

# TRABAJO FIN DE GRADO



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

Creación de empresa: V-Good. Restaurante vegano y  
vegetariano

Autores:

David López Martínez 48418094-N

Jorge Dávalos Vicente 48663716-V

Tutora: Dra. Isabel Ros Clemente

Murcia, 10 de junio de 2020



# TRABAJO FIN DE GRADO



**UCAM**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*  
*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*  
*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

Creación de empresa: V-Good. Restaurante vegano y  
vegetariano

Autores:

David López Martínez 48418094-N

Jorge Dávalos Vicente 48663716-V

Tutor: Dra. Isabel Ros Clemente

Murcia, 10 de junio de 2020



## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros familiares que nos han apoyado y han tenido que aguantar tanto; junto con nuestros amigos y compañeros, en especial al grupo de los asteriscos. Todos ellos nos han transmitido siempre su cariño y afecto.

También un especial agradecimiento a todos los profesores que tanto nos han enseñado, haciendo gala en muchas ocasiones de su paciencia.



---

*“Tu trabajo va a llenar una gran parte de tu vida, y la única manera de estar realmente satisfecho es hacer lo que crees que es un gran trabajo. Y la única manera de hacer un gran trabajo es amar lo que haces.”*

Steve Jobs

---



## ÍNDICE

1. Introducción	17
1.1 Planteamiento general y justificación de la elección del proyecto	17
1.2 Formulación de objetivos del proyecto	18
1.2.1. Objetivo general	18
1.2.2. Objetivo específico	18
2. Idea de negocio	21
2.1 Idea de negocio	21
2.2 Misión y visión	21
2.3 Valores	21
2.4 Público	22
2.5 Denominación de la empresa	22
3. Análisis externo	23
3.1 Análisis del entorno general	23
3.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales	24
3.1.2. Factores económicos	24
3.1.3. Factores socioculturales	26
3.1.4. Factores tecnológicos	27
3.1.5. Factores ecológicos	27
3.2 Análisis del entorno específico	28
3.2.1. Situación del mercado	28
3.2.2 Poder de negociación de los consumidores	30
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	30
3.2.4. Rivalidad entre competidores	31
3.2.5. Amenaza de los productos sustitutivos	34
3.2.6. Amenaza de entrada de nuevos competidores	34
4. Análisis interno	37
4.1 Recursos materiales	37
4.2 Recursos humanos	38
4.3 Recursos financieros	38
4.4 Recursos relacionales y organizativos	38
5. Estrategia	41
5.1 Análisis DAFO	41
5.2 Business Model Canvas	42

6. Análisis de operaciones y procesos	45
6.1 Localización	45
6.2 Descripción operaciones y procesos	46
6.2.1. Compras	46
6.2.2. Fabricación	47
6.2.3. Logística	47
6.2.4. Venta	47
6.3 Producción estimada	48
7. Análisis de la organización de los RRHH	51
7.1 Régimen jurídico y fiscal	51
7.1.1. Régimen jurídico	51
7.1.2. Régimen fiscal	52
7.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo	52
8. Plan de marketing	55
8.1 Imagen de marca	55
8.1.1 Logotipo	55
8.1.2 Ambientación del local.	56
8.1.3 Cartel publicitario	56
8.1.4 Publicidad	57
8.2 Segmentación y público objetivo	58
8.2.1 Segmentación del mercado y selección del público objetivo	58
8.2.2 Objetivos y estrategia de posicionamiento	58
8.3 Análisis del precio	59
8.4 Análisis de la distribución	59
8.5 Análisis de la comunicación y publicidad	59
9. Plan económico-financiero	63
9.1 Plan de inversiones	63
9.1.1. Inversiones en Activo no Corriente	63
9.1.1.1 Inmovilizado intangible	63
9.1.1.2 Inmovilizado material	63
9.1.2. Inversiones en Activo Corriente	64
9.1.2.1 Realizable: mercaderías y materias primas	64
9.1.2.2 Realizable: material diverso	64
9.1.2.3 Exigible: clientes	64
9.1.2.4 Disponible: tesorería	64

9.2 Plan de financiación	64
9.3 Análisis de ingresos y gastos. Flujo de caja previsional.	65
9.4 Cuenta de resultados previsional.	66
9.5 Proyección de la situación patrimonial. Balance de situación.	67
10. Plan de viabilidad	69
10.1 Análisis de la inversión	69
10.2 Ratios económicos – financieros	69
11. Conclusiones	73
12. Bibliografía	75
13. Anexos	79



Anexo 1. Tabla 1. Datos poblacionales.	79
Anexo 2. Tabla 2. Cuadro de amortización.	80
Anexo 3. Ilustración 1. Mapa situacional del local.	81
Anexo 4. Tabla 3. Tabla de rentas de las ciudades.	82
Anexo 5. Ilustración 2. Plano de situación.	83
Anexo 6. Ilustración 3. Plano de alzada.	83
Anexo 7. Tabla 4. Carta de V-Good.	84
Anexo 8. Tabla 5. Flujo de caja previsional año 2020.	87
Anexo 9. Ilustración 4. Organigrama.	88
Anexo 10. Tabla 6. Descripción de los puestos de trabajo.	89
Anexo 11. Tabla 7. Cuenta de resultados previsional.	93
Anexo 12. Tabla 8. Balance de situación.	94
Anexo 13. Tabla 9. VAN y TIR.	95
Anexo 14. Tabla 10. Ratios de situación.	95



## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
CREM	Centro Regional de Estadística de Murcia
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DO	Denominación de Origen
ERD	Empresa de Reducida Dimensión
ERE	Expediente de Regulación de Empleo
HORECA	Hoteles, Restaurantes y Cafeterías
INE	Instituto Nacional de Estadística
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
PDA	Personal Digital Assistant
PIB	Producto Interior Bruto
ROI	Retorno de la Inversión
RRHH	Recursos Humanos
RRSS	Redes Sociales
SEO	Search Engine Optimization
SL	Sociedad Limitada
TFG	Trabajo Fin de Grado
TIN	Tipo de Interés Nominal
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

El modelo de negocio que se plantea en este TFG se fundamenta en la creación de una empresa dedicada a la gastronomía vegana y vegetariana, cuya propuesta parte de una alimentación saludable, con productos de alta calidad de la Región de Murcia.

La globalización ha hecho que la preocupación por llevar una dieta compuesta de productos sostenibles, rica en nutrientes, sana y baja en calorías, sea primordial para conseguir el bienestar personal.

Es por esto por lo que, tras analizar el mercado y el sector en el que la empresa se va a introducir, supone una gran oportunidad de negocio al estar en continua expansión durante, al menos, el último lustro; y cuyas previsiones, tanto presentes como futuras, tienden al alza.

En el trabajo se analizará tanto la viabilidad económica como técnica del negocio que se ubicará en uno de los lugares más céntricos y turísticos de la región de Murcia, persiguiendo el objetivo principal de convertirse en el restaurante vegano referencia en la ciudad de Murcia.

Se ha decidido comenzar analizando, el entorno externo de la empresa para seguir, a posteriori, con el entorno interno y finalizar con el análisis DAFO. Se avanza hasta la elaboración de un análisis de todas las operaciones y los procesos que la empresa llevará a cabo y, la producción estimada teniendo muy en cuenta el papel fundamental y el peso derivado de la localización del restaurante para el desarrollo de la actividad de la mercantil.

Un breve estudio de la organización y los Recursos humanos de la empresa dejará claras cuáles serán las funciones encomendadas del capital humano, fuerza motriz y corazón de V-Good.

En el plan de marketing se analizará la intervención de la totalidad de variables de las estrategias comerciales que serán llevadas a cabo por la

empresa con el fin de llegar al máximo posible de futuros clientes, tanto a los habituados a este tipo de comida, como a los más reticentes, pero que muestran interés por hábitos alimenticios saludable.

El estudio del enfoque económico se realizará elaborando una previsión de los estados contables para los próximos 3 años, desarrollando los posibles panoramas pertenecientes a la empresa, analizando la necesidad de inversiones para realizar el startup, así como los diferentes tipos de financiación que se va a precisar para poder asegurar la correcta viabilidad tanto técnica como económica de V-Good.

Para concluir, se han elaborado unas conclusiones y opiniones personales con un marcado énfasis en la viabilidad del proyecto y en el objetivo principal de la empresa, que no deja de ser otro que el ser el restaurante vegano referente en la región de Murcia.

## 1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.2.1. Objetivo general

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un plan empresarial sólido y sostenible en el tiempo, apoyándose tanto en los estudios de viabilidad económico y técnico, con el que crear el restaurante vegano de referencia en Murcia tanto por la calidad de los productos como por la ubicación del local

### 1.2.2. Objetivo específico

Son varios los objetivos que se pretenden conseguir con la creación de este negocio y se detallan a continuación:

- Estudio e investigación del entorno externo e interno que afectan al sector, analizando todos los factores que pueden ser condicionantes e influir de cualquier manera en la empresa
- Ocupar un lugar preferente en el mercado y ser un referente en un sector tan competitivo, analizando las estrategias mediante los análisis DAFO y el modelo CANVAS.

- Llevar a cabo, de manera fiable y contrastada tras un minucioso estudio, las estrategias y operaciones más convenientes para entrar en el mercado, donde el cliente pueda diferenciar la empresa de manera rápida y fácil dentro del sector de la restauración, en la ciudad de Murcia, donde la competencia es intensa.
- Por último, y más importante, el análisis de la viabilidad técnica y económica del proyecto se ha realizado mediante un exhaustivo estudio de los estados financieros además de los escenarios que la empresa se puede encontrar en un intervalo de 3 años.



## 2. IDEA DE NEGOCIO

### 2.1 IDEA DE NEGOCIO

V-Good se crea como una idea de negocio que intenta cubrir la escasa oferta de restaurantes de comida vegetariana y vegana en Murcia. Se trata una alternativa a los restaurantes que en su carta tienen muy poca variedad de productos “veggie” y aprovecha el mercado en auge de la comida tanto vegana como vegetariana.

### 2.2 MISIÓN Y VISIÓN

La visión de V-Good es lograr ser un referente de restaurante vegano en toda la Región de Murcia, con unas expectativas de expansión a toda España, incluyendo la obtención de la certificación de alguna guía culinaria.

La misión es introducir la comida vegana y ponerla a disposición de la ciudadanía murciana, caracterizándose por ofrecer un producto de calidad, acompañándolo con un buen servicio.

### 2.3 VALORES

La serie de valores a los que se ciñe V-Good son:

- Compromiso con la calidad del producto, estableciendo unos mínimos de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente más exigente.
- Formación y profesionalidad del capital humano, contando siempre con profesionales experimentados y altamente cualificados con la finalidad de ofrecer ese valor añadido que el consumidor espera y que permite diferenciar del resto de la competencia.
- Cocina vanguardista, manteniendo al equipo de cocina en continua formación para ofrecer platos novedosos y rediseños de la carta constante, eliminando los platos que no causan furor entre los clientes supliéndolos con recetas innovadoras.

## 2.4 PÚBLICO

Los clientes potenciales serán aquellos que se caractericen por estar comprometidos con el medio ambiente y con su salud, así como por el bienestar animal. Poseen un nivel adquisitivo medio-alto, tienen preferencia por ambientes tranquilos y platos preferentes.

Para lograr acceder a este tipo de cliente, se ha decidido arrendar un local situado en la plaza de las flores, una zona muy emblemática de la ciudad, con una gran oferta gastronómica y emplazada en pleno centro de la ciudad.

## 2.5 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA

La razón social de la empresa es “Loyda, S.L”, sin embargo, el nombre comercial que representa a la empresa es V-Good.

El nombre V-Good surge de la unión de V y G que en inglés suena como “veggie” que hace referencia a la comida vegana y vegetariana; el Good significa “bueno” en inglés, por lo que da a entender que esta comida es buena para ti, es decir, saludable.

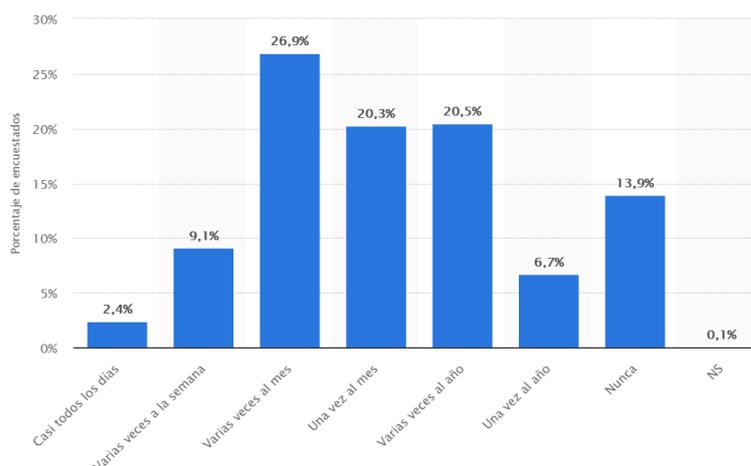
### 3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Según 20minutos (2017), se trata de un negocio que mueve 4.000 millones de dólares anuales, y que crece a un ritmo del 6% anual. Según los datos de un informe elaborado a partir de 2.000 entrevistas telefónicas, un 7,8% de la población ya se declara veggie. Eso sí, la proporción es muy desigual, con sólo un 0,2% de veganos, un 1,3% de vegetarianos y un 6,3% de flexitarianos<sup>1</sup>. La tendencia de España no es un caso aislado. De hecho, ese 8% queda todavía lejos de países como Reino Unido donde el 12% de la población adulta ya sigue este tipo de alimentación, y donde la cifra sube hasta el 20% si se analiza sólo a la población entre 16 y 24 años.

Es un negocio que va en aumento debido a que la población actual ha cambiado sus hábitos alimentarios, procurando, cada vez más, optar por una alimentación saludable, aun cuando salen a comer fuera. Y es que, la población española, se caracteriza por realizar visitas frecuentes a los restaurantes, tal y como representa la tabla 1.

**Gráfico 1. Frecuencia con la que la población come o cena fuera.**



Fuente: "Frecuencia con la que la población come o cena en establecimientos de restauración en España según una encuesta de marzo de 2017" de es.statista.com (2017)

<sup>1</sup> Personas que basan su alimentación en una dieta vegetariana, pero que de manera ocasional y por diversas razones, consumen algunos productos de origen animal: mariscos, pescados, aves y carnes, aunque no necesariamente todos ellos

La gente que quiere salir a comer “saludable” o a un restaurante vegetariano está dispuesto a pagar un poco más. La prestigiosa compañía “Nielsen Holding”, afirma

Los consumidores de todas las edades están empeñados en llevar vidas más sanas y muchos de ellos lo hacen al elegir opciones de comida más saludable. Más de la mitad de los participantes de todas las generaciones afirman estar dispuestos a pagar un precio premium por comida que brinde beneficios a la salud. (DEMOGRAPHICS, 2016)

### **3.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales**

Considerar como factor de apoyo la creciente preocupación de los organismos gubernamentales por contribuir a desarrollar una cultura orientada al consumo de productos con un bajo impacto medioambiental y que favorezcan la correcta alimentación de la población. Además, con el reciente panorama internacional provocado por el COVID-19, se fomentará el consumo de producto nacional.

El establecimiento está obligado a cumplir el Decreto 127/2005, de 11 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la comunidad autónoma de la Región de Murcia.

### **3.1.2. Factores económicos**

Según el portal Murcia Plaza (2019) en 2019 la hostelería en la región de Murcia ha creado cerca de un 4% de la riqueza murciana facturando 2.116 millones de euros, lo que supone un aumento del 0,6% con respecto al año anterior.

Este año 2020, Murcia es la capital gastronómica de España. Es el evento a nivel gastronómico más importante del país, lo que se traduce en un incremento del turismo gastro-cultural nacional en la región, la publicación de críticas de los restaurantes locales en revistas especializada y periódicos de tirada internacional.

El turismo internacional, también supone una gran partida de los ingresos anuales de la provincia. Según el periódico La Opinión (2020) en

2019, la región de Murcia fue visitada por alrededor de 1,7 millones de turistas, cuyo gasto medio fue de 91,92 euros, suponiendo unos ingresos totales en la región de 1.172 millones de euros.

