



Facultad de Ciencias y Económicas Empresariales

Plan de negocio de Orange Bamboo. Un restaurante de comida “Fast-Casual” en Madrid

Autor: Jaime Sáez Barbero

Director: Manuel Federico Goudie Pujals

MADRID | Junio 2022

Resumen

En este trabajo de fin de grado se ha planteado un modelo de negocio que estudia la viabilidad de abrir un restaurante “fast-casual” de comida asiático-americana, llamado Orange Bamboo, en la ciudad de Madrid, con el objetivo de ofrecer comida de calidad a bajo coste y un servicio rápido y customizable. En el apartado de la introducción de este trabajo de fin de grado, se ha hecho una descripción del proyecto que cuenta con la singularidad de estar elaborado entre los dos futuros socios del negocio Jacobo Erice y Jaime Sáez. En este trabajo se analiza la tipología de empresa a desarrollar y se detalla su modelo de negocio, los objetivos buscados, así como también un análisis del mercado para analizar el sector de la comida rápida y las nuevas tendencias del sector. Finalmente, se incluyen otros bloques principales del trabajo como son el plan de operaciones y recursos humanos, en los que se determinan y fijan los procesos de las partes interesadas más importantes para la empresa, los empleados y proveedores, y para finalizar se detalla un completo plan financiero que mediante proyecciones financieras ha estudiado con detalle la viabilidad financiera del negocio.

Palabras Clave: fast-casual, asiático-americana, propuesta de valor, plan financiero, organización y recursos humanos

Advertencia: Debido a que este trabajo de fin de grado se ha realizado individualmente, se pueden encontrar similitudes con el trabajo de fin de grado de Jacobo Erice ya que es una idea de negocio común. También puede haber similitudes en la bibliografía y figuras utilizadas.

Abstract

In this thesis, a business model has been proposed to study the feasibility of opening a "fast-casual" Asian-American restaurant, called Orange Bamboo, in the city of Madrid, with the aim of offering quality food at a low cost and fast and customizable service. In the introduction section of this thesis, a description of the project has been made, which has the singularity of being developed between the two future partners of the business Jacobo Erice and Jaime Sáez. This work analyzes the type of company to be developed and details its business model, the objectives sought, and market analysis to analyze the fast-food sector and new trends in the industry. Additionally, the main blocks of the work are the operations and human resources plan, in which the processes of the most important stakeholders for the company, employees and suppliers, are determined and established. Finally, a complete financial plan is detailed, which has studied the financial viability of the business through financial projections.

Keywords: fast-casual, Asian-American, value proposition, financial plan, organization and human resources.

Disclaimer: Due to the fact that this final degree work has been done individually, similarities can be found with Jacobo Erice's final degree work since it is a common business idea. There may also be similarities in the bibliography and figures used.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Objetivos.....	9
1.2 Metodología.....	9
1.3 Estructura	11
2. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	11
2.1 La Empresa	11
2.2 Misión, Visión, & Valores.....	12
2.3 Datos Básicos del Restaurante	13
2.4 Objetivos de la Empresa.....	15
2.5 El Menú	16
2.6 Área Jurídico-Fiscal.....	18
2.6.1 Forma Jurídica	18
2.6.2 Ventajas de utilizar la Sociedad de Responsabilidad limitada (como forma jurídica)	18
2.6.3 Procedimiento para dar de alta una sociedad limitada	19
2.6.4 Trámites administrativos generales.....	19
3. ANÁLISIS DE MERCADO	20
3.1 Análisis de la restauración española	20
3.2 Nuevas Tendencias	22
4. PLAN DE GESTIÓN.....	24
4.1 Proveedores	24
4.1.1 Gestión de los proveedores.....	25
4.2 Gestión de stocks	26
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	27
5.1 Descripción de puestos, funciones y responsabilidades.....	27
5.2 Flujo de servicio al cliente	29
5.3 Estructura de organización (organigrama)	30
5.4 Parámetros de contratación del personal.....	31
5.5 Política retributiva	33
6. PLAN FINANCIERO.....	36
6.1 Balance de situación	36
6.1.1 Inversión Inicial.....	38
6.1.2 Activo no corriente	41
6.1.3 Activo corriente	42
6.1.4 Patrimonio neto.....	44
6.1.5 Pasivo No corriente	45
6.1.6 Pasivo corriente	46
6.2 Pérdidas y Ganancias	48

6.2.1	Ingresos y costes de venta.....	50
6.3	<i>Ratios y rentabilidad económica</i>	59
6.3.1	Recuperación de inversión.....	59
6.3.2	VAN & TIR.....	60
6.3.3	Ratios Financieros	61
7.	<i>CONCLUSIONES</i>	68
8.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	72
9.	<i>ANEXOS</i>	76
9.1	<i>Amortización del préstamo</i>	76
9.2	<i>Datos del Alquiler</i>	78
9.3	<i>Amortización del Inmovilizado Material e Inmaterial</i>	79
9.4	<i>Recuperación de Inversión</i>	79
9.5	<i>VAN & TIR</i>	79
9.6	<i>Coste de Materias Primas</i>	79
9.7	<i>Precio de los productos ofrecidos</i>	81

Índice de figuras

FIGURA 1:	MENÚ	17
FIGURA 2:	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	30
FIGURA 3:	COSTE POR HORA EMPLEADO	35
FIGURA 4:	COSTE TOTAL DE SALARIOS AÑO 1 Y 2	35
FIGURA 5:	COSTE TOTAL DE SALARIOS AÑO 3, 4 Y 5	36
FIGURA 6:	BALANCE DE SITUACIÓN - ACTIVO.....	37
FIGURA 7:	BALANCE DE SITUACIÓN – PASIVO & PATRIMONIO NETO	38
FIGURA 8:	INVERSIÓN INICIAL	39
FIGURA 9:	IVA DE INVERSIONES & COSTES.....	41
FIGURA 10:	ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	42
FIGURA 11:	SALDO A COBRAR	43
FIGURA 12:	ESTADO DE FLUJOS DE CAJA.....	43
FIGURA 13:	MOVIMIENTOS DEL PATRIMONIO NETO	44
FIGURA 14:	PRÉSTAMO.....	45
FIGURA 15:	SALDO A PAGAR.....	46
FIGURA 16:	IVA A PAGAR	47
FIGURA 17:	SEGURIDAD SOCIAL ACREEDORA	48
FIGURA 18:	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	49
FIGURA 19:	PORCENTAJE DE COSTES SOBRE VENTAS	49
FIGURA 20:	EVOLUCIÓN DE VENTAS, COSTES Y BENEFICIO NETO.....	51
FIGURA 21:	PREVISIONES DE INGRESOS SEMANALES, MENSUALES Y ANUALES	54
FIGURA 22:	CRECIMIENTO DE VENTAS Y COSTES DEL AÑO 3 AL 5	54
FIGURA 23:	COSTE MEDIO	55
FIGURA 24:	PREVISIÓN DE COSTES SEMANALES, MENSUALES Y ANUALES.....	56
FIGURA 25:	HACIENDA PUBLICA ACREEDORA POR IVA	56
FIGURA 26:	RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	60
FIGURA 27:	CÁLCULO DE LA RATIO DE LIQUIDEZ.....	62
FIGURA 28:	RESULTADOS RATIO DE LIQUIDEZ	62
FIGURA 29:	CÁLCULO DEL RATIO DE ACIDEZ	63
FIGURA 30:	RESULTADO RATIO DE ACIDEZ.....	63

FIGURA 31: CALCULO DEL FONDO DE MANIOBRA	64
FIGURA 32: RESULTADO DEL FONDO DE MANIOBRA	64
FIGURA 33: CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE SOLVENCIA.....	65
FIGURA 34: RESULTADO DEL COEFICIENTE DE SOLVENCIA	65
FIGURA 35: CALCULO RATIO DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS.....	66
FIGURA 36: RESULTADO DEL RATIO DE RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	66
FIGURA 37: CÁLCULO DEL ROE	67
FIGURA 38: RESULTADO DEL ROE	67
FIGURA 39: CÁLCULO DEL ROA	68
FIGURA 40: RESULTADO DEL ROA.....	68

Índice de tablas

TABLA 1: BUSINESS MODEL CANVAS	14
TABLA 2: NÚMERO DE TURNOS DE COMIDA.....	35
TABLA 3: GASTO POR PERSONA.....	52
TABLA 4: VIDA ÚTIL DEL INMOVILIZADO MATERIAL.....	58

1. INTRODUCCIÓN

Con este trabajo Jacobo Erice y Jaime Sáez están planteando un modelo de negocio de comida rápida asiática-americana, denominado “fast-casual”, en España en la ciudad de Madrid. El nombre del negocio será “Orange Bamboo” y tendrá como principales características una comida asiática-americana de alta calidad, bajo coste y servicio rápido. El “fast-casual” es una de las tendencias de restaurantes, que todavía está en proceso de crecimiento alcanzando cada vez más popularidad en los segmentos de calidad-precio de la ciudad de Madrid.

Esta idea surge de la experiencia compartida de los socios Jacobo Erice y Jaime Sáez, al residir en los Estados Unidos durante los últimos dos años. Durante estos últimos dos años hemos podido vivir una experiencia cultural diferente, donde la comida rápida es casi una forma de vida. En España el cambio hacia esta forma de vida la estamos experimentado cada vez más fuerte. Por eso, ahora estamos en un momento crucial para aprovechar las oportunidades que surgen y ofrecer algo que todavía no está afianzado en el mercado español. Nuestra idea no es crear algo totalmente nuevo, sino traer una idea de negocio que está siendo puntero en otros países, como Estados Unidos o Reino Unido.

Durante nuestra estancia en Estados Unidos, Panda Express fue una de las cadenas de comida “fast-casual” que más nos llamó la atención. Este restaurante de comida rápida es una de las cadenas de restaurantes con más éxito en la industria de la comida rápida en Estados Unidos, con más de 2200 ubicaciones (Abadi y Rogers, 2019). Esta cadena ha crecido tanto que sus ventas ya están por encima de los tres billones de dólares (Forbes Magazine, 2021). La empresa, que comenzó en California, con la idea de competir con los restaurantes asiáticos tradicionales del estado, es un gran ejemplo de éxito y oportunidad de mercado al tomar un negocio ya establecido y expandirlo a la industria de comida rápida que ha supuesto un gran crecimiento. Panda Express ha sido nuestra inspiración, pero adaptándolo a un mercado en crecimiento como es el español.

Nuestra propuesta de valor consiste en términos general en traer a España uno de los modelos de restauración más famosos en EE. UU., la comida rápida asiática-americana. “Orange Bamboo” en este modelo de restaurante nos encontramos ante una experiencia de comunidad donde cualquier persona está invitada a disfrutar de la mejor

comida rápida asiática-americana en Madrid totalmente customizable. Nuestro objetivo es que nuestro restaurante transmita una forma de vida moderna y occidentalizada, donde la calidad, bajo coste y la rapidez del servicio sean los factores más importantes para el crecimiento de nuestro negocio. Con productos y materias primas de nuestro país, escogidos entre los proveedores y mercados cuyos objetivos se alienen con nosotros para ofrecer un producto saludable, customizable y de bajo coste.

Este informe empieza con un análisis de negocio donde se ha querido explorar las necesidades básicas para crear una empresa de restauración desde cero. Ha sido de gran importancia fijar nuestros objetivos y definir bien quienes somos desde el principio, para poder transmitírselo de forma clara y concisa a nuestros clientes.

En el análisis de mercado se ha hecho un estudio de las tendencias del sector de la restauración español en la actualidad y como se encuentra el sector hoy, después de la crisis financiera, surgida tras la pandemia mundial. En cuanto al plan de recursos humanos y operaciones resulto de gran importancia el estudio de uno de los activos más importantes para la empresa, las personas. Las personas son los principales activos de la organización y su buen hacer como primera línea del proceso productivo hace que todo funcione a la perfección. Por ello hemos elaborado un plan de contratación específico para cada puesto y hemos definido claramente sus funciones y responsabilidades siempre buscando un crecimiento personal y profesional desde un enfoque positivo y con una clara visión de mejora continua. Por otro lado, es crucial que la empresa tenga muy en cuenta a todos los actores implicados en el proceso productivo como por ello también hemos definido quienes serán nuestros proveedores y hemos cuidado con detalle cómo se gestionaran las existencias recibidas.

El siguiente paso que se ha realizado ha sido desarrollar un plan financiero donde se ha estudiado la viabilidad económica del negocio. Dado los altos costes de inversión inicial y de operaciones, se ha tenido que recurrir a financiación externa para hacer frente a estos gastos. En cuanto al grueso del plan financiero se han hecho estimaciones conservadoras con un horizonte de 5 años planteando para este análisis financiero tres escenarios (prudente, optimista y pesimista) de ventas y costes de ventas y así poder proyectar el rendimiento financiero de la empresa en los próximos años. El balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias presentan unos resultados positivos y

esperanzadores para llegar a una pronta recuperación de la inversión y una vez logrado nuestro punto de equilibrio, explorar proyectos de expansión.

1.1 Objetivos

Este trabajo tiene como objetivos presentar, diseñar, desarrollar y estudiar la viabilidad del plan de negocio de Orange Bamboo, que busca llevar a cabo una penetración en el sector de la restauración española mediante un nuevo modelo de negocio que todavía no está desarrollado en España.

Orange Bamboo es un restaurante de comida “fast-casual” asiático-americana en Madrid. Esta idea de negocio es algo que los socios queremos desarrollar después de terminar la carrera. Encontramos que esta es la oportunidad perfecta para valorar la propuesta y desarrollar un estudio en profundidad sobre el mercado y la posibilidad de éxito de la propuesta. Queremos realizar un estudio completo de todas las áreas significativas para entender el mercado en el que queremos emprender y en el cual estamos dedicando todo nuestro esfuerzo. En este estudio también detallamos todo lo que se requiere a la hora de emprender y montar una empresa.

1.2 Metodología

La metodología empleada para este trabajo ha sido en su mayoría deductiva a través de estimaciones ya que mediante un estudio del mercado y de sus necesidades se ha desarrollado un plan de negocio totalmente específico para la empresa Orange Bamboo.

Para conseguir los objetivos establecidos y realizar un extenso trabajo sobre una idea de negocio vamos a utilizar el Modelo Goldsmith. Este modelo es reconocido como el Best Practice por el US National Business Incubator Association (Colbert et al., 2010).

Al ser un plan de negocio realizado por dos personas, por requisitos académicos el trabajo de fin de grado de Jacobo Erice y Jaime Sáez se ha dividido en cuatro partes esenciales que se han estimado como partes clave a la hora de comenzar un proyecto de emprendimiento. Las cuatro partes esenciales son el plan de marketing, plan de estrategia,

plan financiero y plan de operaciones y recursos humanos. Lo primero que se ha realizado del plan de negocio es el plan estratégico analizado por Jacobo y a partir de ahí se ha hecho una definición de las claves del negocio. Una vez hecho este análisis, se han elaborado al mismo tiempo el plan de marketing, financiero y de operaciones y recursos humanos. De estas cuatro secciones, Jacobo ha profundizado más en el desarrollo estratégico del restaurante, incluyendo la estrategia a corto plazo y largo plazo del negocio, el análisis DAFO y PESTEL y la estrategia de marketing. En la estrategia de marketing se ha analizado en profundidad la segmentación de clientes del mercado de comida rápida madrileño para poder analizar en más detalles las preferencias de cada segmento. Por otro lado, Jaime ha profundizado más en el plan de operaciones y recursos humanos donde se ha investigado y elaborado una planificación y organización de los pasos necesarios para la contratación de los empleados y se han plasmado sus funciones, responsabilidades y retribución. En el mencionado plan de operaciones y recursos se ha incluido un estudio y gestión de proveedores. Para la planificación financiera, Jaime ha tenido que validar el modelo de negocio planteado mediante un estudio y desarrollo de estimaciones de la viabilidad financiera que supone abrir un restaurante en la ciudad de Madrid. Finalmente, ambos trabajos finalizan con unas conclusiones separadas dependiendo de lo estudiado en cada uno de los trabajos.

En ambos trabajos se puede encontrar una descripción de la empresa como la definición de la tipología de empresa y las necesidades más importantes a la hora de abrir un restaurante en Madrid, los objetivos y la propuesta de valor diferenciadora. Adicionalmente en ambos trabajos se incluye un estudio de mercado para conocer en más profundidad la restauración española, el concepto de “fast casual” y las tendencias del sector de la comida rápida en España.

Por último, en cuanto a la bibliografía, se han utilizado fuentes primarias y secundarias para la elaboración de este trabajo. Con fuentes primarias a lo largo del trabajo se han utilizado informes, boletines, publicaciones y divulgaciones oficiales, legislación y análisis estadísticos. Por el otro lado, también se han utilizado fuentes secundarias como artículos o investigaciones académicas.

1.3 Estructura

Este trabajo se va a dividir en seis grandes bloques (además del resumen, introducción y anexos) con un contenido diferenciado y crucial para la puesta en marcha de la propuesta de negocio. El primer bloque presenta el análisis del negocio, en el que se presenta en detalle cual es nuestra idea y la consolidación de nuestro negocio. Para ello hemos determinado los aspectos más importantes de un nuevo negocio como es la forma jurídica, objetivos o propuesta de valor. El segundo bloque trata un análisis de mercado de comida rápida en España y valorar las tendencias que este sector está experimentando. El tercer bloque recoge un análisis extenso de la selección de proveedores y la gestión de los productos adquiridos. El cuarto bloque hace hincapié en la estructura, organización y retribución del activo más importante en este negocio, el humano. El quinto bloque explica extensamente si el negocio es viable con un estudio de las proyecciones del plan financiero que esperamos conseguir con la puesta en marcha del restaurante. Finalmente, se extraen las principales conclusiones del estudio.

2. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

2.1 La Empresa

Los promotores del Orange Bamboo son: Jacobo Erice Esquiroz y Jaime Sáez. Ambos están cursando actualmente el último año de grado en el programa de doble titulación de ICADE y Tulane University, por lo que los dos posemos una formación relacionada con la Administración y Dirección de Empresas. Por un lado, Jacobo ha tenido la oportunidad de tener una experiencia laboral en Deloitte, donde ha podido expandir sus conocimientos en el ámbito de estrategia. Por otro lado, Jaime Sáez ha tenido la oportunidad de tener una experiencia laboral en una Startup, apoyando al departamento de ventas y finanzas, donde ha podido expandir sus conocimientos financieros y de organización. Adicionalmente los dos, vamos a aportar todos nuestros conocimientos adquiridos estos últimos cuatro años de formación superior, para plasmar en este proyecto una nueva visión al sector de QSR fast-food.

Somos un equipo joven con mucha ilusión y sin miedo al fracaso, con conocimientos en el ámbito comercial y de las nuevas tecnologías, los cuales vamos a

aportar para conseguir introducir nuestro servicio en un mercado que sigue creciendo. Las principales características que queremos resaltar de nuestro equipo y negocio son las siguientes:

- Contamos con los conocimientos necesarios en las diversas materias que se complementan a la perfección para llevar a cabo nuestra idea de negocio.
- Cada socio fundador aportará un capital de 25,000. euros.
- Jacobo tiene una extensa formación en el ámbito de estrategia y análisis.
- Jaime tiene una extensa formación en la parte comercial y financiera.
- Ambos tenemos conocimientos sobre las nuevas tecnologías, que serán de máxima importancia a la hora de dar a conocer y promocionar nuestro negocio

2.2 Misión, Visión, & Valores

Orange Bamboo busca crear una comunidad con sus consumidores que quieran contribuir en el crecimiento de una marca que busca ofrecer un servicio rápido, pero de calidad. Por ello, nuestra misión, visión y valores son los siguientes:

- Valores: Los valores son algo esencial en la fundación de una compañía, por ello queremos resaltar la importancia y la dedicación de Orange Bamboo en seguir los siguientes valores:
 - o Servicio. Ponemos a nuestros consumidores primero, dando un servicio de calidad y si nuestro consumidor no está satisfecho con su pedido lo puede devolver.
 - o Sabor. Le ponemos más sabor a la vida, dando un giro a la comida rápida asiática-americana en España.
 - o Calidad. Ofrecer productos nacionales de calidad.
 - o Lifestyle. Queremos ofrecer un producto saludable comparado con el resto de la industria.
 - o Familia. Queremos crecer con nuestros consumidores y aprender los unos de los otros.

