



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

Análisis estratégico sobre la viabilidad de implantación de un negocio hostelero innovador en la ciudad de Madrid

Autor: Guillermo Juárez Hervella

Director: Mercedes Fernández García

Madrid 2023

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
**Análisis estratégico sobre la viabilidad de implantación de un negocio hostelero innovador
en la ciudad de Madrid**

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el
curso académico 2022/2023 es de mi autoría, original e inédito y
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido
tomada de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: Guillermo Juárez Hervella Fecha://

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.: Mercedes Fernández García Fecha://

Análisis estratégico sobre la viabilidad de implantación de un negocio hostelero innovador en la ciudad de Madrid

Autor: Juárez Hervella, Guillermo.

Director: Fernández García, Mercedes.

Entidad Colaboradora: ICAI- Universidad Pontificia Comillas

RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto de investigación planteado busca analizar la viabilidad de implantación de un negocio hostelero innovador en la ciudad de Madrid mediante el uso de un análisis estratégico. Para ello, se utilizan una serie de herramientas empresariales. En primer lugar, con un análisis externo de la empresa, se da a conocer su entorno y los factores principales que determinan los cambios dentro del mercado. Además, gracias a este, se conocen las principales amenazas y oportunidades presentes. Seguidamente, se realiza un estudio interno que da a conocer los distintos factores que proporcionan una posición competitiva frente al resto de empresas en el mercado. Entre otros, se desarrollan análisis de marketing, operaciones, económicos y financieros que permiten determinar las debilidades y fortalezas de la empresa. Una vez conocidos ambos entornos, estamos capacitados para realizar un análisis DAFO, seguido de un análisis estratégico guiado por una Matriz de TOWS. Mediante estas dos últimas herramientas, somos capaces de evaluar su posición competitiva y elaborar un plan estratégico acorde a la posición competitiva de la empresa.

Objetivos de desarrollo sostenible: En este proyecto, los principales objetivos de desarrollo sostenible que se abordarán serán el número **12** y **8**. La producción y consumo responsables porque dentro de la misión de la empresa, se pretenderá evitar el derroche de productos al máximo posible, haciendo uso de aplicaciones que permitan vender la comida sobrante y estructurando el modelo de negocio para que optimice al máximo posible sus recursos. De otra forma, el número 8 porque dentro del negocio buscamos un crecimiento económico en el que se ofrezca a los trabajadores un sueldo justo y un ambiente laboral seguro mientras se fomenta el crecimiento de la economía.

Palabras Clave: Estrategia, hostelería, restauración, viabilidad económica y financiera, posición competitiva, entorno externo, entorno interno.

Introducción:

La hostelería es uno de los sectores más antiguos de la sociedad moderna. Es la clara imagen de la evolución social a lo largo de los siglos. Dentro del sector terciario, se considera uno de los que mayor importancia tienen a nivel nacional. No solo por la participación económica del mismo, sino también por la aportación cultural. En 2021 supuso un 4.4% [11] del producto interior bruto nacional, el cual se vio gravemente afectado a causa de la pandemia ocurrida en 2019. Dentro de la ciudad de Madrid, la hostelería cobra más protagonismo siendo la comunidad con más número de locales de restauración por habitante, recopilando en 2022 10417 locales [13]. Además, dentro de este sector se encuentra el servicio *delivery*, que ha alcanzado protagonismo en los últimos años. Esto se debe a que su crecimiento fue de un 45.87% en comparación a los datos previos a la pandemia [32]. Por lo tanto, se puede considerar a priori, un sector oportuno en el que emprender.

La idea de negocio planteada en este proyecto es una cocina fantasma especializada en arroces y paellas. Este tipo de modelo empresarial no está presente en la ciudad de Madrid, y permite a sus comensales disfrutar de una experiencia única y diferente a un precio muy competitivo. Además, durante el fin de semana se podrán realizar encargos de paellas completas mientras que entre semana se proporcionarán raciones individuales a aquellas personas que quieran disfrutar de una comida saludable, ecológica y económica a solo un clic.

Estructura del Proyecto:

Para analizar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva estratégica, se deben realizar una serie de análisis que definan la posición de la empresa en el mercado, a la vez que determinen sus puntos fuertes y débiles. Para ello, se seguirá la siguiente estructura:

1. **Análisis externo:** Mediante este análisis se podrá determinar qué factores macroeconómicos pueden afectar al éxito y desempeño del negocio a largo plazo. Entre otros, los objetivos que se pretenden cumplir realizando este tipo de análisis son identificar oportunidades, evaluar las amenazas y analizar a la competencia.
2. **Análisis interno:** nos permitirá evaluar los distintos recursos, fortalezas y capacidades internas de la empresa. Además, nos ayudará a determinar los sectores en los que la compañía posee una ventaja competitiva y en los que necesita mejorar.
3. **Análisis DAFO y TOWS:** recopila y proporciona una visión holística de todo el análisis estratégico. Mediante el análisis DAFO se podrá evaluar la posición competitiva y elaborar un plan estratégico acorde al contexto.

Todo esto con el objetivo de poder tomar decisiones estratégicas óptimas para que la empresa minimice sus debilidades, maximice sus fortalezas y potencie sus probabilidades de éxito.

Herramientas utilizadas en el análisis externo:

Para comprender de forma íntegra el entorno que afecta a la empresa propuesta se han realizado los siguientes análisis:

1. **Análisis PESTEL:** se utiliza para evaluar el entorno macroeconómico que afecta a una empresa. En él se evalúan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a las decisiones estratégicas del negocio.
2. **Cinco Fuerzas de Porter:** determinan la competencia y la atracción de una industria. Con esta herramienta se examinan cinco fuerzas clave que ayudan a entender la dinámica competitiva para poder tomar decisiones estratégicas.

Herramientas utilizadas en el análisis interno:

Para determinar la estructura del negocio planteado, y poder determinar las distintas debilidades y fortalezas, se han desarrollado los siguientes análisis:

1. **Activity System Map:** sirve para definir la estrategia de una empresa. Está compuesto por dos variables que forman parte de la propuesta de valor para un consumidor.
2. **Marketing Operativo:** implementa estrategias y acciones concretas para poder llevar a cabo las actividades de marketing de la empresa. Está compuesto por el Producto, Precio, Promoción y distribución.
3. **Análisis de organización y recursos humanos:** Permite comprender la forma jurídica de la empresa además de su estructura organizativa, proporcionando una visión más completa del negocio.

4. Análisis de operaciones y producción: estima los volúmenes de producto realizados durante un ejercicio y se utiliza como apoyo para las estimaciones de análisis adicionales.
5. Análisis económico y financiero: permite determinar la viabilidad económica del negocio determinando si es una inversión que genera beneficios o no. Para ello se utilizarán herramientas como la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Cash Flow, Balance de Situación, Payback, VAN y TIR.

Resultados del Análisis Externo e Interno:

- Análisis externo: el entorno en el que se localiza la empresa destaca por ser muy cambiante. Entre factores a destacar cabe mencionar la actual situación económica que, debido a los altos tipos de interés del Banco Central Europeo y de la elevada inflación, dificultan la entrada de emprendedores al sector. Además, se trata de un mercado saturado con una alto poder del cliente debido a la alta competencia, que se ve respaldada por los avances tecnológicos en este sector.
- Análisis interno: la empresa ha detectado un nicho de mercado dónde puede ofrecer una calidad superior a un precio competitivo. A su vez, la localización de la cocina fantasma y el uso de UberEats como método de promoción y distribución, permite potenciar el número de ventas. De todas formas, la empresa requerirá de un cambio estratégico enfocado en la relación calidad-precio si lo que quiere es mantenerse relevante en el mercado.

Resultados Económicos y Financieros:

En cuanto a los resultados económicos cabe destacar que se han planteado tres escenarios: uno realista, uno pesimista y uno moderado. Además, se ha realizado un caso ponderado dónde se priorizan las situaciones realistas y pesimistas para hacer la estimación más conservadora:

Cuenta de resultados ponderada	2023	2024	2025	2026	2027
Realista	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,065.56	23,743.70
Pesimista	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43
Optimista	169,426.28	190,482.20	213,005.93	237,286.00	232,111.58
Valor Ponderado	-16,450.01	-8,213.94	591.54	10,245.40	16,672.34

Tabla I: Cuenta de resultados ponderada

Cash Flow Ponderado	2023	2024	2025	2026	2027
Realista	-7,445.48	2,255.92	12,629.25	23,765.56	31,443.70
Pesimista	-30,390.20	-25,206.71	-19,667.54	-13,748.18	-7,422.43
Optimista	177,345.22	198,401.13	220,924.87	244,986.00	239,811.58
Valor ponderado	-8,531.07	-295.01	8,510.48	17,945.40	24,372.34

Tabla II: Cash Flow ponderado

Los resultados económicos proporcionan esperanzas para este análisis dónde a partir del tercer año desde el primer comienzo del ejercicio contable se esperan resultados positivos en los casos ponderados, optimistas y realistas.

Además, los análisis financieros proporcionan los siguientes resultados:

Payback	VAN	TIR
Periodo de 6 años	25,831.26€	13.938%

Tabla III: Indicadores financieros

Conclusiones:

El análisis estratégico planteado muestra un proyecto empresarial con altas posibilidades de éxito. Este argumento se ve reforzado en los análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa, que proporcionan los suficientes datos cualitativos y cuantitativos para desarrollar una estrategia que potencie su posición en el mercado. Además, los resultados económicos y financieros en su mayoría muestran una situación positiva para la empresa. Sin embargo, en caso de querer desarrollar este modelo de negocio, se requerirá de estimaciones más precisas.

Strategic analysis of the feasibility of implementing an innovative hospitality business in the city of Madrid.

Author: Juárez Hervella, Guillermo.

Supervisor: Fernández García, Mercedes.

Collaborating Entity: ICAI- Universidad Pontificia Comillas

ABSTRACT

The proposed research project seeks to analyze the feasibility of implementing an innovative hospitality business in the city of Madrid through the use of a strategic analysis. For this purpose, a series of business tools are used. First, with an external analysis of the company, its environment and the main factors that determine changes in the market are made known. In addition, through this, the main threats and opportunities present are known. Next, an internal study is carried out to identify the different factors that provide a competitive position compared to other companies in the market. Among others, marketing, operations, economic and financial analyses are developed to determine the weaknesses and strengths of the company. Once both environments are known, we are able to perform a SWOT analysis, followed by a strategic analysis guided by a TOWS Matrix. By means of these last two tools, we are able to evaluate your competitive position and elaborate a strategic plan according to the company's competitive advantage.

Sustainable Development Goals: In this project, the main sustainable development goals to be addressed will be number 12 and 8. Responsible production and consumption because within the company's mission, we will try to avoid wasting products as much as possible, making use of applications that allow us to sell leftover food and structuring the business model to optimize its resources as much as possible. Additionally, number 8 because within the business we seek economic growth in which workers are offered a fair wage and a safe working environment while promoting the growth of the economy.

Keywords: Strategy, hospitality, foodservice, economic and financial viability, competitive position, external environment, internal environment.

Introduction:

The hospitality industry is one of the oldest sectors of modern society. It is the clear image of social evolution over the centuries. Within the tertiary sector, it is considered one of the most important at national level. Not only for its economic participation, but also for its cultural contribution. In 2021 it accounted for 4.4% [11] of the national gross domestic product, which was severely affected because of the pandemic that occurred in 2019. Within the city of Madrid, the hotel and catering industry takes more prominence being the community with the highest number of catering establishments per inhabitant, compiling in 2022 10417 premises [13]. In addition, within this sector is the delivery service, which has gained prominence in recent years. This is because its growth was 45.87% compared to pre-pandemic data [32]. Therefore, it can be considered a priori, an opportune sector in which to undertake.

The business idea proposed in this project is a dark kitchen specialized in rice and paella. This type of business model is not present in the city of Madrid, and allows diners to enjoy a unique and different experience at a very competitive price. In addition, during the weekend it will be possible to order complete paellas while during the week individual portions will be provided to those who want to enjoy a healthy, ecological and economical meal just a click away.

Project Structure:

To analyze the feasibility of the project from a strategic perspective, a series of analyses must be carried out to define the company's position in the market, while determining its strengths and weaknesses. For this purpose, the following structure will be followed:

1. External analysis: through this analysis it will be possible to determine which macroeconomic factors may affect the success and performance of the business in the long term. Among others, the objectives of this type of analysis are to identify opportunities, evaluate threats and analyze the competition.
2. Internal analysis: it will allow us to evaluate the different resources, strengths and internal capabilities of the company. In addition, it will help us to determine the sectors in which the company has a competitive advantage and in which it needs to improve.
3. SWOT and TOWS analysis: it compiles and provides a holistic view of the entire strategic analysis. Through the SWOT analysis it will be possible to evaluate the competitive position and develop a strategic plan according to the context.

All this is carried out in order to make an optimal strategic decision for the company to minimize its weaknesses, maximize its strengths and enhance its chances of success.

Tools used in the external analysis:

To gain an integrated understanding of the environment affecting the proposed company, the following analyses were performed:

1. PESTEL analysis: it is used to evaluate the macroeconomic environment affecting a company. It evaluates the political, economic, social, technological, environmental, and legal factors that may affect the strategic decisions of the business.
2. Porter's Five Forces: determine the competition and attractiveness of an industry. This tool examines five key forces that help to understand the competitive dynamics in order to make strategic decisions.

