de que muchos sobrevivieron gracias al *delivery*. Desde entonces, el *delivery* solo ha hecho que crecer en popularidad, convirtiéndose en un servicio clave para muchos restaurantes y ofreciendo distintas alternativas de consumo a los consumidores. Es un servicio que cualquier restaurante debe de tener en cuenta ante su esperado crecimiento e importancia.

- **Capítulo 3. Análisis estratégico: el entorno y la competencia.**

Conclusión 4: El análisis de los factores legales muestra que el sector de la restauración está regido por muchas normativas y consideraciones legales que hay que tener en cuenta.

Es muy importante estar al corriente de todas las normativas estatales, autonómicas, y europeas para no incurrir en ninguna falta grave y correr el riesgo de que la operativa del negocio quede suspendida. Sobre todo, es clave seguir la normativa sanitaria para poder ser un reflejo de calidad y seguridad para el cliente.

Conclusión 5: La restauración juega un papel clave en la sociedad española.

Las reuniones entre familiares/amigos alrededor de la comida son una costumbre muy importante para los españoles. Suponen momentos de alegría y diversión, por lo que en nuestro caso es una emoción a la que apelar, cómo puede ser un pedido a domicilio entre amigos el fin de semana. Es una actividad a la que muchos españoles les cuesta renunciar, y por tanto uno de los fuertes de la restauración ante momentos de dificultad económica, como podría ser un aumento de la inflación.

Conclusión 6: Hay que considerar a la tecnología como un aliado, no un enemigo.

Muchos negocios son reacios a adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas, por el miedo al cambio o a lo desconocido, sin embargo, se tienen que ver como una oportunidad para escalar y ser más eficientes. Nos centraremos en la IA y distintos softwares para optimizar el trabajo en la cocina y ofrecer un servicio más ágil y eficiente.

Conclusión 7: El sector de las hamburguesas es un mercado saturado con una competencia muy elevada.

La popularidad de las hamburguesas ha crecido enormemente durante los últimos años, causando el impacto de la apertura de muchos restaurantes dedicados a su elaboración en la ciudad de Valencia. Hay locales de todo tipo, y eso hace que sea más complicado iniciarse en este sector y conseguir consolidarse. Sin embargo, vemos que el mercado ha cogido una tendencia más orientada hacia la sofisticación, dejando de lado los orígenes de una hamburguesa típica, por lo que a través de una propuesta original y de calidad creemos firmemente que nuestro producto puede encajar en el mercado y plantar cara a los demás establecimientos.

Conclusión 8: Uno de los principales recursos para diferenciarnos será la consolidación de nuestra marca.

En un mercado tan altamente competitivo, es primordial tener un buen producto junto a un servicio excelente, y desarrollar una identidad propia a través de tu propia marca. Nuestra marca empezará a llamar la atención una vez el mercado pruebe nuestros productos y esté satisfecho, y a partir de aquí el desarrollo de la marca tendrá que continuar en base a las campañas de publicidad y las acciones de branding para poder distinguirnos de la competencia y no ser un establecimiento más en el mercado.

Conclusión 9: La fuerte dependencia que tendremos de las plataformas de *delivery* puede repercutir negativamente en nuestro servicio.

Para los pedidos a domicilio dependeremos de las plataformas de *delivery* para su entrega, y esto es un riesgo, ya que significa que nuestro producto no es una prioridad para el personal que repartirá el pedido al encargarse de muchas más entregas. Esto puede provocar que pueda haber retrasos, o a veces incluso que el producto no llegue a su destino final, lo que nos crearía una mala imagen/reputación. Es algo sobre lo que no tendríamos control, y por ello un aspecto negativo del negocio.

- **Capítulo 4. Operaciones y procesos.**

Conclusión 10: El local gozará de una ubicación clave que puede ser crítica para el éxito del negocio.

La ubicación céntrica del local, junto al hecho de estar en una calle con una amplia acera y estar conectados por un carril bici, favorecerá el reparto a domicilio por toda la zona del centro de Valencia y permitirá captar la atención de los viandantes. Además, estar en una zona de nivel adquisitivo alto siempre da buena reputación.

- **Capítulo 5. Organización y recursos humanos.**

Conclusión 11: La forma jurídica que mejor se adapta a nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Esta forma es la más práctica debido a que hay un mínimo de una persona para constituir la, la responsabilidad de los socios queda limitada al capital propio, tiene su propia personalidad jurídica, y el capital a aportar no está limitado a un mínimo, ya que la cantidad de 1€ como mínimo es irrelevante.

Conclusión 12: El trabajo del CMO tendrá un papel fundamental en el desarrollo del negocio.

El CMO será muy importante a la hora de conseguir que nuestro local se pueda dar a conocer más allá de un buen servicio y el boca a boca. Cuando pensamos en un restaurante, parece que lo único que importa es la comida, pero en nuestro caso queremos poner nuestra marca e identidad propia a casi el mismo nivel que la comida, y eso dependerá del CMO en cuanto a las campañas de publicidad, la organización de eventos, viralizarnos en redes sociales, etc.

- **Capítulo 6. Plan de marketing.**

Conclusión 13. Nuestro público objetivo tiene que identificarse con la marca, sentirse parte de una comunidad.

Para no ver a los clientes como simples números, es necesario entender quién es nuestro cliente tipo, para poder comunicarnos apropiadamente y hacerle sentirse parte del proyecto. Todo ello se hará a través de la parte de promoción, centrándonos sobre todo en las acciones de publicidad y branding.

Conclusión 14: Nuestra marca no solo estará expuesta a través del producto, también a través de cualquier contacto y el servicio brindado.