- Misión: “Que los deliciosos momentos para sentirse bien sean fáciles para todos, dando un servicio de calidad a todos nuestros clientes”. La misión de la empresa/marca es ofrecer servicios de restauración apostando por la calidad de los productos, rapidez del servicio y el bajo coste.
- Visión: “Queremos convertirnos en el restaurante de comida rápida de referencia en Madrid, escalando a medio plazo a nuevas comunidades autónomas”. Como mencionado anteriormente la visión de la empresa/marca es convertirse en una referencia de la comida “fast-casual” en España y atraer clientes de todas las edades, con especial enfoque en las personas de 18-35 años, gustos, valores y necesidades alimentarias.

2.3 Datos Básicos del Restaurante

Propuesta de valor y porque nuestro proyecto se diferencia de los demás:

- Estilo de restaurante: El restaurante será un “fast-casual”, un género que recientemente ha tomado mucha importancia en el sector de la comida rápida en España, pero que actualmente no existe ningún restaurante que trabaje con un menú asiático-americano.
- Enfocado en la gente joven: No queremos cerrarnos a este segmento exclusivamente, pero si sabemos que nuestro mercado se caracteriza por potenciar la marca a través de las nuevas tecnologías, mediante campañas de marketing digital y promociones, y la población más mayor esta menos acostumbrada a esta nueva tendencia.
- Gastronomía de calidad a bajo coste: Para conseguir el objetivo de crear una cadena de restaurantes que se relacione a lo ya conocido como “fast-casual” asiático-americano, tenemos que trabajar con recetas ya establecidas del mercado asiático-americano, pero con la mejor calidad de la materia prima de nuestro país. Ofrecer una comida sana y saludable, y así poder diferenciarnos sobre el sector que siempre ha sido considerado “Comida basura” es algo esencial para nosotros. Por lo tanto, queremos ofrecer a nuestros consumidores un producto de calidad, sano y a bajo coste.

- Customización: Proporcionar productos para todos los apetitos, ya que todos nuestros productos son “customizables” y cada persona puede diseñar su plato como quiera dentro de nuestra selección de platos y acompañantes. Adicionalmente, nuestra oferta incluye opciones veganas, vegetarianas y sin gluten para todo tipo de gustos y valores.
 - Rapidez del servicio: Nuestro objetivo es proporcionar a nuestros clientes una alternativa rápida a la comida rápida asiática en Madrid. Por ello queremos que el servicio sea rápido y así adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestro país.
- El Business Model Canvas es el siguiente:

Tabla 1: Business model canvas

Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Proveedores de materias primas • Plataformas de delivery • Entidades Bancarias • Asesoría jurídicas y auditorías 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Inspiración un restaurante de comida “fast-casual” asiático-americana. 	Relaciones con los Consumidores <ul style="list-style-type: none"> • Servicio con el cliente como máxima prioridad • Máxima satisfacción • Servicio rápido, de calidad a bajo coste. 	Segmentación de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes: segmento joven de la población, prefieren opciones de bajo coste, pedir online es su prioridad • Millenials: segmento más atractivo, valoran la rapidez y la calidad • Padres: clientes con hijos, valoran las opciones de comida para niños y el precio • Baby boomers: segmento más mayor, valora el precio junto con la calidad, cliente más fiel pero más difícil de atraer
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física en el barrio de Chueca • Financiación por parte de la entidad bancaria e inversión inicial de los socios • Capital humano 	Canales de Distribución <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física • Plataformas de Delivery 	

Estructura de Costes	Modelo de Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Costes fijos: Gastos de personal, costes (utilidades, marketing, seguros, uniformes...) • Costes variables: Coste de materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio unitario de venta • Royalties de franquicias (futuro)

Fuente: Elaboración propia

El Business Model Canvas es una herramienta mundialmente conocida en el mundo del emprendimiento que ayuda a los emprendedores a transformar una idea en un modelo de negocio organizado. Desarrollado por Alexander Osterwalder, se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos de negocio innovadores con el objetivo final de crear valor para nuestros consumidores y participar en la cadena de valor a través de cuatro grandes áreas: la infraestructura, los clientes, la oferta y la viabilidad económica (Osterwalder et al., 2011). A través de esta herramienta nos ha ayudado a tener una visión más amplia de todos los conceptos a lo hora de crear una empresa desde cero y de plasmar la idea en un marco específico para evaluar la estrategia y recursos necesarios para llevar a cabo el plan de negocio.

2.4 *Objetivos de la Empresa*

- Crecimiento y reputación de la marca: Este es el principal objetivo de la marca. Siendo ayudados por los buenos resultados, popularización y buena reputación del restaurante, se espera poder abrir nuevos restaurantes en Madrid y en otras comunidades y hacer frente a la competencia de compañías tan grandes que hay en el mercado. Queremos crear una imagen de marca, para que la gente al ver nuestro nombre/logo lo relacione con “un estilo de vida americano pero saludable a la vez” y “una mentalidad joven”.
- Partners clave: Es importantísimo contar con un equipo de profesionales quilificado para realizar las funciones necesarias dentro de la empresa. Por ello contaremos con un equipo de cocina quilificado para las elaboraciones de la comida y el menú.
- Innovación: Somos un restaurante que buscar innovar dentro del saturado sector de la restauración español. Queremos seguir con la tendencia del sector hacia la

importancia de la gastronomía de otros países, como se ha visto con el “boom” del sushi. Se servirán productos adaptables y con posibilidad a abrir nuevos productos alternativos. Adicionalmente, nuestro restaurante contara con un QR de información sobre alógenos, calorías, intolerancias alimentarias y una pequeña historia de cada “proteína”.

- Filosofía propia: La filosofía de Orange Bamboo se basa en el respecto a un estilo nuevo de restauración, con una cocina sencilla y customizable, haciendo importancia a la rapidez, calidad y bajo coste del producto.
- Coordinación con plataformas de delivery: Coordinación con las plataformas online de comida a domicilio (Glovo, UberEats o Getir) para ampliar nuestro canal de distribución a consumidores a través de una de las tecnologías que está revolucionando el mundo de la restauración.

Estos objetivos son la parte más importante que hay que tener presente para poder definir la estrategia de la marca y la toma de decisiones de esta, que expandiré un poco más en el análisis estratégico.

2.5 *El Menú*

En cuanto al menú nos hemos inspirado en el modelo de “Panda Express”, pero con ciertas modificaciones para adaptarlo al mercado español, como hizo tierra burrito con las bebidas. Queremos que el negocio consiste en una customización completa, por lo que los consumidores pueden elegir los ingredientes que quieren y el tamaño que desean. Por lo tanto, hemos identificado que en restaurantes de “fast-casual” en EE. UU. es muy común ofrecer dos tamaños con una pequeña diferencia de precio. Nosotros queremos ofrecer dos tamaños, por 6,99 euros el pequeño y 8,30 euros el grande. La diferencia es que en el pequeño solo vas a poder acompañar con una proteína y el grande vas a poder acompañarlo con dos proteínas. Las proteínas han sido seleccionadas para satisfacer las necesidades de las diferentes personas, por ello además de los entrantes principales para no perder la esencia de un restaurante “fast-casual” asiático-americano, hemos introducido una proteína de pescado y vegana y vegetariana, ya que este mercado ya es alrededor de 3,8 millones de personas en España (Vallés, 2020).

En cuanto a los acompañantes, puedes elegir uno, es igual en los dos tamaños, en las que se encuentran arroz frito y blanco, verduras y fideos. Como complemento hemos querido introducir diferentes bebidas para que el consumidor tenga opciones de elección. Por último, para diferenciarnos con “Panda Express” y el resto de los restaurantes en Madrid, queremos ofrecer un postre típico de la comida asiática que son los “Mochis”. Este postre es tendencia en España, donde la mayoría de los restaurantes de sushi lo ofrecen como una alternativa para la parte dulce de la comida. Los Mochis son bizcochos de arroz con diferentes sabores que luego son congelados. Son una alternativa barata, en relación con el mercado español que queremos dirigirnos, y refrescante para culminar la comida.

Nuestros platos que hemos escogidos están inspirados en comidas tradicionales de China, pero siempre dando una caracterización a la gastronomía americana. Por ejemplo, nuestro plato principal “Orange Chicken” proviene de la provincia de “Sichuan” que está inspirado en el plato tradicional “Chenpi Niurou” cambiando la carne por el pollo e introduciendo un elemento dulce al plato con la naranja o el “Beijing Beef” que quiere representar a Beijín que es mundialmente conocida por sus platos de cordero y ternera. Este plato es una transformación del plato tradicional “Cuipi Niurou”. El menú propuesto es el siguiente:

Figura 1: Menú



Fuente: elaboración propia

2.6 *Área Jurídico-Fiscal*

2.6.1 Forma Jurídica

Para el desarrollo de nuestra actividad económica hemos decidido seleccionar una sociedad de responsabilidad limitada como nuestra forma jurídica.

La sociedad de responsabilidad limitada se encuadra como sociedad mercantil, independientemente del objeto social que lleve a cabo, su capital social, no puede ser inferior a 3.005,06 € y está dividido en participaciones que son acumulables e indivisibles. Estas participaciones en las que está dividida la sociedad no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. Los socios de esta sociedad están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales. La constitución de la sociedad se tiene que realizar mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Mercantil (Fernández, 2020).

Este tipo de sociedad tiene una consideración de tipología intermedia entre las sociedades anónimas y las sociedades personalistas. Es una clase de sociedad que fácilmente podemos indicar como el modelo perfecto aplicable a una sociedad de un tamaño pequeña-mediana.

2.6.2 Ventajas de utilizar la Sociedad de Responsabilidad limitada (como forma jurídica)

- El capital social que se necesita para la constitución de la sociedad puede ser aportado en dinero o en especie.
- En cuanto a la responsabilidad que tienen los socios por deudas de la sociedad, esta responsabilidad se limita solo a lo aportado por cada uno de ellos y como el mínimo de la cantidad aportada como capital ronda los 3.000€ (el capital aportado es reducido).
- Es recomendable utilizar esta clase de sociedad mercantil aplicable para pymes que cuentan con socios con una identificación clara y con implicación en el proyecto a largo plazo. Su régimen jurídico es menos rígido siendo más flexible que si nos referimos a una sociedad anónima.
- Los socios pueden ser o bien personas físicas o personas jurídicas.

- Los socios en este tipo de sociedad tienen una gran libertad para realizar pactos y acuerdos entre ellos.

2.6.3 Procedimiento para dar de alta una sociedad limitada

Según la Oficina Española de Patentes y Marcas (s.f.), los pasos para dar de alta a una sociedad limitada son primero registrar en el Registro Mercantil el nombre de la Sociedad. Este nombre tiene que ser único y diferente sin coincidencias con el nombre de otra sociedad y después del nombre tiene que aparecer seguido las siglas S.L. Este nombre debe estar vigente cuando se formalice la escritura de constitución de la sociedad. Segundo se tiene que abrir una cuenta bancaria de la sociedad donde debe ingresarse el capital mínimo de la sociedad. Tercero se tienen que elaborar los estatutos de la sociedad (con o sin ayuda de notario o abogado). Cuarto la escritura pública de constitución (se tiene que llevar a cabo en una notaría). Cuarto hay que solicitar a Hacienda el N.I.F. (Número de Identificación Fiscal) temporal, a través del modelo 036. Quinto se precisa gestionar Alta en el IAE (Impuesto de Actividades Económicas) de la sociedad en virtud de la actividad/es que vaya a desarrollar. Sexto se gestionará también la declaración del IVA y la declaración censal. Séptimo en un plazo de 60 días desde que se obtengan las escrituras se inscribirá la escritura de constitución en el Registro Mercantil de Madrid. Por último, se tiene que obtener el NIF definitivo de la sociedad.

2.6.4 Trámites administrativos generales

Como trámite administrativo a realizar esta el obtener el certificado de compatibilidad urbanístico que emite el Ayuntamiento para la ubicación elegida este documento es informativo, pero acredita el régimen y las circunstancias desde un punto de vista urbanísticas a las que está sujeta cualquier finca parcela o solar de un término municipal en el cual se ubique nuestra sociedad. Una vez que la ubicación dispone de los requisitos para que un negocio se pueda establecer, hay que solicitar la licencia urbanística de actividad mediante el Sistema de Licencias Municipales (SLIM). Esta licencia acredita que el local dispone de condiciones de accesibilidad y uso para realizar la actividad que la sociedad quiere realizar. El dueño del negocio se convierte así en titular de esta licencia que no es transferible (Licencia de Actividad - Gestiones y trámites, s.f.).

Si por la actividad hay que solicitar una la licencia de obras, en el caso que fuera necesaria, se precisa la redacción de un proyecto firmado por el técnico en materia cumpliendo para ello los requisitos precisos, como por ejemplo protocolo contra incendios o hoja de reclamaciones.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis de la restauración española

La restauración en España siempre ha sido uno de los principales motores de nuestra economía siendo España uno de los países con más densidad de bares por persona, 1 bar por cada 75 personas, generando 1.7 millones de puestos de trabajo. España es un “país de bares y restaurantes” ya que existen más de 300.000 locales de restauración a comienzos del año pasado, siendo la mayoría micro pymes que emplean de uno a cinco personas (Hostelería De España, s.f.).

Dado que nuestros competidores son mayoritariamente franquicias. Creemos relevante hacer un estudio de mercado de este sector en España. Según el estudio de AEF (2020) las franquicias en España han crecido más de un 50% desde 2009 a 2019 donde la mayoría de ellas tienen un origen extranjero. Cabe destacar que Estados Unidos es el segundo país con más franquicias de comida en España. Por otro lado, la facturación total de las franquicias decreció en 2019 comparado a 2018, pero el sector de la “Hostelería/Fast-food” presentó una mayor facturación de 2.257,8 millones de euros. La restauración es uno de los sectores dentro de la industria española más reconocidos y que aportan tanto al PIB. Por ello, es importante analizar bien las franquicias ya que el “fast-food” en España está mayoritariamente comprendido por franquicias.

El sector de la restauración en España que arranco en verde en los primeros meses del 2020, pero con la llegada de la pandemia y las restricciones el sector perdió lo que había ganado en los últimos 10 años. Dado a esta situación muchos restaurantes tuvieron que cerrar, alrededor de unas 75.000 hostelerías tuvieron que cerrar por la pandemia (Lara, 2021), y según un estudio de Adigital y Boston Consulting Group (2022) el mercado tuvo que adaptarse con un incremento de un 42% en la digitalización del sector.

En 2021, ya hemos podido ver la recuperación del sector con respecto al año de la pandemia, pero todavía con números por debajo a los alcanzados en 2019 antes de la pandemia. Se espera que en 2022 y siguientes años se sigan recuperando las ventas y oportunidades desperdiciadas, con respecto al tiempo que hemos sufrido en la crisis sanitaria y para ello se han valorado dos alternativas para el 2022 con un escenario positivo donde se prevé que el sector de comida rápida crezca un (+0,7%) con respecto a los datos pre-pandemia y un escenario muy negativo que prevé una caída cerrando el 2022 con un 16,7% con respecto a 2019 (KPMG et al., 2021). Por ello, la evolución de la crisis sanitaria, posibles restricciones, factores macroeconómicos (regulaciones, por ejemplo), confianza del consumidor y de sus perspectivas económicas serán cruciales para determinar la evolución y crecimiento del sector en los próximos años.

Por otro lado, hemos decidido que queremos empezar el proyecto de negocio en Madrid, ya que los dos nos hemos criado en Madrid donde hemos podido observar las diferentes tendencias en el sector de la restauración durante los años. Por otro lado, creemos que dado a las tendencias positivas del sector y de la importancia del sector para la PIB español, este es un momento óptimo para empezar el negocio. Madrid es una ciudad en la que los restaurantes de comida rápida y comida internacional están siendo cada vez más populares. En los últimos 5 años, con la entrada al mercado de las franquicias más famosas de EE. UU., como “Five Guys” y “Popeyes”, hemos observado una gran demanda por estos productos, dado a su rápido servicio y bajo coste.

A su vez gracias al crecimiento de las plataformas de “delivery” contribuyendo por encima de los 250 millones de euros al sector de la restauración española en 2019 (Adigital y Afi, 2020). La gran competencia ahora en el mercado madrileño de “delivery” con compañías creciendo en popularidad, como “Getir” o “Too Good To go”, haciendo competencia a las grandes, como “Glovo” o “Just Eat”, supone una mejor noticia para la restauración española necesitada de reducir los gastos de ventas (Adigital y Boston Consulting Group, 2022).

A pesar de todo, mi compañero y yo hemos notado que falta un restaurante de comida rápida asiática-americana que ofrezca un producto de calidad, con opciones saludables y “fast-casual” en Madrid. Como hemos podido observar en el mercado

madrileño, el modelo “fast-casual” traído desde EE. UU. tiene un gran potencial y está creciendo exponencialmente, como hemos podido observar con “Tierra Burrito”. Dado a la experiencia internacional que hemos tenido estudiando en EE. UU. durante los dos últimos años de carrera, hemos podido descubrir el impacto del modelo “fast-casual” en la restauración americana. El “fast-casual” que ha irrumpido tan rápido y fuerte en Madrid es una transformación de lo conocido como “fast-food. En primer lugar, es importante explicar el concepto. “Fast-casual” es un intermedio entre “fast-food” y “Casual dining” que se caracteriza por servir alimentos de buena calidad, comprometidos con ingredientes saludables y atender los deseos del consumidor, no solo en lo que respecta a la innovación de los platos, sino también en las nuevas tecnologías y experiencias de sus consumidores (Line y Hanks, 2020). Además, la principal diferencia está en que en un restaurante asiático tradicional a los clientes se les acomoda en una mesa, mientras que en el “fast-casual” no se ofrece servicio de mesa y la customización del producto se realiza en el mostrador.

Adicionalmente, nosotros pensamos que este proceso de traer un modelo de negocio americano a España que ya se ha repetido en varias ocasiones y de forma satisfactoria. El primero local de “fast-casual” se instaló en Madrid y nosotros queremos seguir con esta tendencia y aprovecharnos de un nicho del mercado que todavía no se ha explotado en España, que es el “fast-casual” asiático-americano. Estamos completamente seguros de que al igual que ha pasado estos últimos años con el crecimiento de restaurantes de comida rápida americanos en España, esta oportunidad es única y que hay que aprovechar lo antes posible.

3.2 Nuevas Tendencias

En esta nueva década los hábitos y rutinas de vida han cambiado totalmente el mercado español y hay que adaptarse y entender lo que los consumidores están buscando en cuanto al “Foodservice”. Entender estas necesidades y nuevas tendencias va a ser clave para capitalizar una parte del crecimiento que va a tener el sector en los próximos años. El nuevo concepto de comida rápida en España no se asemeja por ningún lado a la cultura tradicional mediterránea y la manera tradicional que la restauración española lleva operando durante décadas atrás. La influencia de Estados Unidos en el mercado se está

instalando cada vez más rápido en los hábitos de los españoles por su sabor, sencillez y rapidez.