Tools used in the internal analysis:

In order to determine the structure of the proposed business, and to be able to determine the different weaknesses and strengths, the following analyses have been developed:

1. Activity System Map: serves to define the strategy of a company. It is composed of two variables that are part of the value proposition for a consumer.
2. Operational Marketing: implements strategies and concrete actions in order to carry out the company's marketing activities. It is composed of Product, Price, Promotion and Distribution.
3. Organizational and Human Resources Analysis: It allows understanding the legal form of the company as well as its organizational structure, providing a more complete vision of the business.
4. Operations and production analysis: estimates the volumes of product produced during a fiscal year and is used as support for additional analysis estimates.
5. Economic and financial analysis: allows to determine the economic viability of the business by determining whether it is an investment that generates profits or not. Tools such as the Profit and Loss Statement, Cash Flow, Balance Sheet, Payback, NPV and IRR will be used for this purpose.

Results of the External and Internal Analysis:

- External analysis: the environment in which the company is located stands out for being very dynamic. Among the factors to be highlighted are the current economic situation which, due to the high interest rates of the European Central Bank and high inflation, makes it difficult for entrepreneurs to enter the sector. In addition, it is a saturated market with high customer power due to high competition, which is supported by technological advances in this sector.
- Internal analysis: the company has detected a market niche where it can offer superior quality at a competitive price. In turn, the location of the phantom kitchen and the use of UberEats as a method of promotion and distribution, can boost the number of sales. In any case, the company will require a strategic shift focused on value for money if it wants to remain relevant in the market.

Economic and Financial Results:

Regarding the economic results, it should be noted that three scenarios have been proposed: a realistic, a pessimistic and a moderate one. In addition, a weighted case has been made where the realistic and pessimistic scenarios are prioritized to make the most conservative estimate:

Weighted income statement	2023	2024	2025	2026	2027
Realistic	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,065.56	23,743.70
Pessimistic	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43
Optimistic	169,426.28	190,482.20	213,005.93	237,286.00	232,111.58
Weighted value	-16,450.01	-8,213.94	591.54	10,245.40	16,672.34

Table I: Cash Weighted income statement

Weighted Cash Flow	2023	2024	2025	2026	2027
Realistic	-7,445.48	2,255.92	12,629.25	23,765.56	31,443.70
Pessimistic	-30,390.20	-25,206.71	-19,667.54	-13,748.18	-7,422.43
Optimistic	177,345.22	198,401.13	220,924.87	244,986.00	239,811.58
Weighted value	-8,531.07	-295.01	8,510.48	17,945.40	24,372.34

Table II: Weighted Cash Flow

The economic results provide hope for this analysis where from the third year from the first beginning of the accounting period positive results are expected in the weighted, optimistic and realistic cases.

In addition, the financial analyses provide the following results:

Payback	NPV	IRR
6 years	25,831.26€	13.938%

Table III: Financial indicators

Conclusions:

The strategic analysis presented shows a business project with high chances of success. This argument is reinforced by the analysis of the company's internal and external environment, which provides sufficient qualitative and quantitative data to develop a strategy that will strengthen its position in the market. In addition, the economic and financial results mostly show a positive situation for the company. However, in the case of wanting to develop this business model, more precise estimates will be required.

INDICE

1. Idea de negocio	15
1.1 Servicio <i>delivery</i> y concepto Cocina Fantasma	16
2. Business Model Canvas (BMC).....	18
2.1 Segmento de clientes.....	18
2.2 Propuesta de valor.....	19
2.3 Canales de distribución.....	19
2.4 Relación con clientes	19
2.5 Fuente de ingresos	20
2.6 Recursos clave.....	20
2.7 Actividades clave	20
2.8 Red de alianzas/socios clave	20
2.9 Estructura de costes	20
3. El sector de la hostelería	22
4. Misión y visión y valores de la empresa	24
5. Análisis externo	25
5.1 Análisis PESTEL.....	25
5.1.1 Entorno Político.....	26
5.1.2 Entorno Económico.....	27
5.1.3 Entorno Social	28
5.1.4 Entorno Tecnológico	29
5.1.5 Entorno Ecológico	29
5.1.6 Entorno Legislativo	30
5.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	31
5.2.1 La amenaza de nuevos competidores.....	32
5.2.2 El poder de negociación de los proveedores.....	33
5.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	33
5.2.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos	34
5.2.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.....	34
5.2.6 Influencia de fuerzas complementarias.....	35
5.3 Conclusiones análisis externo.....	36
6. Análisis Interno	38
6.1 Activity system Map.....	38

6.1.1	El mapa	39
6.1.2	Estrategia a seguir	40
6.2	Marketing Operativo	41
6.2.1	Producto	41
6.2.2	Precio	42
6.2.3	Promoción	45
6.2.4	Distribución.....	46
7.	Análisis de organización y recursos humanos	49
7.1	Forma jurídica de la empresa y tramites de constitución.....	49
7.2	Trabajadores y funciones	50
7.3	Política retributiva	51
8.	Análisis de operaciones y producción.....	54
9.	Análisis Económico-Financiero.....	57
9.1	Inversión inicial	57
9.2	Financiación.....	57
9.3	Costes fijos y variables.....	58
9.4	Ingresos	60
9.5	Amortizaciones	60
9.6	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	60
9.7	Flujo de Caja	63
9.8	Balance	65
9.9	Análisis financiero	69
9.9.1	Payback	69
9.9.2	VAN.....	69
9.9.3	TIR.....	70
10.	DAFO	72
10.1	Estrategias DAFO: Matriz de TOWS	74
10.1.1	Oportunidades - Fortalezas	74
10.1.2	Amenazas - Fortalezas	74
10.1.3	Oportunidades - Debilidades.....	74
10.1.4	Amenazas - Debilidades.....	75
11.	Conclusiones	76
12.	Bibliografía	78

13. Anexo	85
13.1 Renta Media per capita	85
13.2 Precio medio por m² en los distritos de Madrid	86
13.3 Desglose de coste de Paellas	86
13.4 Cálculo de gasto aproximado de gas anual	87
13.5 Coste de materias primas	87

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Business Canvas Model [7].....	18
Ilustración 2: BMC Para la compañía	21
Ilustración 3: Aportación al PIB de la hostelería en España [11].....	22
Ilustración 4: Crecimiento del número de restaurantes y establecimientos móviles en la Comunidad de Madrid desde 2010 hasta 2022 [13].....	23
Ilustración 5: Componentes del análisis PESTEL.....	25
Ilustración 6: tramos de cotización para autónomos en función a la previsión de ingresos [23]	26
Ilustración 7: Las Cinco Fuerzas de Porter [44].....	31
Ilustración 8: Activity System Map actual (Elaboración Propia).....	39
Ilustración 9: Activity System Map a largo plazo.....	40
Ilustración 10: Matriz de Estrategia de Precios [55]	43
Ilustración 11: Comparativa de localizaciones.....	47
Ilustración 12: Cocina propuesta para la empresa [71]	48
Ilustración 13: Interpretación gráfica de la Tasa Interna de Retorno [81]:	70
Ilustración 14: Renta Media per Capita en distritos de la ciudad de Madrid [82].....	85
Ilustración 15: Precio por metro cuadrado según el distrito en la ciudad de Madrid en el año 2023 [83]	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa de empresas similares en el mercado.....	44
Tabla 2: Modelo de precios por ración de arroz.....	44
Tabla 3: Estructura de personal.....	51
Tabla 4: Estructura de costes de personal Caso Realista.....	52
Tabla 5: Estructura de costes de personal Caso Pesimista.....	52
Tabla 6: Estructura de costes de personal Caso Optimista.....	53
Tabla 7: Distinción de productos a ofertar.....	54
Tabla 8: Suposiciones ingresos Entre Semana.....	55
Tabla 9: Ingresos Entre Semana.....	55
Tabla 10: Suposiciones ingresos Fin de Semana.....	55
Tabla 11: Ingresos Fin de Semana.....	56
Tabla 12: Ingresos anuales totales.....	56
Tabla 13: Multiplo de relación Salarios-Ingresos.....	56
Tabla 14: Multiplo relación Salarios-Ingresos considerando servicio UberEats.....	56
Tabla 15: Desglose Inversión Inicial.....	57
Tabla 16: Amortización de prestamo.....	58
Tabla 17: Ingresos anuales.....	60
Tabla 18: Amortización de inmovilizados.....	60
Tabla 19: Cuenta de resultados situación Realista.....	61
Tabla 20: Cuenta de resultados situación Pesimista.....	61
Tabla 21: Cuenta de resultados situación Optimista.....	62
Tabla 22: Cuenta de resultados Ponderada.....	63
Tabla 23: Cash flow situación Realista.....	63
Tabla 24: Cash flow situación Pesimista.....	63
Tabla 25: Cash flow situación Optimista.....	64
Tabla 26: Cash flow Ponderado.....	64
Tabla 27: Balance de situación Realista.....	66
Tabla 28: Balance de situación Pesimista.....	67
Tabla 29: Balance de situación Optimista.....	68
Tabla 30: Cash flow acumulado.....	69
Tabla 31: Análisis DAFO.....	73
Tabla 32: Desglose coste de Paellas [84].....	86
Tabla 33: Desglose gastos de suministros de gas.....	87
Tabla 34: Estimación de coste unitario de una Paella.....	87
Tabla 35: Estimación coste anual de materias primas.....	87

1. Idea de negocio

Los arroces por encargo siempre han sido parte de la cultura valenciana. Todos los fines de semana, la mayoría de las familias de la región piden uno de estos platos para disfrutar de una comida exquisita a un precio razonable. Todo esto desde la comodidad de su hogar sin tener que preocuparse ni de la recogida del pedido ni de la devolución de la olla en la que se ha preparado. Con esto, el cliente mantiene la misma experiencia que si lo hubiese cocinado él mismo sin la preocupación de los minutos de cocción, compra de ingredientes u otras múltiples variables que hay que tener en cuenta para evitar que el plato salga mal.

Esta experiencia no es frecuente en la ciudad de Madrid, y en muchos casos, no se garantiza un servicio realizado con productos bio y con denominación de origen. Viendo esta oportunidad, la idea sugerida a analizar en este proyecto es la de determinar mediante un análisis estratégico la viabilidad de apertura de un restaurante de paellas en Madrid.

Esta empresa tendrá como principal forma de negocio preparar pedidos para repartir mediante formato *delivery*, haciendo uso de una cocina fantasma en el centro de la ciudad. De esta forma, el alcance de público que podría estar interesado será mayor. Además, el modelo de negocio cambiará en función del día de la semana en la que se encuentre.

Esto se debe a que el estilo de vida de una persona durante la semana y en fin de semana es completamente distinto. Normalmente, la sociedad tiende a hacer comidas más rápidas y socorridas de lunes a viernes debido a los horarios laborales. Mientras que suele tener periodos más largos para comer durante el sábado y el domingo. Por eso mismo, la forma más óptima de poder rentabilizar el negocio es mediante la oferta de dos tipos de producto.

Entre semana se servirán raciones individuales de arroces con el objetivo de que las personas que estén trabajando en oficinas o que estén en la universidad puedan hacer un pedido a un precio razonable por una ración de paella. En cambio, los fines de semana también se ofrecerá la opción de encargar una paella entera para poder disfrutarla junto a los familiares o amigos en casa. Este último servicio requeriría de personal adicional y de un método de transporte distinto ya que el vehículo estándar con el que se realiza el *delivery* en aplicaciones como Glovo o UberEats no tiene la capacidad suficiente para poder llevar la paella.

Pese a el hecho de que suponga un sobre coste adicional, se asume que ofrecer un servicio a domicilio en la paella original dará una experiencia más auténtica y única que aumentará las posibilidades de captación de clientes y dará valor añadido al servicio. Además, el producto ofrecido será con materia prima con denominación de origen valenciana, donde se adquirirá arroz bomba valenciano y verdura de L'Horta de Valencia entre otras, por lo que los proveedores tendrán un papel fundamental para esta empresa.

El *packaging* en el que se entregarán los arroces para las unidades individuales será hecho por materiales sostenibles y completamente reciclables para así ayudar al medioambiente. Para los pedidos de arroces completos, se encargará la propia empresa en recoger posteriormente a la comida la paella al domicilio en el que se entregó inicialmente, por lo que no se desechará ningún tipo de material.

1.1 Servicio *delivery* y concepto Cocina Fantasma

Desde la crisis sanitaria ocurrida en 2020, el modelo de negocio dentro de la hostelería se ha visto modificado. La sociedad opta por servicios que no requieran de presencialidad, haciendo que la venta por internet y el servicio *delivery* crezca significativamente. Además, se apuesta por un consumo más local, lo cual, en caso de que se haga una buena estrategia de marketing, permitiría fidelizar los clientes más cercanos [1].

El servicio *delivery* en la restauración consta de un método de adquisición de productos mediante una plataforma online donde la entrega a un domicilio se hace en un corto plazo. Este formato permitía en época de pandemia mitigar el riesgo de contagios, pero actualmente se ha convertido en una herramienta de optimización del tiempo. Los usuarios harían pedidos online reduciendo así su proceso de compra y pudiendo centrarse en otros aspectos de mayor interés.

Este modelo de negocio es conveniente para las empresas de la restauración por una serie de razones. En primer lugar, permite que la cartera de clientes a los que tiene acceso sea más amplia. Si un restaurante solo se limitase a servir platos dentro del mismo, estaría reduciendo la oportunidad de venta a otro tipo de consumidor que no esté interesado en acudir de forma presencial. De la misma manera, al tener la oportunidad de poder recibir los productos a una localización concreta gracias al servicio *delivery*, el alcance de ubicaciones a las que se puede distribuir el bien vendido es mayor. Además, en la mayoría de casos, el proceso de distribución de los productos puede ser subcontratado a otras empresas cuyo modelo de negocio se centra solo en el proceso de entrega, como podría ser *UberEats* o *Glovo*. En el caso de la primera compañía, las tarifas por realizar la entrega pueden rondar desde el 15% hasta el 30% en función de la visibilidad que se busque dar dentro de la propia aplicación [2]. Será la seleccionada en este análisis debido a que es una de las que más destaca por su perfecta posición estratégica. Tanto en su promoción como en su alcance, esta empresa se distingue de sus competidores con creces, siendo un buen vehículo inicial para entrar al mercado.