Cualquier interacción con el cliente (tanto presencial como en línea) tendrá que ser cuidada al máximo, ya que siempre será motivo de exponernos públicamente. No solo es el producto lo que cuenta, si no el trato y la consideración al cliente, la imagen que se refleja, por lo que todas nuestras acciones tendrán que llevar esa consideración para ser percibidos como un negocio amable y respetuoso.

Conclusión 15: El back-office es clave para que el front-office funcione correctamente.

Las acciones del back-office van a respaldar el front-office, por lo que la atención debe estar puesta en el back-office para que el front-office funcione adecuadamente y la gestión del negocio sea exitosa. Por ejemplo, si no se entiende bien el sistema informático que manda las comandas a la cocina, esto supondría un mal servicio de cara al cliente ya que no habría correcta organización en la cocina y los pedidos no se atenderían adecuadamente.

- **Capítulo 7. Análisis económico-financiero.**

Conclusión 16: La empresa tiene una liquidez muy alta, lo que supone alta capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo.

La naturaleza del negocio resulta en una liquidez excesiva, siendo favorable para cubrir deudas a corto plazo, pero es algo a vigilar ya que el disponible se vuelve ocioso y pierde rentabilidad, por lo que hay que pensar en soluciones como analizar posibles inversiones.

Conclusión 17: El negocio no presenta ningún problema en cuanto a endeudamiento.

La empresa es muy solvente debido al nivel del activo, y presenta unos niveles de endeudamiento adecuados, evolucionando hacia mayor financiación propia con el paso de los años, otorgándole mayor autonomía.

Conclusión 18: La empresa logra tener unas rentabilidades más que aceptables.

La ROA y la ROE tienen una muy buena evolución a lo largo de los años, demostrando que el proyecto goza de una buena rentabilidad del activo y de los fondos propios.

Conclusión 19: El VAN y la TIR confirman la viabilidad del proyecto.

Mediante estos 2 análisis llegamos a concluir que el proyecto es muy atractivo para llevar a cabo la inversión, demostrando su rentabilidad y viabilidad.

CAPÍTULO 9. LIMITACIONES AL ALCANCE.

Considero que la mayor limitación ha sido a la hora de obtener datos de demanda de hamburguesas para calcular eficazmente la previsión de pedidos para el local. Para hacerme una idea de la posible demanda que tenían algunos restaurantes de hamburguesas en Valencia, contacté con varios de ellos para tratar de hacerme una idea sobre la demanda que tenían durante el año, pero en muchos casos no recibí respuesta o simplemente se negaron a comunicármelo.

Además, también he llegado a tener problemas de búsqueda en cuanto a aspectos legales e información sobre normativas, ya que la información que encontraba era muy extensa y variada, y en ocasiones era complicado juzgar cuál podía ser más fiable y certera.

BIBLIOGRAFIA

- alicanteplaza. (2023, marzo 09). *alicanteplaza*. From <https://alicanteplaza.es/hamburguesas-circo-burger>
- Banco de España. (2023). *Informe trimestral y proyecciones macroeconómicas de la economía española*.
- Banco de España. (2023). *Informe trimestral y proyecciones macroeconómicas de la economía española. Marzo de 2023*.
- Bar Business. (2022, Junio). *Bar Business*. From <https://revista.barbusiness.es/31563/75154/index.html?page=34#>
- BOE. (1965, Marzo 29). *Boletín Oficial del Estado*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1965-6262>
- BOE. (1978, Junio 29). *Boletín Oficial del Estado*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1978-18490>
- BOE. (1998, Junio 23). *Boletín Oficial del Estado*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1998-14799>
- BOE. (2001, Enero 12). *BOE*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-809>
- BOE. (2004, Abril 30). *BOE*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2004-81036>
- BOE. (2010, Diciembre 2010). *BOE*. From https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-20138
- Briascó, O. (2023, mayo 26). *Valencia Plaza*. From <https://valenciaplaza.com/vicio-llega-a-valencia-hablamos-con-aleix-puig-y-su-apuesta-por-las-smash-burgers>
- Cámara de Comercio de España. (2018, abril 20). *Cámara*. From <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/forma-juridica-sociedad-empresa>
- Cinco fuerzas de Porter. (n.d.). *Cinco fuerzas de Porter*. From <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Delectatech. (2022, Abril 19). *Delectatech*. From <https://www.delectatech.com/los-restaurantes-con-delivery-o-take-away-en-espana-se-triplican-tras-la-pandemia/>
- Delgado, S. (2023, Marzo 18). *El Blog Salmón*. From <https://www.elblogsalmon.com/economia/espana-va-a-seguir-siendo-pais-bares-camareros-estos-datos#:~:text=En%202019%20la%20hosteler%C3%ADa%20represento,de%20un%203%2C8%25>
- El Mundo. (2020, Junio 19). *El Mundo*. From <https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/06/19/5eeb49defddffe66b8b4587.html>
- elperiòdic. (2022, mayo 11). *elperiòdic*. From https://www.elperiodic.com/restaurantes-comunitat-valenciana-comida-internacional_822399
- Europa Press. (2023, febrero 15). *El Mundo*. From <https://www.elmundo.es/espana/2023/02/15/63ece48bfdddf63f8b459e.html>
- Expansión. (2023). *Datosmacro.com*. From <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana#:~:text=La%20variaci%C3%B3n%20interanual%20del%20PIB,fue%20del%202%2C9%25>
- Expansión. (2023). *Datosmacro.com*. From <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sector=IPC-General&sc=IPC-IG>

Finect. (2023). *Finect*. From <https://www.finect.com/fondos-inversion/listado?category=424&order=-M0>

Fondevila, J. (2023). *Holded*. From https://www.holded.com/es/blog/como-constituir-una-s-l?utm_adgroupid=122945364479&utm_keyword=&campaignid=1330918973&adgroupid=122945364479&adid=528152939421&hld_device=c&hld_network=g&hld_matchtype=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_13309