La marca de restauración está recuperándose de la pandemia mundial y ya alcanza a septiembre de 2021 una cuota de mercado del 31% sobre la restauración comercial, seis puntos más que a finales de 2019 (KPMG et al., 2021). El mercado del “fast-food” en España se está inclinando por establecimientos temáticos, de menor coste o nuevos conceptos dentro del sector de la restauración. Estamos planteando un negocio que tiene una temática (la asiática-americana), con alternativas “low cost” (alrededor de los 8-12 euros), y un nuevo concepto (diseñar tus platos a tu gusto), dirigiéndonos a las tendencias del sector. Además, se quieren destacar las siguientes tendencias que está experimentando el sector:

- Redes sociales: Las redes sociales son la forma más importante y sencilla de comunicación con los clientes. Es crucial abordar las estrategias de promoción indirecta, como por ejemplo a través de aplicaciones de calificación de terceros, como TripAdvisor o El tenedor, y las estrategias de promoción directa, por ejemplo, a través de Instagram, TikTok o colaboraciones de personas influyentes.
- Bienestar y alimentación saludable: La gente en España, debido a la pandemia, está más preocupada por su salud y bienestar. La pandemia ha incrementado la búsqueda del bienestar personal, 9 de cada 10 españoles lo confirman (KPMG et al., 2021). Por lo tanto, considerar alimentos de calidad y saludables para nuestros clientes es uno de los objetivos esenciales del restaurante. También, se va a mostrar el rango de cantidad de calorías que supone cada producto que ofrecemos.
- Crecimiento del delivery: Debido a la pandemia, el delivery ha experimentado un “boom”, consolidándose como una rutina para los clientes. Aumentar la alternativa de entrega es crucial para la escalabilidad del negocio.
- Imagen diferenciada: Los restaurantes que han tenido éxito en años anteriores se deben a la fuerza de su personalidad. Por lo tanto, queremos crear un restaurante temático basado en la cultura asiático-americana, para que las personas puedan tener una experiencia distinta de otros restaurantes de comida rápida de la ciudad.

4. PLAN DE GESTIÓN

4.1 Proveedores

Para la elección de proveedores queremos intentar buscar alianzas clave para tener una relación directa y beneficiosa para ambas partes. La coordinación y alineación de objetivos es clave para buscar una alianza que sea fructífera para ambas empresas. Nosotros por nuestra parte buscamos productos de calidad a un precio estándar o por debajo de la media del sector y ofrecemos a nuestras alianzas un modelo de negocio que quiere seguir expandiéndose y por lo consiguiente más negocio para ellos. Para optimizar nuestros proveedores, queremos trabajar con empresas que lleven el producto hasta el restaurante y dividirlos en productos precederos y no precederos. Por lo tanto, estamos buscando proveedores que trabajen carne fresca, verduras, bebidas y productos rutinarios.

Los proveedores con los que queremos trabajar son los siguientes:

- Industrias Cárnicas Ismael S.L.: Para nuestras proteínas queremos trabajar con este proveedor que comercializa y distribuye todo tipo clase de productos cárnicos. Esta empresa lleva en el mercado más de 50 años, con una muy reconocida reputación en la industria de la hostelería. Sus objetivos se alinean con los nuestros ya que siempre buscan ofrecer a sus clientes los productos de máxima calidad.
- Industrias Marjo S.L.: Comercializa y distribuye diferentes tipos de productos centrados en la hostelería, gasolineras y tiendas de conveniencia. Nosotros buscamos con esta alianza la distribución de los refrescos con una empresa con más de 40 años de antigüedad y que trabaja con las mejores marcas, como Coca Cola. Tienen como objetivo ofrecer a sus consumidores productos de calidad con un canal de distribución eficiente y rápido.
- Frutería Frutas Charito: Es un proveedor online de verduras, frutas, especias y salsas con sede en Madrid. Este proveedor comercializa y distribuye productos frescos y de calidad a domicilio. Esta empresa lleva más de 60 años en el mercado y en los últimos años se ha especializado más en la distribución a hostelería y

pequeños negocios. Sus objetivos son ofrecer a sus consumidores productos de máxima calidad y con garantía si no son del gusto del cliente.

- Lusini: Es un proveedor online de suministros para hostelería, que nos proporcionaría todo el material necesario para presentar el producto, como: bolsas para “take out”, cubertería, envases para los platos, servilletas y vasos. Es una empresa con 30 años de experiencia en el mercado con unos objetivos muy claros que son: calidad, sostenibilidad, alta disponibilidad de los productos, multicanal, asesoramiento personal y garantía por productos dañados.

4.1.1 Gestión de los proveedores

Es fundamental ejercer la correcta gestión de nuestros proveedores ya que son los socios comerciales estratégicos responsables de la calidad de la demanda requerida, el precio justo y el cumplimiento siempre con los plazos acordados en el marco de la prestación del servicio y la entrega del producto acordado con nuestro restaurante. Es crucial que el proveedor reciba los detalles del servicio a realizar y el pedido que se debe tramitar. Las medidas para evitar cualquier riesgo de gestión de proveedores deben tomarse mediante acuerdos escritos, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Incluir los plazos de entrega en los contratos con los proveedores para evitar retrasos
- Expresar y demostrar los niveles de calidad adecuados
- Confirmar la fecha de entrega de la cantidad pedida cuando sea posible
- Revisar la confiabilidad y fiabilidad de los proveedores para que no se presenten situaciones de riesgo
- Solicitar cotizaciones de múltiples proveedores para elegir la mejor relación calidad-precio
- Negociar descuentos cuando sea posible para priorizar las ganancias
- Confirmar la fecha de entrega y pagar la entrega del servicio o producto

4.2 *Gestión de stocks*

La gestión de stocks y el control de los mismos será realizado por los gerentes con la colaboración de los ayudantes. Vamos a utilizar un sistema de valoración FIFO (First In First Out) que responda a una mejor optimización de existencias. La optimización de las existencias de alimentos requiere definir un sistema mediante el cual las existencias más antiguas entren en primer lugar en el proceso de elaboración de los alimentos. De esta forma evitamos la caducidad de los alimentos, en nuestro restaurante los alimentos están previsto que serán consumidos en los próximos tres días

Para una buena valoración de las existencias y aplicación de método FIFO, los gerentes deberán tener registrado diariamente las unidades que hemos vendido y adquirido, la fecha de compra y venta de las existencias y el precio por la que adquirimos el producto. Gracias a este método se reduce el tiempo de la producción de los productos, se produce una mejor optimización del espacio que ocupan las existencias, un incremento de la calidad y organización del proceso y supondrá un bajo compromiso de capital a través de una planificación anticipada. Por otro lado, hay que recalcar la importancia de conocer la rotación para también tener conocimiento y control de los costes indirectos tales como el consumo eléctrico en las cámaras frigoríficas. La gestión y contabilidad del inventario debe ser realizada cada día después del cierre del restaurante por el gerente. Los ayudantes, se ocupan del área de refrigeración de su cuidado y limpieza para depositar allí las mercancías. También deberán organizar e indicar el día de la compra de las mercancías dentro de la zona de refrigeración para contribuir así a la organización de las existencias dentro del local.

Todos los productos ofrecidos en nuestro menú serán productos frescos preparados en el mismo día. Toda la comida preparada durante el día y que no sea consumida a la hora del cierre del restaurante, será ofrecida a los consumidores por un precio muy competitivo a través de la aplicación “Toogoodtogo”. Esta aplicación conecta a establecimientos con excedentes de comida, que al final del día van a tirar a la basura, con consumidores que están dispuestos a obtener un producto que no se especifica, llamado en el sector “pack sorpresa” a un precio muy bajo (Bermejo, 2019). De esta manera podemos evitar desperdiciar comida diariamente, cubrir costes y ahorrarnos el proceso de gestión de residuos que tiene un efecto negativo para el medio ambiente.

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Descripción de puestos, funciones y responsabilidades

Orange Bamboo tiene previsto estar constituido por 2 accionistas y 11 empleados entre semana y 10 los fines de semana, el primer año, contratados en base a horas trabajadas con un máximo de 40 horas semanales. Asumiendo que el local tiene máxima capacidad para 60 personas, se han propuesto este número de puestos de trabajo, que este sujeto a cambios durante los primeros meses de apertura del local. Dentro del horario de apertura del local los trabajadores estarán dividido en dos turnos de trabajo, que llamamos “shifts”. La distribución de los puestos de trabajo se lleva a cabo entre 1 ayudante, 2 cocineros, 1 gerente y 2 encargados de mostrador (excepto los fines de semana donde se le dará al gerente un día de descanso). El puesto de ayudante a partir del año 3, estimamos que crecerá en número como consecuencia del incremento de las ventas, por lo que la necesidad de personal será crucial desde el año 3 hacia delante según nuestras estimaciones. Todos los trabajadores del primer turno tendrán que acudir una hora antes de la apertura del local y podrán irse una hora después de su “shift” una vez que todo esté preparado para los trabajadores del siguiente “shift”. Los trabajos y responsabilidades de cada puesto son los siguientes:

Ayudantes:

Los ayudantes de cocina ayudarán en la elaboración de los platos y seguirán en todo momento a las instrucciones directas del cocinero encargado. En líneas generales, los ayudantes deberán colaborar en diferentes funciones:

- Mantendrá una higiene constante para la elaboración de los diferentes platos y en la manipulación de la materia prima.
- Será el responsable de la limpieza de la zona de la cocina que tendrá que ser cuidada y desinfectada diariamente al terminar cada turno de comida.
- Se encargará de la limpieza y registro de entrada y salida de materiales de la cámara refrigeradora
- Ayudará en cualquier lado donde se le necesite y se le requerirá un trabajo de calidad con la mayor agilidad posible y contribuir a la rapidez del servicio que busca el restaurante.

Cocineros:

Los cocineros serán los responsables de la elaboración final de los platos que ofrecemos al cliente final, serán los responsables totales de la cocina y asignarán las tareas y funciones dentro de la cocina para la elaboración de cada uno de los productos. Las funciones que deberá desempeñar son las siguientes:

- Será los encargados de la cocina y se dividirán las elaboraciones de los diferentes productos.
- Deberá reponer constantemente los productos agotados al mostrador para dar rapidez al proceso.
- Se limitará a seguir e incluir los ingredientes necesarios basados en las recetas proporcionadas por el restaurante.
- Tratará de ejercer sus funciones lo más rápido y con la mayor calidad posible, para agilizar las tareas consiguientes en el flujo hasta el consumidor.

Gerente:

El gerente se encargará del ejercicio completo del día a día del restaurante en términos organizativos y de personal. Los gerentes deberán trabajar diariamente en estas funciones:

- Deberá asegurarse del buen funcionamiento del restaurante diariamente, atendiendo a las necesidades de los consumidores para obtener “feedback” y conocer las necesidades cambiantes de nuestros clientes.
- Será el máximo responsable de la gestión del equipo, la planificación y organización de horarios y “shifts” de cada trabajador. Es el intermediario entre la junta de dirección y los trabajadores.
- Se encargará de la contratación y entrenamiento de los nuevos trabajadores. Evaluará los desempeños de cada trabajador individualmente y dará “feedback” mensual a cada trabajador. También será el encargado de los despidos y remuneraciones de cada trabajador.
- Coordinará la gestión de stocks y la relación con los proveedores a la hora de realizar pedidos.

Encargados de mostrador:

Los encargados del mostrador se encargarán de tomar el pedido de los clientes en el mostrador con las elaboraciones ya realizadas por los cocineros y ayudantes y cobrar la demanda al final del proceso del pedido. Los encargados de mostrador deberán realizar las siguientes funciones:

- Será la cara del negocio ya que son las personas con única interacción con el cliente, además del gerente. Por lo tanto, será crucial el trato cercano, agradable y profesional por parte de nuestros trabajadores hacia los clientes.
- Será necesario un amplio conocimiento del negocio y aplicaciones informáticas utilizadas por el restaurante para cobrar los pedidos.
- Tendrá que coordinarse con la cocina para la elaboración de la comida que se vaya necesitando.
- Será los encargados a la hora de cierre de limpiar el área de mesas y baños.

Asesoría legal y contable:

Se contratará varios servicios profesionales para que nos asesoren en temas jurídico-legales y contable (auditorías). Los servicios legales son cruciales para tener controlado temas de regulación, fiscales, soluciones de RRHH, contratos y gestión de activos intangibles. Por otro lado, para cumplir con la normativa contable española y mantener las cuentas en orden queremos contratar a un servicio de gestión de cuentas anuales y tributos. Para demostrar transparencia tenemos pensado contratar anualmente una auditoría de cuentas.

5.2 Flujo de servicio al cliente

Al explorar más específicamente el canal en el que se van a producir la mayoría de nuestras ventas, el restaurante físico, se ha realizado un flujo de servicio al cliente. Durante el proceso del contacto con el cliente, el encargado del mostrador debe ser la voz y la cara del restaurante y acompañar a los clientes durante todo el proceso. La atención al cliente incluye las siguientes etapas:

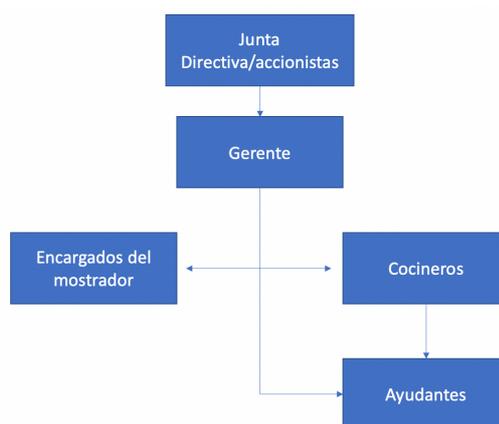
- Servicio y atención en el mostrador: Lo primero que hace el cliente al entrar en el establecimiento es ir directamente al mostrador para esperar a realizar el pedido.

- Proceso de decisión: El proceso de decisión comenzará con una pregunta inicial sobre el tamaño o el menú. Será entonces un proceso tipo “fast-casual”, donde los consumidores eligen los ingredientes que quieran en la barra y finalmente, antes de pagar, deciden si quieren bebida y postre.
- Pago: El pago se realiza justo después en el mostrador cuando el proceso de selección haya finalizado.
- Consumo del producto: Una vez que el cliente ha pedido su comida, tiene dos opciones: consumirla en el local o consumirla en otro lugar.
- Retención de clientes: Es importante que los empleados tengan un alto conocimiento de nuestros productos y puedan brindar recomendaciones honestas a nuestros clientes. Comprender el análisis del comportamiento del cliente es crucial, por lo que la atención activa y las recomendaciones por parte de los clientes son muy importantes para dar forma al negocio y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

5.3 Estructura de organización (organigrama)

La estructura del restaurante, según lo explicado en el apartado previo, va a seguir la siguiente jerarquía y se puede representar de la siguiente manera:

Figura 2: Estructura Organizativa



Fuente: elaboración propia

5.4 Parámetros de contratación del personal

En Orange Bamboo queremos que nuestros trabajadores se sientan como en casa y que transmitan lo mismo a nuestros clientes. El proceso de selección de personal se inicia en un apartado de nuestra página web, donde podrás encontrar los puestos vacantes, formación requerida y responsabilidades para cada puesto y podrán presentarse las candidaturas. Para conseguir el éxito esperado, tenemos en primer lugar que realizar un proceso de selección meticuloso para encontrar al candidato óptimo para cada puesto. Para ello además del proceso de entrevistas realizado por los gerentes, los candidatos finales tendrán una simulación real durante un día monitorizada por los gerentes para la decisión final. La intención es crear un equipo que demuestren las siguientes cualidades y competencias:

- Proactividad y buena actitud. Queremos un equipo que encaje perfectamente con el ambiente de trabajo y que transmita una buena energía a los demás compañeros para seguir apoyándose y desarrollar sus responsabilidades de la mejor manera posible.
- Compañerismo. Queremos un equipo que se apoye cuando haya alguna complicación independientemente de las funciones que desempeñen y la posición que ocupen dentro de la empresa. Buscamos un ambiente profesional y agradable para que los empleados no tengan miedo a pedir ayuda.
- Buena organización y con capacidad de resolución ante problemas. Buscamos empleados que dispongan de habilidades organizativas y que tengan noción de sus responsabilidades y como gestionarlas para no desorganizar a los demás compañeros. Por otro lado, deberán ser capaces de dar una solución rápida y efectiva a problemas que pueden aparecer en el día a día.
- Espíritu de mejorar y crecer. Al ser un nuevo restaurante, queremos que los empleados sientan que son parte del crecimiento del negocio y que no se acomoden e intenten proponer mejoras ante las situaciones más desfavorables.

Lo que podemos aportar a nuestros empleados con esta oferta de trabajo son las siguientes ventajas:

- Ofrecemos un contrato indefinido a tiempo parcial

- Ambiente dinámico y colaborativo
- Buscamos empleados con flexibilidad de horario según su disponibilidad para darles la opción de compatibilizar su trabajo con su vida personal
- Formación a cargo de la empresa
- Crecer con nosotros

A la hora de la contratación se buscan jóvenes de entre 16-24 años, ya que en España tenemos un problema de paro juvenil, actualmente se encuentra en un 39,5% (Ministerio de trabajo y economía social, 2021). Nosotros somos una Junta Directiva joven y hemos podido sufrir esto en nuestra propia piel, queremos contribuir a mejorar esta situación y por ello queremos formar nuestro equipo con jóvenes que están encontrando difícil conseguir un trabajo. A continuación, queremos listar los requisitos necesarios para cada puesto de trabajo dentro del restaurante (A la hora del proceso de entrevistas se pedirán referencias a sus anteriores empleadores sobre todo para conocer la calidad del servicio prestado):

- Cocinero. Los cocineros son uno de los elementos más importante del restaurante ya que ellos son los encargados de preparar el producto final. Esta posición requiere una experiencia previa de entre 1-3 años en la cocina de un restaurante de comida asiática y se valorara positivamente un título o curso de cocina. Este puesto requiere un conocimiento extenso de los diversos métodos, equipos, ingredientes y procedimientos de cocina. Tiene que demostrar precisión y rapidez en el servicio con una gran familiaridad de las mejores prácticas con el sector. A la hora del proceso de entrevistas se contactará con sus empleadores anteriores sobre todo para conocer la calidad del servicio prestado.
- Ayudantes. En esta posición no se requiere formación específica, ni experiencia previa. Los ayudantes tienen que ser personas con una actitud positiva, que puede trabajar bajo presión y con ganas de ayudar en cualquier lado que se les necesite. Para este puesto es necesario la proactividad, que nunca este sin ninguna tarea que hacer, organización y la rapidez en el servicio que realizan.
- Encargados de mostrador. En esta posición no se requiere formación específica, ni experiencia previa. Buscamos un profesional con mucha energía, actitud

positiva y comunicación constante con el cliente. Por ello en este puesto buscamos empleados proactivos, con unas habilidades de comunicación excelentes y con un nivel básico de inglés dado a nuestra localización y turismo de la ciudad.

- Gerente. Esta posición requiere una experiencia previa de entre 1-3 años en gestión de restaurantes y se valorara positivamente un título o curso en técnico superior de restauración. Este puesto requiere un profesional con las siguientes cualidades:
 - Liderazgo. Un buen gerente tiene que saber dirigir y organizar al personal haciendo respetar su experiencia. Tiene que estar preparado para asumir responsabilidades si las cosas salen mal y estar dispuesto a ayudar a todos los empleados si es necesario.
 - Carisma. Una persona respetable que se haga escuchar basado en su experiencia, conocimiento y cualidades.
 - Ser agradable. Es la primera persona que tiene que transmitir una actitud positiva ante sus compañeros y clientes para crear un ambiente de trabajo positivo para todos.
 - Resolutivo. Los inconvenientes y problemas diversos que aparecen día a día en un restaurante tienen que ser solucionados de la forma más rápida y eficaz. Por ello, en esta posición se necesita a alguien que tenga una experiencia y un conocimiento extenso en el sector.
 - Organizado. Tiene que ser una persona que está siempre atento y tiene todo previsto si aparecen inconveniencias en un futuro.