Al disponer de un servicio *delivery* subcontratado, el restaurante sigue aumentando su cuota de mercado sin tener que añadir nuevas divisiones dentro del negocio, pudiendo enfocar su modelo de ventas en uno prácticamente similar al tradicional. Similar, pero considerando otros aspectos que anteriormente no eran primordiales. Por ejemplo, en un modelo enfocado en el *delivery* es primordial invertir recursos en el *packaging*. Parte de la experiencia de la entrega a domicilio es que el pedido llegue dentro de un envoltorio llamativo que le permita al consumidor apreciar y priorizar la marca frente al resto de competidores. Además, debido a los nuevos cambios sociales y legislativos, es primordial que ese *packaging* sea ecológico y sostenible. Una marca puntera que ha focalizado parte de su estrategia en diferenciarse de otros competidores del sector mediante el uso de un envase innovador y original es la empresa Vicio, que consiguió facturar más de cuatro millones de euros en 2021 [3].

En el caso de algunos locales de restauración, el servicio *delivery* es un extra que ofrece la empresa, a parte de la opción de consumir en el restaurante o recoger el pedido. Bien es cierto que, desde la crisis sanitaria, se ha reinventado el concepto de cocina fantasma. Este tipo de locales se encargan solo de realizar pedidos a domicilio. No cuenta con sillas, ni mesas ni camareros, y crecieron un 60% en 2020 [4]. Esto permitiría a los restaurantes reducir costes y, por lo tanto, mantenerse a flote en una época de incertidumbre como era la de la pandemia. Vista esta oportunidad, otras empresas consideraron que el concepto de restaurantes dedicados únicamente a ofrecer productos por *delivery* podría ser de interés. Pero ¿hasta qué punto es mejor abrir un restaurante frente a una cocina fantasma?

Para este caso en concreto, se opta por la opción de cocina fantasma por una serie de razones:

- Al estar abriendo un restaurante intentando reducir la inversión inicial y los costes generales a corto plazo, este modelo es más conveniente. La reducción de gastos relacionados con contratación de personal especializado en la hostelería además de la reducción sustancial de metros cuadrados de local y diseño y decoración de este permitirán enfocar los recursos disponibles en potenciar la calidad del marketing y del producto a vender.
- Al reducir los costes, se podría invertir capital en encontrar un local en una zona estratégica donde se maximice el número de ventas sin aumentar de forma sustancial los costes relacionados con el alquiler.
- Considerando que el modelo de negocio propuesto sugiere un estilo de vida en el que no se requiere asistir a un restaurante físico, sino que promueve el servicio *delivery*, el uso de una cocina fantasma no afectaría de forma significativa a la decisión de un consumidor en elegir el restaurante o no

Sin embargo, la apertura de una cocina fantasma no necesariamente tiene solo ventajas. En la comunidad de Madrid, vecinos de algunos barrios como el de Tetuán denunciaron el aumento desmesurado de este tipo de negocios, con el perjuicio por humos y olores. Además, también comentaron que, debido a ellos, las calles se veían intransitables por el alto número de *riders*. Pese a eso, no se han visto suficientes razones como para inhabilitar este tipo de establecimientos [5] .

2. Business Model Canvas (BMC)

El Business Model Canvas es una plantilla de dirección estratégica creada por el consultor estratégico Alexander Osterwalder en 2005 [6]. Este modelo se creó con la finalidad de ayudar al desarrollo de modelos de negocio nuevos y además ayudar a documentar los ya existentes de una forma más visual y sencilla. Mediante el BMC, las empresas son capaces de tener una visión panorámica y holística de su modelo de negocio. Por eso mismo, permite conocer aspectos clave del negocio, como la interacción de los distintos departamentos y como se consiguen compensar entre sí. Al ser una herramienta visual, facilita la discusión, el debate y la exploración de innovaciones potenciales para el modelo de negocio en sí mismo [7].

Es una herramienta considerada vital para analizar la viabilidad de un proyecto, debido a que, entre otros, es un modelo que reúne toda la información crucial, conteniendo datos breves y concisos. Además, es adaptable a los cambios dentro del negocio, pudiendo ser posible añadir modificaciones durante el paso del tiempo [8]. El BMC está constituido por nueve apartados, interconectados entre sí, que se ven representados en la siguiente figura:

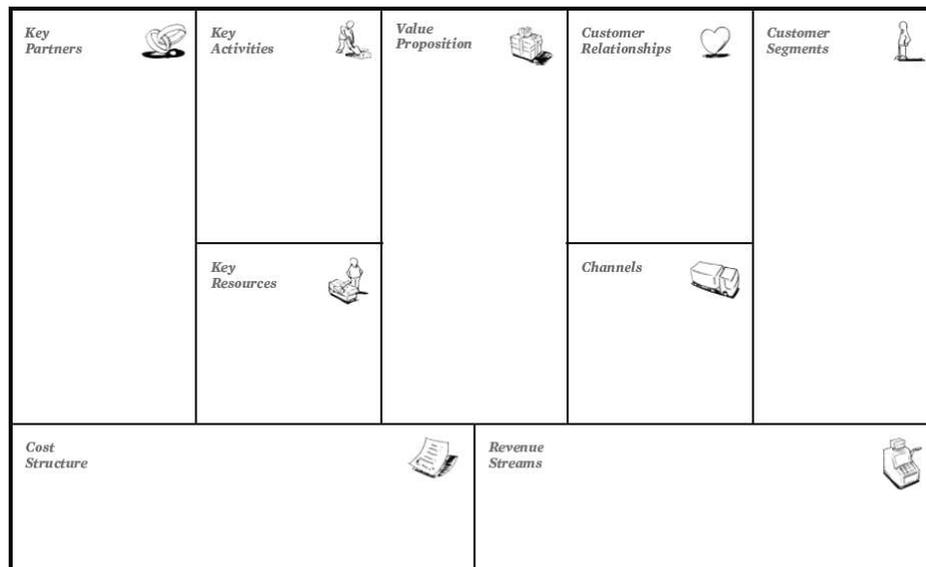


Ilustración 1: Business Canvas Model [7]

2.1 Segmento de clientes

En el apartado de segmento de clientes, se busca determinar quienes son los consumidores del producto/servicio. Además, también se busca entender qué necesidades quieren cubrir etc. En la mayoría de los casos, hay un grupo diverso de clientes a los que se puede servir con un mismo producto, pero con distinta función. En el caso de esta empresa planteada, existen tres segmentos distintos de clientes:

- **Trabajadores:** durante el periodo laboral de lunes a viernes, se considera que un alto porcentaje de compradores estará formado por personas que trabajen en oficinas y tengan un tiempo limitado tanto para comer como para cocinar. Para este tipo de cliente, se le proporciona la oportunidad de poder comprar un plato de paella individual que podrá ordenar por servicio *delivery*. Además, para conseguir abarcar al mayor número de

personas, se dispondrá de una variedad distinta de arroces, donde se incluirán opciones aptas para celíacos, vegetarianos y veganos.

- **Estudiantes:** En el mismo caso que los trabajadores, algunos estudiantes universitarios invierten largas horas de su día en estudiar en la biblioteca. Esto da pie a que muchos se vean con la necesidad de tener que encargarse de vez en cuando de la comida.
- **Familias:** Durante el fin de semana es común que las familias se reúnan para poder comer juntas. Para este tipo de ocasiones, se entiende que se busca un servicio de mejor calidad donde la cantidad de comensales aumenta y por lo tanto puede salir rentable proporcionar la comida dentro de la paella original en la que se cocinó.

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa es aquello que la diferencia de sus competidores. Busca explicar la razón por la que un mismo cliente elegiría su opción antes que la de un competidor directo. Dependiendo del modelo de negocio, una empresa priorizaría centrarse en la calidad, precio, diseño etc.

En este caso, la empresa posee una propuesta de valor en la que se diferencia de sus competidores por una serie de razones. En primer lugar, el uso de productos bio y con denominación de origen permite que la calidad del producto final sea superior a la de otros competidores. Además, la oportunidad de poder enviar paellas en el caldero original durante los fines de semana es una propuesta innovadora que se diferencia de sus competidores. Finalmente, la posibilidad de ofertar una serie de productos aptos para todo tipo de comensales sea veganos, vegetarianos o celíacos a un precio competitivo permite aumentar el alcance de clientes.

2.3 Canales de distribución

Los canales de distribución son los medios en los cuales se venden y entregan unos servicios o productos. En la mayoría de los casos es conveniente para que una empresa maximice su alcance combinar tantos canales digitales como físicos. Como la empresa propuesta es de un tamaño reducido, la mejor forma de poder distribuir los productos será mediante la utilización de aplicaciones móviles como *UberEats* para poder realizar pedidos online. Además, también se podrá acudir al local a recoger los pedidos en caso de que se desee.

2.4 Relación con clientes

En esta sección se busca comprender como se interactúa con el cliente a través del proceso. Cuanta mayor interacción haya, más oportunidades de captación de clientes y de fidelización de estos existe. El problema en este caso es que al tratarse de un servicio de *delivery*, es muy complejo que se pueda desarrollar una alta interacción con el cliente de manera física. Por eso mismo, la propuesta de la empresa es hacer el proceso de pedido lo más accesible y simple posible para no resultar pesado para el cliente, además de ofrecer el producto innovador, ecológico y distinto.

2.5 Fuente de ingresos

En la fuente de ingresos, se debe tener en cuenta la estructuración de los costes dentro de la empresa además de cuántos ingresos se necesitan para así poder alcanzar el punto de equilibrio. La propuesta incluye principalmente la venta directa de productos a priori sin ningún otro tipo de fuente de ingreso. Esto se debe a que se alejaría del concepto principal del negocio.

2.6 Recursos clave

Para comprender los recursos clave de una empresa hay que considerar qué activos estratégicos únicos tiene el negocio frente a sus competidores. Entre otros, se puede clasificar los distintos tipos de activos en físicos, financieros, humanos e intelectuales. La empresa dentro de sus recursos clave posee una materia prima de calidad con denominación de origen, sostenible y bio; un grupo de empleados expertos en la cocina tradicional valenciana y un modelo de servicio y negocio distinto a sus competidores.

2.7 Actividades clave

Las actividades clave determinan qué estrategias únicas debería tener tu negocio para entregar su propuesta al cliente. No consiste solamente en producir un bien, sino que se busca solucionar problemas, mejorar la calidad del servicio etc. En algunos casos, cuando no se tiene claro qué valor se ofrece, se puede sugerir implementar una mejoría en la relación con el cliente. Para la empresa propuesta, la actividad clave de la misma es la producción y venta de paellas de alta calidad con características diferenciadoras en el mercado además de la entrega de las paellas durante los fines de semana mediante un servicio *delivery* personalizado dónde se puede desplazar el caldero en el que se ha cocinado la misma.

2.8 Red de alianzas/socios clave

Cuando la empresa no quiere desviarse de su misión y visión principal, subcontrata una serie de actividades con el objetivo de que su empresa se enfoque en las acciones clave de la misma. En este caso se considera que las acciones clave son la preparación y el embalaje de la comida para llevar, y por lo tanto todo lo demás debería ser subcontratado. Entre ellos se encontrarían los *riders* de *UberEats*, los proveedores de materias primas, los encargados de la promoción de la empresa etc. Bien es cierto que durante los fines de semana empleados de la compañía se deberían encargar del reparto de pedidos a aquellos clientes que han contratado el servicio de paellas completas.

2.9 Estructura de costes

Es vital que una empresa tenga claro cuáles son sus principales generadores de costes y cómo están vinculados a los ingresos. En muchos casos, gracias a la gran producción de un bien, se puede llegar a alcanzar economías de escala que permiten reducir el coste unitario. Además, también se debe clasificar el tipo de coste en función de si es variable, constante etc. La empresa tendrá como principales costes los siguientes:

- Salario de los empleados

- Tasas por utilizar la plataforma de *UberEats*
- Mobiliario y equipo de trabajo
- Materia prima
- Publicidad

Los principales costes serán tanto el de materia prima como el salario de los empleados, ya que entre otras razones son los gastos que más valor dan al producto final.