Food Retail & Service. (2022, Agosto 2). *Food Retail*. From https://www.foodretail.es/especiales/restauracion/delivery-consolida-mercado-facturacion-restauracion_0_1680431946.html

fotocasa. (2023). *fotocasa*. From <https://www.fotocasa.es/es/alquiler/viviendas/valencia-capital/todas-las-zonas/l>

Fuera de serie. (2020, septiembre 14). *Expansión*. From <https://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2020/09/14/5f5b5e9ee5fdea6c018b45e1.html>

Funcas. (2023, marzo). *Funcas*. From <https://www.funcas.es/textointegro/panel-de-previsiones-de-la-economia-espanola-marzo-2023/#:~:text=La%20estimaci%C3%B3n%20de%20crecimiento%20del,compens%C3%B3%20la%20demanda%20nacional%20negativa>

García, A. (2022, agosto 30). *El Mundo*. From metropoli: <https://www.elmundo.es/metropoli/gastronomia/2022/08/30/630c91d421efa02e2f8b45cc.html>

Generalitat Valenciana. (2010, Abril 6). *GVA*.

Gobierno de España. (2022). *Informe de situación de la economía española 2022*.

González, A. (2022, octubre 20). *Marketing 4 ecommerce*. From <https://marketing4ecommerce.net/el-47-de-los-usuarios-de-apps-de-delivery-pide-comida-a-domicilio-entre-1-y-3-veces-al-mes/>

Google. (2023). *Google Maps*. From <https://www.google.es/maps/place/Av.+de+Navarro+Reverter,+2,+46004+Valencia/@39.4714619,-0.3700907,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0xd6048b0def514cb:0x867005cce7485a2!8m2!3d39.4714578!4d-0.3675158!16s%2Fg%2F11csdfwt52?entry=ttu>

Growth Hacking Course. (2023). *Growth Hacking Course*. From <https://growthhackingcourse.io/business-model-canvas-que-es-y-como-se-elabora/>

Guerra, J. L. (2009). *El sector de la restauración en España*.

Guía Hedonista. (2023, abril 28). *Valencia Plaza*. From <https://valenciaplaza.com/la-mejor-hamburguesa-de-espana-esta-en-valencia>

Hostelería de España. (2022). *Anuario de la Hostelería de España*.

Hosteltur. (2022, diciembre 20). *Hosteltur*. From https://www.hosteltur.com/154788_el-sector-de-la-hosteleria-preve-un-crecimiento-del-7-en-2023.html

INE. (2022). *Proyecciones de población 2022-2072*.

Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. (2021). *EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN DE LA COMUNITAT VALENCIANA*. IviELAB.

Interempresas. (2022, noviembre 10). *Interempresas*. From <https://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/409634-EI-35-por-ciento-de-los-espanoles-comen-o-cenan-en-restaurantes-al-menos-una-vez-por.html>

Johnson, G. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Just Eat. (2022). *Just Eat*. From <https://www.just-eat.es/deals/el-gastrometro-2022/>

- Kotler, P. (2018). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson.
- Levante. (2019, septiembre 25). *Levante*. From <https://www.levante-emv.com/urban/2019/09/25/lamburguesa-sabores-gourmet-paladares-11786330.html>
- Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. mab Hostelero. (2023, abril 19). *mab HOSTELERO*. From <https://mabhostelero.com/2023/04/inteligencia-artificial-hosteleria/>
- Marí Vidal, S. (2013). *Análisis económico-financiero : supuestos prácticos*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Martínez, C. (2023, enero 22). *ValènciaExtra*. From https://www.valenciaextra.com/es/sociedad/lavanderia-one-burger-aterriza-en-valencia-con-nuevo-local-donde-recoger-hamburguesas-por-lavadora_518945_102.html
- Mesa, J. (2023, Febrero 02). *El Economista*. From <https://www.economista.es/retail-consumo/noticias/12133367/02/23/Los-espanoles-gastaron-37600-millones-en-comer-fuera-de-casa-un-30-mas.html>
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- Pereda, M. (2021, diciembre 25). *rockcontent*. From <https://rockcontent.com/es/blog/criterios-de-segmentacion/>
- Plaza, A. (2023, mayo 28). *infobae*. From <https://www.infobae.com/espana/2023/05/28/la-hamburguesa-la-reina-del-delivery-estas-son-las-que-mas-se-piden-en-espana/>
- Porter, M. E. (1989). *Estrategia competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Restauración News. (2023, Junio 9). *Restauración News*. From <https://restauracionnews.com/2023/06/simon-kucher-estudio-inflacion/>
- Restauración News. (2023, enero 31). *Restauración News*. From <https://restauracionnews.com/2023/01/junk-burger/>
- Restauración News. (2023, marzo 22). *Restauración News*. From <https://restauracionnews.com/2023/03/toro-burger-lounge-2023/>
- Ribes Giner, G. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Rodríguez, L. (2023, enero 24). *20minutos*. From <https://www.20minutos.es/noticia/5094916/0/espana-alcanza-su-maximo-de-poblacion-historico-en-2022-y-la-poblacion-extranjera-alcanza-su-pico-mas-alto-desde-2012/>
- Sevilla, P. (2023). *economipedia*. From <https://economipedia.com/definiciones/mercadotecnia-marketing.html>
- Sivariou. (2022, diciembre 28). *Sivariou*. From <https://sivariou.com/gestion/asi-automatizan-gastos-las-marcas-de-restauracion-para-mejorar-su-eficiencia-20230705-0035/>
- Sivariou. (2023, Junio 12). *Sivariou*. From <https://sivariou.com/gestion/el-frenazo-anticipado-del-consumo-rebaja-las-previsiones-de-crecimiento-en-restauracion-20230612-0917/>
- Sivariou. (2023, mayo 24). *Sivariou*. From <https://sivariou.com/gestion/los-clientes-no-renuncian-a-comer-fuera-priorizan-restaurantes-por-encima-de-otros-gastos-20230524-0836/>
- THE DIGITAL LAW. (2023). *THE DIGITAL LAW*. From <https://thedigitallaw.com/convenios-colectivos-provinciales/convenios-colectivos-valencia-convenios-colectivos->