5.5 Política retributiva

Según Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (2021) la política retributiva del restaurante tiene que cumplir con la normativa establecida por el Convenio Colectivo de Hostelería de la Comunidad de Madrid. En este Convenio que podemos encontrar la siguiente información:

- Calendario laboral. Deberá establecerse el primer mes de cada año un calendario laboral que incluye: especificación de los turnos de trabajo, días festivos y descanso semanal.
- Duración máxima de jornada ordinaria. Hay que respetar la jornada máxima de trabajo de 1.800 horas anuales de trabajo efectivo con una jornada máxima a la semana de 40 horas. La jornada diaria no puede exceder las 8 horas y dividirse en más de dos periodos con 12 horas mínimas de separación entre los periodos.
- Fijación de los turnos de trabajo. Salvo circunstancias excepcionales, el restaurante deberá comunicar la flexibilidad de la jornada del trabajador con 3 días de antelación.
- Descansos. Cada trabajador tendrá dos días de descanso semanal de lunes a domingo y cada empleado disfrutará de 30 días naturales de vacaciones interrumpidos.
- Festivos. Señalamiento de los 14 días festivos de cada año natural de carácter retributivo y no recuperable.
- Horas extra. Es cualquier hora extraordinaria fuera de la duración máxima de la jornada laboral ordinaria semanal. El número máximo de horas extras en el sector de la restauración en Madrid son de 80 horas.
- Salario: La última subida del SMI (Salario Mínimo Interprofesional) a 950€ al mes en 14 pagas no afecta al sector de la hostelería ya que el Colectivo de Hostelería de la comunidad de Madrid tiene salarios superiores que el SMI. Actualmente el salario mínimo en la hostelería de Madrid es de 14.807,82€, este sueldo es el resultante de aplicar el sueldo base de la Clase C, nivel V, de 929,14€ en 14 pagas más 149,93€ del convenio en 12 pagas (Hostelería Madrid, 2020).

Nuestro restaurante abrirá al público todas las mañanas de la semana (de lunes a domingo) en tres franjas horarias. La primera es a medio día desde las 12:30 hasta las 16:30 (lo que llamaremos turno de “comida”). La segunda franja se encuentra desde las 16:30 hasta las 18:00 y de las 19:00 hasta las 20:00 (lo que llamaremos turno de “tarde”). De 18:00 a 19:00 cerraremos todos los días para que haya una preparación más fluida de un shift a otro. Por último, la tercera franja horaria será desde las 20:00 hasta las 00:30 (lo que llamaremos turno de “cena”). El horario diario se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Número de Turnos de Comida

Horas Tiempo en cada turno	N.º de turnos de comida		
	Comida	Tarde	Cena
	12:30-16:30	16:30-18:00/19:00-20:00	20:00-00:30
	4	2,5	4,5

Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con las normas estipuladas en el Convenio Colectivo de Hostelería, las horas semanales totales ascienden a 38,5 horas para los ayudantes, encargados de mostrador y cocineros y para el gerente asciende a 40 horas semanales. Adicionalmente, este convenio estipula que los trabajadores disponen de dos días semanales de descanso, por ello hemos separado el gasto del personal en “Entre semana” de lunes a viernes y “Fin de semana” de sábado a domingo.

En cuanto a los gastos de personal, se ha estimado el salario anual para cada puesto de trabajo y su coste total para la empresa, teniendo en cuenta lo acordado en el convenio. Nuestra remuneración por empleado se basa en las horas trabajadas, entonces basado en el coste total de la empresa hemos hallado el coste/ hora por puesto.

El desglose del coste por hora se presenta a continuación:

Figura 3: Coste por Hora Empleado

Coste salarios	Salario anual	Seg Social	Coste empresa	Coste/mensual	Coste/hora	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ayudantes	15.000,00 €	4.950,00 €	19.950,00 €	1.662,50 €	10,39 €	10,81 €	11,13 €	11,46 €	11,81 €
Cocineros	17.000,00 €	5.610,00 €	22.610,00 €	1.884,17 €	11,78 €	12,25 €	12,61 €	12,99 €	13,38 €
Gerente	18.000,00 €	5.940,00 €	23.940,00 €	1.995,00 €	12,47 €	12,97 €	13,36 €	13,76 €	14,17 €
Encargados del mostrador	15.000,00 €	4.950,00 €	19.950,00 €	1.662,50 €	10,39 €	10,81 €	11,13 €	11,46 €	11,81 €
Total	65.000,00 €	21.450,00 €	86.450,00 €	7.204,17 €	45,03 €	46,83 €	48,23 €	49,68 €	51,17 €

Fuente: Elaboración propia

Para el año 1 y 2 se ha estimado el siguiente coste anual por puesto:

Figura 4: Coste Total de Salarios año 1 y 2

Entre semana	Shift 1	Shift 2	Horas / día	Horas/semana	Coste semana	Año 1. Coste anual	Año 2. Coste anual
Ayudantes	5,5	5,5	11	55	571,48	29.717,19	30.905,88
Cocineros	11	11	22	110	1.295,36	67.358,96 €	70.053,32 €
Gerente	4	4	8	40	498,75	25.935,00 €	26.972,40 €
Encargados del mostrador	11	11	22	110	1.142,97	59.434,38 €	61.811,75 €
Total						182.445,52 €	189.743,34 €

Fuente: Elaboración propia

Para los años siguientes se han realizado las siguientes estimaciones:

- Año 2. Crecimiento de los gastos de personal equivalente al incremento del IPC.
- Año 3. Recogería dos efectos:
 - o Incorporación de dos ayudantes adicionales tanto durante los días de diario como los fines de semana.
 - o Incremento de los gastos de personal equivalente al incremento del IPC.
- Años 4 y 5. Crecimiento de los gastos de personal equivalente al incremento del IPC.

En la siguiente ilustración se puede observar el incremento de coste anual de salarios a partir del año 3:

Figura 5: Coste Total de Salarios año 3, 4 y 5

Fin de semana	Shift 1	Shift 2	Horas / día	Horas/ mes	Coste semana	Año 3. Coste anual	Año 4. Coste anual	Año 5. Coste anual
Ayudantes	11	11	22	44	489,74	25.466,44	26.230,43	27.017,35
Cocineros	11	11	22	44	555,04	28.861,97	29.727,83	30.619,66
Gerente					0,00	0,00	0,00	0,00
Encargados del mostrar	11	11	22	44	489,74	25.466,44	26.230,43	27.017,35
						79.794,85	82.188,69	84.654,35
						307.063,54	316.275,45	325.763,71

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN FINANCIERO

En este apartado se va a estudiar la viabilidad del proyecto en términos financieros donde reúne un desglose extenso de las proyecciones financieras y estudios para la estimación de la rentabilidad económica.

6.1 Balance de situación

El Balance de Situación es un informe contable que representa la situación económica y patrimonial de una empresa en un momento determinado en el tiempo, en otras palabras, es una herramienta que nos permite tener una fotografía del estado de una empresa en un momento determinado. La situación económico-financiera se refleja en dos partes:

- Activo. Se ordena de menor a mayor liquidez y engloba los bienes y derechos del negocio. El activo se divide en activo no corriente (patrimonio de la empresa que va a durar más de un año) y activo corriente (patrimonio de la empresa que va a durar menos de un año).

- Pasivo y Patrimonio neto. Se ordena de menor a mayor exigibilidad de las cuentas y representa los fondos propios y recursos generados con los resultados obtenidos por la empresa. A su vez también representa las obligaciones de la empresa que se dividen en pasivo no corriente (deudas a largo plazo) y pasivo corriente (deudas a corto plazo).

Dado a nuestra proyección de futuro hemos querido representar una proyección de nuestra situación económica para los próximos 5 años desde el inicio del proyecto. De esta manera podremos ver la variación de la estructura de la empresa al final de cada año contable.

A continuación, especificamos en más detalle la masa patrimonial de la empresa, con una proyección realista para los próximos 5 años:

ACTIVO

Figura 6: Balance de Situación - Activo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo No Corriente (Fijo o inmovilizado)	102.487 €	91.828 €	81.168 €	70.509 €	59.850 €	49.191 €
Inmovilizado Intangible	2.315 €	1.852 €	1.389 €	926 €	463 €	0 €
Aplicaciones Informáticas	2.315 €	1.852 €	1.389 €	926 €	463 €	0 €
Coste	2.315 €	2.315 €	2.315 €	2.315 €	2.315 €	2.315 €
Amortización acumulada		-463 €	-926 €	-1.389 €	-1.852 €	-2.315 €
Otro Inmovilizado intangible		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inmovilizado Material	94.172 €	83.976 €	73.779 €	63.583 €	53.387 €	43.191 €
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado materia	94.172 €	83.976 €	73.779 €	63.583 €	53.387 €	43.191 €
Coste	94.172 €	94.172 €	94.172 €	94.172 €	94.172 €	94.172 €
Licencias y permisos	9.804 €	9.804 €	9.804 €	9.804 €	9.804 €	9.804 €
Obra Civil	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Mobiliario	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Equipos informaticos	8.355 €	8.355 €	8.355 €	8.355 €	8.355 €	8.355 €
Cocina-Maquinaria	23.513 €	23.513 €	23.513 €	23.513 €	23.513 €	23.513 €
Otro Inmovilizado Material		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortización acumulada		-10.196 €	-20.392 €	-30.588 €	-40.784 €	-50.980 €
Inversiones financieras a largo plazo	6.000 €					
Otros activos financieros	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Fianzas	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Activo Corriente	23.743 €	95.941 €	169.441 €	236.082 €	370.127 €	581.959 €
Existencias		1.833 €	1.980 €	2.024 €	2.220 €	2.321 €
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	21.429 €	56.985 €	62.683 €	70.205 €	80.034 €	92.840 €
Cientes por ventas		56.985 €	62.683 €	70.205 €	80.034 €	92.840 €
Otros créditos con Administraciones Públicas	21.429 €					
Inversiones financieras a corto plazo						
Tesorería	2.314 €	37.123 €	104.778 €	163.853 €	287.873 €	486.799 €
Total Activo	126.230 €	187.768 €	250.610 €	306.591 €	429.978 €	631.151 €

Fuente: Elaboración propia

PATRIMONIO NETO + PASIVO

Figura 7: Balance de Situación – Pasivo & Patrimonio Neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio Neto	29.800 €	76.510 €	142.690 €	212.903 €	336.576 €	532.544 €
Fondos propios	29.800 €	76.510 €	142.690 €	212.903 €	336.576 €	532.544 €
Capital Social	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Reservas	-9.000 €	-9.000 €	-9.000 €	-9.000 €	-9.000 €	-9.000 €
Resultados de ejercicios anteriores	0 €	-11.200 €	35.510 €	101.690 €	171.903 €	295.576 €
Remanente			46.710 €	112.890 €	183.103 €	306.776 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores		-11.200 €	-11.200 €	-11.200 €	-11.200 €	-11.200 €
Resultado del Ejercicio	-11.200 €	46.710 €	66.180 €	70.213 €	123.673 €	195.968 €
Pasivo no Corriente	79.646 €	61.695 €	42.495 €	21.961 €	0 €	0 €
Deudas a largo plazo	79.646 €	61.695 €	42.495 €	21.961 €	0 €	0 €
Deudas a l/p entidades de crédito	79.646 €	61.695 €	42.495 €	21.961 €	0 €	0 €
Pasivo Corriente	16.784 €	49.563 €	65.424 €	71.727 €	93.402 €	98.607 €
Deudas a corto plazo	16.784 €	17.951 €	19.199 €	20.534 €	21.961 €	0 €
Deudas a c/p entidades de crédito	16.784 €	17.951 €	19.199 €	20.534 €	21.961 €	0 €
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0 €	31.612 €	46.225 €	51.193 €	71.440 €	98.607 €
Proveedores		8.969 €	9.328 €	9.794 €	10.382 €	11.109 €
Otros Acreedores						
Personal						
Otras deudas con Administraciones Públicas	0 €	22.643 €	36.897 €	41.399 €	61.058 €	87.498 €
Hacienda acreedora por IVA	0 €	3.151 €	3.755 €	4.642 €	6.081 €	8.010 €
Seguridad Social Acreedora	0 €	6.049 €	6.291 €	7.580 €	7.808 €	8.042 €
Hacienda Pública Acreedora IRPF	0 €	4.606 €	4.790 €	5.772 €	5.945 €	6.123 €
Hac. Pública Acreedora por Impuesto Sociedades	0 €	8.837 €	22.060 €	23.404 €	41.224 €	65.323 €
Total Patrimonio Neto + Pasivo	126.230 €	187.768 €	250.610 €	306.591 €	429.978 €	631.151 €

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Inversión Inicial

Hemos denominado AÑO 0 al año de puesta en marcha de la Sociedad. Esta puesta en marcha recoge una inversión inicial que se ha estimado en 122.686,53 € de acuerdo con el siguiente detalle:

Figura 8: Inversión Inicial

EMPRESA	PREVISIÓN S/IVA (B.I) - INICIAL	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		9.000,00 €
Acta de Constitución, Estatutos, notaría, ..	3.000,00 €	
Alta en el CIF- alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)	3.500,00 €	
Alta cuentas en una Entidad Financiera	500,00 €	
Registro del nombre comercial	2.000,00 €	
TRABAJOS PREVIOS		9.803,53 €
LICENCIA DE OBRA Y PERMISOS DE ACTIVIDAD	1.800,00 €	
DF - Dirección de Obra	2.500,00 €	
SEGURO PROMOTOR AXA	843,53 €	
Abogados- servicios jurídicos	1.660,00 €	
Tasa / Tributos / Ayuntamiento	3.000,00 €	
EJECUCIÓN DE OBRA		50.000,00 €
OBRA CIVIL	50.000,00 €	
GASTOS DE APERTURA		17.200,00 €
Uniformes Iniciales - Formación	1.200,00 €	
FIANZA ALQUILER DEL LOCAL (2 MESES)	6.000,00 €	
Publicidad Apertura	10.000,00 €	
MAQUINARIA		23.513,00 €
MENAJE DE COCINA	2.600,00 €	
MAQUINARIA DE COCINA Y EQUIPAMIENTO	20.000,00 €	
CONTADORA DINERO	809,00 €	
DETECTOR DE BILLETES FALSOS	104,00 €	
EQUIPOS INFORMATICOS		10.670,00 €
TPV/ PATALLAS K/ SAI	8.000,00 €	
TELEFONO/ IMPRESORA	355,00 €	
FIREWALL	815,00 €	
Aplicaciones informaticas/Software	1.500,00 €	
MOBILIARIO/ DECORACIÓN		2.500,00 €
MOBILIARIO/DECORACIÓN	2.500 €	
Total		122.686,53 €

Fuente: Elaboración propia

En este apartado, cuando nos referimos a inversión inicial nos referimos a todos los costes e inversiones necesarias que se van a considerar y especificar para poner en marcha nuestro restaurante.

Para poder comenzar con la actividad empresarial, la inversión inicial de Orange Bamboo requiere de las siguientes inversiones:

- Gastos de Constitución: Estos gastos de acuerdo con los indicado en el Plan General de Contabilidad, se han contabilizado como menores reservas en el balance de situación adjunto.
- Trabajos previos: Estos trámites administrativos recogen los permisos de actividad y obra, la empresa gestionara por su cuenta todas las licencias, permisos y certificados necesarios para la puesta en marcha de la actividad. Este apartado también recoge seguros para evitar riesgos de la actividad económica y por hecho fortuitos, servicios jurídicos y tasas y tributos necesarios para pagar al ayuntamiento.
- Ejecución de la obra: la obra civil recoge todos los gastos necesarios para realizar la obra. Este será realizado por la empresa “Obras & Decoración Yugo S.L.” que se especializan en obras para hostelerías en Madrid.
- Gastos de apertura: Los gastos correspondientes a la publicidad de apertura (10.000 €) y los uniformes/formación (1.200 €) se han considerado gastos del ejercicio, lo que ha supuesto que la Sociedad, en el Año 0, registre pérdidas por importe de 11.200 €. En este apartado también se registra la fianza de dos meses por el alquiler del local.
- Maquinaria: Incluye todos los electrodomésticos/maquinaria (como el horno, vitro-cerámica), menaje de cocina y equipamiento necesario para la actividad.
- Equipos informáticos: Hace referencia a todos los elementos tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del negocio. En este apartado recoge los equipos informáticos como las pantallas, teléfono e impresoras y el inmovilizado intangible como las aplicaciones informáticas y el firewall.
- Mobiliario y decoración: Incluye todo el mobiliario y decoración necesaria para obtener el diseño final del restaurante, así como el coste de las mesas, sillas o posters.

Se ha contabilizado como activo corriente el importe del IVA soportado de los gastos de primer establecimiento y adquisiciones de inmovilizado según siguiente detalle:

Figura 9: IVA de Inversiones & Costes

<u>Inversiones & Costes</u>	<u>Base</u>	<u>IVA</u>
Ejecución de obra	50.000 €	10.500 €
Mobiliario y decoración	2.500 €	525 €
Equipos informáticos	10.670,00 €	2.241 €
Maquinaria	23.513,00 €	4.938 €
Gastos de apertura de formación	1.200,00 €	252 €
Gastos de apertura de publicidad	10.000,00 €	2.100 €
Trabajos previos de dirección de obra	2.500,00 €	525 €
Trabajos previos jurídicos	1.660,00 €	349 €
		21.429 €

Fuente: Elaboración propia

Para financiar la constitución y la puesta en marcha de la Sociedad se ha procedido a lo siguiente:

- Aportar fondos propios por importe de 50.000 €. Estos fondos propios se contabilizan como capital social y han sido suscritos y desembolsados en su totalidad.
- Solicitar financiación ajena materializada en un préstamo a largo plazo por importe de 96.430 €, con vencimiento en 5 años y una TAE del 7,64%.

Los fondos propios de la Sociedad, al finalizar el año de puesta en marcha, ascienden a 29.800 euros, cifra que se encuentra por debajo de la cifra de capital social (que asciende a 50.000 euros). De acuerdo con el plan de negocio realizado, esta situación se corregirá con los beneficios netos estimados del Año 1, que permitirán que los fondos propios superen la cifra de capital social.

Las hipótesis utilizadas en la elaboración de los balances de situación para los ejercicios 1 al 5, han sido las siguientes:

6.1.2 Activo no corriente

Corresponde a los siguientes conceptos:

- Inmovilizado intangible. Comprende aplicaciones informáticas adquiridas en el año de puesta en marcha y para las que se estima una amortización lineal en 5 años. No se presupuestan inversiones adicionales en este periodo.

- Inmovilizado material. Incluye el coste de las instalaciones del local donde se ubica el restaurante, así como la maquinaria, mobiliario, equipos informáticos y resto de elementos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Las vidas útiles de los elementos de inmovilizado material se detallan en el apartado de amortizaciones de la cuenta de pérdidas y ganancias. No se estiman inversiones nuevas durante el periodo analizado.

- Inversiones financieras a largo plazo. Se refieren al importe de la fianza entregada por el alquiler del local.

6.1.3 Activo corriente

El activo corriente corresponde a los siguientes conceptos:

Existencias:

Corresponde a las existencias de comida, bebida y vajilla.