Con respecto al panorama macroeconómico actual, se establece una situación de incertidumbre, a causa de la pandemia internacional que azota todas las economías del mundo. El periódico Expansión (2020) redacta que actualmente se baraja un descenso del 9,4% del PIB español, una estimación del déficit público de 13,8% y de la deuda pública en 122%; el paro aumentará al 19%.

(...) Rafael Doménech, responsable de análisis económico de BBVA Research, explica que “cada semana del año aporta en torno al 2% del PIB español”. Doménech añade que “no es descabellado pensar que cada semana, con el confinamiento actual, estamos teniendo una pérdida de actividad en la horquilla del 30% o 40%”. Los sectores asociados al consumo, como la restauración, solo tendrán una “recuperación parcial” en 2020, ya que se verán limitados por las medidas de distanciamiento social, señala. (...) Rafael Doménech, responsable de análisis económico de BBVA Research, explica que “cada semana del año aporta en torno al 2% del PIB español”. Doménech añade que “no es descabellado pensar que cada semana, con el confinamiento actual, estamos teniendo una pérdida de actividad en la horquilla del 30% o 40%”. Los sectores asociados al consumo, como la restauración, solo tendrán una “recuperación parcial” en 2020, ya que se verán limitados por las medidas de distanciamiento social, señala. (Castro, 2020)

Es una situación difícil para toda la población y, más si cabe, para los empresarios. No obstante, con una buena estrategia, en épocas de crisis han surgido empresas que han sabido aprovechar las vicisitudes de estas situaciones para reforzarse y establecer un modelo de negocio viable y sostenible. Asimismo, según un análisis de Deloitte (2020), los sectores más ligados al consumo se estabilizarán en el segundo semestre y se recuperarán a partir de finales de 2020 o comienzos de 2021.

(...) Deloitte prevé una caída abrupta de todos los sectores (exceptuando el de alimentación) durante el aislamiento y la época de restricciones, que finalizaría en algún momento de mayo. A partir de entonces, se produce la fase de estabilización, en la que el sector HORECA (hostelería, restauración y cafeterías), las oficinas, educación y tiendas reabren al público. Entre junio y diciembre, poco

a poco, se volvería a la normalidad, con una posible recuperación desde finales de 2020.

Por sectores desgranados, el de restauración y ocio viviría un pico en mayo (por los pedidos a domicilio) e iría mejorando progresivamente a lo largo del año. El siguiente sector con una mejor recuperación sería el *retail*, que justo cuando terminen las restricciones experimentaría un ascenso constante pero leve hasta la Navidad. Sin embargo, en ese momento viviría una pequeña reducción, asociada a la disminución del poder adquisitivo, que anticiparía una “Navidad más austera”, indica la consultora. (Castro, 2020)

### **3.1.3. Factores socioculturales**

Debido a la gran cantidad de información que se está obteniendo en relación con la salud y a la alimentación, los consumidores consideran la posibilidad de realizar un gasto extra en una alimentación adecuada. Al considerar la tendencia y marcado interés por consumir productos más sanos se nota un aumento en la cantidad de población que adopta un estilo de vida vegetariano o vegano. Cada día hay más variedad de productos destinados a cubrir las necesidades de la población con restricciones alimentarias, pero aún sigue siendo escasa.

La región de Murcia en particular destaca por su producción hortofrutícola y la población española en general sigue una tendencia, cada vez más pronunciada, a realizar una alimentación sustentada en la dieta Mediterránea, que supone el consumo de un mayor volumen de frutas, hortalizas y patatas.

La empresa, se fundamenta en el incremento de la tendencia vegetariana, que, según la web Estadística (2017) actualmente un 7,8% de la población española sigue esta tendencia, de los cuales, dos tercios son mujeres. Es cierto que no se llegan a niveles como India, situado como el país con más vegetarianos del planeta con un 31% de su población, pero está en valores muy cercanos al top 10, listado que cierra Alemania con un 9% del total de sus habitantes.

El crecimiento de la población murciana es superior a la media española, con una diferencia de género del 50.08% de hombres y el 49.92% de mujeres.

La edad media de esta población es de 40 años; este sector de la población es el que mayor gasto medio realiza en restauración apoyado por la franja de 25 a 34 años, 12,09% de los habitantes de la región, y es la que frecuenta con mayor asiduidad restaurantes. Datos poblacionales ilustrados en la tabla 1 (ver anexo 1)

También hay que destacar la gran tendencia de la población española a la hora de comer fuera de casa durante los fines de semana con la familia y, la de los trabajadores a inclinarse por comer en restaurantes durante su descanso, en lugar de volver a su domicilio.

#### **3.1.4. Factores tecnológicos**

Este sector debe basarse en las oportunidades que se obtienen al haber un incremento de acceso a la información y viralización de los datos. Actualmente, existen gran variedad de páginas web en la que los usuarios realizan valoraciones de los restaurantes que visitan, recomendando o desaconsejándolo, basándose en la vivencia que hayan experimentado. También se utilizan cada vez más aplicaciones en las cuales, los restaurantes se afilian y los usuarios reciben ofertas, programas de puntos y descuentos al realizar una visita.

Por último, el uso de app en los smartphones para realizar pedidos de comida a domicilio ha crecido exponencialmente en los últimos años, apoyándose en un buen posicionamiento SEO.

Quienes tienen restricciones alimentarias cada día se informan más a través de los medios electrónicos para definir cómo alimentarse y dónde obtener los productos, así como también se le ha facilitado el acceso al conocimiento de los componentes de los productos alimenticios.

#### **3.1.5. Factores ecológicos**

Desde hace unos años, los productos y servicios sostenibles se han visto beneficiados por el apoyo de las instituciones gubernamentales y de las sociedades de todo el mundo. Este cambio, ha fomentado la proliferación de

cada vez más empresas con certificados de sostenibilidad, dejando cada vez menos huella medioambiental.

En un restaurante de estas características, se pueden aplicar una gran cantidad de actividad que repercutan a la reducción de agentes que deterioran el medioambiente, así como, productos que fomenten el mercado justo.

En materia de conservación del medioambiente, se pretende reducir los residuos de cocina, combinándolos con productos eficientes en el gasto de luz y el agua, y una logística con medio de transportes que reduzca la huella de carbono, consiguiendo con esto no contribuir al impacto del efecto invernadero.

El uso de alimentos ecológicos<sup>2</sup>, en los que no se utilicen componentes químicos ni sean modificados genéticamente, con productos de temporada procedentes de comercio justo, productos biodegradables, productos de limpieza certificados como sostenibles, es otro de los pilares en los que se apoya un restaurante de cocina vegetariana concienciado con respetar el medio que nos rodea.

### 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Realizaremos un estudio analizando la situación actual del sector de la hostelería en España, realizando un análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, el cual nos indicará el poder de negociación que de los consumidores y proveedores, cuáles son las amenazas de los productos sustitutivos y de las barreras de entradas a nuevas empresas para competir en el sector actual, así como los competidores actuales de este sector, con el fin de poder realizar una idea general del entorno y poder realizar una estrategia basada en sobrepasar los obstáculos de este sector.

#### 3.2.1. Situación del mercado

Aunque la situación de la economía española estaba mejorando desde la gran depresión y se situaba en cifras esperanzadoras que denotaban la

---

<sup>2</sup> La alimentación ecológica es aquella basada en ingredientes que han sido cultivados o elaborados siguiendo un método de producción que integra varios elementos esenciales: el empleo de procedimientos y técnicas naturales, el respeto hacia los animales, la preservación del medio ambiente y la protección de la salud.

salida de la crisis, el azote del Covid-19, ha dejado un panorama bastante desesperanzador, y es que actualmente, se está en un periodo de incertidumbre que solamente deja cifras negativas y la certeza de la entrada a en una nueva crisis, presuponiendo que esta, será incluso peor que la de 2008.

No hay que olvidar que aprovechar los factores de la crisis a favor de uno mismo es una de las estrategias, que bien planteadas, más pueden fortalecer a una empresa.

En febrero, las ventas del comercio avanzaron un 3,4% respecto al mismo mes del año anterior, con aumentos del 2,9% en el comercio mayorista y del 5,6% en el comercio minorista, mientras que la venta y reparación de vehículos subió un 1%. (DREAMSTIME EXPANSION, 2020)

Murcia, fue la comunidad autónoma que más creció, con un +7,8% con respecto al mismo mes de febrero del año anterior.

Según el estudio de tapasmagazine (Guadaño, 2020) (...) Por mucho que el mensaje de 'llenar los bares' esté cundiendo en las redes y sea la mejor terapia para una industria con la moral tocada, lo duro es que los restaurantes retornarán su actividad con un futuro bien incierto. Los potenciales comensales o tendrán menos dinero en el bolsillo, o más miedo de gastarlo, aparte de que, a su vez, pueden ser víctimas de despidos dentro de los ERE que vendrán. Eso sin tener en cuenta el factor psicológico que implicará volver a socializar (y a 'llenar los bares') tras semanas de confinamiento por razones sanitarias.

Pero estos datos, pese a ser desesperanzadores, se afrontan con optimismo, pues, esta empresa no es un restaurante al uso y, se sustenta en un modelo de negocio estudiado y detallado, con un plan de viabilidad sostenible.

Tal y como se menciona en este mismo artículo (Guadaño, 2020). (...) Para la hostelería, lo que está claro es que el cliente habrá cambiado y, por lo tanto, el modelo de restaurante también tendrá que transformarse. Y ahí entra de lleno el ingenio y la capacidad creativa de los cocineros españoles, que ahora deberán aplicar a la gestión empresarial para salvar sus negocios. (...)

### **3.2.2 Poder de negociación de los consumidores**

Poder de negociación de los clientes: Se ha realizado un estudio de viabilidad la localización escogida, y se ha determinado que es un barrio muy concurrido en donde existe mucha oferta en restauración a precios similares a los de este restaurante.

Teniendo en cuenta que la población de esta zona tiene un nivel adquisitivo alto, se debe ofrecer un producto de calidad, con el objetivo de satisfacer a los comensales más sibaritas. Este es público al que se dirige principalmente la actividad comercial de V-Good, debido a la escasa oferta existente en la región para esta clientela, se considera un segmento al que no se ha tenido en consideración, de manera que suelen frecuentar asiduamente los locales que oferten este tipo de servicio gastronómico.

Al ser un restaurante con características culinarias específicas, se puede considerar que los precios no serán demasiado flexibles, dado que no existe gran competencia. Asimismo, la apertura, atraerá a un gran número de personas predispuestas a probar una variedad de sabores totalmente innovadores, que además son más saludables.

Todos estos datos indican que, en este caso, el poder de negociación no reside en los consumidores, sino que está presente en el restaurante.

### **3.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son una figura muy importante dentro de los restaurantes. Toda empresa necesita una relación cercana y de confianza con sus proveedores y, más si cabe, este tipo de negocios.

Dado que el restaurante está localizado en Murcia, la tan famosa “huerta de Europa”, la consecución de insumos de primera calidad a buenos precios debería ser una tarea sencilla puesto que, aunque se pretende conseguir unas características específicas en el producto y una calidad óptima, la cantidad de proveedores que sirven la materia prima necesaria para desarrollar esta actividad, es muy elevada, por ello, se puede barajar las distintas ofertas que ofrezcan y elegir el más conveniente. También se ha de que matizar que estos

productos serán adquiridos lo más frescos posibles y casi sin ningún tipo de manipulación ni transporte, consiguiendo productos de kilómetro cero y apostando por el comercio justo y el productor local; esto, a su vez, crea una vinculación de necesidad del proveedor hacia el comprador, haciendo posible mantener los precios establecidos y dificultar las subidas repentinas.

Con respecto a la oferta de bebidas, es bien conocido que la Región de Murcia cuenta con una de las marcas más conocidas de cervezas de toda España, también se debe destacar los vinos con denominación de origen tanto de la zona del altiplano como de la comarca del noroeste.

Se pierde poder de negociación con la compra de bebidas especializadas, como las depurativas, detox<sup>3</sup> o nutritivas, que se ofrece como alternativa más selecta a aquellos que no quieran tomar bebidas alcohólicas ni refrescos.

Se puede observar el bajo poder de negociación que presentan los proveedores frente a la empresa.

#### **3.2.4. Rivalidad entre competidores**

Un restaurante vegetariano no significa que el público que lo frecuente sea estrictamente vegetariano o vegano, ya que V-Good ofrece una extensa carta y un amplio abanico de sabores dispuestos a ser degustados por la población en general; a esto se le añade que la población preocupada por el bienestar físico, la que sufre alguna restricción alimenticia como pueden ser los intolerantes al gluten, a la lactosa o a los productos cárnicos, junto con los que tienen limitaciones debido a su religión (hindúes, musulmanes, etc), también son susceptibles de acudir con frecuencia al local. Por ello, se van a diferenciar dos tipos de competidores: generales, en los que se encuentran todos los restaurantes de la zona, y los específicos, caracterizados por servir una comida similar a la de esta empresa.

---

<sup>3</sup> La denominación detox o detoxificante le viene dada por su mezcla de ingredientes naturales repletos de vitaminas, fibra y minerales que ayudan al organismo a depurar, desintoxicar y eliminar toxinas de nuestro cuerpo de una forma sencilla, rápida y eficiente

Al analizar la zona, se pueden observar gran cantidad de restaurantes con unas alternativas gastronómicas heterogéneas, dado que, la localización de este negocio ha sido elegida por este aspecto. Aunque no sean competencia directa, hay que tener en cuenta esta oferta culinaria, dado que pueden ser un reclamo para el cliente asiduo que se puede ver embaucado por la diferencia de precio, ofertas de menús o cualquier otro aspecto llamativo. La zona que se estudia es el distrito centro, donde podemos distinguir restaurantes como “**el Fénix**”, una conocida marisquería de la región de Murcia, caracterizada por su ambiente familiar y la calidad de su producto. Como punto negativo hay que destacar que el local es muy pequeño, el precio no es llamativo y el ambiente es saturado. A su favor tiene la excelencia de sus productos y la antigüedad que mantiene en restaurante en la misma ubicación, siendo referencia para cualquier murciano que frecuente la plaza de las flores.

Otro restaurante para subrayar es el restaurante **Enzo sushi**, situado en la céntrica calle santa Teresa, es el restaurante de comida japonesa por excelencia en Murcia. Cuenta con ser la referencia a la hora de comer en un asiático de calidad y, puede resultar ser un rival en el que centrarse dado que, la comida asiática se caracteriza por la carencia de productos cárnicos.

“**El Salzillo**”, es un restaurante de comida típica murciana distinguido con la categoría de tres tenedores, que ofrece una carta no demasiado extensa, no obstante, posee una gran calidad de producto. El precio no es muy competitivo, pero cuenta con la fidelidad de su público y la referencia de la clase alta de la Región.

Rivales directos situados en una zona en la cual puedan disputarse con V-Good los clientes se pueden señalar 5: El jardín de los dragones, restaurante el girasol, Veg & Roll, Vegan Queen y el restaurante Pistatxo.

**El jardín de los dragones** es posiblemente el más conocido de todos ellos, dado que fue el primer restaurante vegetariano en darse a conocer y destacar por la afluencia de gente no vegetariana. Exhibe gran variedad de platos, destaca por su terraza y por la decoración

Una oferta similar se puede observar en el **restaurante el girasol**, situado a pocos metros del jardín de los dragones, ofrece la posibilidad de envío a domicilio pidiendo a través de aplicaciones de servicios de comida. Cuenta con un local muy colorido y desenfadado, destacando la venta de sus productos ecológicos.

En esta misma zona se encuentra **Veg & Roll**, un restaurante de comida rápida vegetariana, con precios muy económicos y gran rotación de mesas.

Para continuar, próximo a los tres restaurantes anteriormente mencionados, **Vegan Queen**, con una fachada verde muy llamativa, combina precios reducidos con la posibilidad de envíos a domicilio.

La principal desventaja de estos restaurantes frente a V-Good, es que todos ellos están situados en un radio de 500 metros, en la zona de la catedral, creando una fuerte competencia, mientras que V-Good está situado al “otro lado de la gran vía”.