- provinciales/convenio-colectivo-de-hosteleria-de-valencia-2022-2025/#h-convenio-colectivo-de-hosteleria-de-valencia-y-su-provincia-2022-2025-des
- The NPD Group. (2023, Enero 31). *npd*. From <https://www.npd.com/news/press-releases/2023/2022-ha-sido-el-mejor-ano-de-la-ultima-decada-para-la-industria-de-foodservice-en-espana/>
- Torres, R. y. (2022, septiembre). *Funcas*. From <https://www.funcas.es/revista/la-economia-espanola-durante-la-pandemia-resumenes-ejecutivos/#:~:text=El%20PIB%20registr%C3%B3%20un%20descenso,de%20movilidad%2C%20como%20el%20turismo>
- ValenciaBonita. (2020, noviembre 29). *Valencia Bonita*. From <https://www.valenciabonita.es/2017/09/13/goiko-grill-uno-de-los-templos-de-las-hamburguesas-gourmet-en-valencia/>
- Wolters Kluwer TAA España. (2023, Julio 12). *Wolters Kluwer*. From <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/contrato-fijo-discontinuo-que-es-como-gestionarlo#cuandousar>



ANEXO I. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030.

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				
ODS 2. Hambre cero.				
ODS 3. Salud y bienestar.	X			
ODS 4. Educación de calidad.				
ODS 5. Igualdad de género.				
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		X		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				
ODS 12. Producción y consumo responsables.	X			
ODS 13. Acción por el clima.	X			
ODS 14. Vida submarina.				
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

El proyecto se alinea con el 'ODS 3. Salud y bienestar' en cuanto a que nuestro local siempre va a tratar de ofrecer un producto que sea lo más saludable posible para los clientes, haciendo siempre hincapié a la importancia de tratar con proveedores que tengan un producto fresco y de calidad, como puede ser que la carne venga de un proveedor que cuida bien el ganado y le da la mejor alimentación posible, ya que ello luego repercute en que el cliente consume carne de calidad.

De igual manera, nuestra organización da importancia a que se ofrezca al personal un trabajo decente en cuanto a condiciones laborales, siendo vital una retribución adecuada alineada al trabajo prestado, y establecer relaciones cercanas con el personal. Se pretende contribuir al crecimiento económico a través del buen desarrollo del negocio y estando al día de las obligaciones tanto sociales como fiscales.

En cuanto al 'ODS 12. Producción y consumo responsables', la idea es que el establecimiento siempre esté enfocado en aprovechar la materia prima para no incurrir en desperdicio alimentario, tratando de gestionar siempre correctamente el inventario a través de programas informáticos para su correcta optimización.

Finalmente, en referencia al 'ODS 13. Acción por el clima', incidimos en la importancia de emplear materiales reciclables y sostenibles en nuestro embalaje para reducir nuestra huella ambiental y poder dar una segunda vida a estos materiales.

En cuánto a un nivel medio, consideramos que cumplimos con el 'ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico' al tener empleados propios y centrarnos en que tengan un trabajo que esté retribuido adecuadamente en función del servicio que proporcionan, y que les permita tener una vida digna. Igualmente, aunque somos una pequeña empresa y el impacto tampoco será muy grande, nos vemos capaces de contribuir al crecimiento económico y mayor bienestar de la sociedad.