Para su estimación, se ha considerado que las existencias tienen una rotación media de tres días:

Figura 10: Rotación de Existencias

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Saldo medio existencias	1.832,92 €	1.906,24 €	2.001,55 €	2.121,64 €	2.270,15 €
Coste de las mercancías vendidas /365 días	610,97 €	635,41 €	667,18 €	707,21 €	756,72 €
Rotación de existencias (días)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Fuente: Elaboración propia

Esta rotación tan alta sitúa en 121,67 las veces en el que rotan las existencias durante el año.

Deudores y otras cuentas a cobrar:

Se ha partido de la premisa que la totalidad de los cobros se realizan mediante tarjeta de crédito, por lo que, al cierre del ejercicio, quedarán pendiente de cobro las ventas realizadas en el último mes, que se cobrarán los primeros días del ejercicio siguiente.

Al cierre del año 1, esta cifra sería la siguiente:

Figura 11: Saldo a Cobrar

	<u>euros</u>
Ventas del ejercicio	621.654,00 €
Ventas medias mensuales	51.804,50 €
Importe del IVA aplicable	10%
Saldo a cobrar medio mensual	56.984,95 €

Fuente: Elaboración propia

Para estimar la cifra de clientes al cierre de los ejercicios 2 al 5, se han aplicado, a la cifra de clientes del año 1, los incrementos de ventas estimados en la cuenta de resultados.

Tesorería:

Recoge el importe de la cuenta corriente de que dispone la Sociedad. En el año de puesta en marcha su importe al cierre del ejercicio asciende a 2.314,44€, registrándose a partir de entonces, importantes flujos de caja positivos que permitirán a la Sociedad, al finalizar el año 5, disponer de un saldo de tesorería de 491.553,32 euros. El origen de este movimiento de tesorería se presenta a continuación:

Figura 12: Estado de Flujos de Caja

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
A. Efectivo al comienzo del ejercicio	0 €	2.314 €	40.962 €	108.770 €	168.045 €	292.317 €
B. Flujos de efectivo de las actividades de explotación	-41.629 €	55.431 €	85.760 €	78.474 €	144.806 €	221.198 €
1. Resultado del ejercicio	-11.200 €	46.710 €	66.180 €	70.213 €	123.673 €	195.968 €
2. Ajustes del resultado						
a) Amortización del inmovilizado	0 €	10.659 €	10.659 €	10.659 €	10.659 €	10.659 €
b) Correcciones valorativas por deterioro	0 €					
3. Cambios en el capital corriente						
a) Aumento de activo corriente	-21.429 €	-37.389 €	-5.845 €	-7.566 €	-10.025 €	-12.906 €
d) Aumento de pasivo corriente		35.451 €	14.766 €	5.167 €	20.499 €	27.477 €
4. Ajustes a reservas	-9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C. Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-102.487 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
5. Altas netas de activo no corriente						
a) Altas de Inmovilizado intangible	-2.315 €	0 €				
b) Altas Inmovilizado material	-94.172 €	0 €				
c) Altas de Inversiones financieras	-6.000 €	0 €				
C. Flujos de efectivo de las actividades de financiación	146.430 €	-16.784 €	-17.951 €	-19.199 €	-20.534 €	-21.961 €
6. Capital social	50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
7. Altas netas de deuda						
a) Nuevos préstamos	96.430 €	0 €				
b) Reembolso préstamos		-16.784 €	-17.951 €	-19.199 €	-20.534 €	-21.961 €
D. Excedentes negativos de ejercicio anteriores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Efectivo al final del ejercicio A+B+C+D	2.314 €	40.962 €	108.770 €	168.045 €	292.317 €	491.553 €

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Patrimonio neto

Aportación de Capital social:

La puesta en marcha del proyecto empieza con una aportación inicial de 50.000 euros por parte de los socios. Orange Bamboo está compuesto por 2 accionistas (Jacobo Erice y Jaime Sáez) que deberán aportar una parte alícuota del capital social (25.000 euros cada uno). La aportación inicial se dividirá en 20 participaciones y cada participación tendrá un valor de 2.500 euros. Cada accionista en Orange Bamboo será propietario de 10 participaciones hasta llegar a la parte alícuota del capital social establecido. Estas participaciones solo podrían ser transferidas en caso de una tragedia o inhabilitación o gracias al carácter de sociedad limitada que hemos seleccionado la venta o traspaso deberá ser aprobado por los demás accionistas de la empresa para no perder el control de la sociedad.

Adicionalmente al capital aportado por los socios, los movimientos del Patrimonio Neto estimados para los próximos 5 años son los siguientes:

Figura 13: Movimientos del Patrimonio Neto

	<u>Capital social</u>	<u>Reservas</u>	<u>Resultados negativos anteriores</u>	<u>Resultado del ejercicio</u>	<u>Total</u>
Saldo año 0	50.000 €	-9.000 €	0 €	-11.200 €	29.800 €
Traspaso resultados			-11.200 €	11.200 €	0 €
Resultado año 1	0	0	0	46.710 €	46.710 €
Saldo año 1	50.000 €	-9.000 €	-11.200 €	46.710 €	76.510 €
Traspaso resultados			46.710 €	-46.710 €	0 €
Resultado año 2	0	0	0	66.180 €	66.180 €
Saldo año 2	50.000 €	-9.000 €	35.510 €	66.180 €	142.690 €
Traspaso resultados			66.180 €	-66.180 €	0 €
Resultado año 3	0	0	0	70.213 €	70.213 €
Saldo año 3	50.000 €	-9.000 €	101.690 €	70.213 €	212.903 €
Traspaso resultados			70.213 €	-70.213 €	0 €
Resultado año 4	0	0	0	123.673 €	123.673 €
Saldo año 4	50.000 €	-9.000 €	171.903 €	123.673 €	336.576 €
Traspaso resultados			123.673 €	-123.673 €	0 €
Resultado año 5	0	0	0	195.968 €	195.968 €
Saldo año 5	50.000 €	-9.000 €	295.576 €	195.968 €	532.544 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la Sociedad sigue la política de fortalecer los fondos propios, destinando la distribución de los beneficios obtenidos en los ejercicios 1 al 5 a resultados de ejercicios anteriores.

6.1.5 Pasivo No corriente

Aquí se encuentran el importe del vencimiento a largo plazo del préstamo recibido por la Sociedad para financiar la puesta en marcha del negocio. Los vencimientos a corto plazo de este préstamo se reflejan en el pasivo corriente, el epígrafe de deudas a corto plazo con entidades de crédito, del balance de situación.

Análisis de las necesidades de fondos:

Además del capital social aportado por los socios, vamos a explicar de dónde se obtienen los fondos necesarios para afrontar la inversión inicial y los gastos recurrentes que va a suponer el restaurante.

Tras un estudio de diferentes fuentes de financiación, hemos decidido acudir al Banco Santander por un préstamo de 96.430 euros amortizable a 5 años. El TIN (Tipo de Interés Nominal) que ofrece el Santander es de un 6,74% y el TAE (Tasa Anual Equivalente) de un 7,64% comparado por ejemplo al BBVA no nos ofrece un préstamo mayor a 75.000 euros y nos ofrecía un TIN de 7,2% y un TAE de un 8,49%. El préstamo se amortizará así (se ha utilizado el método francés):

Figura 14: Préstamo

Préstamo	Años	Interés 6,74% (TIN/12)	Comisión de apertura	TAE
96.430 €	5	0,005616667	2169,675	7,64%

Año	Mes	Cuota, α	Interés, I	Amortización, A	Préstamo para pagar, M	Pendiente, C
1	12	1.897,62 €	455,44 €	1.442,18 €	-16.784,30 €	79.645,70 €
2	12	1.897,62 €	355,18 €	1.542,44 €	-34.735,46 €	61.694,54 €
3	12	1.897,62 €	247,95 €	1.649,67 €	-53.934,62 €	42.495,38 €
4	12	1.897,62 €	133,26 €	1.764,36 €	-74.468,53 €	21.961,47 €
5	12	1.897,62 €	10,60 €	1.887,02 €	-96.430,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 9.1 se puede consultar con más detalle la amortización del préstamo mensualmente.

6.1.6 Pasivo corriente

Dentro del Pasivo no corriente, adicionalmente del importe registrado como deudas con entidades de crédito que ya ha sido previamente explicado, podemos distinguir los siguientes conceptos:

Proveedores:

Al cierre del año 1, esta cifra sería la siguiente:

Figura 15: Saldo a Pagar

	<u>euros</u>
Costes de ventas del ejercicio	223.005,09 €
Coste de ventas medio mensual	18.583,76 €
Importe del IVA aplicable (medio)	11,38%
Saldo a cobrar medio mensual	20.697,76 €
Saldo a pagar medio 13 días	8.969,03 €

Fuente: Elaboración propia

Para estimar la cifra de proveedores al cierre de los ejercicios 2 al 5, se han aplicado, a la cifra de proveedores del año 1, los incrementos de los costes de ventas estimados en la cuenta de resultados.

Hacienda Pública acreedora por IVA:

La Sociedad debe presentar las declaraciones de IVA con carácter trimestral, por lo que al cierre del ejercicio se encontrará pendiente de pago (en el caso de los ejercicios 1 al 5) el último trimestre del ejercicio.

Para la estimación del saldo trimestral del IVA se han tomado las siguientes hipótesis:

- IVA repercutido. Calculado como un 10% de las ventas medias trimestrales.
- IVA soportado. Calculado como:
 - o Un 21% del importe de las compras de bebidas (coste de ventas).
 - o Un 21% de la cifra de otros costes, excluidas amortizaciones, primas de seguros, comisiones bancarias y aportaciones a la Mutua de accidentes.
 - o Un 10% de las compras de comida (coste de ventas)

El resultado se presenta a continuación:

Figura 16: IVA a pagar

<u>Saldos medios de IVA trimestral</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Repercutido	15.541 €	17.095 €	19.147 €	21.828 €	25.320 €
Soportado					
Coste de ventas	-8.229 €	-8.558 €	-8.986 €	-9.525 €	-10.192 €
Otros gastos	-4.162 €	-4.782 €	-5.519 €	-6.221 €	-7.118 €
IVA a Pagar	3.151 €	3.755 €	4.642 €	6.081 €	8.010 €

Fuente: Elaboración propia

La estimación correspondiente a ejercicios posteriores se ha realizado teniendo en cuenta lo siguiente:

- IVA Repercutido. Utilizamos los mismos incrementos que para las ventas.
- IVA Soportado:
 - o Coste de Ventas. Utilizamos los incrementos de esta partida de la cuenta de resultados.
 - o Otros gastos. Mismo criterio que en el punto anterior.

Seguridad Social acreedora:

La Sociedad debe presentar y pagar a la Seguridad Social, con carácter mensual, el importe de las cuotas tanto de la empresa como de los trabajadores.

En el cálculo del importe a pagar a la Seguridad Social se han utilizado las siguientes hipótesis:

- Coste empresa. Estimado en un 33%.
- Cuotas del trabajador. Una retención estimada sobre su salario del 6,4%.

El saldo a pagar, al cierre de cada ejercicio, corresponderá al coste empresa y cuotas de los trabajadores correspondientes a un mes.

Un detalle de los importes a pagar durante los años analizados es como sigue:

Figura 17: Seguridad Social Acreedora

<u>Personal</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ayudantes	1.027,07 €	1.068,15 €	2.200,39 €	2.266,40 €	2.334,39 €
Cocineros	2.328,02 €	2.421,14 €	2.493,78 €	2.568,59 €	2.645,65 €
Gerente	640,25 €	665,86 €	685,84 €	706,41 €	727,60 €
Encargados mostrador	2.054,14 €	2.136,30 €	2.200,39 €	2.266,40 €	2.334,39 €
	6.049,47 €	6.291,45 €	7.580,39 €	7.807,80 €	8.042,04 €

Fuente: Elaboración propia

Hacienda pública acreedora por IRPF:

La Sociedad debe presentar las declaraciones de IRPF con carácter trimestral, por lo que al cierre del ejercicio se encontrará pendiente de pago (en el caso de los ejercicios 1 al 5) el último trimestre del ejercicio.

En el cálculo del importe de las retenciones por IRPF a pagar se ha utilizado la hipótesis de una retención general a todos los empleados del 10%.

6.2 Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias, como documento contable que figura en el Plan General Contable, es parte fundamental de las cuentas anuales de una empresa que deben presentar obligatoriamente todas las empresas al final del ejercicio económico (Ministerio de Economía y Hacienda, 2008).

Presenta las diferentes partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias que reflejan los ingresos y gastos de un ejercicio contable. Por lo tanto, este documento resume la cifra de pérdidas o ganancias financieras que realmente ha obtenido la empresa durante el ejercicio. Con este documento mostramos la rentabilidad económica de la empresa para los próximos 5 años.

El plan de negocio de la Sociedad para los próximos 5 años se presenta a continuación:

Figura 18: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

P y G	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas	621.654	100,00%	683.819	100,00%	765.878	100,00%	873.101	100,00%	1.012.797	100,00%
Coste de Ventas	223.005	35,87%	231.925	33,92%	243.522	31,80%	258.133	29,57%	276.202	27,27%
MARGEN BRUTO	398.649	64,13%	451.894	66,08%	522.356	68,20%	614.968	70,43%	736.595	72,73%
Salario Base +SS	245.050	39,42%	254.852	37,27%	307.064	40,09%	316.275	36,22%	325.764	32,16%
Gastos de personal	245.050	39,42%	254.852	37,27%	307.064	40,09%	316.275	36,22%	325.764	32,16%
Suministros (Luz + gas + agua)	3.360	0,54%	3.494	0,51%	3.599	0,47%	3.707	0,42%	3.818	0,38%
Telefono ,Comunicación y Alarma	2.200	0,35%	2.288	0,33%	2.357	0,31%	2.427	0,28%	2.500	0,25%
Aportación Publicitaria + promociones	31.083	5,00%	41.029	6,00%	53.611	7,00%	65.483	7,50%	81.024	8,00%
Reparaciones y mantenimientos	2.500	0,40%	2.600	0,38%	2.678	0,35%	2.758	0,32%	2.841	0,28%
Auditorías	1.800	0,29%	1.872	0,27%	1.928	0,25%	1.986	0,23%	2.046	0,20%
Mantenimiento del software	1.500	0,24%	1.500	0,22%	1.500	0,20%	1.500	0,17%	1.500	0,15%
Mutua de accidentes	600	0,10%	624	0,09%	643	0,08%	662	0,08%	682	0,07%
Servicios profesionales varios	5.000	0,80%	5.200	0,76%	5.356	0,70%	5.517	0,63%	5.682	0,56%
Uniformes	200	0,03%	208	0,03%	214	0,03%	221	0,03%	227	0,02%
Servicios Bancarios	800	0,13%	832	0,12%	857	0,11%	883	0,10%	909	0,09%
Alquiler + Gastos comunes	31.626	5,09%	32.891	4,81%	33.878	4,42%	34.894	4,00%	35.941	3,55%
Primas de seguro	1.200	0,19%	1.248	0,18%	1.285	0,17%	1.324	0,15%	1.364	0,13%
Amortization	10.196	1,64%	10.196	1,49%	10.196	1,33%	10.196	1,17%	10.196	1,01%
Costes	92.065	14,81%	103.983	15,21%	118.103	15,42%	131.558	15,07%	148.730	14,69%
BAAIT- EBITDA	71.730	11,54%	103.256	15,10%	107.386	14,02%	177.331	20,31%	272.297	26,89%
BAIT	61.534	9,90%	93.060	13,61%	97.190	12,69%	167.135	19,14%	262.101	25,88%
Intereses	5.987	0,96%	4.820	0,70%	3.572	0,47%	2.238	0,26%	810	0,08%
BAT	55.547	8,94%	88.239	12,90%	93.618	12,22%	164.897	18,88%	261.291	25,81%
Impuestos	8.837	1,42%	22.060	3,23%	23.404	3,06%	41.224	4,72%	65.323	6,45%
BN	46.710	7,51%	66.180	9,68%	70.213	9,17%	123.673	14,16%	195.968	19,35%

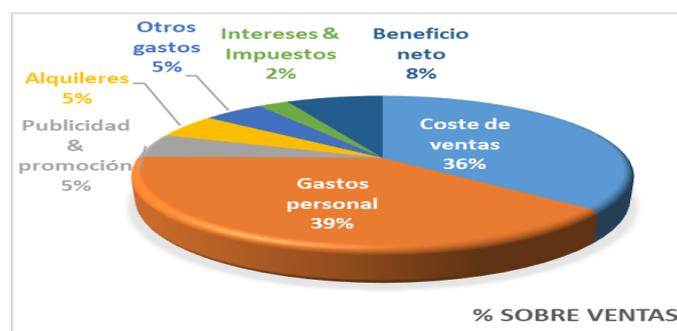
Fuente: Elaboración propia

Primer año de actividad:

Este plan contempla, para el primer año de actividad, una estimación de EBITDA positivo por importe de 71.730 € y un beneficio neto de 46.710 euros, que supone un 7,51% de importe de las ventas.

Este beneficio se ha calculado en base a unas ventas estimadas de 621.654 € y unos costes totales de 574.944 euros. El peso, tanto del beneficio neto como de los costes, desglosados en grandes epígrafes, sobre la cifra de ventas es como sigue:

Figura 19: Porcentaje de Costes sobre Ventas



Fuente: Elaboración propia

- Los costes de ventas, que suponen un 36% de la cifra de ventas, recogen las compras de alimentos, comidas, bebidas, utensilios y vajilla.
- Los gastos de personal, 39% de la cifra de ventas, corresponden a los sueldos y salarios como al coste de la seguridad social a cargo de la empresa.
- Los gastos de publicidad y promoción, 5% de la cifra de ventas, corresponden a campañas de promoción en medios y el coste de eventos realizados tanto para dar a conocer el restaurante como para fidelizar a los clientes.
- Los gastos de alquileres, 5% de la cifra de ventas, recoge el importe de los gastos de alquiler y otros relacionados con el mismo como los gastos de comunidad.
- Otros gastos, 5% de la cifra de ventas, recogen diversos tipos de gastos tales como suministros, teléfono, reparaciones y mantenimiento, diversos servicios profesionales (auditoría, abogados, gestoría), mantenimiento del software, aportaciones a la Mutua de Accidentes de trabajo, gasto de uniformes, servicios bancarios, primas de seguros y la amortización del inmovilizado material e intangible.
- Intereses e impuestos, 2% de la cifra de ventas, recogen tanto los intereses del préstamo recibido con objeto de financiar los gastos de puesta en marcha de la sociedad, como el importe del impuesto sobre sociedades correspondiente al ejercicio. A este respecto hemos de comentar que en el AÑO 1 tan solo supone un 15,91% del Beneficio antes de Impuestos (BAT) debido a la compensación de las bases imponibles negativas obtenidas por la Sociedad en el año de su puesta en marcha. Beneficio neto, que supone, aproximadamente, un 8% de la cifra de ventas.

6.2.1 Ingresos y costes de venta

El plan realizado, para las estimaciones y proyecciones realizadas, contempla así mismo la siguiente estimación de las cifras de ventas, costes y beneficio neto para los próximos cinco ejercicios:

Figura 20: Evolución de Ventas, Costes y Beneficio Neto



Fuente: Elaboración propia

6.2.1.1 Ingresos

Año 1:

Para el cálculo de los ingresos se ha realizado una hipótesis para la elaboración de las estimaciones y proyecciones de los ingresos del año 1 son las siguientes:

Para dar una estimación educada de los ingresos y costes futuros del restaurante tenemos que primero mirar el local que se ha seleccionado. Este se encuentra en la Glorieta de Bilbao (Chueca) con 162m² construidos que cuenta con una zona de barra y área de pedidos, un comedor, baño y cocina (planta principal), almacenamiento, baños y espacio privado (segundo piso) para los empleados. Por lo tanto, la capacidad máxima del local será de 55 comensales con una estimación basada en los m² del local y locales parecidos en la misma zona. Para determinar el gasto por persona, nos hemos basado en el gasto medio por persona en la competencia “Burger King” y “Taco Bell” gracias a la información dada por un franquiciado de estas compañías. Estas empresas reflejan un gasto medio de 9 euros por persona en el turno de comida, con un gasto medio menor en el turno de tarde y con un gasto mayor en el turno de noche. Basado en esto hemos estimado un gasto relativamente mayor de nuestro producto comparado con la competencia, ya que nuestro producto es de un coste mayor y mayor calidad. Las estimaciones de gasto aproximado por cada comensal están reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 3: Gasto por Persona

	Gasto por persona
Comida entre semana	8,50 €
Comida en fin de semana	9,00 €
Cena entre semana	9,50 €
Cena en fin de semana	10,50 €
Tardes	8,00 €

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 9.7 se pueden consultar con más detalle los precios de cada uno de los productos ofrecidos al cliente final.