El **restaurante Pistaxo** es el que más próximo se sitúa a la localización elegida, pero el segmento de mercado en el que se enfoca no es el mismo puesto que, aunque esté situado a 600 metros de V-Good, es un restaurante enfocado a todos los bolsillos, estableciéndose como un local informal pero acogedor, mientras el público objetivo que se busca al crear V-Good es un cliente más selecto.

Con el fin de resumir, se puede matizar la posible rivalidad entre el jardín de los dragones dado que la segmentación del mercado es muy similar, pero la localización y la cercanía a 3 restaurantes con una oferta culinaria similar lo sitúan en una posición desfavorable. El restaurante el girasol, Veg & Roll y Vegan Queen, no se estima que supongan una gran rivalidad, dado que no se asemejan en el target ni en la localización con V-Good, al mismo tiempo se disputan el segmento y crean rivalidad entre ellos. El restaurante Pistaxo, también supone una competencia a tener en cuenta puesto que ofrece una cocina especializada y una localización similar a la de V-Good, pero no se centra la población de clase media-alta, sino que prefiere abarcar un público más general.

### **3.2.5. Amenaza de los productos sustitutivos**

Actualmente se encuentra mucha diversidad de productos o restaurantes que pueden ser sustitutos a la comida de V-Good. Las empresas se encuentran con restaurantes, que pueden ofrecer productos vegetarianos o veganos con facilidad, sin condicionar que el resto de los comensales consuman un plato con productos de origen animal. También destacan los bares de tapas, que ofrecen productos más baratos y de manera más rápida junto con restaurantes de comida rápida, y demás establecimientos de comida.

Por otro lado, también se debe considerar la venta de productos elaborados o precocinados disponibles en grandes superficies como supermercados o hipermercados, que suponen una alternativa a la visita del restaurante, fácil acceso y precios más atractivos.

### **3.2.6. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El sector de restauración se enfrenta continuamente a amenazas de entrada de competidores, ya que es presenta una alta rentabilidad y resulta muy atractivo para invertir. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- **La inversión.** Después de la crisis que afectó a la economía española en 2008 y el refuerzo de la crisis que está generando el COVID-19, muchos locales han bajado de precio, haciendo más asequible los alquileres en zonas céntricas de la ciudad donde la demanda de los consumidores es muy alta. Además, existe gran variedad de locales listos para ser traspasados que se encuentran acondicionados para la implantación de un restaurante sin tener la necesidad de realizar una gran reforma, evitando mayores inversiones en la preapertura.
- **El conocimiento.** Debido al “boom” de la gastronomía, tanto en programas de televisión, como la creación de escuelas especializadas y formaciones online, se pueden encontrar numerosos emprendedores nuevos que se inclinan por creación de un restaurante.

- **La comida vegana** es un mercado en expansión, debido a que al ser un tipo de comida “nueva”, gran cantidad de inversores se plantean la apertura de un negocio con estas características; al mismo tiempo, se debe considerar la oferta de restaurantes que aun no siendo veganos exclusivamente, se suman a este movimiento ofreciendo variaciones de sus productos para el consumo de veganos, y/o añaden productos completamente veganos a sus cartas.
- **Los canales de distribución** necesarios para comenzar la actividad tampoco suponen una gran dificultad, dado que la oferta existente de productos consumidos es amplia y distribuida por suficientes empresas con gran competitividad entre ellas.

Por tanto, las barreras de entrada para iniciar una actividad empresarial hostelera, ya sea general o especializada, no suponen un gran desafío para nuevos competidores.



## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 RECURSOS MATERIALES

Son numerosos los recursos utilizados y las características de estos, siempre tratados desde la perspectiva del negocio empresarial en los que se apoya el modelo de actividad como los materiales de primera calidad, el emplazamiento en un lugar privilegiado y unas características técnicas donde destacaremos lo más atrayente del negocio:

- **Terraza:** será la zona de mayor recreo para nuestros clientes; habilitada con equipos de climatización y protegida con una elegante pérgola. El mobiliario moderno y cómodo de los 60 metros cuadrados de terraza conseguirá que los clientes disfruten del agradable clima de la capital, conjugado a la música ambiental.
- **Sala principal:** es la ubicación central del negocio donde serán servidos los productos ofertados en nuestra carta. Los 67,35 metros cuadrados están perfectamente aprovechados con un total de 7 mesas familiares y 4 individuales, con la posibilidad de poder redistribuir su ubicación acorde a las necesidades de los clientes, pudiendo atender hasta un máximo de 32 personas. El mobiliario que conforma la sala se dispone en perfecta consonancia con la decoración.
- **Cocina:** cuenta con 28,23 metros cuadrados bien distribuidos con una gran cristalera, permitiendo ver la sala principal y viceversa. Está equipada con electrodomésticos industriales de última tecnología, altamente necesarios para la elaboración de todos nuestros productos con la calidad demandada por el cliente.
- **Almacén:** es el lugar formado por armarios, estanterías y cámaras frigoríficas donde mantener en perfecto estado de conservación el producto no utilizado, además de las provisiones necesarias que vayan llegando según sean recepcionadas.

#### 4.2 RECURSOS HUMANOS

El apartado de RR.HH. será analizado con mayor profundidad en la descripción de los puestos de trabajo, pero cabe destacar que V-Good cuenta con un capital humano formado, experimentado, talentoso, con capacidad de aprendizaje y creatividad, además de tener una gran capacidad de liderazgo en su campo; esto hace que ese capital humano sea pilar fundamental para el desarrollo del negocio haciendo que estas cualidades y aptitudes sean unas de las principales diferencias los competidores más directos.

#### 4.3 RECURSOS FINANCIEROS

El principal recurso ha sido la aportación de fondos propios por los socios fundadores y administradores de la mercantil, establecida mediante la suscripción del capital social de la empresa por un total de 30.000 Euros, 15.000 euros desembolsados por cada uno.

Se ha solicitado un préstamo, tras un arduo y riguroso análisis comparativo en entidades bancarias, decantándonos por el BBVA, al ser la mejor y menos costosa forma de financiación; con el ofrecimiento de un interés 6,95% TIN, a devolver en 36 meses, resultando las cuotas mensuales de 1851,25 Euros. El destino final de esta financiación será la adquisición de mobiliario y acondicionamiento del local, principalmente. Cuadro de amortización en el anexo 2, tabla 2.

#### 4.4 RECURSOS RELACIONALES Y ORGANIZATIVOS

Este tipo de recursos son altamente importantes, debido a que se consideran primordiales para optar a la consecución del éxito en los objetivos derivados del desarrollo de la actividad marcados por la empresa. Es la relación de la compañía, principalmente, con su cartera de clientes, comerciales, proveedores, colectivos externos e integrantes de la organización.

Es por ello por lo que si la base de las relaciones internas son de una calidad alta la comunicación es más fluida, se toman decisiones más rápidas y acertadas, habiendo una mayor disposición del capital humano, parte

fundamental de la compañía, para asumir responsabilidades conforme se avance en la consecución de sus objetivos clave.

Establecer vínculos con los clientes es necesario para un mejor posicionamiento y afianzamiento y hacerlos partícipes de la cultura y valores por las que V-Good es V-Good. Ellos se han de sentir especiales y ser los verdaderos protagonistas.

Mencionar los colectivos con los que se podrán establecer acuerdos de colaboración como estudiantes, jubilados, colegios o clubes deportivos, siempre preocupados por la alimentación nutritiva y saludable, entre otros.

El contacto con los proveedores sigue siendo vital, dado que los vínculos entre ellos han de ser fuertes y sostenibles, especialmente con agricultores de la huerta murciana y proveedores de bebidas de la región, ayudando a fomentar el comercio justo entre empresas de la región murciana.



## 5. ESTRATEGIA

### 5.1 ANÁLISIS DAFO

#### **Debilidades:**

- El riesgo de empezar una empresa desde cero supone un elevado coste de inversión teniendo que solicitar 60.000 euros de financiación con recursos ajenos.
- Escasez de clientela fija al comienzo debido a la falta de popularidad del local por ser una marca de nueva creación en el sector.
- Falta de accesibilidad de la población de clases sociales más bajas debido al precio de entrada de los productos.
- Alto precio del arrendamiento a raíz de la céntrica localización, elevando también los tributos locales.
- Precio elevado debido a la calidad y servicio.
- Dificultad de aparcamiento, limitando a los clientes a trasladarse andando, en transporte público o haciendo uso de los parkings públicos.

#### **Amenazas**

- No captar la clientela adecuada.
- Oferta de productos veganos en cartas de restaurantes no veganos.
- Al ser un mercado que está en auge es común encontrar varios planes de negocios similares.
- Aumento de la oferta de comida a domicilio.
- Venta de productos sustitutivos en grandes superficies y supermercados.
- Frecuente cambio de tendencia a la hora de seleccionar el tipo de comida por parte de la población

## **Fortalezas**

- Variedad de opciones de pago.
- Excelente trato con el cliente.
- Experiencia en el ámbito de restauración.
- Situación estratégica respecto a los proveedores tanto de verdura como de fruta.
- Pocos niveles jerárquicos dentro del organigrama se muestran como una fortaleza, debido a que el dueño no delega tantas responsabilidades y puede tener un mayor control de los asuntos del restaurante.

## **Oportunidades**

- Emergente mercado debido a la actual preocupación por la salud.
- Oportunidad de innovar dado que es un mercado nuevo y no se han creado aún una gran diversidad de recetas.
- Localización céntrica del local armonizada con la terraza, permitiendo disfrutar de los más de 300 días al año de sol de la Región.
- Poca cantidad de restaurantes con características similares.

## 5.2 BUSINESS MODEL CANVAS

El Modelo de Negocio Canvas es la herramienta mediante la cual la empresa crea, aporta y captura valor al segmento del mercado (vegetariano) haciendo que de manera sencilla y concreta se pueda visualizar dónde se generan las utilidades necesarias para satisfacer la estructura de costes que permita ofrecer el servicio con el que cubrir la necesidad de los clientes y siempre a largo plazo. Este Modelo está dividido en nueve bloques que diferenciarán la estrategia, destacando cuatro aspectos primordiales: los clientes a los que se dirige la empresa, la oferta que se pretende, la viabilidad económica de esta y la infraestructura necesaria.

Este modelo de negocio se representa a través de un lienzo estratégico el cual, una vez completado, dejará ver de una manera más sencilla y concreta los actos que se van a llevar a cabo, pudiendo explicar tras su análisis, tanto a clientes como socios e inversores cuales son las pretensiones de la empresa.

**Propuesta de Valor:** es el conjunto de características y beneficios del producto con el cual se cubren las necesidades de los clientes, generando el valor que ellos van a pagar por nuestros productos de la tierra, servidos en el restaurante con una oferta culinaria vegetariana, de calidad y modernista a la vez que innovadora.

**Canales:** para que la oferta de negocio sea conocida se tienen los canales tradicionales de comunicación y distribución mediante los cuales se hará llegar nuestro producto, apoyados sobre todo en las nuevas tecnologías para que la difusión sea máxima, destacando sobre todo las RRSS, algo vital en la actualidad y por la que se rige más del 60% de la población en la Región.

**Clientes:** el negocio está enfocado a consumidores de perfil medio-alto, de todas las edades y preocupados por la comida ecológica y saludable. Al ser un producto actual en un mercado actual, la estrategia de crecimiento utilizada es la de penetración en el mercado que, ofrece mayor seguridad y menor margen de error al trabajar con productos naturales de los que se posee un conocimiento total al igual que el mercado en el que se opera. Se trata de obtener una mayor cuota de mercado aumentando el consumo de los productos ofertados y atraer tanto a clientes potenciales como consumidores de nuestra competencia actual

**Relación con los clientes:** se tratará a los clientes de una forma totalmente personal y exclusiva con el fin de satisfacer al máximo la estancia durante la degustación de nuestros productos. La presentación y una breve explicación de cada producto que el cliente va a consumir será un valor añadido consiguiendo la fidelización del cliente y que esa sensación de bienestar y exclusividad sea el principal reclamo para otros muchos consumidores.

**Flujo de ingresos:** la empresa genera ingresos a través del consumo de los productos servidos en el restaurante, por lo que, la facturación de los menús vendidos supone, aproximadamente, el 65% del importe neto de la cifra de negocio, siendo el 35% restante procedente de celebraciones ocasionales y el servicio a domicilio. La entrada de estos ingresos son el sustento total de la actividad llevada a cabo en el local y, se hacen efectivos por venta directa.

**Recursos clave:** V-Good se ubica en pleno corazón de capital, donde la afluencia durante la semana es media-alta y los fines de semana muy alta; con un local espacioso, bien distribuido y con equipos de cocina de lo más vanguardista. El mobiliario muy en consonancia con la decoración contrasta con el clima mediterráneo de la región, sin olvidar el recurso más importante, un capital humano con una alta cualificación y formación, capaz para elaborar recetas innovadoras llenas de sabores frescos y altamente saludables para el deleite de los comensales, haciendo que su estancia sea una experiencia única.

**Actividades clave:** la actividad central es la oferta de comida vegana y vegetariana, elaborada con los productos regionales de temporada tanto en el local como a domicilio, además de actividades accesorias como catering para celebraciones.

**Alianzas clave:** son de vital importancia para poder desarrollar eficientemente nuestra actividad considerando, especialmente, el trato cercano con los proveedores tanto de productos hortofrutícolas recientemente recolectados como de bebidas de la tierra como el vino D.O de Jumilla y Bullas. Al ser una zona peatonal, hay que destacar la alianza con el parking santa Isabel, a pocos metros del local, facilitando el acceso de los clientes al restaurante.

**Estructura de costes:** como refleja la tabla de flujo de caja previsional, los costes de la actividad de restauración están centrados en gastos de personal, alquiler de local, costes comerciales y financieros, compra de aprovisionamientos y suministros. Se tratará de forma que estos costes sean optimizados al máximo para que este modelo de negocio sea sostenible y eficiente.

## 6. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

### 6.1 LOCALIZACIÓN

Se ha decidido situar el restaurante en la plaza de las flores, enclave muy agradable y siempre presente a la hora de comer para los murcianos. (ver anexo 3, ilustración 1). Es una de las zonas más céntricas y emblemáticas de capital murciana dado que, tal y como indica García Bastida, Rubén en La verdad (2014), esta es uno de las zonas con mayor renta de la región, solo superado por Molina de Segura y San Javier; si a esto se le suma que en el distrito de “centro” se localiza la población con mayor poder adquisitivo, esta zona se convierte en el lugar idóneo para la apertura de un restaurante con estas características tal y como se puede apreciar en la tabla 3 (anexo 4)

A la hora de elegir el local, se ha optado por un bajo a reformar de 120 metros cuadrados de espacio interior y 60 de terraza que pretende crear un ambiente adecuado, donde no sólo se disfrutará de una excelente comida vegetariana, sino que también, será un deleite para todos los sentidos (ver anexo 5, ilustración 2)

El local se divide en dos espacios; uno de ellos, una terraza habilitada para fumadores donde se podrá disfrutar del agradable clima de Murcia, protegido con una elegante pérgola, y una zona interior más reservada de cara al exterior, amenizada con música ambiental.

Como se puede apreciar en el plano, el local consta de cuatro áreas principales, la sala, con un total de 67,35 metros cuadrados, en su interior hay un total de once mesas, siete familiares y cuatro individuales, una barra que a su espalda tiene una gran cristalera que permite ver la cocina; la cocina, que tiene un tamaño de 28,23 metros, espacio más que suficiente para todo los electrodomésticos y las mesas de trabajos; un almacén donde se guardaran los productos en cámaras frigoríficas, estanterías y armarios, y por último, la terraza, dividida en dos partes dejando un pasillo hacia la puerta principal, puerta que será de cristal, eléctrica y corrediza. Todo esto se puede apreciar mejor en la vista 3D del local (ver anexo 6, ilustración 3)

En el interior se ha creado una esfera de elegancia combinada con trazas naturales para disfrutar de los platos cocinados por el gran chef de V-Good. En el exterior, un mantel negro sobre unas mesas blancas, todas ellas bajo una gran pérgola para que los comensales disfruten de su comida. Se pone a disposición del cliente un menú preparado con alimentos de la mejor calidad obtenidos por una selección de productos locales y nacionales. Siempre se intenta que estos alimentos lleven la etiqueta "BIO", ya que se pretende fomentar tanto la comida saludable, como también que los productos sean lo más naturales posible, para crear esa simbiosis entre la persona y la Tierra.