ANEXO II. Maquinaria, mobiliario, utensilios, cristalería, y equipo informático

a) Maquinaria

2 planchas

Marca: Romux

A gas de acero de 100cm

Dimensiones: 980 x 430 x 240 mm

Precio: 1570,58€



Freidora

Marca: gmgastro

Capacidad: 11,5 + 11,5 litros

Eléctrica

Dimensiones: 600 x 600 x 420 mm

Precio: 1047,19€



Horno

Marca: Infrico

Horno de convección

Capacidad para 3 bandejas 60 x 40 cm

Dimensiones: 76 x 80 x 46,5 cm

Precio: 1334,63€



Cortador patatas fritas

Marca: Vevor

Multifuncional con 4 cuchillas de acero inoxidable

Dimensiones: 22 x 22 x 50 cm

Precio: 106,99€



Campana de pared

Marca: Altex

300 cm de ancho

Precio: 1886,39€



Filtro

Filtro para campana

Dimensiones: 49 x 49 x 4,8 cm

Precio: 59,33€



Ventilador

Ventilador para campana

Dimensiones: 32,8 x 38 x 40 cm

Precio: 365,90€



Fregadero con bastidor y estante

Marca: Distform

2 cubas con escurridor a la derecha

Dimensiones: 160 x 70 x 85 cm

Precio: 1090,33€



Microondas

Marca: ggmgastro

Digital

Capacidad: 25 litros

Dimensiones: 511 x 423 x 311 mm

Precio: 242,75€



Refrigerador bebidas

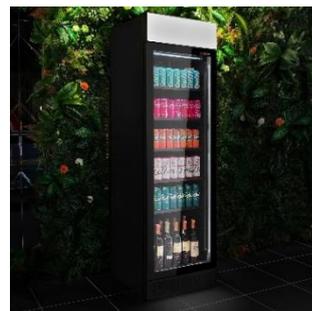
Marca: ggmgastro

Volumen: 345 litros

8 colores de iluminación LED

Dimensiones: 595 x 640 x 1980 mm

Precio: 857,98€



Refrigerador

Marca: ggmgastro

Volumen: 600 litros

Dimensiones: 775 x 723 x 1840 mm

Precio: 1075,75€



Congelador

Marca: ggmgastro

Volumen: 227 litros

Dimensiones: 984 x 700 x 890 mm

Precio: 723,51€



b) Mobiliario

4 mesas de trabajo de 1200 mm de ancho

Marca: ggmgastro

Dimensiones: 1200 x 800 x 970 mm

Precio: 1551,72€



1 mesa de trabajo de 1800 mm de ancho

Marca: ggmgastro

Dimensiones: 1800 x 800 x 970 mm

Precio: 474,80€



2 estanterías

Marca: gmgastro

Dimensiones: 2000 x 490 x 1800 mm

Precio: 823,46€



3 sets de 1 mesa + 4 sillas

Marca: vidaXL

Estilo vintage

Dimensiones mesa: 120 x 60 x 106 cm

Dimensiones silla: 46 x 45 x 94 cm

Precio: 1619,97€



2 sets de 1 mesa + 2 sillas

Marca: vidaXL

Estilo vintage

Dimensiones mesa: 70 x 70 x 106 cm

Dimensiones silla: 46 x 45 x 94 cm

Precio: 653,38€



4 packs de 2 lámparas colgantes

Marca: vidaXL

Longitud cable: 1,2 metros

Dimensiones pantalla: 26 x 16 cm

Precio: 311,96€



5 packs de 2 lámparas colgantes industriales

Marca: SICKO

Longitud cable: 100 cm

Dimensiones pantalla: 38,5 x 42 cm

Precio: 795€



c) Utensilios

Bandeja patatas fritas

Marca: ggmgastro

Dimensiones: 800 x 300 x 200 mm

Precio: 130,89€



Báscula

Marca: ggmgastro

Pantalla digital

Dimensiones: 245 x 245 x 80 mm

Precio: 117,80€



3 especieros

Marca: ggmgastro

Altura: 78 mm

Precio: 74,67€



3 burger smashers

Marca: Cruash

Acero inoxidable con mango de madera

Precio: 121,50€



3 espátulas

Marca: Cruash
Acero inoxidable
Precio: 90€



Rueda mantequilla

Marca: Cuisinart
Acero inoxidable
Precio: 82,66€



4 cúpulas para fundir

Marca: MasterClass
Diámetro: 20 cm
Precio: 84€



Set de 4 pinzas

Marca: gmgastro
Longitud: 40 cm
Precio: 34,19€



Sistema de separación de residuos

Marca: gmgastro
3 compartimentos para papel, plástico, y metal
Sobre ruedas
Dimensiones: 755 x 255 x 725 mm
Precio: 228,47€



Juego de cuchillos

Marca: ggmgastro

3 cuchillos

Precio: 34,19€



30 bandejas metálicas

Marca: Makro

Acero inoxidable

Peso: 0,365 kilogramos

Precio: 548,86€



5 dispensadores de servilletas

Marca: ggmgastro

Dimensiones: 190 x 102 x 118 mm

Precio: 83,24€



Soporte pantalla pedidos cocina

Marca: Square

Soporte de pared articulado

Extensible hasta 377 mm

Precio: 83,49€



d) Cristalería y cubiertos

4 juegos de cubiertos de 24 piezas

Marca: ggmgastro

Acero inoxidable

6 cuchillos

6 tenedores

6 cucharas soperas

6 cucharillas de postre

Precio: 385,51€



2 packs de 12 vasos de cerveza

Marca: ggmgastro

Capacidad: 300 ml

Precio: 102,32€

12x



2 packs de 12 vasos de cerveza

Marca: ggmgastro

Capacidad: 200 ml

Precio: 76,14€



5 juegos de 5 cestas de patatas

Marca: ggmgastro

Acero inoxidable

Diámetro: 85 mm

Precio: 315,29€



e) Equipo informático

Kit Square Register

Marca: Square

Sistema completo de TPV

1 caja de efectivo

1 impresora de recibos y papel

1 terminal con pantalla táctil

Aplicación TPV Square

Precio: 1450,79€



Sistema digital de pedidos para cocina

Marca: Square

Pantalla táctil 21,5 pulgadas

Peso: 4 kg

Precio: 724,79€



ANEXO III. Previsión de tesorería, balances, y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales para el escenario optimista y pesimista.

Escenario optimista.

Para el escenario optimista, vamos a tener en cuenta que el número de pedidos sería un 10% mayor en 2024 respecto a los pedidos registrados en el escenario esperado, y para 2025, 2026, y 2027 el porcentaje esperado de crecimiento se mantendría igual.

Vamos a considerar también que los costes se mantendrían igual, excepto los costes del embalaje y las mercaderías, que incrementarían en menor medida año a año. El coste de las mercaderías incrementaría un 3% en 2026, en vez del 5%, y un 1% en 2027, en vez del 3%.

Ilustración 25. Activo previsional. Escenario optimista a 5 años vista.

ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NO CORRIENTE	37.604,31 €	32.408,40 €	27.212,49 €	22.016,58 €	16.820,68 €
Inmov. Intangible	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov. Material	37.604,31 €	32.408,40 €	27.212,49 €	22.016,58 €	16.820,68 €
Mobiliario	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €
Equipos informáticos	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €
Maquinaria	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €
Utensilios y otros enseres	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €
Reforma	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Amortización acumulada	- €	- 5.195,91 €	- 10.391,82 €	- 15.587,73 €	- 20.783,63 €
ACTIVO CORRIENTE	37.635,31 €	77.500,51 €	122.511,56 €	183.393,96 €	268.692,01 €
Hacienda deudora IVA	8.625,61 €	- €	- €	- €	- €
Hacienda (IS)	1.586,80 €	- 4.723,60 €	- 12.748,66 €	- 17.944,04 €	- 25.661,04 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	27.422,90 €	82.224,11 €	135.260,22 €	201.338,00 €	294.353,04 €
TOTAL	75.239,62 €	109.908,91 €	149.724,05 €	205.410,55 €	285.512,68 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 26. Pasivo previsional. Escenario optimista a 5 años vista.