Por lo tanto, se podría representar el Business Model Canvas de la empresa en la siguiente figura:

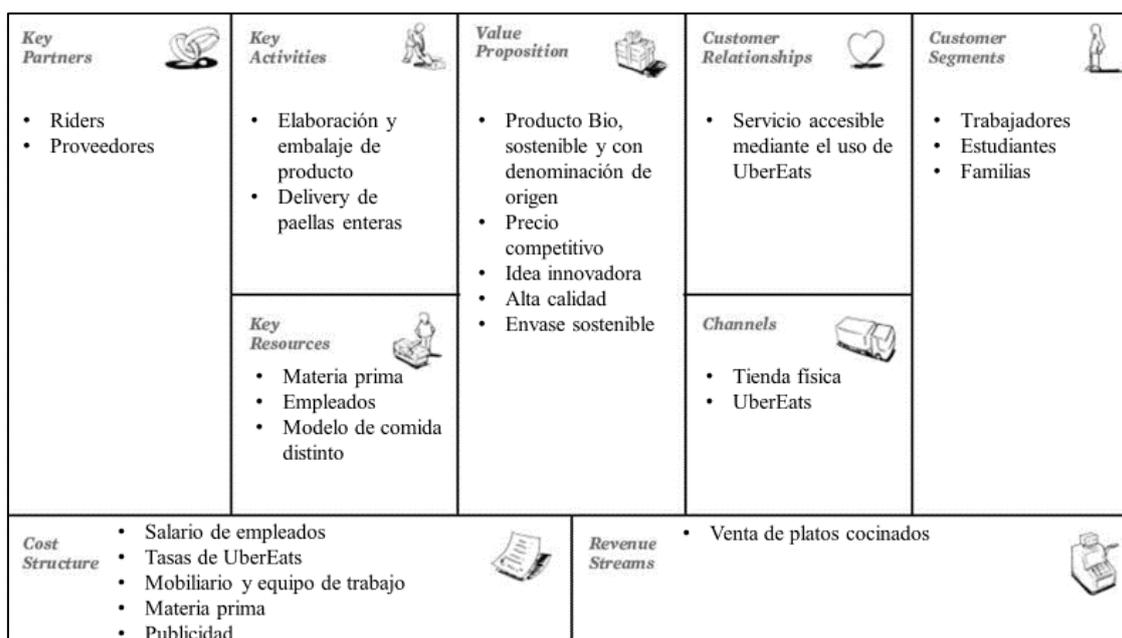


Ilustración 2: BMC Para la compañía

3. El sector de la hostelería

La hostelería es uno de los sectores más antiguos de la sociedad moderna. Es la clara imagen de la evolución social a lo largo de los siglos. Algo que en el pasado se consideraba un lujo que solo se podían permitir unos pocos, y que actualmente es accesible para todo tipo de ciudadanos. Desde las posadas en los tiempos bíblicos, se documenta la opción de hospedarse en un espacio que ofrecía poco más que una cama en un establo. Ese concepto evolucionó a lo largo de los años hasta tener el concepto de hostelería actual [9].

En España, el sector de la hostelería ha sido clave para potenciar la economía del país. Dentro del sector terciario, se considera uno de los que mayor importancia tienen a nivel nacional. No solo por la participación económica del mismo, sino también por la aportación cultural. España se posiciona en el podio como el segundo país con más turismo a nivel mundial [10]. La hostelería supuso en 2021 para el producto interior bruto nacional un 4.4% [11]. El porcentaje se sitúa por debajo de las cifras previas a la pandemia causada por el virus COVID-19, pero superiores un 0.9% a las ocurridas en 2020, lo cual implica un crecimiento hacia cifras similares a las previas a lo acontecido.

Dentro de la hostelería, tenemos dos subsectores principales: la restauración y el alojamiento. En la imagen adjuntada, se puede observar qué porcentaje del PIB supone para cada subsector, siendo un aporte mayoritario el proporcionado por la restauración:

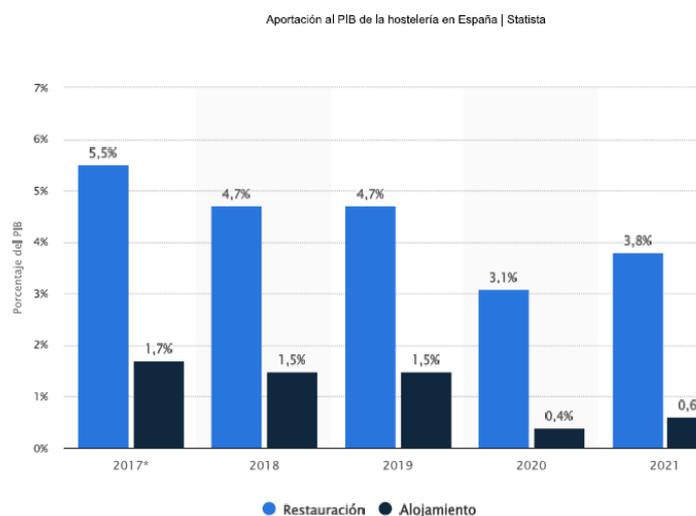


Ilustración 3: Aportación al PIB de la hostelería en España [11]

Si ahora enfocamos este análisis a la Comunidad de Madrid, este sector supuso para la región en 2022 aproximadamente un 5% del PIB. Además, la hostelería dio empleo a cerca de 210000 personas, generando un Valor Agregado Bruto superior a los 10500 millones de euros. Igualmente, desde septiembre de 2020, el número de afiliados de la Seguridad Social ha crecido un 9,3% en el área, mientras que la media nacional permanece en un 4,2% [12].

Asimismo, Madrid es una de las comunidades con más número de locales de restauración por habitante, recopilando en 2022 la cifra de 10417 locales [13]. Como se observa en la ilustración 4, el número de locales disminuyó entre el año 2020 y 2021 pero alcanzó cifras superiores a años anteriores en 2022. Si se compara con los datos recogidos en 2010, el número de establecimientos de este tipo ha crecido en la comunidad autónoma casi un 34%.

Número de restaurantes y establecimientos de comida móviles en la Comunidad de Madrid, España desde 2010 hasta 2022

Restaurants and mobile food outlets in the Community of Madrid 2010 -2022

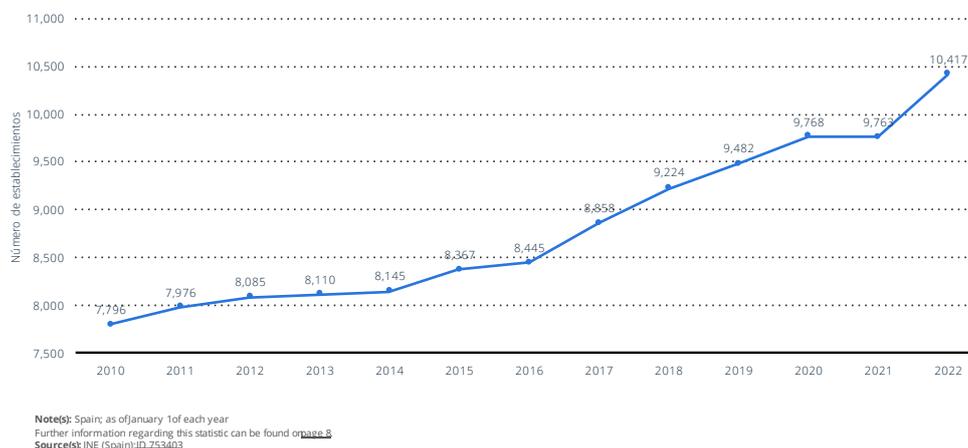


Ilustración 4: Crecimiento del número de restaurantes y establecimientos móviles en la Comunidad de Madrid desde 2010 hasta 2022 [13]

Si estos datos los contrastamos con el resto de las comunidades autónomas de España, Madrid se sitúa como la cuarta comunidad con más locales de restauración y puestos de comida, por detrás de Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana. De estas tres, sólo la última tiene menor población. Bien es cierto que su superficie es cuatro veces mayor a la Madrid, haciendo que la comunidad sea la que más concentración de restaurantes tiene por superficie y habitante. Esto implica que el mercado de la restauración en la comunidad es un entorno muy competitivo con mucha oferta tanto dentro, como fuera de la ciudad.

Si además contrastamos estos valores con la evolución del gasto en *foodservice* en España, el estudio realizado por The NPD Group reveló que el gasto en este sector en 2022 ascendió hasta los 37600 millones de euros, siendo un aumento de casi el 30% con respecto a los 29000 millones de euros gastados en 2021 [14]. Estos datos muestran una recuperación progresiva del sector, que se vio negativamente afectado tras la pandemia. En parte no necesariamente implica un aumento en el número de ventas, ya que en el último año se ha experimentado una fuerte inflación a nivel global que ha incrementado drásticamente el precio en la alimentación y energía, obligando a que los restaurantes suban sus precios para obtener rentabilidad en su negocio [15].

Pese a este suceso, se espera que la hostelería y la restauración sigan en crecimiento. En parte, esto es debido a que la demanda se encuentra totalmente recuperada y portales de reservas online como “TheFork” han registrado en enero de 2023 un 10% más de reservas que el año anterior [16].

4. Misión y visión y valores de la empresa

La misión, visión y valores son un concepto que se empezó a integrar en los planes estratégicos y en la literatura empresarial en 1965, cuando Kenneth R. Andrews escribió el libro “Business Policy, Text and Cases”, donde acuñó el término “misión para determinar la declaración que define el propósito y las actividades principales que persigue una empresa [17]. Posteriormente, el concepto visión se popularizó e impulsó por varios académicos y profesionales de la economía [18], donde entre ellos Peter Drucker recalcó la importancia de la visión empresarial en el libro publicado en 1973 “Management: Tasks, Responsibilities, Practices”.

Por lo tanto, se podría decir que la misión se centra en el propósito actual de la compañía y sus actividades, mientras que la visión busca orientar la dirección y el objetivo futuro de la empresa. Si además insertamos el concepto de valores, estos buscan establecer los principios y creencias fundamentales que guían su comportamiento. Para una empresa es vital tener bien determinados estos conceptos en la elaboración de un plan estratégico de negocio por varias razones. En primer lugar, proporcionan una guía sobre la dirección y el propósito de una empresa. Además, gracias a ellos, se establecen objetivos lógicos con los que se tomen decisiones consistentes y coherentes. Asimismo, ayudan a construir una identidad para la empresa y desarrollar una cultura organizacional, otorgando a los trabajadores un sentimiento de pertenencia. Finalmente, fomentan la comunicación interna y externa de la empresa, y ayuda a posicionar a la compañía en el mercado.

Para la empresa propuesta, estos conceptos son los siguientes:

- **Misión:** Proporcionar a los consumidores arroz de la mayor calidad a precios razonables a través de un servicio de reparto centrado en artículos con denominación de origen valenciana. Nos dedicamos a emplear ingredientes ecológicos y respetuosos con el medio ambiente que apoyan la sostenibilidad. Valoramos el tiempo de nuestros clientes y les damos la libertad de disfrutar de una comida casera de alta calidad sin preocuparse de la preparación. Trabajamos para reproducir el proceso de elaboración de la paella en casa e infundir calidez y autenticidad a cada plato. Nos esforzamos por satisfacer hasta los paladares más exigentes proporcionando una experiencia culinaria distintiva e inolvidable.
- **Visión:** Ser la empresa de arroces de referencia, ofreciendo calidad, autenticidad y comodidad a la vez que permitimos a los clientes disfrutar de una comida casera realmente excepcional.
- **Valores:**
 - Calidad: la más alta calidad mediante el uso de ingredientes con denominación de origen, ecológicos y bio.
 - Sostenibilidad: nos preocupamos por el medio ambiente utilizando envases sostenibles y reciclables.
 - Competitividad: ofrecer precios competitivos con una calidad que supere las expectativas del cliente.
 - Pasión por la gastronomía: compartir el amor por los arroces con nuestros clientes.

5. Análisis externo

A la hora de entender qué entorno rodea a la empresa a analizar, es primordial realizar un análisis externo del mismo. Sin una buena comprensión de los cambios que puede causar el ambiente, no se puede ser competitivo y por lo tanto diferenciarse del resto de jugadores del sector. El entorno externo actual destaca por tener los siguientes factores:

- Cambios repentinos
- Impacto de las tecnologías de la información y la comunicación
- La globalización
- Cambios sociales

Al realizar este tipo de análisis, se busca no desperdiciar oportunidades al mismo tiempo que se minimizan los riesgos de amenazas que puedan ocurrir. Dentro del entorno externo de la empresa, usaremos dos herramientas para poder llevar a cabo la investigación: PESTEL, 5 Fuerzas de Porter.

5.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL proporciona seis perspectivas que otorgan una estructura lógica a un plan estratégico. Además, permite comprender, discutir y exponer los distintos puntos de vista externos a la empresa para así facilitar la toma de decisiones. Este concepto fue presentado en el libro “Scanning the business environment” por Francis J. Aguilar [19]. Los seis entornos que se estudian son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legislativo.



Ilustración 5: Componentes del análisis PESTEL

Para la empresa a estudiar se han obtenido los siguientes resultados:

5.1.1 Entorno Político

En cuanto al entorno Político que rodea a los locales de restauración y en concreto a aquellos localizados en la ciudad de Madrid, hay que considerar dos sectores distintos. Aquel en el que se rigen las políticas nacionales dictadas por el gobierno, y el perteneciente a las regulaciones de la comunidad de Madrid y su respectivo ayuntamiento que, al pertenecer a la misma fuerza política, es coherente que sean analizadas de forma conjunta.

El gobierno central se encarga principalmente de dictaminar los impuestos a pagar por parte del negocio. Para un local de restauración, los más relevantes serían: la cuota mensual de autónomo, seguridad social de los trabajadores, el impuesto de actividades económicas (IAE) y el impuesto sobre sociedades.

- La seguridad social de los trabajadores oscila entre un 32% y un 38% del salario bruto mensual [20].
- El IAE solo deberá ser pagado si después de los dos primeros años de actividad económica los ingresos de la compañía superan los 1000000 euros en el penúltimo año anterior al devengo del impuesto [21].
- Impuesto sobre sociedades supone para las empresas que hayan facturado menos de un millón de euros un tipo reducido del 23% en lugar del general del 25% sobre el beneficio total. Para las empresas que están iniciando su actividad económica, existen bonificaciones durante los primeros años [22].
- La cuota de autonomía recogida en el Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio establece 15 tramos de cotización en los que cada autónomo tiene que ubicarse en relación con su previsión de ingresos. Para el año 2023, los tramos se quedan de la siguiente forma [23]:

TRAMOS	2023	
	Base de cotización mínima 2023	Cuota 2023
Hasta 670 €	751,63	230
Entre 670 y 900 €	849,67	260
Entre 900 y 1.166,70 €	898,69	275
Entre 1.166,70 y 1.300 €	950,98	291
Entre 1.300 y 1.500 €	960,78	294
Entre 1.500 y 1.700 €	960,78	294
Entre 1.700 y 1.850 €	1.013,07	310
Entre 1.850 y 2.030 €	1.029,41	315
Entre 2.030 y 2.330 €	1.045,75	320
Entre 2.330 y 2.760 €	1.078,43	330
Entre 2.760 y 3.190 €	1.143,79	350
Entre 3.190 y 3.620 €	1.209,15	370
Entre 3.620 y 4.050 €	1.274,51	390
Entre 4.050 y 6.000 €	1.372,55	420
6.000 € o más	1.633,99	500

Ilustración 6: tramos de cotización para autónomos en función a la previsión de ingresos [23]

Si ahora se analizan las competencias por parte del gobierno de la comunidad de Madrid y del ayuntamiento a el sector de la restauración, se observa que existe una tendencia bastante alta a la protección de este. La administración de la comunidad de Madrid fue mencionada por parte de los *Lobbies* de restauración positivamente debido a su gestión durante la pandemia, dónde se consiguió que el 80% de los bares sobreviviesen a esta etapa evitando el cierre de ellos [24].