La temática del local está inspirada en un ambiente moderno, con detalles amazónicos, pero sin perder la esencia de restaurante elegante y tradicional de la región de Murcia. Los productos principalmente se adquieren de la región de Murcia ya que se pretende fomentar el producto de la zona.

## 6.2 DESCRIPCIÓN OPERACIONES Y PROCESOS

Se ha realizado un análisis de las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor logrando aumentar la valía del servicio, con el objetivo de brindar al cliente la máxima calidad creando así una ventaja competitiva por la que diferenciarse del resto de competidores.

### 6.2.1. Compras

El avituallamiento cobra especial importancia en la cadena de valor de cualquier restaurante y, más si cabe, en un restaurante especializado en su calidad y en su producto fresco.

Como ya se ha comentado a lo largo del plan de negocio, V-Good se caracteriza por la adquisición de productos hortofrutícolas locales, priorizado por el comercio justo y de kilómetro cero, consiguiendo con ello, un producto fresco y con la máxima calidad del mercado, a un coste reducido, ya que el producto va directo de la tierra al plato, como se suele decir coloquialmente.

En el plano de la adquisición de bebidas, dejando de lado los refrescos de las grandes multinacionales, se opta por la compra de vinos regionales y

nacionales, dando variedad a la carta. También se importan bebidas saludables de moda, para aquellos clientes que quieran elevar la experiencia al máximo exponente.

### **6.2.2. Fabricación**

El horario de actividad se dividirá en dos turnos, uno de mañana que será desde las 11.30 hasta las 17.00, donde se dispondrá de, al menos, dos rotaciones por mesa y, otro de noche, que empezará a las 19.30 y finalizará a las 12.00 en horario de semana y a las 2.00 los fines de semana, aprovechando este último tramo de dos horas para servir copas.

### **6.2.3. Logística**

La gestión integral del restaurante pasa desde ir a seleccionar el producto directamente al proveedor hasta la limpieza del local. El jefe de cocina será el encargado de seleccionar los productos necesarios para la elaboración de los platos, evitando lo máximo posible que estos alimentos se conserven almacenados más de 3 días. Los productos serán entregados en el local diariamente y comprobados al detalle para asegurar la calidad ofertada.

El resto de las provisiones, de carácter no perecedero, se colocará organizadamente en el almacén, comprobando y vigilando los tiempos y temperaturas para asegurar la trazabilidad de estos.

### **6.2.4. Venta**

Una extensa carta con productos variados ha sido creada con el fin de satisfacer a todo el público que acuda a este restaurante, dado que el pensamiento inicial fue el de reunir grupos de personas que deseen comida vegetariana o vegana y que estos no tengan que ceñirse a comer lo mismo.

La carta (tabla 4, anexo 7) se compone de ocho partes troncales: Entrantes, con casi 20 platos diferentes elaborados con frutas, verduras, queso o queso vegano, entre otros productos, cumple las exigencias de cualquier público. Entre otros platos, destacan los nachos con chorizo vegano, los buñuelos de calabaza y los fingers de berenjena.

Las ensaladas, preparadas siempre con verdura fresca y diferentes complementos que hacen de ellas un plato muy completo.

El tercer bloque de la carta es el de los platos principales, siete platos diseñados por el chef entre los que destaca el “cordon bleu de tofu y parmesano”, también en versión vegana elaborado con queso vegano.

Seguidamente se encuentran las pastas y arroces, que consta de cinco platos diferentes.

Un sándwich y seis hamburguesas diferentes coronan la carta en el siguiente apartado, desde una hamburguesa de quinoa con mayonesa de aguacate hasta la más exótica, la hamburguesa de azukis japonesa, y por supuesto, un sándwich de tofu braseado.

En la parte de postres se distinguen cinco postres diferentes de elaboración casera.

Los martes, ya que se ha determinado que son los días más flojos, se realizarán espectáculos temáticos, con el fin de atraer a un público diferente y así conseguir una mayor clientela.

También se contará con un chef experimentado en comida vegetariana.

### 6.3 PRODUCCIÓN ESTIMADA

Se instituyen tres escenarios posibles que establecerán la ocupación media del restaurante, dividiéndose en: temporada alta coincidente con fiestas de primavera, fiestas de septiembre y navidad, con una afluencia del 70% entre semana y del 100% los fines de semana; temporada baja (julio y agosto), teniendo una clientela entre semana del 25% y los fines de semana del 50% y temporada media, que suponen el resto de los meses del año, en donde el aforo del local entre semana será de aproximadamente la mitad los fines de semana del 75%.

También se considera el gasto medio por comensal en 80 euros y la capacidad total de 60 personas.

Con todo esto, se establece unos ingresos medios mensuales en un escenario de temporada media, 117.600 euros mensuales, en temporada alta 180 mil euros y en temporada baja 46.800 euros. (Ver anexo 8, tabla 5)



## **7. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS RRHH**

### **7.1 RÉGIMEN JURÍDICO Y FISCAL**

En toda empresa es de obligado cumplimiento el establecimiento de un conjunto de pautas legales mediante las que se organiza una actividad, entendiendo estas pautas concretamente como la normativa jurídica fundamentada en el poder del estado y basadas en un determinado procedimiento.

Por otro lado, la empresa atesora un conjunto de obligaciones y derechos que nacen del proceso continuado de una actividad económica determinada por el que la empresa ha de cumplir unas normas que emanan de instituciones públicas a través de las cuáles se rige la situación tributaria del restaurante.

#### **7.1.1. Régimen jurídico**

Se valoraron diferentes posibilidades, decidiéndose finalmente, tras el análisis exhaustivo del plan de negocio, previsiones de ventas y beneficios estimados, por la Sociedad Limitada, partiendo de la base sólida del buen funcionamiento del negocio, por lo que si los números se cumplen en mayor medida y el margen de ventas es el esperado fiscalmente va a resultar más interesante, a priori, tributar en sociedades. La normativa por la que será regulado el restaurante será la Ley de Sociedades de Capital, aprobándose el texto refundido por el Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio. La constitución de esta, como el resto de las gestiones y trámites serán llevados a cabo por un asesor externo, especialista en este campo.

La sociedad estará formada por un capital social de 30.000 Euros, dividido en 300 participaciones iguales, acumulables e indivisibles de 100 euros de valor.

Los socios fundadores Jorge Dávalos Vicente y David López Martínez suscribirán la totalidad de las participaciones sociales desembolsando íntegramente su valor nominal, acreditado con certificado de depósito en

Entidad Bancaria. Resaltar la estructura de los estatutos sociales como administradores mancomunados con un porcentaje de participación en la misma del 50% para cada uno de los socios.

El objeto social será el establecido por el CNAE 5610 restaurantes y puestos de comida.

### **7.1.2. Régimen fiscal**

Tras el estudio del restaurante y analizando las posibilidades de regímenes fiscales a los que se puede acoger el restaurante, al no superar los diez millones de euros de importe neto de cifra de negocio se estima que lo más conveniente es la empresa de reducida dimensión (ERD), ya que este tipo de empresa tienen ciertos beneficios fiscales entre los que destacan: la libertad de amortización tanto para inversiones generadoras de empleo como para inversiones de escaso valor; la amortización acelerada; el arrendamiento financiero y las pérdidas por deterioro de los créditos por posibles insolvencias de deudores.

## **7.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

La empresa está dirigida por los dos socios fundadores, cada uno encargado de un departamento. Uno de ellos actuará como director general. (Ver anexo 9, ilustración 4)

En el interior del restaurante se dispone de un total de siete mesas familiares para hasta cuatro comensales y cuatro mesas pequeñas en las que podrán comer hasta dos personas; la parte exterior tiene cinco mesas familiares y dos mesas pequeñas; por lo tanto, se podrá atender por turno a un máximo de sesenta personas.

Se pretende realizar dos rotaciones por turno, por lo que el personal estará compuesto de un jefe de cocina encargado de elaborar la carta, formar a los cocineros y pedir los productos a los proveedores; cuatro cocineros divididos en dos turnos estimados para una atención óptima de veinte comensales cada uno y que nunca supere la marca de treinta clientes para un solo camarero.

En sala, habrá dos jefes de sala divididos en turnos, encargados de acomodar a los comensales y organizar el equipo de camareros; se dispone también de siete camareros, cuatro de ellos con un contrato indefinido a jornada completa que trabajarán en dos turnos, dos en turnos de mañana otros dos en turno de noche; los tres con un contrato de duración determinada a jornada parcial a los que se les llamará los días de mayor afluencia y fines de semana; siempre habrá al menos uno por turno con conocimientos avanzados de enología.

El encargado del departamento financiero se dedicará a tratar con los servicios externos de marketing y asesoría.

La descripción de los puestos de trabajo se puede observar en el anexo 10 (tabla 6. Descripción de los puestos de trabajos)



## 8. PLAN DE MARKETING

### 8.1 IMAGEN DE MARCA

La imagen de marca se crea con la intención de que quede presente en el consumidor y que, con tan solo una mirada, relaciones las imágenes a la empresa.

Se podría definir como el conjunto de elementos tangibles e intangibles que representan los valores que la rúbrica quiere transmitir a los consumidores. Para ello, se han seleccionado meticulosamente los colores corporativos, las formas y los detalles de cada uno de los elementos que forman este conjunto, así como la ambientación del local y los recursos necesarios en materia de publicidad.

#### 8.1.1 Logotipo

Ilustración 5



Fuente: Elaboración propia

El logo ha sido diseñado con tres elementos principales. En primer lugar, se puede apreciar en el centro el nombre del restaurante, escoltado por dos imágenes que hacen referencia a elementos de la naturaleza; a la izquierda una manzana verde y en el lado opuesto tres hojas, dando a entender la esencia de nuestro negocio. Se ha optado por tonalidades verdes y verde oscuro acordes con la naturaleza y con colores oscuros denotando elegancia; formas redondeadas proyectando un mensaje positivo y de unidad.

### 8.1.2 Ambientación del local.

En la fachada se aprecia nuestro logotipo iluminado sobre una fachada de pizarra y plantas decorativas, se ha escogido la pizarra por su color oscuro y su elegancia; también se aprecian unos grandes ventanales con diferentes vinilos.

La terraza constará de mesas y sillas con tonos claros creando un ambiente más elegante y desenfadado.

En el interior del local la principal característica es un gran ventanal que permite ver la cocina tras la barra, dando un toque de modernidad y una apariencia diferente a los restaurantes más convencionales. El interior con la pintura veneciana color crema, color que psicológicamente se relaciona con la elegancia en combinación con el suelo de madera crea un ambiente acorde con la filosofía natural de la empresa. A lo que la decoración se refiere, en el fondo de la sala se aprecia una piedra de grandes dimensiones y el resto de las paredes son decoradas con cuadros de diferentes ámbitos relacionados con el medio ambiente.

### 8.1.3 Cartel publicitario

Ilustración 6



Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado este cartel para poder situarlos en lugares concurridos, como pueden ser carreteras principales, también para anuncios de autobuses y demás medios.

Al crear este cartel publicitario se han tenido muchos criterios en cuenta. El factor más destacable es el nombre del restaurante; se ha decidido optar por un borde blanco de un grosor considerable con el fin de llamar la atención del posible consumidor, utilizando por supuesto los colores que representan a esta marca. El fondo oscuro da una sensación de profundidad, se ha usado el color negro transmitiendo sensaciones de lujo y tranquilidad. El tramado verde sobre el fondo oscuro representa la consonancia entre el universo (la parte alta negra) y la naturaleza (la parte de abajo verde simulando un campo de césped). El color verde psicológicamente representa la naturaleza y las formas circulares de los puntos es considerado innovación, que es lo que representa a V-Good, la innovación en la naturaleza.

La imagen introducida es como un "teaser", un avance de la presentación y el tipo de comida que se ofrece, apelando al consumidor con la variedad de colores utilizados en este caso en las hamburguesas veganas.

Por último, cabe destacar el slogan del restaurante que indica sin ninguna complicación el tipo de servicio que se ofrece, algo natural y original.

Por supuesto se han introducido los datos de la localización, así como el contacto para obtener más información y realizar reservas.

#### **8.1.4 Publicidad**

Se ha realizado un plan de marketing centrándose en una mayor inversión los primeros meses de apertura y aumentando también en meses de gran impacto económico para la ciudad tales como las fiestas de primavera y septiembre.

Al ser un negocio local nuestra principal inversión va enfocada hacia medios locales, así como vallas publicitarias, radio, transporte público y centros de ocio.

Se ha realizará la contratación de servicios de seguimiento en red y anuncios de publicidad en diversas redes sociales enfocados a un público de 20 a 50 años. También se ha invertirá en revistas de interés a nivel nacional.

Durante el año se reducirá el gasto, ya que se espera que la publicidad invertida anteriormente sirva para mantener una afluencia constante.

La semana de apertura se procederá a una campaña caracterizada por ofrecer nuestro servicio a cambio de una aportación voluntaria que será donada a comedores sociales. También se procederá a ofrecerá muestras de nuestros productos con el fin de captar a nuevos clientes.

## 8.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

### 8.2.1 Segmentación del mercado y selección del público objetivo

El cliente fijo atiende a unas características bien definidas, destacando entre ellas el gusto por el trato preferente, el gusto por sabores diferentes y una dieta saludable en grandes ocasiones limitadas al veganismo o vegetarianas y sin importarle el tique medio.

Es un perfil caracterizado por ser población de clase media-alta y alta, estará localizado en zonas cercanas al restaurante, perteneciendo a la edad adulta y siendo habitual que se desplacen en parejas o toda la familia.

### 8.2.2 Objetivos y estrategia de posicionamiento

Los objetivos y estrategias de posicionamiento podemos diferenciarlas en dos tipos, a corto plazo y a largo plazo.

A corto plazo y basándose en la matriz de Ansoff, se utilizará la estrategia de penetración del mercado, afianzando una posición de seguridad donde el público empezará a conocer la marca y el producto, frecuentando cada vez más el local hasta llegar a establecerlo como referente en la hostelería especializada murciana.

A largo plazo, no se descarta utilizar una estrategia de desarrollo de mercado, expandiendo la marca a distintas localizaciones regionales,

estableciendo filiales que sigan el mismo patrón, pero con diferencias sustanciales, como la creación de un restaurante de comida rápida vegana, captando a los clientes que no puedan optar al producto de V-Good.

### 8.3 ANÁLISIS DEL PRECIO

A la hora de realizar un análisis para fijar el precio, no hemos tenido en cuenta el precio de la carta de la competencia, dado que en Murcia no hay ningún restaurante vegano destinado a la clase media-alta, no obstante, si ha servido de referencia los precios de restaurante dirigidos a esta población.

Aunque el coste de aprovisionamiento de materia prima suponga un coste mayor o menor, no afecta demasiado a la fijación de los precios, ya que no se aplica una estrategia basándose en los márgenes de beneficios, sino que se especializa en la distinción. Por el contrario, el coste del utillaje y el gasto de personal, si es un aspecto a tener en cuenta pues, se necesita de un personal especializado, con formación para poder atender al cliente de la mejor manera posible.

### 8.4 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución está integrado casi por completo por los miembros de la empresa, que son los encargados de localizar y encargar las materias primas directamente con el proveedor.

Se establece relación con intermediarios en la consecución de los refrescos y vinos nacionales con el fin de abaratar costes de desplazamiento y de contratación de especialistas de estos sectores.

### 8.5 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

A continuación, se detallan las actividades publicitarias llevadas a cabo y el coste que supondrá:

- **Valla publicidad:** 320€ al mes se han colocado 6, lo que hace un total de 1920€ al mes. Meses de fiestas de primavera y fiestas de septiembre.