PASIVO Y PN	2023	2024	2025	2026	2027
PATRIMONIO NETO	35.239,62 €	49.410,41 €	87.656,38 €	141.488,49 €	218.471,59 €
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Resultado ejercicios anteriores		- 4.760,39 €	9.410,41 €		
Resultado ejercicio	- 4.760,39 €	14.170,79 €	38.245,97 €	53.832,11 €	76.983,11 €
Reservas				47.656,38 €	101.488,49 €
PASIVO NO CORRIENTE	35.981,23 €	31.497,88 €	26.496,26 €	20.916,45 €	14.691,62 €
Deudas a l/p con entidades crédito	35.981,23 €	31.497,88 €	26.496,26 €	20.916,45 €	14.691,62 €
PASIVO CORRIENTE	4.018,77 €	29.000,62 €	35.571,41 €	43.005,61 €	52.349,47 €
Deudas a c/p con entidades crédito	4.018,77 €	4.483,34 €	5.001,62 €	5.579,81 €	6.224,83 €
Hacienda acreedora IVA	- €	8.922,32 €	12.687,96 €	15.216,54 €	18.759,80 €
Proveedores		15.594,96 €	17.881,83 €	22.209,27 €	27.364,84 €
TOTAL	75.239,62 €	109.908,91 €	149.724,05 €	205.410,55 €	285.512,68 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 27. Previsión de tesorería. Escenario optimista a 5 años vista.

Previsión tesorería	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo del ejercicio anterior	- €	27.422,90 €	82.224,11 €	135.260,22 €	201.338,00 €
COBROS	80.000,00 €	370.843,98 €	437.788,06 €	525.345,68 €	635.668,27 €
Capital social	40.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	40.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Ventas	- €	335.688,35 €	397.989,15 €	477.586,98 €	577.880,24 €
IVA repercutido	- €	33.568,83 €	39.798,91 €	47.758,70 €	57.788,02 €
Devolución Hacienda IS		1.586,80 €			
PAGOS OPERATIVOS	52.577,10 €	316.025,61 €	367.186,86 €	437.937,16 €	518.793,91 €
Proveedores mercaderías	- €	154.724,20 €	192.995,56 €	238.348,87 €	293.838,64 €
IVA Proveedores mercancías	- €	15.472,42 €	19.299,56 €	23.834,89 €	29.383,86 €
Inmovilizado	37.604,31 €	- €	- €	- €	- €
IVA inmovilizado	7.896,91 €	- €	- €	- €	- €
Sueldos y salarios	- €	77.500,00 €	81.500,00 €	88.200,00 €	95.600,00 €
Seguridad Social	- €	23.637,50 €	24.857,50 €	26.901,00 €	29.158,00 €
Publicidad	150,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	5.800,00 €	6.200,00 €
Mantenimiento página web	- €	161,16 €	168,00 €	170,40 €	172,80 €
Alquiler	- €	10.428,00 €	10.428,00 €	10.428,00 €	10.428,00 €
Electricidad	- €	3.507,60 €	3.858,36 €	4.437,11 €	4.792,08 €
Gas	- €	2.464,80 €	2.711,28 €	3.117,97 €	3.367,41 €
Agua	- €	616,20 €	677,82 €	779,49 €	841,85 €
Internet	- €	435,36 €	435,36 €	453,00 €	468,00 €
Seguro	- €	711,00 €	782,10 €	840,00 €	910,00 €
Uniforme	320,00 €	310,00 €	330,00 €	325,00 €	336,00 €
Embalaje		8.991,00 €	10.501,23 €	12.945,89 €	15.876,55 €
Constitución sociedad	230,68 €	- €	- €	- €	- €
Licencias	2.646,50 €	- €	- €	- €	- €
Honorarios agencia inmob.	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Productos de limpieza	- €	310,00 €	315,00 €	293,00 €	301,00 €
IVA otros gastos de explotac	728,70 €	7.756,37 €	7.603,50 €	8.313,87 €	9.175,68 €
Pago Impuesto Sociedades			4.723,60 €	12.748,66 €	17.944,04 €
LIQUIDACION IVA	- €	- 8.625,61 €	8.922,32 €	12.687,96 €	15.216,54 €
IVA repercutido (n-1)		- €	33.568,83 €	39.798,91 €	47.758,70 €
IVA soportado (n-1)		8.625,61 €	24.646,52 €	27.110,95 €	32.542,16 €
PAGOS FINANCIEROS	- €	8.642,77 €	8.642,77 €	8.642,77 €	8.642,77 €
Amortización préstamo	- €	4.018,77 €	4.483,34 €	5.001,62 €	5.579,81 €
Intereses del préstamo	- €	4.624,00 €	4.159,43 €	3.641,15 €	3.062,97 €
SALDO RESULTANTE TESORERÍA	27.422,90 €	82.224,11 €	135.260,22 €	201.338,00 €	294.353,04 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 28. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario optimista a 5 años vista.