Además, la asociación de referencia de los empresarios hosteleros de la región reconoció a la autonomía por su “incondicional apoyo al sector de la hostelería” [25]. Por lo tanto, el entorno externo en cuanto al ambiente político dentro de la comunidad de Madrid se plantea favorable para el ámbito de la hostelería.

En cuanto a las licencias requeridas para la apertura de una *cocina fantasma* en la Comunidad de Madrid, debido a la creciente demanda de actividad de estos locales, se han tomado ciertas medidas [26]. En primer lugar, al ser consideradas parte de las empresas encargadas en la elaboración de comidas, se debe tramitar por el procedimiento de licencia, tal y como establece el artículo 25 de la OAAEE “Actividades industriales de fabricación o elaboración y tratamiento de productos alimenticios para su consumo fuera del local, tales como elaboración de comidas para su distribución a establecimientos de restauración o comercio de platos preparados y catering”. Si, además, la implantación se realiza en entornos residenciales, se requerirá de un “certificado de conformidad” emitido por la ECU tras la comprobación final de las obras, dónde se requiere de las siguientes condiciones:

- **Operaciones de carga y descarga:** deben estar reguladas y cumpliendo las condiciones establecidas según el decreto N°0178 de 5/04/2019 de la delegada del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad.
- **Protección del Medio Ambiente Urbano:** no permitiendo la apertura de ventanas o cualquier hueco que ponga en comunicación la cocina con la atmósfera, haciendo que la ventilación y extractores contengan los dispositivos de filtrado que minimicen los olores dentro de la mejor técnica disponible en cada momento.
- **Contaminación Acústica y Térmica:** evitando que no se superen los límites establecidos de ruidos y vibraciones al entorno exterior y vecinos colindantes según el Art. 15, 16 y 17 de la Ordenanza de Protección contra la Contaminación Acústica y Térmica.

Finalmente, para la apertura de uno de estos locales, el coste de licencias de actuación con necesidad de obra rondaría los 2215 euros. En él se incluiría el precio de ECLU, documentación técnica y tasa de licencia de obras, siendo esta última aproximadamente un 4% sobre el presupuesto de la obra propuesta [27].

5.1.2 Entorno Económico

Con respecto al entorno económico que rodea a España y a la Comunidad de Madrid, el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia está afectando de manera drástica tanto de forma regional como mundial. Si consideramos el alcance global, existen una serie de indicadores que muestran la seriedad del asunto. Entre los principales cabe destacar la inflación descontrolada, pérdida del poder adquisitivo, freno en las inversiones y repercusión en los mercados financieros de numerosos países. Estando todas interconectadas y causando un efecto dominó.

Si ahora se reduce el alcance a España, se observa como el producto interior bruto (PIB) del país se retrasa en su recuperación esperada tras la pandemia. En el año 2022 se cerró con un crecimiento del 5,5%, que no fue suficiente para poder recuperar la estabilidad perdida por la crisis sanitaria, donde la caída fue del 11,3% en 2020.

Acerca de la inflación, a lo largo de los meses ha habido fluctuaciones del índice de precios al consumo (IPC), con picos de hasta el 10,8% en Julio de 2022. Entre otros factores, esta subida estaba potenciada por el alto precio de la energía y materias primas debido a una crisis de

suministros. Bien es cierto que actualmente se posiciona como uno de los países de la Unión Europea con índices más bajos desde el comienzo de 2023, con un 5,9% en enero.

Si además analizamos los índices de paro, España tuvo un récord histórico de afiliación a la SS y resultados de paro equiparables a años anteriores a 2007. Se generaron aproximadamente 20,29 millones de puestos de trabajo, un valor 1,2 millones superior al año previo a la pandemia. De todas formas, se ralentizará la creación de empleo y aumentará el número de despidos de forma drástica. Esto es resultado de una combinación entre la preocupante inflación y la inestabilidad de los mercados, que, contrastado con el primer trimestre de 2022, genera incertidumbre e inquietud.

Asimismo, la deuda pública en la que se encuentra España en los últimos meses ha supuesto una gran amenaza para la economía del país. El rescate de la pandemia supuso un aumento de la deuda al 125,3% en 2021. El crecimiento del PIB junto con ayuda de los bajos tipos de interés causó que el pasivo fuese pagado de forma autónoma, hasta llegar a un 117% (1,49 billones de euros) del PIB. Sin embargo, a finales de diciembre de 2022 superó los 1,5 billones de euros, convirtiéndose en una de las mayores vulnerabilidades para la economía española [28].

Finalmente, si analizamos los tipos de interés, el Banco Central Europeo sitúa el tipo de interés a 22 de marzo de 2023 en un 3,5%. Esto implica que los métodos de financiación son más complicados de adquirir y más caros. Esto repercutirá en una bajada de los préstamos pedidos, lo cual se busca que desemboque en una bajada de precios y reducción de la inflación [29].

5.1.3 Entorno Social

El entorno social que abarca a la población española se rige por una tendencia hacia la cercanía entre personas. Es considerada una cultura que valora mucho su vida ajena a lo laboral y que se resguarda en muchas ocasiones en la hostelería [30]. Además, España es uno de los países con más turismo del mundo, localizándose en segunda posición con respecto a Francia, tal y como se ha comentado anteriormente. Todos estos factores potencian un aumento en el consumo gastronómico. Si a su vez consideramos el alcance de la Comunidad de Madrid, esta región se ha colocado en primera posición adelantando a Barcelona cómo la ciudad más competitiva en turismo en España durante 2022 [31].

Todo esto apunta a un entorno favorable hacia la apertura de un local de hostelería en la ciudad. Bien es cierto que los estragos de la pandemia supusieron un cambio social en el que las prioridades personales dieron un giro drástico. Las comidas en restaurantes se han visto en muchos casos modificadas a reuniones en hogares haciendo uso de servicios de *delivery* o similares. En Madrid aumentó este tipo de servicio en un 45,87% frente a los datos prepandemia, y estos números no se han visto rebajados tras la crisis sanitaria [32]. A finales de 2022 representaron un total del 7% del gasto en restauración, y se espera que se establezca en números superiores a este. Si además acotamos a restaurantes especializados en arroces y brasas, un 40% de este tipo de locales ha comenzado a fomentar el uso del formato *delivery* para adaptarse a la nueva demanda social. Los consumidores de este formato se han vuelto más frecuentes y exigentes. Análisis de consumo realizados por Aecoc Shopperview muestran cómo, entre otras razones, los clientes hacen uso de este tipo de servicio porque quieren disfrutar de la calidad de un restaurante sin la necesidad de tener que acudir a él. Además, alrededor de un 50% de las personas valoran no perder el tiempo cocinando para poder priorizar otro tipo de labores [33].

5.1.4 Entorno Tecnológico

Al tener en cuenta el entorno tecnológico que rodea a la empresa, hay que considerar diversos usos de la tecnología a la vez que sus diferentes aplicaciones. En primer lugar, la aparición de nuevas plataformas que proporcionan un tipo de servicio *delivery* han servido como vehículo para que numerosas empresas sean capaces de diversificar sus mercados. Inicialmente, para poder disponer de una opción a domicilio, los locales de restauración debían invertir en transporte propio que les permitiese desplazarse a la localización indicada. Esto causaba en muchas circunstancias que la empresa no estuviese dispuesta a realizar tal acción debido a que se apartaba de su línea de negocio principal. Plataformas como *Glovo* o *UberEats* permiten subcontratar este servicio a la vez que proporcionar una plataforma que actúe como intermediaria durante el proceso de selección y compra de productos.

Además, como se ha comentado en el entorno social, el uso de este tipo de servicios se ha visto potenciado debido a un cambio social causado por la pandemia. Este cambio ha utilizado las plataformas de *streaming* y las aplicaciones de conferencias online como Microsoft *Teams* o Zoom para normalizar un estilo de vida en el que se fomenta el trabajo y estudio desde casa, también denominado *Teletrabajo*.

En cuanto a la promoción de productos y servicios, el marketing digital se ha apoyado en el uso de las redes sociales para aumentar el alcance al que se puede llegar. Cada vez es más frecuente acudir a personas que generen influencia en dichas plataformas para solidificar la venta de una forma más efectiva. Por eso mismo, el uso de *influencers* aumenta la intención de compra expresada por los usuarios en un 53%, y es considerado uno de los métodos modernos más útiles en la actualidad [34].

5.1.5 Entorno Ecológico

El uso abusivo de los recursos naturales y falta de concienciación con respecto a la contaminación desencadenaron en que el impacto en el cambio climático se haya agravado. La extracción de recursos se ha triplicado con respecto a 1970, incrementando en un 45% el uso de los combustibles fósiles [35]. Además, la extracción y el procesamiento de los materiales, combustibles y la comida supone un 50% de las emisiones relacionadas con los gases de efecto invernadero mundiales totales. Este tipo de datos entre otros, implican una variación de los hábitos cotidianos. Según la consultora *Lantern*, el 10% de los españoles ya tiene una alimentación principalmente vegetal, lo cual hace que el país se localice entre uno de los 10 países más vegetarianos del mundo. Esto implica que las empresas hosteleras modifiquen e innoven en el sector para adaptarse a este nuevo consumidor [36]. Asimismo, los cambios de hábito no han sido solo alimenticios. Los consumidores también buscan concienciación por parte de las empresas, y por lo tanto exigen una actualización en los procesos de fabricación. Aun así, el consumidor medio no escoge la opción bio si eso supone un esfuerzo económico significativo [37].

Además, esta tendencia hacia un proceso más sostenible también ha afectado a los establecimientos de servicio tipo *delivery*, que deben modificar su formato de envasado hacia uno que sea de material reciclado y ecológico. Bien es cierto que esta tendencia no es un factor diferenciador a la hora de que una empresa sea considerada más o menos atractiva para el consumidor sino un estándar que debe aplicar para poder hacer frente al impuesto del plástico. Este impuesto se puso en vigor el 1 de enero de 2023, y obliga a los establecimientos a pagar 0,45 euros adicionales por cada kilo de plástico no reciclable [38].

5.1.6 Entorno Legislativo

En el factor legislativo se consideran aquellas leyes y normas que regulan el sector de la hostelería y principalmente el de la restauración. Este entorno está estrechamente relacionado con el político. Con respecto a restricciones relacionadas con el virus COVID-19, actualmente no hay ninguna en vigor debido a la baja tasa de infectados y alto número de vacunados. Si consideramos legislaciones relacionadas con la apertura de un restaurante, es necesario mencionar tanto las legislaciones estatales como las vigentes en cada Comunidad Autónoma [39].

A nivel estatal hay escritas dos órdenes que legislan la actividad de los establecimientos y son dependientes del Ministerio de Información y Turismo. Estas figuran en el BOE con la referencia BOE-A-1965-6262 y establecen las normas y criterios para la clasificación de los restaurantes, además de definir las características de los servicios que deben ofrecer los restaurantes en función de una serie de criterios. Adicionalmente, se mencionan los requisitos de las instalaciones y personal necesarios [40].

A nivel autonómico, la Comunidad de Madrid está regulada por una serie de leyes de entre las cuales destacan:

- Ley 8/2009 de 21 de diciembre, cuyo objetivo principal es liberar y simplificar los procedimientos administrativos y empresariales necesarios en la región de Madrid. Con esto se busca promover el desarrollo económico y mejorar la competitividad entre las distintas empresas de la comunidad. Para ello, elimina ciertos procesos burocráticos y simplifica trámites para el registro de empresas, reduciendo las tasas y agilizando los procesos administrativos para la obtención de licencias y permisos [41].
- Ley 1/1999 de 12 de marzo, que se encarga de establecer las competencias de la comunidad autónoma en materia turística. Establece un marco legal para la ordenación del turismo en la región, buscando mejorar los servicios y fomentar un turismo sostenible [42].

5.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter es un profesor americano de la Universidad de Harvard conocido mundialmente por su perspectiva de la estrategia. Dentro de esta rama de la empresa, desarrolló numerosos artículos y revistas de entre las cuales se incluye el marco teórico de las cinco fuerzas.

En su artículo “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Porter crea un modelo que ayuda a las empresas a analizar sus fuerzas competitivas dentro de su industria, y además a desarrollar estrategias efectivas que les permitan posicionarse en el mercado [43]. Para Porter, las cinco fuerzas que definen una estrategia son:

1. La amenaza de nuevos competidores
2. El poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de los compradores
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores existentes



Ilustración 7: Las Cinco Fuerzas de Porter [44]

Sin embargo, es importante recalcar que, en algunos casos, expertos en la estrategia empresarial como Charles Hill [45] argumentan que es pertinente añadir un “sexto factor” que afecta directamente a la competencia en una industria debido a que puede mejorar el valor o utilidad del producto vendido a los clientes. Para este análisis también se considerarán los complementos de un producto o servicio ofertado.