- **Publicidad en transporte público:** el precio es de 3930€ al año, que es pagado mensualmente sumaría 327,5€.
- **Radios:** Se ha optado por anuncios periódicos en el mes de septiembre en una emisora nivel local. El precio mensual del anuncio en “cadena dial” tiene un precio total de 1715€ más 204,50€ extras por anunciarlo en hora punta.
- **Anuncios en lugares de ocio locales durante todo el año.** El precio suma 375 euros y la duración sería de 14 días al mes.
- **Anuncios en Facebook.** Constaría de un anuncio con un total de diez mil visualizaciones y el precio total es de 60 euros al mes. Esta publicidad se mantendrá durante todo el año.
- Contratación de una empresa dedicada al **posicionamiento web**, lo que haría que nuestra página web se mantenga en las primeras posiciones en los buscadores web. El precio es de 40 euros mensuales y el servicio será contratado durante todo el año.
- **Creación de una página web.** La página web es uno de los elementos más importantes en la publicidad de la empresa. En ella, se muestran los productos, el local y se establece la posibilidad de los usuarios a poner comentarios que referencien a los futuros consumidores. Se dispone de un número de teléfono y una dirección de correo electrónico para que se puedan realizar reservas. Se contrata un especialista web para que se encargue de la creación de la web, detallándole que se haga un diseño austero, elegante y con una navegación intuitiva, además de encargarse del mantenimiento de ella. El gasto estimado es de 1.500 euros por la creación de la web y 300 euros anuales por el mantenimiento.
- **Creación de perfiles en redes sociales.** Las redes sociales son utilizadas cada vez más por los usuarios de todas las edades, atrás queda la utilización de estas únicamente por jóvenes. Se crean perfiles en las principales RR.SS. (Facebook, twitter, Instagram y foursquare)

con el fin de mantener informado a los clientes sobre novedades, así como mantener el contacto de una manera más directa y personal con el público, antes y después de su visita.

- **Adhesión de la empresa a aplicaciones especializadas de búsqueda de restaurantes.** Cada vez se utilizan más las aplicaciones como “el tenedor” y “Google maps” para obtener información de los restaurantes cercanos y ofreciendo la posibilidad de leer comentarios e incluso ver reviews de los clientes. También se pueden realizar reservas desde estas.



## 9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 9.1 PLAN DE INVERSIONES

#### 9.1.1. Inversiones en Activo no Corriente

Respecto al local se procederá a la firma de un contrato de arrendamiento, por un valor de 3.200,00 euros mensuales y con la posibilidad de adquirirlo en un futuro, si se comprueba la viabilidad del proyecto, a un valor prefijado con el arrendador.

El resto de las inversiones se desglosará a continuación.

##### 9.1.1.1 *Inmovilizado intangible*

Aplicaciones informáticas: se incluirá el software específico de gestión y la página web donde se enlazará con las redes sociales propias del negocio para el correcto funcionamiento de la actividad empresarial. El importe de esta partida asciende a 6.000,00 euros.

##### 9.1.1.2 *Inmovilizado material*

A continuación, se detallará la parte de activo no corriente de inmovilizado material:

Construcciones: en el cómputo de este apartado se engloban los gastos generales de reformas y acondicionamiento del local que ascienden a 32.400,00 euros, pagable en plazos de 2.700,00 euros mensuales. Asimismo, se incluyen también en esta partida los gastos relativos a la conservación y reparación del local, estimados en unos 600,00 euros anuales, aproximadamente.

Mobiliario y equipamiento: se incluyen los materiales de cocina, los electrodomésticos y utensilios que ascienden a un importe de 31.000,00 euros aproximadamente.

Equipos informáticos: se comprarán PDAs para la gestión integral del negocio por valor de 3.000,00 euros.

## **9.1.2. Inversiones en Activo Corriente**

### *9.1.2.1 Realizable: mercaderías y materias primas*

Se ha calculado que el coste inicial de materia prima supondrá un 40% de las ventas, debido a la gran calidad del producto ofrecido, es decir, por cada euro que se gasta en los proveedores se obtienen 2,5 euros brutos por parte de los clientes. Se estima que la suma total del gasto en inventario en el año 2020 ascienda a casi 361.000,00 euros.

### *9.1.2.2 Realizable: material diverso*

Se precisará, para la primera compra, unos 2.200,00 euros con los que se podrá adquirir tanto material de oficina, como fungible y de limpieza, entre otros.

### *9.1.2.3 Exigible: clientes*

Este será prácticamente nulo debido a que casi la totalidad de las ventas efectuadas en el restaurante serán al contado.

### *9.1.2.4 Disponible: tesorería*

Se necesitará una cantidad de salida holgada con la que se atenderá tanto el alquiler de los tres primeros meses de arrendamiento (9.600,00 euros), como los gastos del personal contratado de esos tres meses iniciales (66.000,00 euros), a los que se incluirán otros 12.000,00 euros para imprevistos iniciales, siendo el importe total de 87.600,00 euros

## **9.2 PLAN DE FINANCIACIÓN**

Se han constituido 30.000 euros de fondos propios, gracias a una inversión inicial de 15.000 euros por socio. A falta de otros sesenta mil, que se ha decido pedir un préstamo a un banco.

Tras una rigurosa investigación se ha decidido pedir el dinero al banco BBVA, ofreciendo un interés del 6,95% TIN, a devolver en tres años, por lo que las cuotas resultantes serán de 1851,25 euros al mes. El cuadro de amortización está incluido en el anexo 2, tabla 2.

Con el fin de poder de poder hacer frente a las necesidades de circulante, se ha abierto en este mismo banco una póliza de crédito por importe de 15.000 euros, los cuales solo se hará uso de ellos en caso de falta de liquidez a corto plazo.

### 9.3 ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS. FLUJO DE CAJA PREVISIONAL.

Se realiza el análisis del flujo de caja del primer año.

Enero acaba con un flujo neto de caja positivo ya que están los ingresos de la inversión de los propietarios y del préstamo obtenido; sin embargo, se puede observar que es uno de los meses más flojos de ventas de todo el año, esto se debe a que es el mes de la apertura y todavía no es conocido por mucha gente.

En febrero aumentan un poco las ventas, pero no lo suficiente como para poder hacer frente a todos los gastos que el restaurante conlleva. Serán meses de asentamiento y no se espera obtener una relación de ingresos-gastos positiva hasta más adelante.

En marzo el restaurante ya está más afianzado por lo que las ventas aumentan, siguen sin ser suficientes pero la perspectiva es buena de cara al futuro.

El mes de abril refleja un nivel de ventas muy alto gracias a que es el mes de semana santa y fiestas de primavera, esto da lugar a que haya una relación de ingresos-gastos con un superávit de más de 8.500 euros.

Mayo y junio mantienen las ventas promedio del primer año, lo que significa que se seguirá teniendo que coger del dinero guardado para poder hacer frente a los pagos, pero cada vez la diferencia entre los ingresos y los gastos es menor.

Julio y agosto son los dos meses más flojos para la restauración en la capital murciana, por lo que las pérdidas esos meses se disparan. Se ha decidido dejar abierto porque se pretende crear una imagen de marca y, se pueden afrontar las posibles pérdidas a cambio de crear esa confianza para el consumidor.

Septiembre, con “las fiestas de moros y cristianos” vuelve a ser un mes de bonanza para la hostelería en Murcia. Este mes se estima unos beneficios de más de 12.000 euros.

Octubre, con el pago de la última cuota del año a la agencia tributaria por el IVA, es un mes en el que perdidas.

En noviembre se prevé que las pérdidas se reduzcan, aunque el primer año sigue siendo un año complicado.

El último mes del año se presenta como un mes bueno, con un beneficio de poco más de 2.000 euros, no obstante, se espera que esa sea la dinámica de los meses siguiente.

En resumen, gracias al préstamo pedido inicialmente, a la aportación inicial de los socios y a los meses de abril, septiembre y diciembre, donde se obtiene un beneficio de más de 23.000 euros se ha determinado un fin de año con un flujo neto de caja de 27.164,94€ tal y como se puede apreciaren el anexo 8, Tabla 5.

Se espera aumentar los ingresos en años posteriores gracias a que las inversiones iniciales no se deben volver a hacer y a la esperanza de haber conseguido crear una imagen de marca de calidad.

#### 9.4 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

En la cuenta de resultados previsional de 2020, 2021 y 2022 (ver anexo 11. Tabla 7) lo primero que se puede observar es un aumento de los beneficios en algo más de 20.000 euros cada año, siendo en 2020 el beneficio neto de 81.132 euros. Esto se debe a que las ventas aumentan cada año y algunos gastos de explotación se ven disminuidos. También es significativo el acrecentamiento en los gastos de personal que llega a tener una diferencia de casi 100.000 euros entre 2020 y 2022.

Con respecto a los gastos, los dos bloques que suponen una mayor salida de dinero son los gastos en aprovisionamiento, con algo más de un 38% sobre el total de las ventas y los gastos de personal porcentaje que se sitúa entre un 36% y poco más del 38%. Se puede observar que el gasto en

aprovisionamiento es proporcional a lo largo de los años con respecto a la venta de mercaderías, y esto se debe a que se ha realizado un meticuloso estudio el cual asegura que el gasto en aprovisionamiento para los restaurantes no debe exceder del 40% del volumen de ventas y no se debe escatimar en la calidad del producto. Basándose en eso, se ha realizado el presupuesto de compra a proveedores y, se ha decidido adquirir mejores insumos tales como vinos y productos no perecederos, en el momento que los ingresos aumentan.

El gasto en personal aumenta significativamente año tras año, sobre todo de 2020 a 2021, la principal razón es que se prevé un aumento en las ventas, lo que da lugar a la contratación de más personal. También se aprecia diferencias en los porcentajes y es que se ha decidido aumentar el salario a los trabajadores más veteranos, dándole así mejores condiciones laborales, lo que se traduce en un personal más contento y eficiente.

Por último, se ha de destacar que en 2022 los intereses de deuda son muy bajos, puesto que es el último año en el que se paga el préstamo bancario pedido al inicio de la actividad.

#### 9.5 PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL. BALANCE DE SITUACIÓN.

Gracias a los análisis anteriores se puede realizar una estimación de los estados contables para los próximos tres años.

Se puede advertir en balance de situación (ver anexo 12. Tabla 8) el aumento exponencial del patrimonio neto año a año, gracias a las reservas legales y a las reservas voluntarias que realizan los socios. El primer año, dado que los beneficios no son muy abundantes, se decide no dedicar nada a reservas voluntarias.

En el apartado del activo, se aprecia un claro aumento en cada año, y es que, aumentan tanto el activo corriente, como el disponible y el realizable, todo esto debido al aumento de las ventas y con ello, al mayor gasto en existencias, en inmovilizado y el mayor capital en bancos.



## 10. PLAN DE VIABILIDAD

### 10.1 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Tras haber realizado el análisis económico financiero, se procede a estudiar la viabilidad del proyecto. Para ello, se van a utilizar los métodos del VAN y TIR con una tasa de descuento nominal, **4,43%**, calculada a raíz de la tasa de descuento real (tasa libre de riesgo + prima de riesgo), más la inflación esperada. Las ratios económicas, financieras, de liquidez, solvencia y endeudamiento, también son analizadas, con el fin de dar una visión global de todo el conjunto de la inversión.

En el anexo 13, tabla 9 se pueden observar los cálculos del VAN y la TIR; estos aconsejan que se realice la inversión puesto que, la tasa interna de retorno indica un valor de 2,87%, un porcentaje mucho mayor al tipo impositivo actual, que es de casi el doble. Asimismo, al calcular el VAN, este indica que, en 3 años, el valor actual de la inversión alcanzará los 250.000 euros aproximadamente.

### 10.2 RATIOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS

Con el análisis de las ratios se consigue, en un vistazo rápido, observar cómo se están aprovechando los recursos de la empresa y la viabilidad de esta. Se deben aprovechar bien los saldos, sin caer en mantener recursos ociosos ni sobre endeudarse.

A continuación, se explicarán los resultados de las ratios realizadas (ver anexo 14, tabla 10). Estas ratios se dividen en:

#### **Ratio de análisis patrimonial**

- **Fondo de maniobra:** La empresa tiene recursos suficientes para poder afrontar sus pagos más inmediatos, ya que tiene un capital a corto plazo bastante positivo, que llega a aumentar hasta casi 50.000€ en el año 2022.

## **Ratios de análisis financiero**

- **Test ácido:** La empresa es solvente a corto plazo, el test ácido debe estar en torno a 1 y en todos los años se supera claramente. 2021 tiene un pequeño incremento frente a 2020, sin embargo, en 2022 el resultado empeora un poco, lo que no quiere decir que la empresa vaya a peor, ya que se mantiene holgadamente por encima de 1. Posiblemente la empresa tenga demasiado realizable y por eso esté tan por encima de 1.
- **Ratio de tesorería inmediata:** El resultado óptimo de tesorería inmediata es entre 0,1 y 0,3; en este caso la empresa supera levemente ese rango lo que significa que es posible que tenga recursos ociosos y quizás debería invertir un poco del disponible.

## **Ratios de solvencia.**

- **Coefficiente de garantía:** Esta ratio mide la capacidad que tiene una empresa para pagar todas sus deudas con todo su activo. Siempre debería ser superior a 1,5 siendo el resultado óptimo por encima de 2. Si en algún caso el cálculo diera un resultado inferior a 1, la empresa estaría en quiebra.

Como se puede observar, el año de apertura del restaurante el coeficiente de garantía es un poco inferior a 1,5 lo que podría convertirse en un problema si la evolución fuera a peor.

En 2021 el resultado mejora posicionándose, casi en el valor óptimo; y en 2022 el coeficiente de garantía da un resultado de 2,55, manifestando así, la evolución positiva de este negocio.

- **Coefficiente de solvencia:** Los tres años la empresa tiene capital suficiente para atender con su activo corriente las obligaciones de pago más inmediatos ya que por cada euro de deuda, la empresa posee en torno a 1,7 euros de activo.

### **Ratio de endeudamiento.**

- Endeudamiento: Esta ratio mide cuanta deuda tiene la empresa en relación con sus fondos propios.

En 2020, año de apertura, la empresa tiene más del doble de deuda que patrimonio, este dato es bastante alto, pero al ser el año de apertura es normal que no de un resultado óptimo.

El resultado mejora sustancialmente en los años posteriores siendo en 2021 la deuda un 75% del patrimonio y en 2022 un 65%.

### **Ratios de rentabilidad.**

- Ratio de rentabilidad económica: Esta ratio muestra el porcentaje de beneficio que se obtiene por la inversión activos.

En 2020 se obtendría un beneficio del 82,85% en relación con sus activos. En 2021 y 2022 la situación es más prospera, puesto que este porcentaje aumenta casi un 3% y un 9% respectivamente.

- Retorno de la inversión (ROI): El ROI es una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde un punto de vista financiero.

En 2021 se recupera más de un 2% que en 2020 de la inversión realizada en activos a través de del patrimonio neto. En 2022 esa cifra aumenta hasta casi el 8% más frente a 2021, lo que da a entender que el rendimiento de la inversión sigue mejorando.

- Rentabilidad financiera: Mide la rentabilidad que los accionistas obtienen por su inversión.

El primer año, dado que la inversión de los accionistas es baja al haber solicitado un préstamo, el beneficio obtenido es de más del 200%, dato que no hay que tener muy en cuenta puesto que, en años posteriores, para que el negocio sea prospero hay que invertir capital de este beneficio.

El segundo y tercer año se puede apreciar una disminución del porcentaje de beneficio obtenido, esto se debe a que se ha invertido más capital en la empresa para conseguir con ello mayor beneficio en cifras absolutas.

## 11. CONCLUSIONES

Con la elaboración de este trabajo, se ha pretendido diseñar un plan de empresa con el que se pueda llevar a cabo el startup de un restaurante de comida vegetariana y vegano en la Región de Murcia.