Cuenta de pérdidas y ganancias	2023	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%
Ventas	- €	335.688,35 €	100%	397.989,15 €	100%	477.586,98 €	100%	577.880,24 €	100%
(Coste de ventas)	- €	168.901,43 €	50,3%	195.074,53 €	49%	242.282,91 €	51%	298.525,53 €	52%
Margen bruto	- €	166.786,91 €	49,7%	202.914,62 €	51%	235.304,07 €	49%	279.354,72 €	48%
(Gastos personal)	- €	101.137,50 €	30%	106.357,50 €	27%	115.101,00 €	24%	124.758,00 €	22%
(Otros gastos)	6.347,18 €	36.935,12 €	11%	36.207,15 €	9%	39.589,87 €	8%	43.693,70 €	8%
EBITDA	- 6.347,18 €	28.714,30 €	8,6%	60.349,97 €	15%	80.613,21 €	17%	110.903,02 €	19%
(Dotación amortizaciones)	- €	5.195,91 €	1,5%	5.195,91 €	1%	5.195,91 €	1%	5.195,91 €	1%
BAII	- 6.347,18 €	23.518,39 €	7,0%	55.154,06 €	14%	75.417,30 €	16%	105.707,11 €	18%
Ingresos financieros	- €	- €	0,0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
(Gastos financieros)	- €	4.624,00 €	1,4%	4.159,43 €	1%	3.641,15 €	1%	3.062,97 €	1%
Resultado financiero	- €	- 4.624,00 €	1,4%	- 4.159,43 €	1%	- 3.641,15 €	1%	- 3.062,97 €	1%
BAI	- 6.347,18 €	18.894,39 €	5,6%	50.994,63 €	13%	71.776,14 €	15%	102.644,14 €	18%
Impuesto sobre sociedades	- 1.586,80 €	4.723,60 €	1,4%	12.748,66 €	3%	17.944,04 €	4%	25.661,04 €	4%
Resultado del ejercicio	- 4.760,39 €	14.170,79 €	4,2%	38.245,97 €	10%	53.832,11 €	11%	76.983,11 €	13%

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 29. Cálculo del VAN y la TIR junto a los correspondientes flujos de caja. Escenario optimista a 5 años vista.

Periodo	Flujos de caja
0	- 52.577,10 €
1	82.224,11 €
2	135.260,22 €
3	201.338,00 €
4	294.353,04 €
VAN	416.685,06 €
TIR	203%

Fuente: elaboración propia, 2023.

Escenario pesimista.

Para el escenario pesimista, vamos a tener en cuenta que el número de pedidos sería un 10% menor que en 2024 respecto a los pedidos registrados en el escenario esperado, y para 2025, 2026, y 2027 el crecimiento sería de un 5%, 10%, y 11% respectivamente.

Vamos a considerar también que las facturas de luz, electricidad, agua crecerían año a año en mayor medida, igual que el coste del seguro. Los costes del embalaje también incrementarían por un mayor importe que en el escenario esperado, y el coste de las mercaderías incrementaría un 3% en 2025, un 5% en 2026, y un 6% en 2027.

Ilustración 30. Activo previsional. Escenario pesimista a 5 años vista.

ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NO CORRIENTE	37.604,31 €	32.408,40 €	27.212,49 €	22.016,58 €	16.820,68 €
Inmov. Intangible	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov. Material	37.604,31 €	32.408,40 €	27.212,49 €	22.016,58 €	16.820,68 €
Mobiliario	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €	5.065,38 €
Equipos informáticos	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €	1.798,00 €
Maquinaria	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €	8.614,00 €
Utensilios y otros enseres	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €	2.126,93 €
Reforma	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Amortización acumulada	- €	- 5.195,91 €	- 10.391,82 €	- 15.587,73 €	- 20.783,63 €
ACTIVO CORRIENTE	37.635,31 €	49.668,42 €	47.666,30 €	46.030,81 €	39.531,03 €
Hacienda deudora IVA	8.625,61 €	- €	- €	- €	- €
Hacienda (IS)	1.586,80 €	2.921,03 €	1.296,68 €	1.302,38 €	2.854,09 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Tesorería	27.422,90 €	46.747,39 €	46.369,62 €	44.728,43 €	36.676,94 €
TOTAL	75.239,62 €	82.076,82 €	74.878,79 €	68.047,39 €	56.351,70 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 31. Pasivo previsional. Pasivo previsional. Escenario pesimista a 5 años vista.

PASIVO Y PN	2023	2024	2025	2026	2027
PATRIMONIO NETO	35.239,62 €	26.476,53 €	22.586,50 €	18.679,36 €	10.117,09 €
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Resultado ejercicios anteriores		- 4.760,39 €	- 13.523,47 €		
Resultado ejercicio	- 4.760,39 €	- 8.763,09 €	- 3.890,03 €	- 3.907,14 €	- 8.562,28 €
Reservas				- 17.413,50 €	- 21.320,64 €
PASIVO NO CORRIENTE	35.981,23 €	31.497,88 €	26.496,26 €	20.916,45 €	14.691,62 €
Deudas a l/p con entidades crédito	35.981,23 €	31.497,88 €	26.496,26 €	20.916,45 €	14.691,62 €
PASIVO CORRIENTE	4.018,77 €	24.102,41 €	25.796,03 €	28.451,58 €	31.543,00 €
Deudas a c/p con entidades crédito	4.018,77 €	4.483,34 €	5.001,62 €	5.579,81 €	6.224,83 €
Hacienda acreedora IVA	- €	5.864,47 €	7.030,70 €	7.460,56 €	7.270,81 €
Proveedores		13.754,60 €	13.763,71 €	15.411,20 €	18.047,35 €
TOTAL	75.239,62 €	82.076,82 €	74.878,79 €	68.047,39 €	56.351,70 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 32. Prevision de tesorería. Escenario pesimista a 5 años vista.