Por otro lado, como ya se ha explicado en el punto de la política retributiva, cada día el local tendrá tres turnos de comida: El turno de “comida” que comprende desde las 12:30 hasta las 16:30 (4 horas), el turno de “tarde” que comprende desde las 16:30 hasta las 18:00 y desde las 19:00 hasta las 20:00 (2,5 horas ya que de 18:00 a 19:00 cierra el local) y el turno de “cena” que comprende desde las 20:00 hasta las 00:30.

Además de estas estimaciones, para calcular el número de personas que van a comprar en el restaurante se ha querido analizar tres escenarios (pesimista, realista y optimista) para valorar las posibilidades de éxito del negocio. Para los tres escenarios es importante estudiarlos de forma separada dependiendo si nos encontramos en fin de semana o día laborable y en que turno de comida nos encontramos (comida, tarde o cena):

- Escenario pesimista. En este escenario la afluencia de personas en el restaurante es menor de la esperada. A continuación, presentamos las siguientes estimaciones de ocupación, basadas en los turnos de comida y ocupación ya hablados anteriormente:
 - Comida entre semana: 15% de ocupación
 - Comida en fin de semana: 25% de ocupación
 - Cena entre semana: 35% de ocupación
 - Cena en fin de semana: 40% de ocupación
 - Tardes: 7,5% de ocupación

- Escenario realista. En este caso, la afluencia de personas en el restaurante es la esperada donde las ventas corresponden con lo esperado. A continuación, presentamos las siguientes estimaciones de ocupación basadas en los turnos de comida y ocupación ya hablados anteriormente:
 - Comida entre semana: 40% de ocupación
 - Comida en fin de semana: 50% de ocupación
 - Cena entre semana: 60% de ocupación
 - Cena en fin de semana: 65% de ocupación
 - Tardes: 15% de ocupación

- Escenario optimista. En este caso, la afluencia de personas en el restaurante es mayor de la esperada. A continuación, nos encontramos las siguientes estimaciones de ocupación basadas en los turnos de comida y ocupación ya hablados anteriormente:
 - Comida entre semana: 25% de ocupación
 - Comida en fin de semana: 35% de ocupación
 - Cena entre semana: 45% de ocupación
 - Cena en fin de semana: 50% de ocupación
 - Tardes: 10% de ocupación

Teniendo en cuenta los escenarios de ocupación, los turnos de comida, la tasa de ocupación y el gasto medio por persona, llegamos a las siguientes previsiones de ingresos semanales, mensuales y anuales del año 1:

Figura 21: Previsiones de Ingresos Semanales, Mensuales y Anuales

		Ocupación	Personas por Turno de comida	Ingreso por día	Semanal	Mensual	Annual
Escenario Pesimista	Comida entre semana	15%	33	280,50 €	1.402,50 €	5.610,00 €	67.320,00 €
	Comida en fin de semana	25%	55	495,00 €	990,00 €	3.960,00 €	47.520,00 €
	Cena entre semana	35%	86,625	822,94 €	4.114,69 €	16.458,75 €	197.505,00 €
	Cena en fin de semana	40%	99	1.039,50 €	2.079,00 €	8.316,00 €	99.792,00 €
	Tardes	7,5%	10,3125	82,50 €	577,50 €	2.310,00 €	27.720,00 €
	Suma		283,9375	544,09 €	9.163,69 €	36.654,75 €	439.857,00 €
		Ocupación	Personas por Turno de comida	Ingreso por día	Semanal	Mensual	Annual
Escenario Optimista	Comida entre semana	40%	88	748,00 €	3.740,00 €	14.960,00 €	179.520,00 €
	Comida en fin de semana	50%	110	990,00 €	1.980,00 €	7.920,00 €	95.040,00 €
	Cena entre semana	60%	148,5	1.410,75 €	7.053,75 €	28.215,00 €	338.580,00 €
	Cena en fin de semana	65%	160,875	1.689,19 €	3.378,38 €	13.513,50 €	162.162,00 €
	Tardes	15%	20,625	165,00 €	1.155,00 €	4.620,00 €	55.440,00 €
	Suma		528	1.000,59 €	17.307,13 €	69.228,50 €	830.742,00 €
		Ocupación	Personas por Turno de comida	Ingreso por día	Semanal	Mensual	Annual
Escenario Realista	Comida entre semana	25%	55	467,50 €	2.337,50 €	9.350,00 €	112.200,00 €
	Comida en fin de semana	35%	77	693,00 €	1.386,00 €	5.544,00 €	66.528,00 €
	Cena entre semana	45%	111,375	1.058,06 €	5.290,31 €	21.161,25 €	253.935,00 €
	Cena en fin de semana	50%	123,75	1.299,38 €	2.598,75 €	10.395,00 €	124.740,00 €
	Tardes	10%	13,75	110,00 €	770,00 €	3.080,00 €	36.960,00 €
	Suma		380,875	725,59 €	12.382,56 €	49.530,25 €	594.363,00 €

Fuente: Elaboración propia

Las personas por turno de comida se han calculado multiplicando la tasa máxima de ocupación por el porcentaje de ocupación y por el número de horas del respectivo turno de comida.

Por último, nuestras ventas anuales son finalmente estimadas calculando un promedio de los tres escenarios (optimista, pesimista y realista) de la ilustración 19, obteniendo el resultado presentado en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Ventas de los Años 3 al 5:

- El crecimiento de ventas se ha estimado de la siguiente manera:

Figura 22: Crecimiento de Ventas y Costes del año 3 al 5

Crecimiento ventas	10%	12%	14%	16%
Repercusión aumento de costes	4%	5%	6%	7%
Por aumento de precios y clientes	6%	7%	8%	9%

Fuente: Elaboración propia

La expectativa de éxito esperado del restaurante nos lleva a estimar un crecimiento por encima a la repercusión del aumento de costes. En esta expectativa influyen el impacto esperado del aumento anual del presupuesto de publicidad y promoción al igual

que el aumento del precio y clientes que implicará el mejor conocimiento y valoración de la marca.

6.2.1.2 Coste de ventas

Año 1:

En la estimación del coste de ventas se ha seguido el mismo criterio de considerar los escenarios optimista, pesimista y realista que se han utilizado en las ventas, pero con la particularidad que se ha realizado un cálculo de los costes unitarios de los productos.

Hemos estimado con los precios de nuestros proveedores, Makro y Merca Madrid los precios de los productos necesarios para las elaboraciones de cada uno de los platos.

En el anexo 9.6 se puede observar de forma más detallada los costes de cada una de las elaboraciones, bebidas y postres. Después de estas estimaciones hemos hecho un promedio con los costes de todos los “platos” y “bowls”, bebidas y postres recogidos arriba para calcular el coste medio unitario de nuestros productos y así estimar el coste de ventas anual de la empresa. El coste medio es el siguiente:

Figura 23: Coste Medio

	Plato	Bebida	Postre	Suma
Comida entre semana	2,21 €	0,21 €	0,80 €	3,22 €
Comida en fin de semana	2,21 €	0,21 €	0,80 €	3,22 €
Cena entre semana	2,21 €	0,21 €	0,80 €	3,22 €
Cena en fin de semana	2,21 €	0,21 €	0,80 €	3,22 €
Tardes	2,21 €	0,21 €	0,80 €	3,22 €

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los escenarios de ocupación, los turnos de comida, la tasa de ocupación y el coste medio por persona llegamos a las siguientes previsiones de coste de ventas semanales, mensuales y anuales del año 1:

Figura 24: Previsión de costes semanales, mensuales y anuales

		Personas por		Ingreso por día	Semanal	Mensual	Annual
		Ocupación	Turno de comida				
Escenario Pesimista	Comida entre semana	15%	33	106,30 €	531,50 €	2.125,99 €	25.511,90 €
	Comida en fin de semana	25%	55	177,17 €	354,33 €	1.417,33 €	17.007,94 €
	Cena entre semana	35%	86,625	279,04 €	1.395,18 €	5.580,73 €	66.968,75 €
	Cena en fin de semana	40%	99	318,90 €	637,80 €	2.551,19 €	30.614,28 €
	Tardes	7,5%	10,3125	33,22 €	232,53 €	930,12 €	11.161,46 €
	Suma			283,9375		3.151,34 €	12.605,36 €
		Personas por		Ingreso por día	Semanal	Mensual	Annual
		Ocupación	Turno de comida				
Escenario Optimista	Comida entre semana	40%	88	283,47 €	1.417,33 €	5.669,31 €	68.031,74 €
	Comida en fin de semana	50%	110	354,33 €	708,66 €	2.834,66 €	34.015,87 €
	Cena entre semana	60%	148,5	478,35 €	2.391,74 €	9.566,96 €	114.803,57 €
	Cena en fin de semana	65%	160,875	518,21 €	1.036,42 €	4.145,68 €	49.748,21 €
	Tardes	15%	20,625	66,44 €	465,06 €	1.860,24 €	22.322,92 €
	Suma			528		6.019,21 €	24.076,86 €
		Personas por		Ingreso por día	Semanal	Mensual	Annual
		Ocupación	Turno de comida				
Escenario Realista	Comida entre semana	25%	55	177,17 €	885,83 €	3.543,32 €	42.519,84 €
	Comida en fin de semana	35%	77	248,03 €	496,06 €	1.984,26 €	23.811,11 €
	Cena entre semana	45%	111,375	358,76 €	1.793,81 €	7.175,22 €	86.102,68 €
	Cena en fin de semana	50%	123,75	398,62 €	797,25 €	3.188,99 €	38.267,86 €
	Tardes	10%	13,75	44,29 €	310,04 €	1.240,16 €	14.881,94 €
	Suma			380,875		4.282,99 €	17.131,95 €

Fuente: Elaboración propia

Restando el promedio de los costes de ventas de los tres escenarios, menos el promedio de la hacienda pública acreedora por IVA, obtendremos el resultado de los costes de ventas anuales presentado en la cuenta de pérdidas y ganancias. La hacienda pública acreedora por IVA se calcula de la siguiente manera:

Figura 25: Hacienda Publica Acreedora por IVA

	IVA Repercutido	IVA Soportado	Hac Publica acreedora por IVA
Escenario Pesimista	10.996,43 €	5.876,57 €	
Escenario Optimista	20.768,55 €	10.927,86 €	
Escenario Realista	14.859,08 €	7.882,86 €	
Promedio	15.541,35 €	8.229,09 €	7.312,26 €

Fuente: Elaboración propia

Coste de ventas de los Años 3 al 5:

En los siguientes años, se estima que la repercusión de costes con respecto al aumento de ventas sea de un 4% el primer año con un crecimiento en los siguientes 5 años de un 2% con respecto al año que le precede.

Publicidad:

Se considera un gasto clave para la expansión de nuestro negocio, por ello el gasto de inversión inicial y el gasto anual de marketing van a ir destinados en su gran mayoría a hacer grandes campañas de redes sociales, colaboración con personas con influencia social, también llamados “influencers” y una campaña masiva de promociones para acelerar el “customer journey” de nuestros clientes.

Al ser un gasto clave para la expansión del negocio, se ha estimado importantes incrementos anuales de estos gastos que supondrán que, al finalizar el año 5, los mismos supondrán un 8% del importe de las ventas.

Alquiler:

Aquí se encuentran los gastos de alquiler del restaurante que hemos proyectado. Gastos correspondientes al local que hemos seleccionado en la Glorieta de Bilbao en el distrito de Chueca-Justicia. Este tipo de local es el ideal para el negocio, ya que es un restaurante que se encuentra en una zona céntrica deseada, en una de las ubicaciones más transitadas de Madrid cerca de la Universidad Pontificia de Comillas. El local tiene 162 m² construidos con dos plantas, dos aseos, una barra, un área de pedidos, cocina, zona de almacenamiento y espacio privado para los empleados.

En el anexo 9.2 se pueden consultar con más detalle las características del local que se ha seleccionado.

Los factores determinantes para la elección de este local son la ubicación premium que tiene en uno de los barrios más transitados de Madrid, su tamaño, precio y buenas prestaciones.

Amortizaciones:

La amortización contable consiste en hacer una cuantificación del coste económico de la pérdida de valor del inmovilizado material e inmaterial para un negocio. La amortización es clave para conocer la vida útil del inmovilizado y para que la empresa esté preparada para cuando necesiten ser sustituidos y se requiera más inversión de capital. Para contabilizar las amortizaciones hemos utilizado el método de amortización

lineal, en el que las cuotas son constantes durante la vida útil del inmovilizado. Con este método se le asigna, a cada ejercicio económico, una parte proporcional (el mismo coste cada año) del coste inicial del inmovilizado con el fin de reflejar contablemente el gasto por amortización y valor neto contable del activo en el balance de situación.

Los activos fijos amortizables se componen de lo siguiente:

- El inmovilizado inmaterial o intangible en nuestra empresa son las aplicaciones informáticas/software que van a ser adquiridas para el funcionamiento óptimo del negocio, como FrontRest que consiste en un software para restaurantes que propone una solución global y escalable que se adapta a tu negocio. Los activos intangibles, que incluyen aplicaciones informáticas, se registran por su coste de adquisición y se amortizan linealmente en función de los años de vida útil estimada, que se ha estimado en 5 años.
- En cuanto al valor del inmovilizado material, buscamos reflejar una imagen fiel del valor del mismo y, por tanto, depreciando los elementos de acuerdo a criterios basados en el paso del tiempo y el desgaste por su uso. Se estima realizar una inversión inicial para la adquisición de activos que son los siguientes: obra civil, mobiliario, equipos informáticos, maquinaria y licencias y permisos. Los bienes comprendidos en el inmovilizado material se han valorado por el precio de adquisición y se amortizan en función de su vida útil. La vida útil de cada uno de los elementos es como sigue:

Tabla 4: Vida Útil del Inmovilizado Material

Inmovilizado material	Vida Útil
Obra civil	18
Mobiliario	5
Equipos informáticos	5
Maquinaria	5
Licencias y permisos	18

Fuente: Elaboración propia

Dado que la duración del contrato de alquiler es de 18 años, las instalaciones y licencias y permisos se amortizarán durante el periodo de arrendamiento (18 años). Este periodo está comprendido dentro de los límites marcados por las tablas fiscales, que marcan un mínimo de 20 años y un máximo de 10 años (Ministerio de Economía y Hacienda, 2004).

En el anexo 9.3 se puede ver más detallado las amortizaciones del inmovilizado material e inmaterial.

Primas de Seguros:

Aquí se encuentran los seguros que son un requisito para la puesta en marcha de un restaurante en Madrid para cubrir los riesgos inherentes a la hora de abrir un restaurante. Algunos de las coberturas necesitadas son: Seguro de riesgo general para restaurantes, bares y cafeterías, seguro multirriesgo, que incluye seguro de responsabilidad civil, accidentes, incendio, robo etc. y el seguro de interrupción del negocio.

Otros gastos:

Se recogen, bajo este epígrafe, gastos diversos para los cuales se han estimado incrementos anuales equivalentes al incremento del IPC.

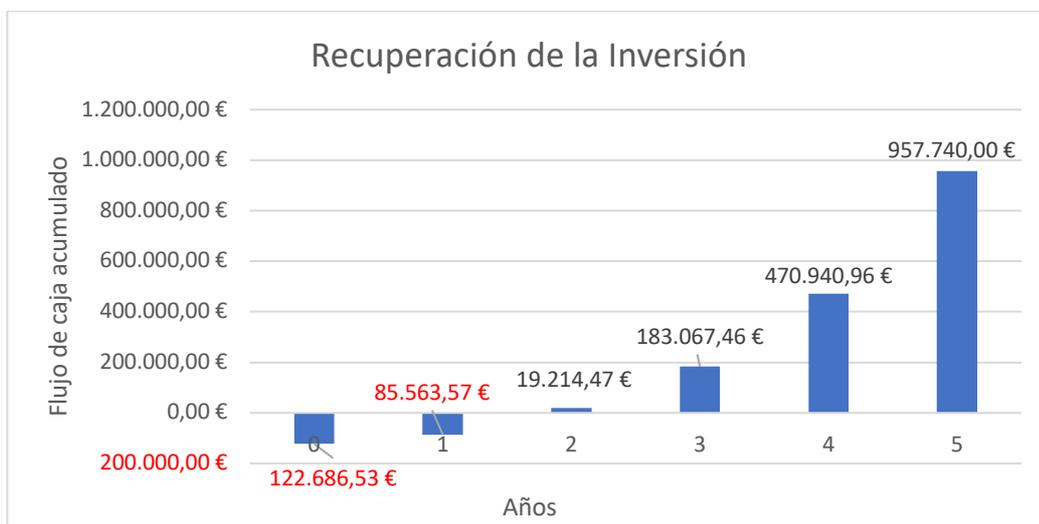
6.3 Ratios y rentabilidad económica

6.3.1 Recuperación de inversión

Uno de los principales objetivos de cualquier negocio que va a ponerse en marcha, es llegar al punto de obtener beneficios cuanto antes. Por ello, es crucial estudiar en qué momento, con las estimaciones realizadas, vamos a llegar a este punto. Se ha realizado el famoso “break-even análisis” también conocido como punto muerto, umbral de rentabilidad o punto de equilibrio que nos dice el momento en el que los ingresos totales equivalen a los costes totales (Giménez, 2021). En otras palabras, es el punto que indica cuanto una empresa tiene que vender para que el beneficio sea cero.

En nuestro modelo la recuperación de la inversión realizada se conseguirá en 1,8 años y tendrá una progresión positiva y exponencial en los siguientes años como podemos ver en la siguiente gráfica:

Figura 26: Recuperación de la Inversión



Fuente: Elaboración propia

En el anexo 9.4 se puede ver más detallado como se ha llegado al punto de recuperación de la inversión realizada.

6.3.2 VAN & TIR

Basados en los datos obtenidos en los flujos de caja podemos obtener el VAN (Valor Añadido Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) de la inversión realizada a 5 años. Antes de empezar un negocio es crucial entender y visualizar tanto la rentabilidad de la inversión como su viabilidad financiera. Por ello queremos utilizar el VAN y el TIR para analizar que oportuno es el proyecto para la empresa.

El VAN es una manera que las empresas utilizan para homogeneizar los flujos de caja y así conocer en una sola cifra el dinero entrante y saliente en los últimos 5 años en este supuesto. Este método es ampliamente utilizado en el mundo de las pymes y startups ya que es un método sencillo y fácil de aplicar para evaluar si el proyecto de inversión es rentable o no.

El VAN se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + K)^t}$$

I_0 : Es la inversión inicial realizada en el año 0 ($t=0$).

F_t : son los flujos de caja en cada periodo t .

K : Es el tipo de interés exigido en la inversión.

N : Es el número de periodos.

En nuestro resultado el $VAN = 302.967,95$ euros > 0 lo que significa que la inversión es rentable ya que el valor de los flujos de caja futuros, con el tipo de interés exigido, generara beneficios.