Al realizar el análisis de viabilidad del proyecto se puede concluir que, en el escenario actual, es verdaderamente rentable crear un restaurante dedicado a una población específica con restricciones tan destacadas como son los veganos y vegetarianos. No hay que olvidar, que los clientes potenciales de este restaurante no son solamente personas que han optado por un estilo de vida basado en eliminar productos de origen animal de su dieta, sino que también aquellas que por motivos religiosos no pueden comer cierto tipo de alimentos, o por problemas de salud deben mantener una alimentación saludable; criterios que cumple V-GOOD:

Al analizar el entorno general y específico podemos observar que las expectativas de crecimiento a corto y medio plazo siguen una proyección lineal alcista, lo que se traduce en que cada vez la competencia sea mayor y se deba destacar con alguna capacidad distintiva que permita conseguir la ventaja competitiva deseada. Para ello, se ha procedido a realizar una estrategia de negocio basadas en el análisis DAFO y en la matriz CANVAS, la cual nos ayudará a definir la mejor posición de defensa ante la competencia o poder inclinarla a nuestro favor. Estos movimientos ayudan a una correcta elaboración de un plan de marketing, que se basa en la consecución de clientes potenciales que no conocen la marca. Por otro lado, el plan de marketing ayuda a frenar las posibles debilidades y amenazas, detectadas en el DAFO.

Todo lo explicado se plasma en el plan económico financiero, el cual refleja mediante el flujo neto de caja, la cuenta de resultados y balance de situación la proyección de futuro. Junto al plan económico financiero, el análisis de los estados contables, a través de las ratios, determina la viabilidad del proyecto realizado.

Consideramos que es un proyecto rentable, basándose en la premisa de la baja oferta en Consideramos que es un proyecto rentable, basándose en la premisa de la baja oferta en el territorio nacional y más concretamente en la Región de Murcia, en comparación con el resto de los países europeos desarrollados. El análisis del plan de viabilidad aporta solidez a este juicio que, apoyándose en un plan de promoción y comunicación adecuado, concluirá por destacar el restaurante sobre la competencia y logrará el nicho de mercado buscado.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

AGECU | Restauración y 'retail' saldrían de la crisis del Covid-19 antes que los viajes y la hostelería. (2020). Recuperado 23 de mayo de 2020, de <https://www.agecu.es/2020/04/restauracion-y-retail-saldrian-de-la-tesis-del-covid-19-antes-que-los-viajes-y-la-hosteleria/>

Barón, S. (2020). ¿Por qué fracasó estrepitosamente la hipoteca inversa en España? Recuperado 30 de mayo de 2020, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/07/companias/1586261085\\_473524.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/07/companias/1586261085_473524.html)

Blanco Ramos, f., Ferrando Bolado, m., Martínez Lobato, M.F. (2005): Dirección financiera I. Ed. Pirámide.

Castro, C. (2020). Restauración y 'retail' saldrían de la crisis del Covid-19 antes que los viajes y la hostelería. Madrid, Madrid, España: EL PAÍS. Recuperado el 09 de mayo de 2020, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/07/companias/1586261085\\_473524.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/07/companias/1586261085_473524.html)

Colino-Suerias, J. (2003), "Prácticas de Economía Española", S. L. Civitas Ediciones.

DEMOGRAPHICS. (2016). Nielsen Holding. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/article/2016/generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables/>

DREAMSTIME EXPANSION. (2020). El sector servicios acelerarán su crecimiento al 3,4% y la industria volvió a positivo al subir un 0,5% en febrer. Recuperado 10 de mayo de 2020, de <https://www.expansion.com/economia/2020/04/22/5e9ffc1c468aeb76038b461a.html>

Expansión. (2020). Bruselas prevé que el PIB caiga un 9,4% y el paro suba al 18,9% en España en 2020. Recuperado 7 de mayo de 2020, de <https://www.expansion.com/economia/2020/05/06/5eb280cce5fdea44248b45ba.html>

Estadísticas: número de vegetarianos en España. (2017). Recuperado 14 de febrero de 2020, de <https://unionvegetariana.org/estadisticas-numero-de-vegetarianos-en-espana/>

García, R. (2017). Solo siete municipios de la Región superan los 20.000 euros de renta media. Murcia, Murcia, España: La Verdad. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.laverdad.es/murcia/javier-molina-superan-20171030173107-nt.html>

Guerras, L. A., Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª Edición). Civitas.

Guadaño, M. F. (2020). La hostelería se enfrenta a su mayor crisis por el coronavirus. Recuperado 10 de mayo de 2020, de <https://tapasmagazine.es/la-hosteleria-se-enfrenta-a-su-mayor-crisis-por-el-coronavirus/>

LA GULATECA. (2017). blogs.20minutos.es. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://blogs.20minutos.es/la-gulateca/2017/02/13/vegetarianismo-en-espana/>

La Opinión (2020). La Región de Murcia alcanzó; en 2019 su récord de turistas en alojamientos reglados. Recuperado 30 de marzo de 2020, de <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2020/01/20/region-murcia-alcanzo-record-turistas/1084367.html>

Llorente, J.I. (2013). Análisis de Viabilidad Empresarial. Madrid: Ed. CEF

Mankiw, N. G. (2014), "Macroeconomía", Antoni Bosch editor, 8ª edición.

Munuera J. L. (2010). Casos de éxito de las empresas murcianas. Esic, Madrid.

Murcia Plaza. (2019). La hostelería murciana creció en 2018 un 0,6 % y generó el 3,9 % del PIB. Recuperado 14 de mayo de 2020, de

<https://murciaplaza.com/la-hosteleria-murciana-crecio-en-2018-un-0-6-y-genero-el-3-9-del-pib>

Otheo, C. F. M., Delgado, G. J. L., Torres, G. A., Jiménez, J. C., & Sánchez, M. R. (2015). *Lecciones de economía española* (12.a ed.). Pamplona, España: Civitas.

Parra, M.C. y Beltrán Bueno, M.A. (2016). *Marketing y Dirección Comercial*. Volumen II. Segunda edición. UCAM: Murcia.

Pérez de Mendoza, F. (2008): *Dirección Financiera*. Ed. Aranzadi.

Portal Estadístico de la Región de Murcia - CREM. (2020). Recuperado 10 de mayo de 2020, de [https://econet.carm.es/web/crem/inicio/-/crem/sicrem/PU\\_padron/PU1249/sec3.html](https://econet.carm.es/web/crem/inicio/-/crem/sicrem/PU_padron/PU1249/sec3.html)

Santesmases, M., (2012). *Marketing, conceptos y estrategias* Pirámide: Madrid.

Statista. (2017). [es.statista.com](https://es.statista.com). Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/631829/frecuencia-con-la-que-se-come-en-restaurantes-o-cafeterias-espana/>

Wandosell, G.; Cegarra Navarro (2001). *Estrategias de empresas*. J. Diego Marín.



### 13. ANEXOS

ANEXO 1. TABLA 1. DATOS POBLACIONALES.

#### Avance Padrón - 2020 - MURCIA (Región de) - TOTAL

	TOTAL	Hombres	Mujeres	TOTAL %	Hombres %	Mujeres %
<b>Total</b>	1.510.951	756.619	754.332	100,00%	50,08%	49,92%
De 0 a 4 años	76.584	39.271	37.313	5,07%	2,60%	2,47%
De 5 a 9 años	86.580	44.646	41.934	5,73%	2,95%	2,78%
De 10 a 14 años	92.791	47.754	45.037	6,14%	3,16%	2,98%
De 15 a 19 años	86.911	45.145	41.766	5,75%	2,99%	2,76%
De 20 a 24 años	84.127	43.505	40.622	5,57%	2,88%	2,69%
De 25 a 29 años	88.090	45.479	42.611	5,83%	3,01%	2,82%
De 30 a 34 años	94.553	47.996	46.557	6,26%	3,18%	3,08%
De 35 a 39 años	114.417	58.647	55.770	7,57%	3,88%	3,69%
De 40 a 44 años	131.064	68.739	62.325	8,67%	4,55%	4,12%
De 45 a 49 años	123.059	63.701	59.358	8,14%	4,22%	3,93%
De 50 a 54 años	114.457	58.095	56.362	7,58%	3,84%	3,73%
De 55 a 59 años	98.780	49.083	49.697	6,54%	3,25%	3,29%
De 60 a 64 años	81.604	39.889	41.715	5,40%	2,64%	2,76%
De 65 a 69 años	65.279	31.243	34.036	4,32%	2,07%	2,25%
De 70 a 74 años	58.360	27.076	31.284	3,86%	1,79%	2,07%
De 75 a 79 años	44.517	19.698	24.819	2,95%	1,30%	1,64%
De 80 a 84 años	33.690	13.844	19.846	2,23%	0,92%	1,31%
De 85 y más años	36.088	12.808	23.280	2,39%	0,85%	1,54%

*Fecha de actualización: 21/04/2020.*

*Datos provisionales.*

*- INE. Padrón Municipal de Habitantes*

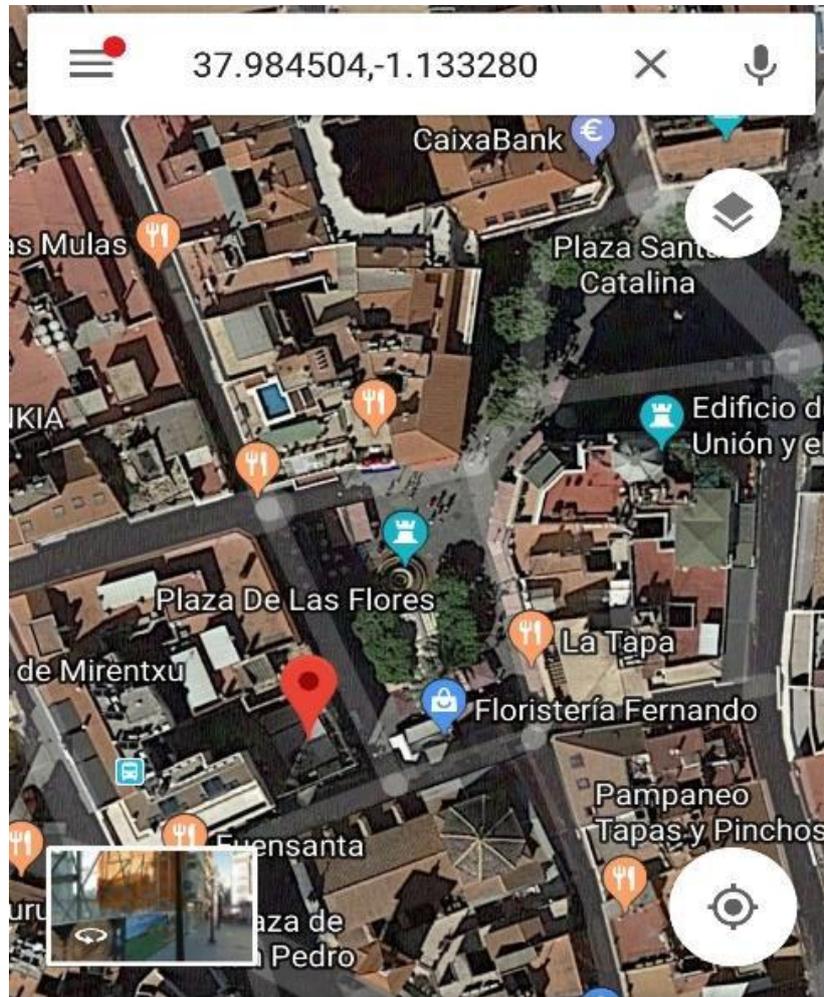
(Portal Estadístico de la Región de Murcia, 21 de abril de 2020, CREM, 2020)

ANEXO 2. TABLA 2. CUADRO DE AMORTIZACIÓN.

PERIODO	CUOTA	INTERÉS	CUOTA AMORTIZACIÓN	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0					60.000,00 €
1	1.851,25 €	347,50 €	1.503,75 €	1.503,75 €	58.496,25 €
2	1.851,25 €	338,79 €	1.512,46 €	3.016,22 €	56.983,78 €
3	1.851,25 €	330,03 €	1.521,22 €	4.537,44 €	55.462,56 €
4	1.851,25 €	321,22 €	1.530,03 €	6.067,48 €	53.932,52 €
5	1.851,25 €	312,36 €	1.538,90 €	7.606,37 €	52.393,63 €
6	1.851,25 €	303,45 €	1.547,81 €	9.154,18 €	50.845,82 €
7	1.851,25 €	294,48 €	1.556,77 €	10.710,95 €	49.289,05 €
8	1.851,25 €	285,47 €	1.565,79 €	12.276,74 €	47.723,26 €
9	1.851,25 €	276,40 €	1.574,86 €	13.851,60 €	46.148,40 €
10	1.851,25 €	267,28 €	1.583,98 €	15.435,58 €	44.564,42 €
11	1.851,25 €	258,10 €	1.593,15 €	17.028,73 €	42.971,27 €
12	1.851,25 €	248,88 €	1.602,38 €	18.631,11 €	41.368,89 €
13	1.851,25 €	239,59 €	1.611,66 €	20.242,77 €	39.757,23 €
14	1.851,25 €	230,26 €	1.620,99 €	21.863,76 €	38.136,24 €
15	1.851,25 €	220,87 €	1.630,38 €	23.494,14 €	36.505,86 €
16	1.851,25 €	211,43 €	1.639,82 €	25.133,97 €	34.866,03 €
17	1.851,25 €	201,93 €	1.649,32 €	26.783,29 €	33.216,71 €
18	1.851,25 €	192,38 €	1.658,87 €	28.442,16 €	31.557,84 €
19	1.851,25 €	182,77 €	1.668,48 €	30.110,65 €	29.889,35 €
20	1.851,25 €	173,11 €	1.678,15 €	31.788,79 €	28.211,21 €
21	1.851,25 €	163,39 €	1.687,86 €	33.476,66 €	26.523,34 €
22	1.851,25 €	153,61 €	1.697,64 €	35.174,30 €	24.825,70 €
23	1.851,25 €	143,78 €	1.707,47 €	36.881,77 €	23.118,23 €
24	1.851,25 €	133,89 €	1.717,36 €	38.599,13 €	21.400,87 €
25	1.851,25 €	123,95 €	1.727,31 €	40.326,44 €	19.673,56 €
26	1.851,25 €	113,94 €	1.737,31 €	42.063,75 €	17.936,25 €
27	1.851,25 €	103,88 €	1.747,37 €	43.811,12 €	16.188,88 €
28	1.851,25 €	93,76 €	1.757,49 €	45.568,62 €	14.431,38 €
29	1.851,25 €	83,58 €	1.767,67 €	47.336,29 €	12.663,71 €
30	1.851,25 €	73,34 €	1.777,91 €	49.114,20 €	10.885,80 €
31	1.851,25 €	63,05 €	1.788,21 €	50.902,41 €	9.097,59 €
32	1.851,25 €	52,69 €	1.798,56 €	52.700,97 €	7.299,03 €
33	1.851,25 €	42,27 €	1.808,98 €	54.509,95 €	5.490,05 €
34	1.851,25 €	31,80 €	1.819,46 €	56.329,41 €	3.670,59 €
35	1.851,25 €	21,26 €	1.830,00 €	58.159,41 €	1.840,59 €
36	1.851,25 €	10,66 €	1.840,59 €	60.000,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. ILUSTRACIÓN 1. MAPA SITUACIONAL DEL LOCAL.