6. Influencia de las fuerzas complementarias

Mediante la descripción de estas fuerzas, Porter considera que se pueden identificar las potenciales oportunidades y amenazas para poder hacer decisiones estratégicas. Además, menciona que es de vital importancia que no solo se centre el análisis en competidores directos sino en los distintos tipos que pueden afectar a la industria como concepto.

5.2.1 La amenaza de nuevos competidores

La amenaza por nuevos competidores es una de las fuerzas primordiales a analizar cuando consideramos el entorno que rodea a una empresa. Cuando se evalúan los factores, la compañía puede utilizar la información obtenida para posteriormente desarrollar estrategias que fortalezcan su ventaja competitiva y creen barreras de entrada adicionales para así proteger su posición en el mercado.

En el caso del sector propuesto hay que considerar distintos aspectos que sitúan las barreras de entrada del sector:

- Costes iniciales y operacionales: a la hora de crear un restaurante, se requiere de una inversión inicial significativa en equipos de cocina y mobiliario como de suministros etc. A su vez, también hay que considerar costes de alquiler o compra de local, además de costes operativos del día a día como son el personal, servicios públicos y la adquisición de ingredientes frescos. Bien es cierto que esta inversión es relativamente baja en comparación con otros sectores más industriales, y al tratarse de restaurantes con concepto de cocina fantasma, la mayoría del desembolso para el local se centrará en la reforma de la cocina. Por lo general, una empresa con este modelo de negocio requiere de una inversión inicial de aproximadamente 20000€ [46].
- Conocimientos del sector y experiencia: para poder destacar en este sector es primordial tener experiencia de gestión tanto de alimentos y bebidas como conocimientos culinarios. Las habilidades de atención al cliente con el concepto de cocina fantasma por el momento no serán necesarias, pero si imprescindibles en un futuro si el objetivo es crecer hasta la apertura de un restaurante tradicional. La falta de experiencia o conocimiento podría suponer una barrera de entrada. Además, esta carencia de conocimientos sobre el sector puede dificultar la búsqueda de proveedores de calidad lo cual podría afectar a la reputación de la empresa y por lo tanto dificultar la oportunidad de ganar nuevos clientes.
- Mercado saturado: Al ser Madrid un área geográfica densamente poblada, la concentración de restaurantes es más elevada de lo normal, lo cual implica que existe una alta competición tanto directa como indirecta por parte de otras empresas dentro del sector. Por tanto, le será más difícil penetrar en el mercado a aquellas empresas que no sean capaces de diferenciarse de los establecimientos que ya están consolidados en la ciudad.
- Tipo de financiación: como se ha comentado en el entorno económico que rodea al sector, la crisis causada por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha supuesto un impacto grave en la economía global. Esto se ha visto repercutido en los tipos de interés impuestos por el Banco Central Europeo, que a 22 de marzo de 2023 los sitúa en un 3,5%. Por ende, se incrementan las barreras de entrada dentro del sector ya que es más complicado obtener una hipoteca razonable, reduciendo así la amenaza de nuevos competidores dentro del mercado.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores se podría considerar alta debido a la facilidad de entrar en este sector. Sin embargo, la situación económica actual y la saturación del mercado dificultan el atractivo de la entrada de nuevas empresas al sector.

5.2.2 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores describe las posibilidades que tienen de influir en las condiciones y términos propuestos durante la negociación de compra de sus productos. Principalmente dictamina si los proveedores tienen la opción de elegir precios, limitar las unidades ofertadas o imponer restricciones con respecto a la relación comercial.

En cierta medida, la elección de los proveedores óptimos puede significar el éxito o fracaso de un restaurante o negocio de hostelería. Si además el modelo de negocio se centra en la calidad y procedencia de la materia prima con la que se cocinan los platos, el grado de influencia aumenta. Bien es cierto que ciertos factores dentro de España y Madrid podrían posicionar el poder de negociación de los proveedores como medio. Entre otros, el número de proveedores es un factor bastante reduce el poder de estos.

Existe una diversa cantidad de proveedores que actualmente oferten productos bio con denominación de origen valenciano que repartan a todas partes de España. Pese a que se trate de una gama de productos concretos que requieran de proveedores específicos, las opciones de elección del empresario son más variadas debido a la alta oferta dentro del mercado, reduciendo así la influencia de los proveedores. Aun así, es importante contemplar que los precios propuestos por ellos serán más altos que la media debido al producto nicho que se está ofertando.

Además, si consideramos analizar el volumen de compra que podría hacer el restaurante, si se tratase de unidades altas, puede tener un mayor poder de negociación permitiendo demandar condiciones más favorables o descuentos. Si se consideran las tendencias y demandas del mercado, como se ha visto en el entorno ecológico, se puede apreciar un aumento en la demanda de productos sostenibles y ecológicos. Al aumentar la demanda de estos, y encontrarse en crecimiento, el restaurante podrá tener mayor poder de negociación ya que puede ser considerado un cliente atractivo para los proveedores.

En definitiva, es primordial analizar a los proveedores ya que son una pieza clave para que el funcionamiento de la cadena de valor de la empresa trabaje perfectamente. De todas formas, debido a la alta demanda dentro del mercado sostenible y la alta oferta por parte de los proveedores, podríamos considerar que el poder de estos es medio [47].

5.2.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores representa el grado de influencia que tiene un cliente con respecto a los aspectos relacionados con la compra de los servicios o productos ofertados. Entre otros factores, este poder se ve afectado por el volumen de compra de cada cliente, la disponibilidad de alternativas, la información y conocimiento del mercado etc.

En el caso de una empresa perteneciente al sector del servicio y más concretamente de la restauración dentro de la Comunidad de Madrid, la oferta de restaurantes es significativamente más alta que en otras comunidades. Como se ha visto en el apartado donde se analiza el mercado, se registraron 10417 restaurantes o establecimientos de comida móvil en la región en 2022, lo cual la coloca entre una de las zonas más competitivas según Statista [48]. Esto fomenta que la disponibilidad de alternativas en el área sea mayor, otorgando más opciones gastronómicas y, por ende, incrementando el poder de negociación de los compradores.

Además, también hay que considerar la sensibilidad al precio. Si se comparan los distintos restaurantes que pertenecen a la especialización de arroces, el precio ronda entre los 12 y 23 euros,

como se explicará detalladamente en el capítulo de Marketing Operativo. En función del precio por el que se vendan los productos, el poder de negociación se verá afectado. En 2022, la empresa especializada en investigación de mercados NPD Group declaró que un 61% de los españoles se veían influenciados en la elección del local del que encargarían comida en función del precio. Lo que detecta que la sensibilidad del precio se ha incrementado en el sector. De todas formas, no se percibió que la subida de precios fuese excesivamente drástica considerando las circunstancias en las que se encuentra Europa [49].

Finalmente, es vital considerar la experiencia vivida por los clientes. La calidad y procedencia de los alimentos puede ser determinante a la hora de mitigar la influencia que puede tener un consumidor. Si los productos son bio y ecológicos, la disposición a pagar más por un producto aumenta, haciendo que el poder de negociación de los compradores disminuya. En este caso en concreto, tanto la lealtad del cliente como las experiencias de referencias compartidas por otros consumidores supondrán una desventaja a la hora de disminuir el poder de los compradores debido a que el local de restauración estaría empezando.

5.2.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza abarca la posibilidad de que los clientes recurran a otras alternativas diferentes a la ofertada por la empresa, pero que aun así sacien sus necesidades. Pueden provenir de distintas industrias mientras cumplan una función comparable.

En el caso de un local de restauración en Madrid, la disponibilidad de numerosos sustitutos que también oferten alimentos como restaurantes físicos, *food trucks* o comidas preparadas en casa además de restaurantes que dispongan de servicio *delivery*, suponen una alta amenaza para la empresa. Asimismo, hay que contrastar cuales son el costo y calidad de los sustitutos ofertados. Al tratarse de un mercado muy amplio con una alta variedad de restaurantes, se encontrarán tanto empresas con productos de alta calidad y precio como lo contrario. Si los sustitutos son más económicos en comparación a los productos originales, los clientes optarán por ellos para ahorrar gastos en la mayoría de los casos, a no ser que exista un factor diferenciador que lo impida.

En esta fuerza, también hay que considerar los cambios en las preferencias del consumidor, qué pueden deberse a factores como la lealtad, la disponibilidad y accesibilidad etc. En este caso, la amenaza de productos y servicios sustitutos es medio alta debido a la gran competitividad del sector en Madrid. Bien es cierto que, al ser una empresa enfocada en ofrecer productos de calidad a un precio competitivo, parte de esa amenaza se ve mitigada.

5.2.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

Este elemento es clave para determinar cuan competitiva es una industria. En función de si lo es de forma sustancial, la rentabilidad de las empresas que operan dentro de un mismo mercado podría verse afectada negativamente.

Como se ha comentado anteriormente, el sector de la restauración en la Comunidad de Madrid es altamente competitivo debido a él gran número de individuos dentro del sector. Si además enfocamos el alcance a locales especializados en arroces, nos encontramos ante un entorno con un número significativo de empresas que ofrecen todo tipo de opciones a distintos segmentos de clientes, como se puede observar posteriormente en el apartado 6.2.2. Sin embargo, es cierto que pocas empresas ofrecen un modelo de negocio en el que dispongan de una cocina fantasma que

les permita abaratar costes mientras siguen manteniendo estática la calidad de la materia prima con la que se cocina. Esto permite a la compañía tener un factor diferenciador que le haga destacar entre sus competidores.

Además, hay que considerar las barreras de salida del mercado, ya que, si fuesen altas, los competidores podrían estar inclinados a mantenerse en el sector, pero competir de forma más agresiva, aumentando así la rivalidad.

Por lo tanto, podríamos considerar que la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes no es un factor que deba ejercer excesiva presión para la empresa debido a las siguientes consideraciones. Primeramente, los costes fijos y las estructuras de costes de la empresa propuesta deberían ser inferiores a los de competidores debido a la sencillez del modelo de negocio de la cocina fantasma. Además, al tratarse de un producto innovador que ofrece una calidad alta a un precio competitivo, las posibilidades de ganar cuota de mercado gracias a la diferenciación son más altas.

5.2.6 Influencia de fuerzas complementarias

El objetivo de añadir el análisis de las fuerzas complementarias es entender si existe la oportunidad de poder aprovechar recursos que aporten valor añadido al producto ofertado con el fin de obtener una ventaja competitiva frente al resto de empresas dentro del mercado.

Al tratarse de un restaurante especializado en arroces, las alianzas estratégicas podrían llegar a ser clave a un largo plazo. Asociarse con empresas que proporcionen productos complementarios como bien podría ser una cooperativa de naranjas de valencia podría proporcionar ese valor añadido y experiencia bioecológica que se pretende promover en la empresa. Bien es cierto que, a corto plazo, no es el enfoque que se le debería dar a la estrategia inicial de captación de clientes debido a que la empresa aún se encontraría en etapa de crecimiento y este tipo de movimientos sería más pertinente realizarlos a la hora de fidelizar clientes y consolidar mercados.

Además, el formato *delivery* proporciona una gran influencia hacia las fuerzas complementarias relacionadas tanto con los canales de distribución como la tecnología y plataformas que se utilizan para la venta de productos. El uso de aplicaciones móviles que permiten subcontratar parte del proceso de venta y distribución benefician a la empresa a atraer más clientes y mejorar la propuesta de valor.

5.3 Conclusiones análisis externo

El análisis externo para la empresa de restauración con modelo de cocina fantasma especializada en arroces revela varios factores que son principales motores de que afecte a su entorno.

En primer lugar, se ha descubierto que se trata de un entorno dirigido por los cambios repentinos dentro del ambiente empresarial. Además, estos cambios se están viendo fuertemente potenciados por las infraestructuras proporcionadas por las nuevas tecnologías, las cuales permiten que se alcance un auge en los servicios de entrega a domicilio y de plataformas intermediarias como el servicio *delivery*. Además, la globalización ha servido como factor relevante debido a la alta cantidad de turismo que posee la ciudad de Madrid.

Si analizamos el análisis PESTEL, podemos encontrarnos con un entorno político muy favorable para el entorno hostelero. Principalmente porque las regularizaciones de estos establecimientos están siendo benevolentes. Si continuamos con el entorno económico, existe una tendencia hacia la recuperación, que se ha visto ralentizada a causa del conflicto bélico entre Ucrania y Rusia. Esto ha implicado que la inflación haya sufrido fluctuaciones además de inestabilidad en los mercados. Siendo ambas causantes de una vulnerabilidad en la economía española. En cambio, el entorno social se encuentra verdaderamente favorable. La cultura española valora la vida personal y social, por lo que impulsa el consumo gastronómico como método para abastecer ese tipo de necesidades. Además, con la nueva adaptación al teletrabajo, la sociedad cada vez hace más uso de plataformas *delivery* para poder reducir sus horas de cocinado. Además, no solo el madrileño valora su tiempo, sino que una serie de valores sociales se han visto potenciados como lo son la ecología y el veganismo, que son factores que habrá que considerar a la hora de plantear un plan estratégico de negocio.

Por lo tanto, el análisis PESTEL nos revela un entorno cambiante y dinámico lleno de riesgos y desafíos a los que las empresas de hostelería deberán adaptarse si quieren aprovechar las oportunidades económicas, políticas, sociales y tecnológicas que predominan en este sector.

Además, si esta información se contrasta con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos sacar una serie de conclusiones:

Primeramente, la amenaza de nuevos competidores no supone como tal un riesgo debido a factores como lo son la situación económica actual y la saturación del mercado de hostelería. Además, en el poder de negociación de los proveedores, se concluye que a pesar de tratarse de proveedores especializados en productos bio con denominación de origen valenciano, la alta oferta supone que pierdan influencia.