El TIR es básicamente el tipo de interés en el que VAN es 0 y nos indica el tipo con el cual transcurrido cierto tiempo recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio. El TIR es calculado muy parecido al VAN, pero se iguala a cero y se utiliza “ r ” como incógnita que es el TIR.

El TIR se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + r)^t} = 0$$

El TIR en las proyecciones realizadas es $61\% > 0$ y $> K$ lo que significa que tiene una mayor rentabilidad que la rentabilidad mínima aceptable. Por lo tanto, esto quiere decirnos que si invertiríamos en este proyecto la rentabilidad sería superior al coste de capital que se nos ha prestado.

En el anexo 9.5 se puede ver más detallado los cálculos realizados para el VAN y el TIR.

6.3.3 Ratios Financieros

A continuación, presentamos la evolución de las principales ratios descriptivos de la situación financiera y patrimonial de la Sociedad durante los ejercicios analizados:

6.3.3.1 Ratios de liquidez

Dentro de las ratios financieras las ratios de liquidez nos ayudan a medir el grado de solvencia de un negocio a corto plazo. Los datos utilizados para estas ratios vienen del balance de situación y más concretamente del activo y pasivo corriente.

Ratio de liquidez general:

Recoge el cociente entre el activo corriente que un negocio recibe a corto plazo de sus clientes y la deuda que un negocio debe satisfacer a corto plazo. Esta ratio en el sector se considera positivo si se encuentra por encima de 1,5. El cálculo y los resultados de la ratio de liquidez general de la empresa se presentan de la siguiente manera:

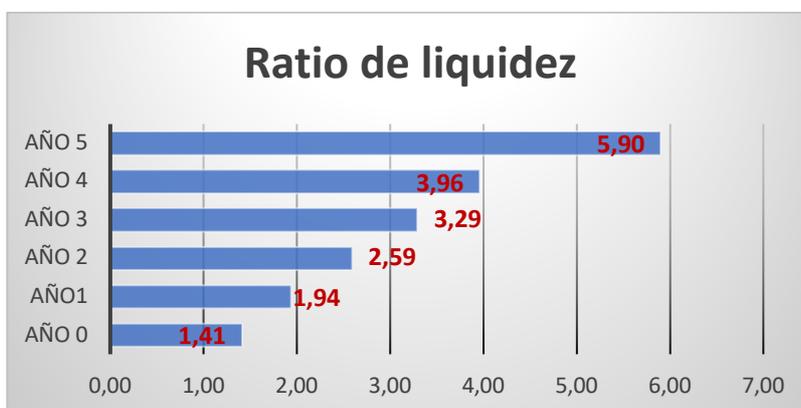
Figura 27: Cálculo de la Ratio de Liquidez

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Activo circulante	23.743,47 €	95.940,83 €	169.441,04 €	236.081,99 €	370.127,46 €	581.959,31 €
	Exigible a corto plazo	16.784,30 €	49.563,34 €	65.424,10 €	71.726,67 €	93.401,71 €	98.606,53 €
Ratio de liquidez		1,41	1,94	2,59	3,29	3,96	5,90

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indican que el negocio se estima que tenga una buena situación de liquidez durante los 5 años. Lo que significa que la empresa presentará una mayor solvencia y capacidad de pago que servirá como una garantía monetaria a corto plazo. Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 28: Resultados Ratio de Liquidez



Fuente: Elaboración propia

Ratio de acidez o Tesorería:

Recoge, al contrario de la ratio de liquidez general, el consciente entre el activo corriente menos las existencias y la deuda que tiene que satisfacer un negocio a corto plazo. Esta fórmula es más detallada que la ratio de liquidez general ya que busca detallar la solvencia a más corto plazo cubriendo solo los activos corrientes más líquidos. Si esta ratio está por encima de 1, indica entonces una buena capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos a corto plazo. El cálculo y los resultados de la ratio de acidez o tesorería de la empresa se presentan de la siguiente manera:

Figura 29: Cálculo del Ratio de Acidez

		<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Tesorería	Activos monetarios	23.743,47 €	94.107,91 €	167.461,49 €	234.058,45 €	367.907,72 €	579.638,74 €
	Exigible a corto plazo	16.784,30 €	49.563,34 €	65.424,10 €	71.726,67 €	93.401,71 €	98.606,53 €
	Ratio de tesorería/acidez	1,41	1,90	2,56	3,26	3,94	5,88

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indican que el negocio se estima que tenga una buena situación liquida para hacer frente al pago de los proveedores. Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 30: Resultado Ratio de Acidez



Fuente: Elaboración propia

Fondo de Maniobra:

Recoge la diferencia entre el activo circulante y el pasivo corriente. Esta ratio es uno de los más conocidos para conocer la liquidez neta restante. El cálculo y los resultados del fondo de maniobra de la empresa se presentan de la siguiente manera:

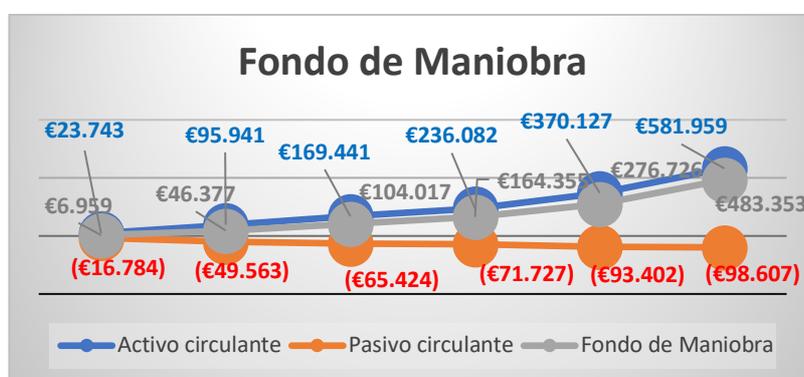
Figura 31: Calculo del Fondo de Maniobra

Fondo de Maniobra	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante	23.743 €	95.941 €	169.441 €	236.082 €	370.127 €	581.959 €
Pasivo circulante	-16.784 €	-49.563 €	-65.424 €	-71.727 €	-93.402 €	-98.607 €
Fondo de Maniobra	6.959 €	46.377 €	104.017 €	164.355 €	276.726 €	483.353 €

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indican que el negocio es solvente y será capaz de hacer frente a los pagos a corto plazo. Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 32: Resultado del Fondo de Maniobra



Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2 Ratios de endeudamiento

Las ratios de endeudamiento tradicionalmente se analizan siguiendo el procedimiento de relacionar los recursos ajenos a largo plazo con los fondos propios o con la totalidad de los recursos permanentes (Pereira Soler et al., 2004).

Coeficiente de solvencia:

Recoge la división de los recursos propios entre los recursos ajenos de la empresa (Pasivo Corriente + Pasivo no Corriente). Esta ratio nos indica el apalancamiento financiero del negocio. El sector estima que una ratio positiva para un restaurante es entre un 20% y un 60% para no tener un exceso de capitales ociosos o un exceso de volumen de deuda. El cálculo y los resultados del coeficiente de solvencia de la empresa se presentan de la siguiente manera:

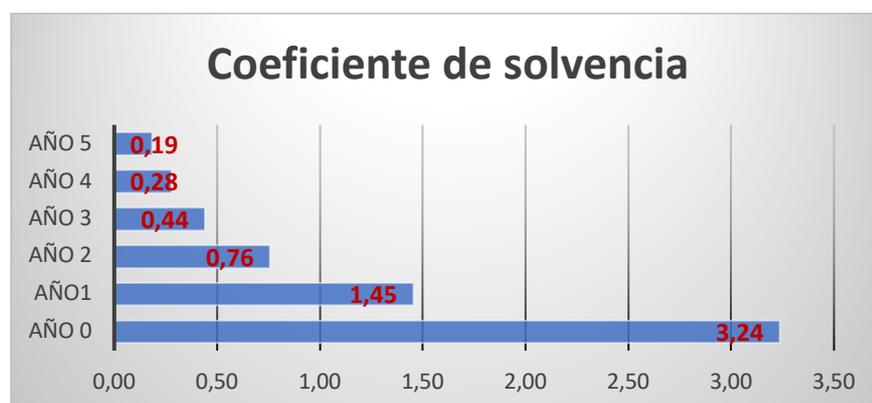
Figura 33: Cálculo del Coeficiente de Solvencia

Coeficiente de solvencia		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos propios		29.800,00 €	76.510,46 €	142.690,06 €	212.903,32 €	336.576,20 €	532.544,22 €
Recursos ajenos		96.430,00 €	111.257,87 €	107.919,48 €	93.688,14 €	93.401,71 €	98.606,53 €
Coeficiente de solvencia		3,24	1,45	0,76	0,44	0,28	0,19

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indica que, al principio, la empresa hace un uso importante de deuda ya que la inversión inicial es muy grande y se requiere capital, pero que se va ajustando con los años. Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 34: Resultado del Coeficiente de Solvencia



Fuente: Elaboración propia

6.3.3.3 Ratios de rentabilidad

Las ratios de rentabilidad nos ayudan a determinar si una empresa es rentable o no comparando distintos apartados del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. En otras palabras, estas ratios indican la capacidad de la empresa de pagar sus costes y remunerar a los propietarios del negocio.

Rentabilidad sobre ventas:

Recoge la fracción entre el beneficio neto después de impuestos e interés y las ventas generadas. Esta ratio nos indica la rentabilidad generada por cada unidad vendida. Mientras más alto la ratio sea mejor ya que se espera unos menores costes y más

retribución hacia los socios. El cálculo y los resultados de la rentabilidad sobre ventas de la empresa se presentan de la siguiente manera:

Figura 35: Calculo Ratio de Rentabilidad sobre Ventas

	<u>Año1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Rentabilidad sobre ventas					
Beneficio neto	46.710,46 €	66.179,59 €	70.213,27 €	123.672,88 €	195.968,02 €
Ventas	621.654,00 €	683.819,40 €	765.877,73 €	873.100,61 €	1.012.796,71 €
Rentabilidad sobre ventas	7,51%	9,68%	9,17%	14,16%	19,35%
Rentabilidad sobre ventas					
	7,51%	9,68%	9,17%	14,16%	19,35%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indican que se estima una rentabilidad que va a crecer con los años dado al crecimiento de ventas con respecto a los costes (excepto en el año tres que se va a incrementar los costes de personal). Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 36: Resultado del Ratio de Rentabilidad sobre Ventas



Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad sobre recursos propios o ROE:

Recoge la división del beneficio neto del ejercicio entre los recursos propios medios de la empresa. Esta ratio nos indica la rentabilidad por parte de los socios con respecto al capital invertido. Cuanto más alto sea el ROE mejor ya que supone que los socios registraran un mayor rendimiento del capital que han invertido en la empresa. El cálculo y los resultados del ROE de la empresa se presentan de la siguiente manera:

Figura 37: Cálculo del ROE

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre recursos propios					
Beneficio neto	46.710,46 €	66.179,59 €	70.213,27 €	123.672,88 €	195.968,02 €
Recursos propios	29.800,00 €	76.510,46 €	142.690,06 €	212.903,32 €	336.576,20 €
Recursos propios final ejercicio ejercicio	76.510,46 €	142.690,06 €	212.903,32 €	336.576,20 €	532.544,22 €
Recursos propios medios	53.155,23 €	109.600,26 €	177.796,69 €	274.739,76 €	434.560,21 €
ROE	87,88%	60,38%	39,49%	45,01%	45,10%
	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre recursos propios	87,88%	60,38%	39,49%	45,01%	45,10%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indican que en el primer año hay un ROE muy por encima de la media ya que se estima un beneficio neto positivo y unos recursos propios más pequeños por la grande deuda que se va a utilizar. Por otro lado, los siguientes años se esperan un crecimiento de los recursos propios derivados por la remanente de los ejercicios anteriores pero muy por encima de lo esperado por los socios. Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 38: Resultado del ROE



Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad sobre activos o ROA:

Recoge la división del beneficio neto entre los activos totales de la empresa. Esta ratio nos indica la rentabilidad sobre los activos totales de la empresa. Esta ratio es muy importante para los inversores ya que calcula el rendimiento que tienen los activos de la empresa y para determinar la viabilidad de la misma. El cálculo y los resultados del ROA de la empresa se presentan de la siguiente manera:

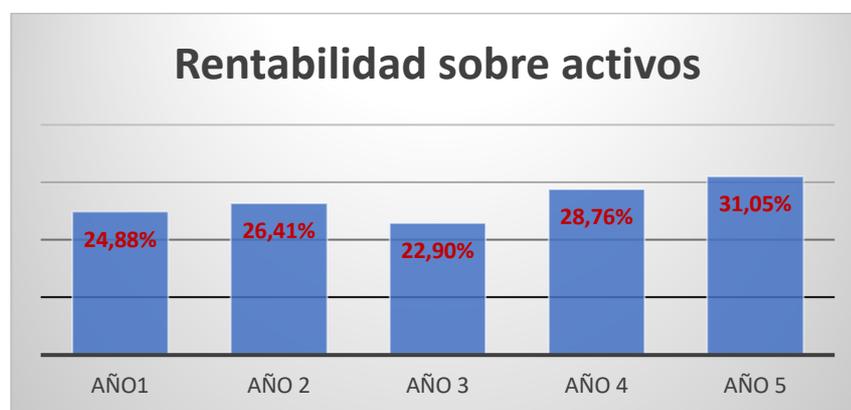
Figura 39: Cálculo del ROA

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre activos					
Beneficio neto	46.710,46 €	66.179,59 €	70.213,27 €	123.672,88 €	195.968,02 €
Activo total	187.768,34 €	250.609,54 €	306.591,46 €	429.977,92 €	631.150,75 €
ROA	24,88%	26,41%	22,90%	28,76%	31,05%
Rentabilidad sobre activos	24,88%	26,41%	22,90%	28,76%	31,05%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados a lo largo de los años de esta ratio nos indica un ROA positivo y constante durante los próximos 5 años. Los resultados se pueden observar en el siguiente grafico:

Figura 40: Resultado del ROA



Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

A continuación, se van a exponer las conclusiones obtenidas del trabajo realizado y de la propuesta de negocio que hemos desarrollado Jacobo Erice y Jaime Sáez.

La empresa:

El objetivo final es llevar a cabo la creación de un restaurante de comida “fast-casual” asiática-americana en Madrid llamado Orange Bamboo. Para ello, se ha desarrollado una determinación de los objetivos y una propuesta de valor diferencial en el mercado de comida rápida español. Adicionalmente, se ha puesto mucho hincapié en realizar un análisis intenso del mercado, el cual nos indica un crecimiento del sector de la comida rápida consecuencia de un cambio cultural derivado del surgimiento de las

nuevas tecnologías y de la adopción de un estilo de vida más occidental. Cambio en el que Estados Unidos está teniendo gran influencia.

Plan de Operaciones y Recursos Humanos:

En primer lugar, la empresa va a ser una Sociedad Limitada. Esto es importante destacarlo ya que limita la responsabilidad de los socios al capital social aportado y porque queremos mantener el control de la empresa y crecer con la empresa a donde nosotros pensamos que puede llegar.

El factor humano es muy importante para la empresa ya que las personas son la cara de la empresa y es importante valorar la importancia del trabajo en equipo para que el restaurante funcione de la forma más eficiente posible. Es muy importante contar con profesionales con la formación y la experiencia necesaria en cada puesto de trabajo. Más importante aún es contar con personas proactivas y con buena actitud, saber poner en valor el compañerismo, una buena organización y tener profesionales resolutivos y con espíritu de mejorar y crecer tanto en el ámbito personal como profesional. Para garantizar la idoneidad y profesionalidad de los candidatos se llevará a cabo una política estricta y rigurosa de selección de empleados.

El plan de operaciones empieza con los empleados ya que se han establecido y definido las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo con el objetivo de optimizar el trabajo y gestión en equipo, tiempo y minimizar los errores predecibles.

Para tener en cuenta a todas las partes interesadas en el proceso de venta se ha considerado un plan de selección de proveedores. La empresa busca una coordinación y alineación de los objetivos con sus proveedores que consisten resumidamente en buscar una alianza que busque un beneficio mutuo, escalando el negocio de cada empresa con productos de calidad y a un coste reducido para satisfacer las necesidades del consumidor.

Plan Económico financiero:

Para la puesta en marcha del negocio es crucial entender, desde el principio, si el negocio es viable en términos económicos. Por ello, en este informe se ha hecho un estudio profundo de la rentabilidad económica del local, haciendo unas estimaciones

financieras basadas en un estudio del mercado de los costes, ingresos y regulaciones del sector de la comida rápida española.

Para llevar a cabo la puesta en marcha del restaurante se requiere una financiación inicial muy grande debido a los altos costes de inversión inicial, por lo que se ha tenido que recurrir a financiación externa que nos permita llevar a cabo el proyecto y analizar la generación de los flujos de caja necesarios que nos permitan devolver el importe recibido y obtener los beneficios estimados.

En cuanto al grueso del plan financiero, observamos que la cuenta de pérdidas y ganancias presenta beneficios desde el primer ejercicio de funcionamiento del restaurante y que se estiman flujos de caja positivos debido a que la estimación de cobros es superior a los pagos y costes incurridos durante los años.

Para un estudio más a fondo de la rentabilidad y el rendimiento económico del restaurante se ha hecho un estudio de la recuperación de inversión, que se estima en 1,8 años, y un estudio del VAN y TIR que dan valores positivos por lo que podemos indicar que el negocio presenta una rentabilidad por encima del mínimo y con una recuperación de inversión rápida.

En cuanto a las ratios para conocer la viabilidad del negocio, vemos que los mismos son crecientes durante los años, demostrando una capacidad de crecimiento y soporte de la financiación externa requerida.

- Las ratios de liquidez nos muestran como con los años se mejora nuestra capacidad de pagar las deudas a corto plazo, por lo que nuestro negocio demuestra tener una gran capacidad de crear liquidez rápido.
- Las ratios de endeudamiento nos indican como el primer año por razones obvias (alta financiación externa) tenemos una deuda muy grande pero que con los años se compensa con los altos movimientos en el activo no corriente debido al alto crecimiento de ventas durante los años.

- Las ratios de rentabilidad económica han demostrado que la empresa tiene capacidad de cubrir costes y dar un beneficio económico a sus socios.

8. BIBLIOGRAFÍA

Abadi, M., & Rogers, T. N. (2019, December 12). Meet the billionaire couple behind Panda Express, who built a \$3 billion fortune selling 90 million pounds of Orange Chicken each year and run 2,000 restaurants across the Globe. Business Insider. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.businessinsider.com/panda-express-ceo-andrew-peggy-chenng-2018-3>

Adigital, & Afi. (2020, September). Importancia Económica de las plataformas digitales de delivery y perfil de los repartidores en España. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.adigital.org/media/importancia-economica-de-las-plataformas-digitales-de-delivery-y-perfil-de-los-repartidores-en-espana.pdf>

Adigital y Boston Consulting Group. (2022, February). Economía digital en España. Recuperado 8 de junio de 2022 de https://www.adigital.org/doc/202202_informe-economia-digital.pdf

AEF. (2020). La Franquicia en España - Franquiciadores.com. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-la-AEF-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2020.pdf>

Bermejo, D. (2019, May 3). Too good to go: La app Para comprar La Comida Que Tiran en los restaurantes. ELMUNDO. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.elmundo.es/f5/comparte/2019/05/03/5ccb28a3fc6c8357528b4645.html>

Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid. (20 de diciembre de 2021). Dirección General de Trabajo de la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo, sobre registro, depósito y publicación del convenio colectivo del Sector de Hostelería y Actividades Turísticas, suscrito por la Asociación Empresarial de Hostelería, la Asociación Madrileña de Empresas de Restauración y la Asociación de Empresarios de Ocio Nocturno de la Comunidad de Madrid y por la representación sindical de la Federación de Servicios de CC OO de Madrid y la Federación de Servicios, Movilidad y Consumo de UGT de Madrid. B.O.C.M. núm. 277. Recuperado 8 de junio de 2022 de https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2021/11/20/BOCM-20211120-4.PDF

Colbert, C., Adkins, D., Wolfe, C., & LaPan, K. (2010). Best practices in action: Guidelines for implementing first-class business incubation programs (2nd ed.). NBIA Publications. Recuperado 8 de junio de 2022.