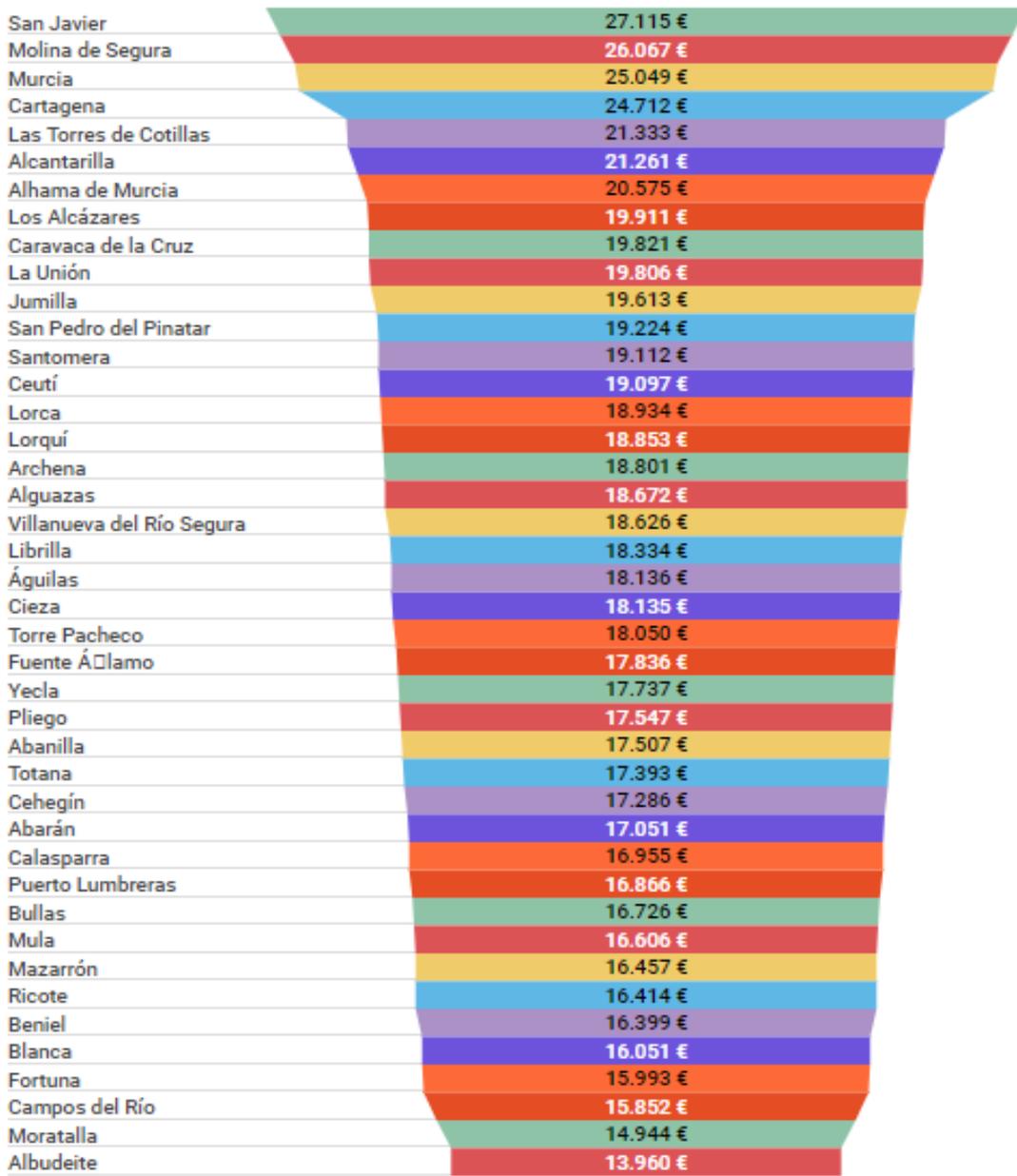
Plaza Flores, 3

30004 Murcia

Fuente: Google maps

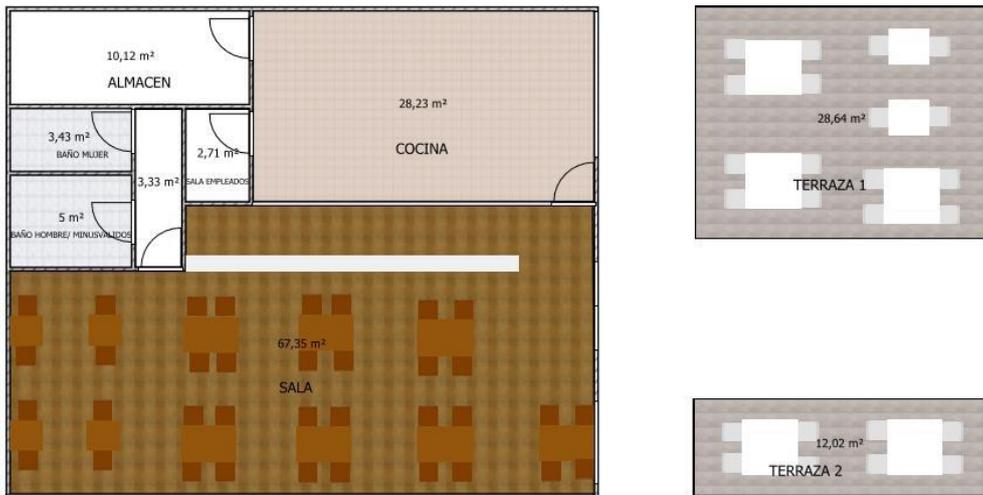
ANEXO 4. TABLA 3. TABLA DE RENTAS DE LAS CIUDADES.

Declaraciones del IRPF en la Región de Murcia (2015)



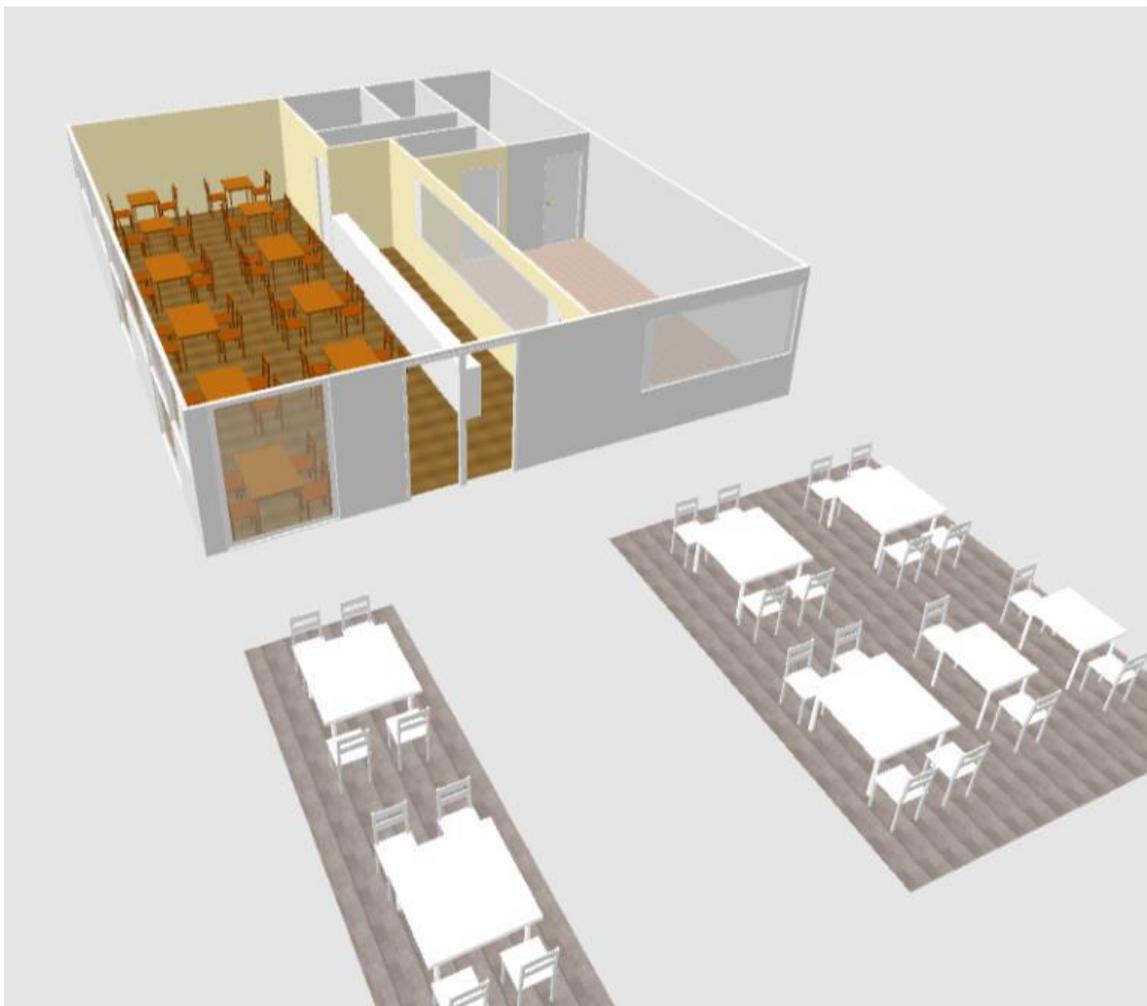
(la verdad, 30 de octubre de 2017, Solo siete municipios de la Región superan los 20.000 euros de renta media)

ANEXO 5. ILUSTRACIÓN 2. PLANO DE SITUACIÓN.



Fuente: Elaboración Propia

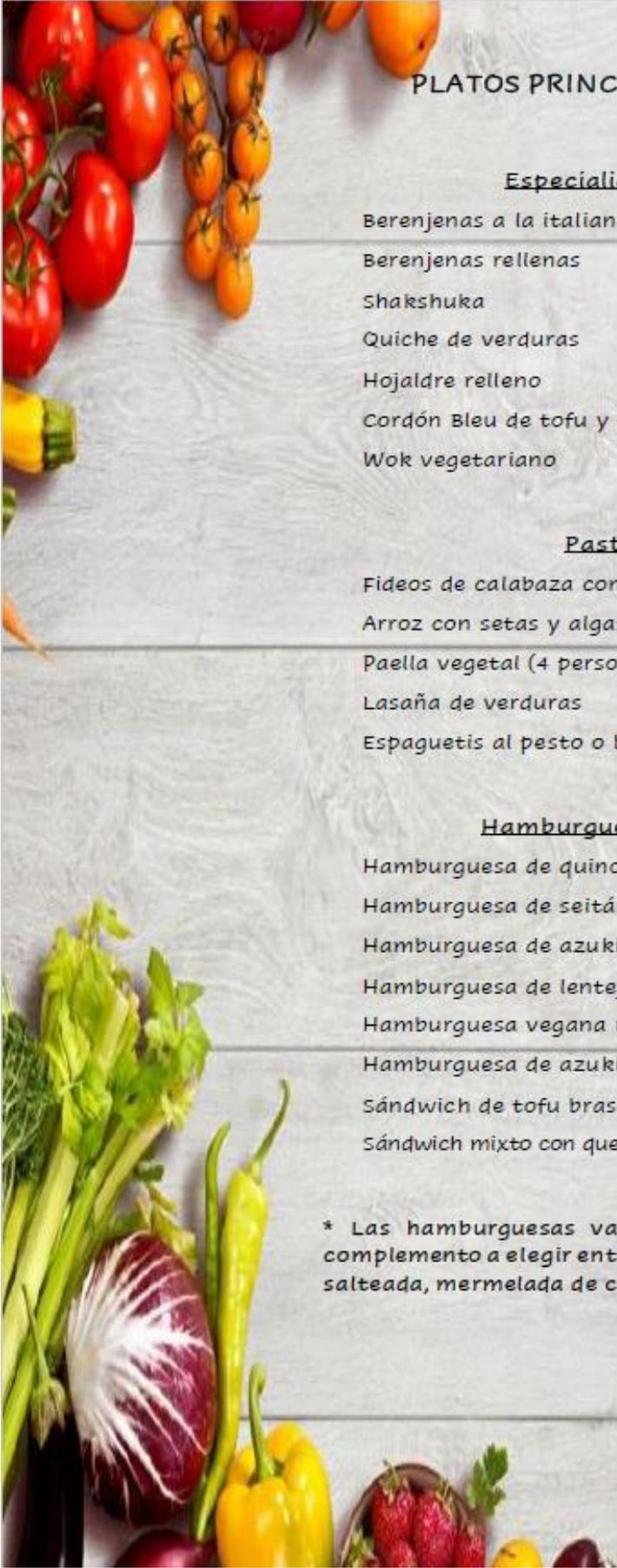
ANEXO 6. ILUSTRACIÓN 3. PLANO DE ALZADA.



Fuente: Elaboración Propia



<b>ENTRANTES</b>		<u>PRECIO</u>
Humus de habichuelas rojas		9.00€
Bocaditos de patata crujientes		9,75€
Verduras cin dup de hummus		5.25€
Finger de berenjena		11.25€
Croquetas de verduras		8.25€
Tiropita		12.00€
Tosta de pesto y cherrys		3,75€
Croquetas de garbanzos		5,25€
Buñuelos de calabaza		5.25€
Barritas de envidias con hummus de pimiento asado		6.00€
Empanadillas de espinacas y piñones		7.50€
Quenelle con dip		9.00€
Tomates verdes fritos		9.75€
Tortitas de calabacín		6.00€
Rollito de berenjena, tomate y queso		8.25€
Patatas cheese and vegan bacon		9.75€
Patatas cheddar y champiñones		10.50€
Nachos con chorizo vegano		11.25€
Patatas barbacoa de seitan		9.75€
<b>ENSALADAS</b>		
Ensalada de tomates y granada		13.75€
Ensalada de lentejas con manzana		14.00€
Ensalada de brócoli y manzana (invidual)		5.75€
Ensalada mediterránea		14.75€
Ensalada de pasta, arroz o quinoa		11.25€
Ensalada Waldorf		16.75€



## PLATOS PRINCIPALES

### Especialidades de la casa

Berenjenas a la italiana	21.00€
Berenjenas rellenas	23.50€
Shakshuka	24.50€
Quiche de verduras	22.25€
Hojaldre relleno	20.50€
Cordón Bleu de tofu y parmesano	27.50€
Wok vegetariano	23.00€

### Pasta y arroces

Fideos de calabaza con bechamel	23.00€
Arroz con setas y algas	22.25€
Paella vegetal (4 personas min)	19.75€/persona
Lasaña de verduras	25.50€
Espaguetis al pesto o boloñesa de soja	22.75€

### Hamburguesas y sándwiches

Hamburguesa de quinoa (*)	22.50€
Hamburguesa de seitán (*)	23.50€
Hamburguesa de azukis y quinoa (*)	23.00€
Hamburguesa de lentejas y tofu (*)	22.75€
Hamburguesa vegana mexicana	27.75€
Hamburguesa de azukis japonesa	27.75€
Sándwich de tofu braseado	20,75€
Sándwich mixto con queso y bacon vegano	15.75€

\* Las hamburguesas van acompañadas de una salsa o complemento a elegir entre Mayonesa de aguacate, calabaza salteada, mermelada de cebolla o salsa barbacoa.

## BEBIDAS

Refrescos 33cl	3.50€
Zumo de frutas naturales 50cl	4.75€
Zumo digestivo	7.25€
Zumo detox	7.25€
Cerveza 1/3	4.00€
Agua medio litro	3.50€
Rioja crianza (copa)	5.75€
Rioja crianza (botella)	21.00€
Ribera del duero reserva	41.50€
Valdepeñas Crianza	18.00€
Albariño	19.50€
Lambrusco	13.50€
Cigales	19.00€
Juan Gil etiqueta plata (Jumilla)	30.00€
Dharma (Bullas)	19.00€
Lavia etiqueta azul (Bullas)	65€
Vega sicilia Único	600€

\*Para más variedad, preguntar por la carta de vinos.