En cuanto a los compradores, su poder de negociación se considera bastante alto debido a la alta oferta y la sensibilidad al precio del sector, en cambio, estos factores no se verán fuertemente repercutidos debido a la calidad y procedencia de los alimentos, que en este caso mitigarán levemente dicho poder. Finalmente, tanto la rivalidad entre competidores ya existentes, como la amenaza de productos sustitutos supone un reto para esta empresa, que deberá diferenciarse de forma drástica si su objetivo es tener éxito dentro de este sector.

En resumen, pese a que el análisis de las cinco fuerzas de Porter revele que se encuentra en desafíos con respecto a los factores de competencia, poder de negociación con proveedores y compradores, también cuenta con ciertas ventajas competitivas. El modelo de negocio innovador además de una propuesta de calidad a precios competitivos permitirá diferenciarse dentro del

mercado, para así poder mitigar algunas de las amenazas que ya se han identificado. Además, será importante considerar que estas fuerzas pueden variar en cualquier instante ya que, como se ha visto en el análisis PESTEL, nos encontramos ante un entorno cambiante.

6. Análisis Interno

Plantear un análisis del entorno interno de una empresa es fundamental para entender y evaluar todos los recursos, fortalezas, debilidades y capacidades dentro de la misma. Mediante este proceso, comprendemos con una visión más detallada los elementos internos que diferencian y conforman a esta. Gracias a este tipo de análisis dentro de un plan estratégico, somos capaces de identificar fortalezas y ventajas competitivas a la vez que debilidades y áreas de mejora. Con esta información además seremos capaces de tomar decisiones estratégicas más precisas con las que podremos determinar cuan adaptados a cambios que puedan ocurrir en el entorno estamos. Además, también se podrá obtener una visión clara de todos los recursos y talentos internos dentro de la empresa, pudiendo gestionar de forma más efectiva los recursos humanos. En este proyecto, se harán los siguientes análisis internos:

- Activity System Map
- Marketing
- Organización y RRHH
- Operaciones y producción
- Económico y Financiero

6.1 Activity system Map

El Activity System Map es un esquema conceptual planteado por Michael Porter en su artículo “What is Strategy”, escrito en 1996 para la Harvard Business Review en la que se plantean los distintos factores que ayudan a definir la estrategia de una empresa [50].

Dentro de este mapa conceptual existen dos componentes imprescindibles, que determinan la posición estratégica y que son parte de la propuesta de valor de la empresa para un consumidor. Tenemos los *Order winners* y los *enablers*.

Order winners: Son un constructo, es decir, parte de la propuesta de valor para un cliente, por lo que solo existen en la mente del consumidor. Son la razón por la que un consumidor elegiría antes el producto ofertado por tu empresa antes que la de los competidores.

Enablers: son los recursos que permiten a los *order winners* existir. Pueden ser tanto intangibles como tangibles, y además uno puede potenciar a más de un *order winner*.

6.1.1 El mapa

En este caso, la empresa analizada tiene el siguiente Activity System Map:

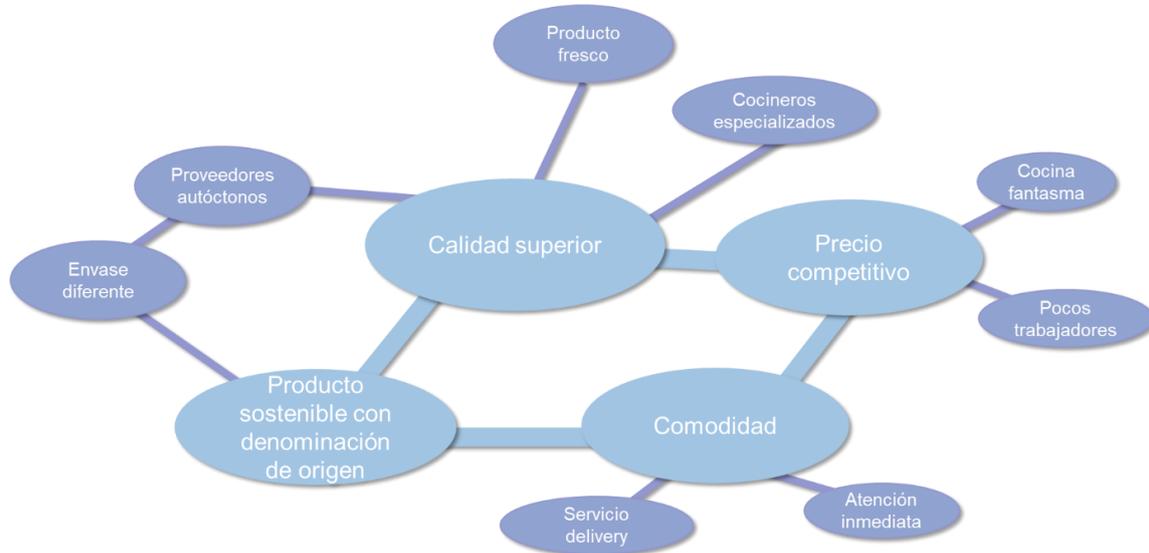


Ilustración 8: Activity System Map actual (Elaboración Propia)

Si analizamos la ilustración 8, podemos observar cómo los cuatro *order winners* y los *enablers* correspondientes son:

- Calidad superior: En este caso el producto que se está ofertando es un arroz entregado en ciertos casos en un *packaging* sostenible y desechable mientras que en otros casos se trata de la paella original donde se realizó el cocinado. Dónde la materia prima proviene de la zona autóctona, la carne y pescado son frescos y que además es cocinada por un experto en la materia. Por eso mismo, los *enablers* serían:
 - o Proveedores autóctonos
 - o Producto fresco
 - o Envase diferente
 - o Cocineros especializados
- Producto sostenible con denominación de origen: La empresa se centra en evitar derrochar y en aprovechar los recursos de la mejor forma. Por lo tanto, los envasados para ambos servicios ofertados (entrega de ración o paella completa) vienen en envases ecológicos. Además, los proveedores son de la zona autóctona de la paella, lo que fomenta el consumo responsable y el apoyo a la práctica de producción sostenible. Esto se ve respaldado por los *enablers*:
 - o Proveedores autóctonos
 - o Envase diferente
- Comodidad: El modelo de negocio de la empresa se basa en ofrecer la experiencia de comerse un arroz como si se hubiese preparado en casa sin la preocupación de todo el proceso que requiere hacerlo. Esto se ve respaldado por un servicio de *delivery* dónde el proceso de compra es sencillo y en caso de que se requiera con atención inmediata por parte del personal. Sus *enablers* son:
 - o Servicio *delivery*
 - o Atención inmediata

- Precio competitivo: El producto se diferencia de sus competidores debido a su bajo precio para la alta calidad que posee. Esto se debe a una serie de razones. En primer lugar, al ser una cocina fantasma, el local en el que se localizará la empresa será enteramente una cocina, por lo que los gastos de alquiler y suministros serán inferiores a los de un restaurante tradicional. Además, debido a que habrá un reducido número de trabajadores, los gastos de personal también serán bajos. Esto por lo tanto permite que se puedan reducir costes en estos dos ámbitos, mientras se invierte en materia prima. Por lo tanto, los *enablers* que han conseguido este *order winner* son:
 - Pocos trabajadores
 - Cocina fantasma

6.1.2 Estrategia a seguir

En este caso, nos encontramos ante un Activity System Map muy enfocado en una competencia de precios mediante la reducción de costes eliminando factores clave en un restaurante tradicional, como lo es el servicio a mesa. Este tipo de estrategia permite a la empresa reducir costes de forma sustancial, pudiendo escoger productos de mayor calidad mientras se mantiene el margen de beneficio estable.

A corto plazo, este tipo de estrategia es útil para penetrar en un mercado competitivo como lo es el sector de la hostelería madrileña. Siempre y cuando el producto sea lo suficientemente innovador como para causar un impacto en el consumidor. Sin embargo, a largo plazo no es sostenible mantener este tipo de estrategia si lo que se busca es crecimiento y estabilidad. Esto se debe a que este tipo de *order winners* son enfocados en aspectos técnicos que pueden a medio plazo ser copiados por otras empresas. Al ser copiados quitarían el factor diferenciador, lo cual llevaría a la empresa a perder cualquier característica que le diferencie de sus competidores, y se la empiece a considerar como un producto de calidad inferior.

Por lo tanto, cuando la empresa se encuentre relativamente estable en el sector, la estrategia a seguir debe estar centrada en retención de clientes mediante la fidelización de ellos. Empresas como McDonald's invierten altas cantidades de dinero para realizar anuncios publicitarios clave que consiguen asociar la marca a una experiencia que proporciona felicidad.

Un nuevo Activity System Map, dónde la estrategia se enfoque en diferenciarse de los competidores y generar lealtad en el cliente podría ser:

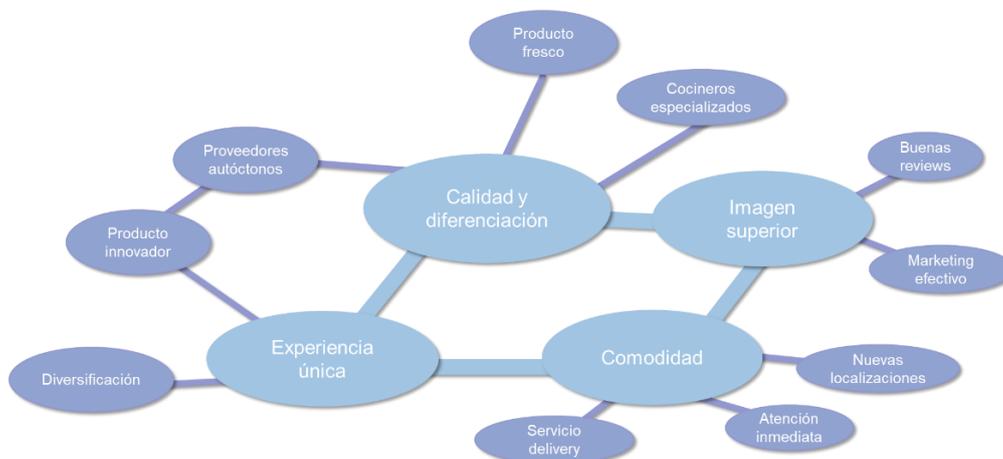


Ilustración 9: Activity System Map a largo plazo

6.2 Marketing Operativo

El Marketing Operativo busca implementar estrategias y acciones concretas para llevar a cabo las actividades de marketing de la empresa. En este caso, se trata de un restaurante de modelo cocina fantasma, y el horizonte planteado para el plan de marketing es de medio plazo, y por tanto, el marketing mix planteado será:

6.2.1 Producto

En el caso de la empresa a analizar, dentro del producto analizaremos aspectos que abarcan la calidad, diseño, características y el empaquetado.

Primero de todo, como se ha comentado en el apartado de idea de negocio, el producto a ofertar son paellas y arroces. En este caso se trataría de paellas y arroces de calidad superior a un precio competitivo. El modelo de producto buscaría cubrir dos necesidades distintas de los clientes:

1. Un consumidor con tiempo limitado que quiere disfrutar de una ración de paella en la oficina o en la universidad, sin querer invertir el tiempo que requiere elaborarla. Este tipo de cliente recibiría por servicio *delivery* una ración de comida envasada en un contenedor sostenible. La opción de personalización en este tipo de producto es más limitada debido a que, al tratarse de un servicio en el que se busca atención más rápida y con menos tiempo de reacción, no es posible proporcionar esta opción. De todas formas, si que existirá la posibilidad de elegir entre distintas opciones de arroces.
2. Un consumidor que quiere disfrutar junto a un grupo de personas de una experiencia única y auténtica, sin la necesidad de salir de su hogar. En este caso se ofertará la opción de encargar una paella completa, en la que se podrá seleccionar entre una variedad de opciones de arroces, pudiendo añadir o quitar una serie de ingredientes, permitiendo así una personalización más detallada. Además, se le entregará en la puerta de la ubicación seleccionada dentro caldero metálico en el que se ha cocinado, que será recogido posteriormente. Este tipo de consumidor requerirá de mínimo dos raciones para poder solicitar este tipo de servicio, que se podrá realizar mediante la aplicación de servicio *delivery*, pero requerirá de servicio no subcontratado. Esto se debe a que una paella no cabe en un maletero estándar de motos de servicio *delivery*.

Además de distinguir entre los tipos de productos a ofertar, cabe destacar la distinta variedad de estos que se va a vender. En primer lugar, como se ha comentado en el apartado 5.1.5 El entorno ecológico, actualmente, el número de personas veganas y vegetarianas está aumentando significativamente debido a la alta preocupación por el maltrato animal y la ecología. Por eso mismo, es necesario para poder mantener satisfecho a este tipo de consumidores, ofertar un tipo de producto que no contenga ningún tipo de traza animal. En este caso existirán dos opciones distintas, una vegana y una vegetariana además de opciones que contengan pescado en caso de que el consumidor sea pesco-vegetariano.

Asimismo, todos los arroces serán aptos para celíacos, que actualmente representan entre el 1 y 2% de la población [51]. Finalmente, para reducir los residuos al máximo, también se ofertará a través de la aplicación de *ToGoodToGo* los productos restantes al final del día, estando estos productos a un precio más económico. Con este último recurso, se evitará desechar comida y permitirá a un tipo de consumidor menos exigente adquirir un producto de alta calidad a un precio muy bajo.

6.2.2 Precio

El precio dentro de la estrategia de marketing de este modelo de negocio es primordial. Esto se debe a que no solo tiene un significado numérico, sino que además repercute en la relevancia e importancia que va a tener el valor de ese producto hacia los consumidores. La percepción de los consumidores es primordial a la hora de destacar y diferenciarse, y por eso mismo es primordial enfocar de forma óptima la estrategia de precios. Para definir esta estrategia, hay que considerar los factores internos y externos de la misma, y buscar qué objetivo se quiere conseguir con la misma. En algunos casos, las empresas buscan posicionarse como un producto de categoría baja y accesible a todo tipo de consumidores, mientras otras buscan la exclusividad [52].