Previsión tesorería	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo del ejercicio anterior	- €	27.422,90 €	46.747,39 €	46.369,62 €	44.728,43 €
COBROS	80.000,00 €	303.552,01 €	326.962,49 €	359.658,74 €	399.221,20 €
Capital social	40.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	40.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Ventas	- €	274.513,83 €	297.238,63 €	326.962,49 €	362.928,36 €
IVA repercutido	- €	27.451,38 €	29.723,86 €	32.696,25 €	36.292,84 €
Devolución Hacienda IS		1.586,80 €			
PAGOS OPERATIVOS	52.577,10 €	284.210,36 €	312.833,01 €	345.626,46 €	391.169,35 €
Proveedores mercaderías	- €	125.801,24 €	150.141,31 €	166.624,51 €	194.483,72 €
IVA Proveedores mercancías	- €	12.580,12 €	15.014,13 €	16.662,45 €	19.448,37 €
Inmovilizado	37.604,31 €	- €	- €	- €	- €
IVA inmovilizado	7.896,91 €	- €	- €	- €	- €
Sueldos y salarios	- €	77.500,00 €	81.500,00 €	88.200,00 €	95.600,00 €
Seguridad Social	- €	23.637,50 €	24.857,50 €	26.901,00 €	29.158,00 €
Publicidad	150,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	5.800,00 €	6.200,00 €
Mantenimiento página web	- €	161,16 €	168,00 €	170,40 €	172,80 €
Alquiler	- €	10.428,00 €	10.428,00 €	10.428,00 €	10.428,00 €
Electricidad	- €	3.507,60 €	3.963,59 €	4.558,13 €	5.013,94 €
Gas	- €	2.464,80 €	2.785,22 €	3.203,01 €	3.523,31 €
Agua	- €	616,20 €	696,31 €	800,75 €	880,83 €
Internet	- €	435,36 €	435,36 €	453,00 €	468,00 €
Seguro	- €	711,00 €	796,32 €	865,00 €	932,00 €
Uniforme	320,00 €	310,00 €	330,00 €	325,00 €	336,00 €
Embalaje		8.991,00 €	10.645,09 €	13.215,44 €	16.191,76 €
Constitución sociedad	230,68 €	- €	- €	- €	- €
Licencias	2.646,50 €	- €	- €	- €	- €
Honorarios agencia inmob.	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Productos de limpieza	- €	310,00 €	315,00 €	293,00 €	301,00 €
IVA otros gastos de explotación	728,70 €	7.756,37 €	7.678,21 €	8.423,46 €	9.334,00 €
Pago Impuesto Sociedades			- 2.921,03 €	- 1.296,68 €	- 1.302,38 €
LIQUIDACION IVA	- €	- 8.625,61 €	5.864,47 €	7.030,70 €	7.460,56 €
IVA repercutido (n-1)		- €	27.451,38 €	29.723,86 €	32.696,25 €
IVA soportado (n-1)		8.625,61 €	21.586,92 €	22.693,17 €	25.235,68 €
PAGOS FINANCIEROS	- €	8.642,77 €	8.642,77 €	8.642,77 €	8.642,77 €
Amortización préstamo	- €	4.018,77 €	4.483,34 €	5.001,62 €	5.579,81 €
Intereses del préstamo	- €	4.624,00 €	4.159,43 €	3.641,15 €	3.062,97 €
SALDO RESULTANTE TESORERÍA	27.422,90 €	46.747,39 €	46.369,62 €	44.728,43 €	36.676,94 €

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 33. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional. Escenario pesimista a 5 años vista.

Cuenta de pérdidas y ganancias	2023	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%
Ventas	- €	274.513,83 €	100%	297.238,63 €	100%	326.962,49 €	100%	362.928,36 €	100%
(Coste de ventas)	- €	138.305,42 €	50,4%	150.149,60 €	51%	168.122,23 €	51%	196.880,22 €	54%
Margen bruto	- €	136.208,41 €	49,6%	147.089,03 €	49%	158.840,26 €	49%	166.048,14 €	46%
(Gastos personal)	- €	101.137,50 €	37%	106.357,50 €	36%	115.101,00 €	35%	124.758,00 €	34%
(Otros gastos)	6.347,18 €	36.935,12 €	13%	36.562,89 €	12%	40.111,72 €	12%	44.447,64 €	12%
EBITDA	- 6.347,18 €	- 1.864,21 €	-0,7%	4.168,64 €	1%	3.627,54 €	1%	- 3.157,49 €	-1%
(Dotación amortizaciones)	- €	5.195,91 €	1,9%	5.195,91 €	2%	5.195,91 €	2%	5.195,91 €	1%
BAII	- 6.347,18 €	- 7.060,11 €	-2,6%	- 1.027,27 €	0%	- 1.568,37 €	0%	- 8.353,40 €	-2%
Ingresos financieros	- €	- €	0,0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
(Gastos financieros)	- €	4.624,00 €	1,7%	4.159,43 €	1%	3.641,15 €	1%	3.062,97 €	1%
Resultado financiero	- €	- 4.624,00 €	1,7%	- 4.159,43 €	1%	- 3.641,15 €	1%	- 3.062,97 €	1%
BAI	- 6.347,18 €	- 11.684,11 €	-4,3%	- 5.186,70 €	-2%	- 5.209,52 €	-2%	- 11.416,37 €	-3%
Impuesto sobre sociedades	- 1.586,80 €	- 2.921,03 €	-1,1%	- 1.296,68 €	0%	- 1.302,38 €	0%	- 2.854,09 €	-1%
Resultado del ejercicio	- 4.760,39 €	- 8.763,09 €	-3,2%	- 3.890,03 €	-1%	- 3.907,14 €	-1%	- 8.562,28 €	-2%

Fuente: elaboración propia, 2023.

Ilustración 34. Cálculo del VAN y la TIR junto a sus correspondientes flujos de caja. Escenario pesimista a 5 años vista.

Periodo	Flujos de caja
0	- 52.577,10 €
1	46.747,39 €
2	46.369,62 €
3	44.728,43 €
4	36.676,94 €
VAN	73.931,31 €
TIR	78%

Fuente: elaboración propia, 2023.