## POSTRES

Tiramisú	6.50€
Mousse de chocolate o vainilla	6.50€
Tarta de zanahoria	6.75€
Cheese Cake	7.95€
Bizococho Vegano	5.50€
Pastelito de naranja y chocolate	7.50€
Pastel de coco y té verde	8.50€
Copa de brownie con yogurt de fruta	7.50€
Waffle azul de avena con moras	11.50€
Copa de pitehaya con miel	8.95€
Granizado de sandía, menta y limón	4.95€
Pundín de mango y chía	8.95€

## OTROS (PARA ACOMPAÑAR)

Ensalada americana (coleslaw)	3.00€
Pan de aceitunas y romero	2.25€
Calabaza especiada al horno	5.25€

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8. TABLA 5. FLUJO DE CAJA PREVISIONAL AÑO 2020.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2020
Inversión de los propietarios	30.000 €												30.000 €
Prestamo obtenido	60.000 €												60.000 €
Ventas	37.440 €	52.992 €	76.440 €	124.200 €	79.968 €	84.672 €	39.312 €	32.760 €	142.200 €	84.672 €	74.088 €	117.000 €	945.744 €
<b>Ingresos</b>	<b>127.440 €</b>	<b>52.992 €</b>	<b>76.440 €</b>	<b>124.200 €</b>	<b>79.968 €</b>	<b>84.672 €</b>	<b>39.312 €</b>	<b>32.760 €</b>	<b>142.200 €</b>	<b>84.672 €</b>	<b>74.088 €</b>	<b>117.000 €</b>	<b>1.035.744 €</b>
Reforma y acondicionamiento de local	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	32.400 €
Deposito del alquiler	9.600 €												9.600 €
Alquiler	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	3.200 €	38.400 €
Compra de inventario/ Proveedores	14.976 €	21.197 €	30.576 €	43.470 €	31.987 €	33.869 €	12.580 €	10.483 €	49.770 €	35.562 €	29.635 €	46.800 €	360.905 €
Compra de material: Mobiliario	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	2.250 €	27.000 €
Asesoría	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	4.200 €
Compra de material: Utensilios	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	350 €	4.200 €
Salarios	10.483 €	14.838 €	21.403 €	34.776 €	22.391 €	23.708 €	11.007 €	9.173 €	39.816 €	23.708 €	20.745 €	32.760 €	264.808 €
Tasas de la Seguridad Social	6.645 €	4.451 €	6.421 €	10.433 €	6.717 €	7.112 €	3.302 €	2.752 €	11.945 €	7.112 €	6.223 €	9.828 €	82.942 €
Seguros	2.500 €												2.500 €
Suministros: agua	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	7.200 €
Suministros: Luz	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €	15.600 €
Suministros: Internet y teléfono	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	1.440 €
Publicidad	1.123 €	1.123 €	1.123 €	1.123 €	1.123 €	1.123 €	1.123 €	1.123 €	3.043 €	1.123 €	1.123 €	1.123 €	15.390 €
Compra de aplicaciones informaticas	6.000 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	7.100 €
IVA				2.050 €			5.748 €					5.303 €	13.101 €
Otros	292 €	413 €	596 €	969 €	624 €	660 €	307 €	256 €	1.109 €	660 €	578 €	913 €	7.377 €
Reparación y conservacion			130 €		100 €		50 €		160 €			180 €	620 €
Compra de ordenadores	3.000 €												3.000 €
Contratación espectaculos	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €			1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	12.000 €
<b>Gastos</b>	<b>72.301,07 €</b>	<b>60.883,74 €</b>	<b>80.738,70 €</b>	<b>115.547,40 €</b>	<b>83.676,53 €</b>	<b>87.533,64 €</b>	<b>50.283,35 €</b>	<b>39.588,50 €</b>	<b>129.663,46 €</b>	<b>94.823,86 €</b>	<b>78.630,15 €</b>	<b>114.908,65 €</b>	<b>1.008.579,06 €</b>
<b>Ingresos - Gastos</b>	<b>55.138,93 € -</b>	<b>7.891,74 € -</b>	<b>4.298,70 € -</b>	<b>8.652,60 € -</b>	<b>3.708,53 € -</b>	<b>2.861,64 € -</b>	<b>10.971,35 € -</b>	<b>6.828,50 € -</b>	<b>12.536,54 € -</b>	<b>10.151,86 € -</b>	<b>4.542,15 € -</b>	<b>2.091,35 €</b>	<b>27.164,94 €</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>55.138,93 €</b>	<b>47.247,19 €</b>	<b>42.948,49 €</b>	<b>51.601,08 €</b>	<b>47.892,55 €</b>	<b>45.030,91 €</b>	<b>34.059,56 €</b>	<b>27.231,06 €</b>	<b>39.767,60 €</b>	<b>29.615,74 €</b>	<b>25.073,59 €</b>	<b>27.164,94 €</b>	<b>27.164,94 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 9. ILUSTRACIÓN 4. ORGANIGRAMA.



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 10. TABLA 6. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

**Jefe de cocina:** Tendrá un salario medio de 32.200 euros brutos al año divididos en 14 pagas de 2.300 euros cada una y sus funciones principales son:

- Realizar de manera cualificada la planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina.
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área.
- Realizar inventarios, controles de materiales, mercancías, etc.. de uso en la cocina.
- Diseñar platos, y participar en su elaboración.
- Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación y almacenamiento.
- Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje de cocina, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- Colaborar en la instrucción del personal a su cargo.

**Cocinero:** el salario es de 19.600 euros brutos al año, divididos en 14 pagas de 1.40 euros cada una.

- Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina.
- Se comunicará directamente con el jefe de cocina.
- Repartirá, organizará y dirigirá el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos de la partida o evento, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir.
- Confeccionará siempre que el jefe de cocina le pida el inventario

- Elaborará y terminará los platos específicos de la partida de la que es responsable, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.
- Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías.
- Realizará la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas.
- Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina.
- Colabora en el montaje, servicio y desmontaje de bufetes.
- Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
- Colabora en la planificación de la carta.
- Colabora en la gestión de costes e inventarios, así como en las compras.
- Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.

**Jefe de sala:**

Salario: 26.600 euros brutos al año correspondientes a 14 pagas de 1.900 euros cada una. Sus funciones son:

- Organización del personal a su cargo.
- Mantenimiento de la comunicación interna.
- Puesta en marcha de la operativa diaria de los diferentes puntos de restauración del restaurante.
- Supervisión del montaje y preparación de acontecimientos.
- Supervisión de salas y terraza.

- Inventarios y pedidos al economato.
- Seguimiento de los estándares establecidos en el trámite de pedidos, facturación y acomodamiento de clientes.
- Liquidación del turno según los estándares establecidos.
- Actualización del stock.
- Optimización de los recursos asignados.
- Supervisión de la uniformidad y presencia del personal.
- Formación de los nuevos camareros según los estándares establecidos.
- Garantía del cumplimiento de la normativa respecto a la higiene, calidad y medio.
- Ambiente del establecimiento.
- Atención al cliente (personalización del servicio).
- Recibir a los clientes y los acompañará hasta las mesas.
- Gestionar la cuenta y cobrar las consumiciones.

**Camareros:**

**Salario:** 19.600 euros brutos al año divididos en 14 pagas de 1.400 euros cada una. Los camareros con un contrato a tiempo parcial cobrarán a 9 euros brutos la hora. Sus funciones principales son:

- Encargarse de la preparación de mesas y sillas, así como la disposición de los cubiertos.
- Recoger el pedido de los clientes y transmitirlo a la barra o a la cocina, ya sea verbalmente o introduciendo los datos en una PDA.
- Asesorar a los clientes, ayudarles a escoger y resolver sus cuestiones y dudas.

- Atender reclamaciones, en el caso de que se produzcan.
- Informar y aconsejar al cliente sobre la composición y confección de los distintos productos a su disposición
- Transportar útiles y enseres necesarios para el servicio.
- Vaciar y limpiar mesas y mostradores, p.ej., llevando platos, vasos y vajilla a la cocina para lavarlos.

ANEXO 11. TABLA 7. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL.

CUENTA DE RESULTADOS (TRES AÑOS)							
Nº CUENTAS	CONCEPTO	AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022	
	1. Importe Neto de la cifra de negocio	945.744,00 €		1.068.690,72 €		1.154.185,98 €	
700	Venta de mercaderías	945.744,00 €		1.068.690,72 €		1.154.185,98 €	
	2. Variaciones de existencias de productos terminados y en curso de fabricación						
	3. Trabajos realizado por la empresa para su activo						
	4. Aprovisionamientos	- 360.905,28 €	38,16%	- 407.822,97 €	38,16%	- 440.448,80 €	38,16%
600	Compra de mercaderías	- 360.905,28 €	38,16%	- 407.822,97 €	38,16%	- 440.448,80 €	38,16%
601	Compra de materias primas						
	5. Otros ingresos de explotación						
	6. Gastos de personal	- 347.750,82 €	36,77%	- 406.868,45 €	38,07%	- 431.280,56 €	37,37%
640	Sueldos y Salarios	- 264.808,32 €	28,00%	- 309.825,73 €	28,99%	- 328.415,28 €	28,45%
642	Seguridad Social a Cargo de la empresa	- 82.942,50 €	8,77%	- 97.042,72 €	9,08%	- 102.865,28 €	8,91%
	7. Otros gastos de explotación	- 120.306,80 €	12,72%	- 106.736,49 €	9,99%	- 103.616,25 €	8,98%
621	Arrendamientos y cánones	- 38.400,00 €	4,06%	- 38.400,00 €	3,59%	- 38.400,00 €	3,33%
623	Servicios de profesionales independientes	- 32.400,00 €	3,43%	- 14.658,00 €	1,37%	- 7.698,00 €	0,67%
625	Primas de seguro	- 2.500,00 €	0,26%	- 2.500,00 €	0,23%	- 2.500,00 €	0,22%
627	Publicidad, prop y relaciones públicas	- 15.390,00 €	1,63%	- 17.390,70 €	1,63%	- 18.781,96 €	1,63%
628	Suministros	- 24.240,00 €	2,56%	- 25.452,00 €	2,38%	- 27.233,64 €	2,36%
629	Otros Gastos	- 7.376,80 €	0,78%	- 8.335,79 €	0,78%	- 9.002,65 €	0,78%
	8. Amortización del inmovilizado	- 5.270,00 €	0,56%	- 5.270,00 €	0,49%	- 5.270,00 €	0,46%
681	Amortización del inmovilizado material	- 4.560,00 €	0,48%	- 4.560,00 €	0,43%	- 4.560,00 €	0,40%
680	Amortización del inmovilizado intangible	- 710,00 €	0,08%	- 710,00 €	0,07%	- 710,00 €	0,06%
	9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras						
	10. Excesos de provisiones						
	11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado						
	<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>111.511,10 €</b>	<b>11,79%</b>	<b>141.992,81 €</b>	<b>13,29%</b>	<b>173.570,37 €</b>	<b>15,04%</b>
	12. Ingresos financieros						
	13. Gastos financieros						
662	Intereses de deuda	- 3.335,10 €	0,35%	- 3.245,01 €	0,30%	- 814,18 €	0,07%
	14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros						
	15. Diferencias de cambio						
	16. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros						
	<b>B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>- 3.335,10 €</b>	<b>0,35%</b>	<b>- 3.245,01 €</b>	<b>0,30%</b>	<b>814,18 €</b>	<b>0,07%</b>
	<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>108.176,00 €</b>	<b>11,44%</b>	<b>138.747,80 €</b>	<b>12,98%</b>	<b>172.756,19 €</b>	<b>14,97%</b>
	17. Impuestos sobre beneficios	- 27.044,00 €	2,86%	- 34.686,95 €	3,25%	- 43.189,05 €	3,74%
630	Impuesto Sobre Beneficios	- 27.044,00 €	2,86%	- 34.686,95 €	3,25%	- 43.189,05 €	3,74%
	<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)</b>	<b>81.132,00 €</b>	<b>8,58%</b>	<b>104.060,85 €</b>	<b>9,74%</b>	<b>129.567,14 €</b>	<b>11,23%</b>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 12. TABLA 8. BALANCE DE SITUACIÓN.

ACTIVO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	PATRIMONIO NETO + PASIVO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	44.190,00 €	56.250,00 €	63.810,00 €	<b>PATRIMONIO NETO</b>	38.113,20 €	82.375,07 €	111.787,78 €
Inmovilizado Material	37.800,00 €	49.860,00 €	55.260,00 €	100 Fondos propios	30.000,00 €	38.113,20 €	82.375,07 €
213 Maquinaria	12.000,00 €	23.200,00 €	29.200,00 €	112 Reservas legales	8.113,20 €	10.406,09 €	12.956,71 €
216 Mobiliario	27.000,00 €	27.000,00 €	27.000,00 €	113 Reservas voluntarias		33.855,78 €	16.456,00 €
217 Equipos para procesos de información	3.000,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €				
281 Amortización Acumulada Inmo Material	- 4.200,00 €	- 5.540,00 €	- 6.140,00 €				
Inmovilizado Intangible	6.390,00 €	6.390,00 €	8.550,00 €	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	44.430,00 €	22.215,00 €	- €
206 Aplicaciones informáticas	7.100,00 €	7.100,00 €	9.500,00 €	170 Préstamos a Largo Plazo	44.430,00 €	22.215,00 €	
280 Amortización Acumulada Inmo Intangible	- 710,00 €	- 710,00 €	- 950,00 €				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>90.730,66 €</b>	<b>110.224,58 €</b>	<b>120.097,35 €</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>52.377,46 €</b>	<b>61.884,51 €</b>	<b>72.119,57 €</b>
Existencias	63.565,72 €	71.829,26 €	77.575,60 €	520 Préstamos a Corto plazo	22.215,00 €	22.215,00 €	22.215,00 €
300 Existencias	63.565,72 €	71.829,26 €	77.575,60 €	513 Otras deudas a corto Plazo	1.320,00 €	2.950,30 €	4.520,68 €
Tesorería	27.164,94 €	38.395,32 €	42.521,75 €	4750 HP, acreedora por IVA	1.798,46 €	2.032,26 €	2.194,84 €
570 Caja	664,94 €	545,32 €	921,75 €	4752 HP, acreedora por Impuesto de Sociedades	27.044,00 €	34.686,95 €	43.189,05 €
572 Bancos	26.500,00 €	37.850,00 €	41.600,00 €				
<b>TOTAL ACTIVO =</b>	<b>134.920,66 €</b>	<b>166.474,58 €</b>	<b>183.907,35 €</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO =</b>	<b>134.920,66 €</b>	<b>166.474,58 €</b>	<b>183.907,35 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 13. TABLA 9. VAN Y TIR.

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

$$-30.000 + \frac{81.132}{1+r} + \frac{104.060,85}{(1+r)^2} + \frac{120.567,14}{(1+r)^3} = 0$$

$$r = 2,8697$$

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$-30.000 + \frac{81.132}{(1+0,043)} + \frac{104.060,85}{(1+0,043)^2} + \frac{120.567,14}{(1+0,043)^3}$$

$$\mathbf{VAN = 249.706,11€}$$

ANEXO 14. TABLA 10. RATIOS DE SITUACIÓN.

#### Fondo de maniobra

2020	$90.730,66 - 52.377,46 = 38.353,20$
2021	$110.224,58 - 61.885,51 = 38.339,07$
2022	$120.097,35 - 72.119,57 = 47.977,78$

#### Test ácido

2020	$\frac{90.730,66}{52.377,46} = 1,73$
2021	$\frac{110.224,58}{61.884,51} = 1,78$
2022	$\frac{120.097,35}{72.119,57} = 1,67$

#### Ratio de tesorería inmediata

$$2020 \quad \frac{27.164,94}{523.77,46} = 0,52$$

$$2021 \quad \frac{38.395,32}{61.884,51} = 0,62$$

$$2022 \quad \frac{42.521,75}{72.111,57} = 0,59$$

#### Coefficiente de garantía

$$2020 \quad \frac{134.920,66}{96.807,46} = 1,39$$

$$2021 \quad \frac{166.474,58}{84.099,51} = 1,98$$

$$2022 \quad \frac{183.907,35}{72.119,57} = 2,55$$

#### Coefficiente de solvencia

$$2020 \quad \frac{90.730,66}{52.377,46} = 1,73$$

$$2021 \quad \frac{110.224,58}{61.884,51} = 1,78$$

$$2022 \quad \frac{120.097,35}{72.119,57} = 1,67$$

### Endeudamiento

$$2020 \quad \frac{96.807,46}{38.113,2} = 2,54$$

$$2021 \quad \frac{61.884,51}{82.375,07} = 0,75$$

$$2022 \quad \frac{72.119,57}{111.787,78} = 0,65$$

### Ratio de rentabilidad económica

$$2020 \quad \frac{111.511,1}{134.920,66} = 82,65\%$$

$$2021 \quad \frac{141.992,81}{166.474,58} = 85,29\%$$

$$2022 \quad \frac{173.570,37}{183.907,35} = 94,38\%$$

### Retorno de la inversión (ROI)

$$2020 \quad \frac{81.132}{134.920,66} = 60,13\%$$

$$2021 \quad \frac{104.060,85}{166.474,58} = 62,51\%$$

$$2022 \quad \frac{129.567,14}{183.907,35} = 70,45\%$$

## Rentabilidad Financiera

$$2020 \quad \frac{81.132}{38.113,2} = 212,87\%$$

$$2021 \quad \frac{104.060,85}{82.375,07} = 126,33\%$$

$$2022 \quad \frac{129.567,14}{111.787,78} = 115,90\%$$