Fernández, P. (2020, March 9). Ventajas e Inconvenientes de una Sociedad Limitada. Sage Advice España. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.sage.com/es-es/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-una-sociedad-limitada/>

Forbes Magazine. (2021, November 23). Panda Restaurant Group. Forbes. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.forbes.com/companies/panda-restaurant-group/?sh=707c239b3cc2>

Giménez, A. (2021, August 30). Break even en startups: Qué Es y cómo se calcula. lanzadera. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://lanzadera.es/break-even/#>

Hostelería De España. (s.f.). Hostelería de España. HOSTELERÍA DE ESPAÑA | A tu servicio. Recuperado 8 de junio de 2022 de from <https://www.cehe.es/>

Hostelería Madrid. (2020, February 11). La Nueva Subida del Smi no tendrá impacto en las Empresas de Hostelería de Madrid. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/laboral/la-nueva-subida-del-smi-no-tendra-impacto-en-las-empresas-de-hosteleria-de-madrid/#:~:text=Salario%20M%C3%ADnimo%20de%20Hosteler%C3%ADa%20Madrid,15.107%2C68%20euros%2Fa%C3%B1o.>

KPMG, NPD, & Marcas de Restauración. (2021, November). IV Anuario Restauración de Marca en España. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/11/iv-anuario-restauracion-marca.pdf>

Lara, D., L. Congostrina, A., & Bermeo, C. (2021, February 1). El Mes Más Negro de la hostelería: "Estamos Cerrados en Media España". El País. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://elpais.com/economia/2021-01-31/el-mes-mas-negro-de-la-hosteleria-estamos-cerrados-en-media-espana.html>

Licencia de Actividad - Gestiones y trámites. (s.f.). Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://sede.madrid.es/sites/v/index.jsp?vgnextoid=8dc98087268c6410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=37f637c190180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD>

Line, N. D., & Hanks, L. (2020). A holistic model of the servicescape in fast casual dining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Recuperado 8 de junio de 2022.

Ministerio de Economía y Hacienda. (2004, August 6). Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades. - boe.es. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-14600-consolidado.pdf>

Ministerio de Economía y Hacienda. (2008, enero 1). Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad- boe.es. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/11/16/1514/con>

Ministerio de trabajo y economía social, Secretaría de estado de empleo y economía social, & Subdirección General de Estadística y Análisis Sociolaboral. (2021, June). Jóvenes y Mercado de Trabajo. Recuperado 8 de junio de 2022 de https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2021/Junio_2021.pdf

Oficina Española de Patentes y Marcas. (s.f.). Oficina Española de Patentes y Marcas. OEPM. Recuperado 8 de junio de 2022 de https://www.oepm.es/es/signos_distintivos/marcas_nacionales/mas_informacion/informacion_marcas_nombres/solicitar_registro.html

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30. Recuperado 8 de junio de 2022.

Pereira Soler, F. P., Ballarín Fredes, E., M.^a Rosanas Martí, J., & Vázquez-Dodero de Bonifaz, J. C. (2004). *Contabilidad para dirección* (20th ed.). EUNSA. Recuperado 8 de junio de 2022.

Vallés, R. (2020, February 19). España, entre los 10 países más vegetarianos del mundo. La Vanguardia. Recuperado 8 de junio de 2022 de <https://www.lavanguardia.com/comer/20200219/473651185247/hip-2020-espana-paises-mas-vegetarianos-mundo-brl.html>

9. ANEXOS

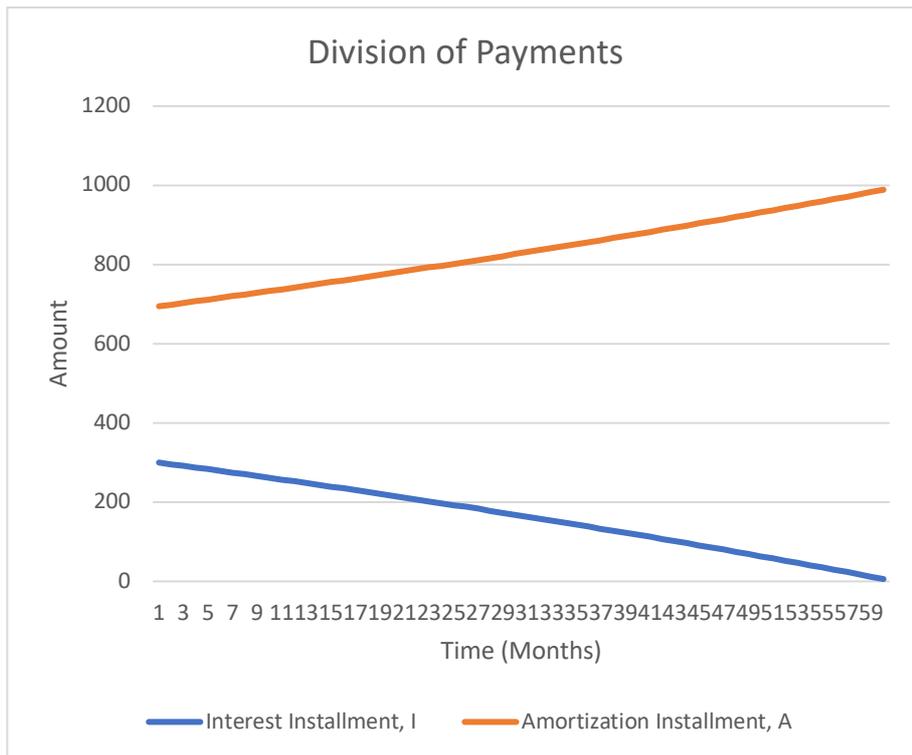
9.1 Amortización del préstamo

Debt	Number of years	Interest Rate 1,7% (comp monthly) (Nominal Interest Rate/12)	Comisión de apertura	TAE
96430	5	0,005616667	2169,675	7,64%

Year	Month	Term (Payments), α	Interest Installment, I	Amortization Installment, A	Repaid Debt, M	Outstanding balance (debt), C
0	0					96430
1	1	\$1.897,62	541,6151667	\$1.356,01	1.356,01	\$95.073,99
1	2	\$1.897,62	533,9989236	\$1.363,62	-2719,6316	\$93.710,37
1	3	\$1.897,62	526,3399027	\$1.371,28	-4090,9145	\$92.339,09
1	4	\$1.897,62	518,6378636	\$1.378,98	-5469,8994	\$90.960,10
1	5	\$1.897,62	510,8925648	\$1.386,73	-6856,6297	\$89.573,37
1	6	\$1.897,62	503,1037631	\$1.394,52	-8251,1488	\$88.178,85
1	7	\$1.897,62	495,2712144	\$1.402,35	-9653,5004	\$86.776,50
1	8	\$1.897,62	487,3946728	\$1.410,23	-11063,729	\$85.366,27
1	9	\$1.897,62	479,4738914	\$1.418,15	-12481,877	\$83.948,12
1	10	\$1.897,62	471,5086215	\$1.426,11	-13907,992	\$82.522,01
1	11	\$1.897,62	463,4986134	\$1.434,12	-15342,116	\$81.087,88
1	12	\$1.897,62	455,4436157	\$1.442,18	-16784,295	\$79.645,70
2	1	\$1.897,62	447,3433758	\$1.450,28	-18234,575	\$78.195,43
2	2	\$1.897,62	439,1976396	\$1.458,43	-19693	\$76.737,00
2	3	\$1.897,62	431,0061515	\$1.466,62	-21159,616	\$75.270,38
2	4	\$1.897,62	422,7686545	\$1.474,85	-22634,471	\$73.795,53
2	5	\$1.897,62	414,4848902	\$1.483,14	-24117,609	\$72.312,39
2	6	\$1.897,62	406,1545988	\$1.491,47	-25609,077	\$70.820,92
2	7	\$1.897,62	397,7775189	\$1.499,85	-27108,922	\$69.321,08
2	8	\$1.897,62	389,3533878	\$1.508,27	-28617,191	\$67.812,81
2	9	\$1.897,62	380,8819411	\$1.516,74	-30133,932	\$66.296,07
2	10	\$1.897,62	372,3629131	\$1.525,26	-31659,192	\$64.770,81
2	11	\$1.897,62	363,7960366	\$1.533,83	-33193,019	\$63.236,98
2	12	\$1.897,62	355,1810428	\$1.542,44	-34735,461	\$61.694,54
3	1	\$1.897,62	346,5176615	\$1.551,11	-36286,566	\$60.143,43

3	2	\$1.897,62	337,8056208	\$1.559,82	-37846,383	\$58.583,62
3	3	\$1.897,62	329,0446475	\$1.568,58	-39414,961	\$57.015,04
3	4	\$1.897,62	320,2344667	\$1.577,39	-40992,35	\$55.437,65
3	5	\$1.897,62	311,3748021	\$1.586,25	-42578,598	\$53.851,40
3	6	\$1.897,62	302,4653757	\$1.595,16	-44173,755	\$52.256,24
3	7	\$1.897,62	293,505908	\$1.604,12	-45777,872	\$50.652,13
3	8	\$1.897,62	284,496118	\$1.613,13	-47390,999	\$49.039,00
3	9	\$1.897,62	275,435723	\$1.622,19	-49013,186	\$47.416,81
3	10	\$1.897,62	266,3244387	\$1.631,30	-50644,484	\$45.785,52
3	11	\$1.897,62	257,1619795	\$1.640,46	-52284,945	\$44.145,05
3	12	\$1.897,62	247,9480577	\$1.649,67	-53934,62	\$42.495,38
4	1	\$1.897,62	238,6823844	\$1.658,94	-55593,56	\$40.836,44
4	2	\$1.897,62	229,3646689	\$1.668,26	-57261,819	\$39.168,18
4	3	\$1.897,62	219,994619	\$1.677,63	-58939,447	\$37.490,55
4	4	\$1.897,62	210,5719405	\$1.687,05	-60626,498	\$35.803,50
4	5	\$1.897,62	201,096338	\$1.696,53	-62323,024	\$34.106,98
4	6	\$1.897,62	191,5675143	\$1.706,06	-64029,079	\$32.400,92
4	7	\$1.897,62	181,9851703	\$1.715,64	-65744,717	\$30.685,28
4	8	\$1.897,62	172,3490054	\$1.725,27	-67469,991	\$28.960,01
4	9	\$1.897,62	162,6587175	\$1.734,96	-69204,955	\$27.225,04
4	10	\$1.897,62	152,9140024	\$1.744,71	-70949,664	\$25.480,34
4	11	\$1.897,62	143,1145545	\$1.754,51	-72704,172	\$23.725,83
4	12	\$1.897,62	133,2600664	\$1.764,36	-74468,535	\$21.961,47
5	1	\$1.897,62	123,3502289	\$1.774,27	-76242,808	\$20.187,19
5	2	\$1.897,62	113,3847311	\$1.784,24	-78027,046	\$18.402,95
5	3	\$1.897,62	103,3632605	\$1.794,26	-79821,305	\$16.608,69
5	4	\$1.897,62	93,28550259	\$1.804,34	-81625,643	\$14.804,36
5	5	\$1.897,62	83,15114129	\$1.814,47	-83440,114	\$12.989,89
5	6	\$1.897,62	72,95985865	\$1.824,66	-85264,777	\$11.165,22
5	7	\$1.897,62	62,71133499	\$1.834,91	-87099,689	\$9.330,31
5	8	\$1.897,62	52,40524878	\$1.845,22	-88944,906	\$7.485,09
5	9	\$1.897,62	42,04127672	\$1.855,58	-90800,488	\$5.629,51
5	10	\$1.897,62	31,61909368	\$1.866,00	-92666,492	\$3.763,51
5	11	\$1.897,62	21,13837271	\$1.876,48	-94542,976	\$1.887,02
5	12	\$1.897,62	10,59878503	\$1.887,02	-96430	(\$0,00)

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

9.2 Datos del Alquiler

DATOS BÁSICOS DE LA UBICACIÓN	
Población de apertura:	Madrid
Dirección del local:	Local comercial
Selecciones una tipología de local:	
Food Court	
Centro Comercial	
In line	X
Free Standing	
Población de apertura:	Madrid
M2 de local:	162
Comensales:	50
Duración del contrato:	18 años
Renta mensual:	2.600,00 €
Gastos comunes:	350,00 €
Otros gastos de renta	76,00 €
Fianza o Avales:	6.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

9.3 Amortización del Inmovilizado Material e Inmaterial

Inmovilizado inmaterial	Valor	Vida Útil	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Suma
Aplicaciones informáticas	2.315,00 €	5	463,00 €	463,00 €	463,00 €	463,00 €	463,00 €				2.315,00 €
Inmovilizado material											
Obra civil	50.000,00 €	18	2.777,78 €	2.777,78 €	2.777,78 €	2.777,78 €	2.777,78 €	2.777,78 €	2.777,78 €	2.777,78 €	22.222,22 €
Mobiliario	2.500 €	5	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €				2.500,00 €
Equipos informáticos	8.355,00 €	5	1.671,00 €	1.671,00 €	1.671,00 €	1.671,00 €	1.671,00 €				8.355,00 €
Maquinaria	23.513,00 €	5	4.702,60 €	4.702,60 €	4.702,60 €	4.702,60 €	4.702,60 €				23.513,00 €
Licencias y permisos	9.803,53 €	18	544,64 €	544,64 €	544,64 €	544,64 €	544,64 €	544,64 €	544,64 €	544,64 €	4.357,12 €
Suma			10.196,02 €	10.196,02 €	10.196,02 €	10.196,02 €	10.196,02 €	3.322,42 €	3.322,42 €		

Fuente: Elaboración propia

9.4 Recuperación de Inversión

Año	Benef. Neto	Amortiz.	Cash flow	Inversión	CF acum.	Saldo	Periodo	Pay Back
0	-	-	-	122.687	0	122.687		
1	46.710	10.196	37.123		37.123	85.564	1,0	1,00
2	66.180	10.196	104.778		141.901	-19.214	0,8	0,82
3	70.213	10.196	163.853		305.754	-183.067	-0,1	0,00
4	123.673	10.196	287.873		593.627	-470.941	-0,6	0,00
5	195.968	10.196	486.799		1.080.427	-957.740	-1,0	0,00
0	1	2	3	4	5			
-122.687	37.123	104.778	163.853	287.873	486.799			

Recuperación Inversión	1,8 años
------------------------	----------

Fuente: Elaboración propia

9.5 VAN & TIR

	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN
Flujos de caja	-122.686,53 €	56.906,48 €	76.375,61 €	80.409,29 €	133.868,90 €	206.164,04 €	302.967,95 €
Periodo		5					
Interés		7,64%					
TIR		61%					
		0,61					

Fuente: Elaboración propia

9.6 Coste de Materias Primas

A continuación, se va a mostrar los ingredientes y costes necesarios para cada producto ofertado. Los cálculos se han calculado por ración unitaria:

Orange Chicken				
Ingredientes	Cantidad "Plate"	Cantidad "Bowl"	Coste "Plate"	Coste "Bowl"
Pollo	250 g	210 g	0,50 €	0,42 €
Huevos	3 Huevos	2 Huevos	0,20 €	0,15 €
Harina	150 g	100 g	0,19 €	0,13 €
Aceite de oliva	20 ml	15 ml	0,10 €	0,07 €
Sal	Media cuchara	Media cuchara	0,01 €	0,01 €
Azucar	Una cuchara	Una cuchara	0,01 €	0,01 €
Salsa	200 ml	150 ml	1,00 €	0,85 €
Arroz/Fideos/Verduras salteadas	200 g	175 g	0,50 €	0,44 €
Total			2,51 €	2,08 €

Fuente: Elaboración propia

Beijing Beef				
Ingredientes	Cantidad "Plate"	Cantidad "Bowl"	Coste "Plate"	Coste "Bowl"
Ternera	250 g	210 g	0,60 €	0,50 €
Aceite de oliva	20 ml	15 ml	0,10 €	0,07 €
Sal	Media cuchara	Media cuchara	0,01 €	0,01 €
Azucar	Una cuchara	Una cuchara	0,01 €	0,01 €
Huevo	3 Huevos	2 Huevos	0,20 €	0,15 €
Harina	150 g	100 g	0,10 €	0,07 €
Piementos	100 g	80 g	0,25 €	0,20 €
Cebolla	100 g	80 g	0,15 €	0,13 €
Salsa	180 ml	120 ml	0,90 €	0,80 €
Arroz/Fideos/Verduras salteadas	200 g	175 g	0,50 €	0,44 €
Total			2,82 €	2,38 €

Fuente: Elaboración propia

Chicken Teriyaki				
Ingredientes	Cantidad "Plate"	Cantidad "Bowl"	Coste "Plate"	Coste "Bowl"
Pollo	250 g	210 g	0,50 €	0,42 €
Jengibre	20 g	10 g	0,06 €	0,03 €
Cebolla	100 g	85 g	0,15 €	0,13 €
Aceite de oliva	20 ml	15 ml	0,10 €	0,07 €
Salsa	150 ml	120 ml	0,85 €	0,80 €
Arroz/Fideos/Verduras salteadas	200 g	175 g	0,50 €	0,44 €
Total			2,16 €	1,89 €

Fuente: Elaboración propia

Roasted Heura				
Ingredientes	Cantidad "Plate"	Cantidad "Bowl"	Coste "Plate"	Coste "Bowl"
Heura	220 g	180 g	1,10 €	1,00 €
Cebolla	140 g	100 g	0,21 €	0,15 €
Aceite de oliva	20 ml	15 ml	0,10 €	0,07 €
Zanahoria	60 g	50 g	0,04 €	0,04 €
Sal	Media cuchara	Media cuchara	0,01 €	0,01 €
Ajo	15 g	10 g	0,06 €	0,03 €
Patata Roja	80 g	70 g	0,08 €	0,07 €
Arroz/Fideos/Verduras salteadas	200 g	175 g	0,50 €	0,44 €
Total			2,10 €	1,81 €

Fuente: Elaboración propia

9.7 Precio de los productos ofrecidos

Plato	Coste "Plate"	Coste "Bowl"	PVP "Plate"	PVP "Bowl"	% margen "Plate"	% margen "Bowl"
Orange Chicken	2,51 €	2,08 €	8,30 €	6,99 €	231%	236%
Beijing Beef	2,82 €	2,38 €	8,30 €	6,99 €	194%	194%
Chicken Teriyaki	2,16 €	1,89 €	8,30 €	6,99 €	284%	270%
Shrimp Delicatessen	2,41 €	1,98 €	8,30 €	6,99 €	244%	253%
Roasted Heura	2,10 €	1,81 €	8,30 €	6,99 €	295%	287%

Fuente: Elaboración propia

Bebida	Coste	PVP	% margen venta
Agua	0,08 €	2,00 €	2400%
CocaCola	0,25 €	2,60 €	940%
Fanta	0,25 €	2,60 €	940%
Té helado	0,25 €	2,60 €	940%

Fuente: Elaboración propia

Postre	Coste	PVP	% margen de venta
Mochi 1ud	0,40 €	1,25 €	213%
Mochi 3ud	1,20 €	3,75 €	213%

Fuente: Elaboración propia