A la hora de fijar los precios, existen distintas consideraciones a tener en cuenta [53]. Las más comunes serían:

- **Fijación de precios basado en el coste:** Este método es completamente dependiente a los aspectos internos de la empresa, y no considera su entorno ni la competencia. Para determinar el precio según el coste, se deben considerar factores relevantes como la materia prima, sueldos o incluso el margen de beneficio. Con la última consideración, habría que estipular un margen deseado, y dividir el coste unitario por ese valor. Quedando la siguiente ecuación: $p^* = \frac{C_{un}}{1-M}$, donde M sería el margen de beneficio [54].
- **Fijación de precios basado en la demanda:** Es un método dinámico que se adapta a los elementos externos al negocio para decidir el precio que se debe poner en cada momento. No son precios fijos, sino que se adaptan en herramientas en la mayoría de las veces digitales para calcular mediante algoritmos qué valor es el óptimo a poner. Empresas como Uber y otras VTCs utilizan esta tecnología [55]. Este tipo de fijación no es pertinente para este proyecto.
- **Fijación de precios basado en la competencia:** Este último método considera el precio de empresas que realizan un servicio similar, y selecciona un valor en función de cómo se quiere posicionar en el mercado. Aquí se tendrán en cuenta factores como la calidad, proveedores, materias primas, popularidad etc.

En este caso, para poder fijar el precio del producto a ofertar, se tendrá en primera instancia más en consideración la fijación de precios basándose en la competencia. Desde el principio de este análisis se ha sugerido que uno de los principales motores competitivos de la empresa a consultar es la oportunidad de vender el producto a precios más bajos ofreciendo una calidad superior. Esto se debe a que se han recortado costes en otros aspectos como lo son trabajadores o local, pudiendo mantener productos de alta calidad sin necesidad de establecer precios altos para mantener un margen de beneficio útil. Por lo general existen hasta 16 tipos distintos de estrategias de precios que se pueden aplicar [56], sin embargo, debido al contexto del proyecto, a corto-medio plazo se enfocará la estrategia de precios según la relación calidad-precio del producto dentro del mercado.

Si se plantea enfocándose en la matriz de estrategia de precios, se puede clasificar la estrategia a seguir en cuatro segmentos distintos. Esta matriz fue planteada por el autor Joel Dean en su artículo “Pricing Pioneering Products”, donde menciona de forma profunda los dos extremos de la matriz, qué serían la penetración de mercado y el descremado [57]. La matriz se plantea de la siguiente forma:

- **Descremado:** Este tipo de estrategia se enfoca en un precio alto y calidad baja. La idea es que el producto vaya disminuyendo el precio según se asienta el mercado, creando una

percepción positiva hacia los clientes. No será la óptima para la empresa debido a que se suele usar en mercados con pocos competidores.

- **Premium:** En esta estrategia situaríamos precio y calidad altos. El concepto es generar prestigio y estatus a un producto a ofertar. El alcance de venta será inferior que, si se tratase de un producto de bajo rango, pero al situarlo en un precio alto, se puede conseguir elevadas cantidades de capital si la empresa consigue la reputación buscada. Marcas de lujo como *Hermès* pueden permitirse situar sus productos en este sector de la matriz. La empresa analizada no debería seguir esta estrategia debido a que quiere competir en precios contra sus competidores.
- **Económica:** Se centraría en ofertar calidad baja a un precio bajo. Este tipo de producto se suele aprovechar de las economías de escala para producir dentro de un mercado ya consolidado cantidades altas a un precio inferior. Su tipo de cliente no prioriza tanto la calidad como la cantidad. En principio no sería el enfoque que se le quiere dar a la empresa.
- **Penetración de mercado:** Sitúa un producto de calidad alta a un precio bajo. Aunque suene contradictorio la idea de realizar este tipo de estrategia es dar a conocer a la marca y aumentar la cuota de mercado. Cuando una empresa nueva entre en un mercado ya consolidado, debe diferenciarse de alguna forma frente a sus competidores. Este tipo de estrategias son útiles en sectores como el de la restauración, dónde el precio de un producto además de la calidad son factores a considerar a la hora de seleccionar una opción. Por lo que será la opción más acertada a seguir.

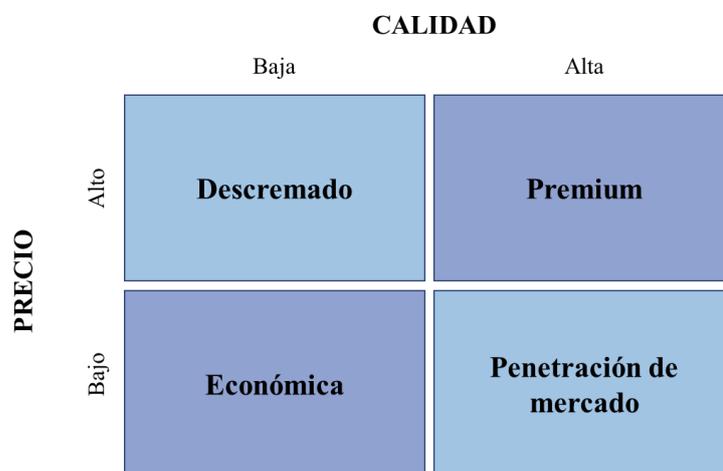


Ilustración 10: Matriz de Estrategia de Precios [55]

Entonces, una vez analizada la matriz podemos determinar que la idea principal será penetrar en el mercado de los arroces en la ciudad de Madrid fijando un precio inferior al del mercado con el fin de dar a conocer la marca y diferenciarse de sus competidores. En la mayoría de los casos esto podría suponer un problema para las empresas debido a que en muchos casos los márgenes de beneficio son limitados y por tanto se encontrarían en pérdidas. De todas formas, debido a que los costes de local y de trabajadores son inferiores a la mayoría de los restaurantes dentro del sector, la empresa podrá limitar sus precios sin verse gravemente afectada.

Por lo tanto, para situar el precio se ha realizado una investigación donde se han seleccionado finalmente los 10 restaurantes con valoraciones más altas en Google y características similares dentro de la ciudad de Madrid. Estos se encuentran en la siguiente tabla:

Empresa	Precio medio por ración (€)	Ofrece ración individual	Posee servicio <i>Delivery</i>	Paella completa	Link
Mar y Tierra	13	No	Si	Si	[58]
Abanda	17	No	Si	Si bajo fianza de 10€	[59]
Socarrat	12	No	Si bajo programación	Si a partir de 6 raciones	[60]
La casa valencia	23	No	Si bajo programación	Si con 24h de antelación	[61]
Marina Ventura	19	No	Si bajo programación	Si bajo fianza de 10€	[62]
Arroces de Levante	18	No	Si, con coste de 7€	Si bajo fianza de 7€	[63]
Arroces tribulete	14	Si	Si bajo programación	Si bajo fianza de 10€	[64]
La taberna de peñalver	17	No	No	N/A	[65]
La Estrella	17,5	No	Si bajo programación	Si	[66]
Berlanga	18	No	Si	Si	[67]

Tabla 1: Comparativa de empresas similares en el mercado.

Los precios de los restaurantes rondan en torno a los 12 y 23 euros. En 9/10 de las opciones no ofrecen raciones individuales, y la mayoría poseen un servicio de *delivery* propio, en el que en muchos de los casos se necesita llamar por teléfono o registrarse en su propia página web. La opción de adquirir una paella para el mismo día no es posible en la mayoría de los casos, y si se entrega una paella hay que dejar fianza.

Por todo esto, las características para del modelo de precios del negocio es:

- Dos tipos de precios distintos, en función de si se trata de un arroz de categoría estándar o premium. En el primero de los casos se abarcarían arroces como el Arroz del *Senyoret*, A banda, vegetariana/vegana o Paella Valenciana. En el segundo de los casos entrarían arroces con ingredientes cómo el marisco fresco, foie o pato.
- El tiempo mínimo requerido para poder encargar una paella a domicilio si se desea la paella entera será de 2 horas.
- No se requerirá fianza para recibir el caldero, y se recogerá tres horas después de su entrega.
- Un pedido mínimo de 2 personas si lo que se busca es una paella completa, mientras que siempre se podrán adquirir raciones individuales de los arroces ya preparados.

Por lo tanto, los precios propuestos por ración serán:

MODELO DE PRECIOS POR RACIÓN DE ARROZ	
Categoría Estándar	12.00€
Categoría Premium	14.50€

Tabla 2: Modelo de precios por ración de arroz.

6.2.3 Promoción

La promoción es un componente importante del Marketing Mix, ya que ayuda a aumentar la concienciación, generar interés y persuadir a los compradores para que adquieran un producto o servicio. Además, Comunica la propuesta de valor, establece la imagen de marca y ayuda a la diferenciación competitiva. Las ventas, el compromiso de los clientes y el rendimiento general de la empresa se ven impulsados por una promoción eficaz.

Si acotamos el alcance al mundo de la restauración la promoción se vuelve aún más importante para las empresas que trabajan en cocinas fantasma, donde no hay ninguna institución física que actúe como canal de publicidad. Estas empresas dependen en gran medida de una labor de marketing eficaz para darse a conocer y atraer clientes, ya que carecen de una presencia visible. Para llegar a su público objetivo y captarlo, las actividades promocionales a través de canales digitales, redes sociales, publicidad en línea, marketing de *influencers* y plataformas de entrega de alimentos se vuelven vitales. A pesar de la falta de una tienda física, las empresas de cocinas fantasma pueden generar reconocimiento de marca, impulsar los pedidos en línea y establecer una base de clientes devotos mediante la promoción eficaz de sus servicios y factores de venta únicos.

Dentro de la promoción, se encuentra la digital y la no digital. En este caso, debido a la evolución de las nuevas tecnologías y las redes sociales, es más pertinente potenciar el primer tipo de promoción. Esto se debe a que el alcance de público objetivo es mayor y más acotado permitiendo a la empresa potenciar su número de ventas. Dentro del marketing digital existen las siguientes opciones:

- Promocionar la marca a través de usuarios con influencia en dichas redes sociales, también denominados *influencers*. Estos poseen una serie de seguidores que visualizan a diario su contenido y por tanto pueden estar interesados en cualquier producto que ellos vendan o promocionen. En el caso de estos sujetos, sus tarifas varían en función de la plataforma y del número de suscriptores que tengan. Por ejemplo, una persona que posea seiscientos mil seguidores podría llegar a cobrar tarifas de entre 2000 y 3400€, mientras que la suma podría ascender a 9500€ si hablamos de un *influencer* con un alcance de tres millones de personas [68]. La efectividad de este método según profesionales de la comunicación en y el marketing en 2014 era de un 69%, ya que en algunos casos se encuentran con situaciones que dificultan que el mensaje sea distribuido de forma eficiente, como la interacción de un *influencer* con su público o la falta de preocupación del mismo [69]. Lo más probable debido a la gran expansión de este sector es que esos datos hayan cambiado.
- Promocionar la marca a través de anuncios digitales. En este caso no se utiliza como canal a una persona sino a la propia red social o página web. El precio de esta publicidad depende enteramente de la empresa anunciante y del tipo de campaña que se quiera realizar. Todo esto dependerá de la audiencia a la que va dirigida, la temporada, cantidad de días que se mostrará el anuncio etc. Por eso mismo, en este tipo de casos no se puede hablar de un coste fijo. De todas formas, se puede estimar que una tarifa apropiada para publicitar un anuncio en redes sociales será aquel que tenga un CPC (Cost Per Click) de entre 0,11 y 15 dólares. Es un formato muy complejo que en la mayoría de los casos requeriría de una agencia para poder consultarlo [70].
- Publicitar un producto a través de UberEats. Este último método es un híbrido que será mencionado debido a que la intención del negocio es usar esta aplicación como vehículo para la distribución de los productos. Como se menciona en la página web de la empresa, si se paga una tasa por cada producto vendido, la compañía podría fomentar la frecuencia

de visualización del negocio a cambio de un 30% en los pedidos de entrega. Es una cuantía significativa si se considera que en caso de no buscar esta exposición solo se requeriría pagar un 15% [2].

Por lo tanto, para poder promocionar de forma más efectiva el nuevo local de restauración, cabrá hacer una mezcla entre los tres medios comentados. Dependiendo de la época y del estado del negocio, se deberá priorizar un tipo de promoción u otro, para así alcanzar el máximo número de espectadores posible.

6.2.4 Distribución

Para la distribución, hay que considerar que no se trata de un canal directo, sino que se utilizará el servicio *delivery* como distribuidor principal. Por eso mismo no será necesario que la localización sea la más atractiva cara al público sino la más conveniente para acceder a un rango alto de personas. El cliente no necesita desplazarse al local, pero los *riders* si necesitan llegar con rapidez desde la *cocina fantasma* hasta la ubicación determinada. El cliente objetivo que se busca para esta empresa es tanto oficinistas que no quieren perder el tiempo durante la semana como familias que durante el fin de semana quieren disfrutar de un arroz.

Por lo tanto, para determinar la zona en la que se localizará el local, tendremos en cuenta tres parámetros principales:

- **Renta neta media por persona:** en primer lugar, que la renta neta media sea elevada indica que el poder adquisitivo de los residentes es mayor. Esto supone que haya más recursos económicos para gastar en productos y servicios de categoría superior. Además, el cliente también está más dispuesto a pagar un precio elevado por un producto de calidad. Esto aumenta las posibilidades de que el consumidor quiera invertir en productos con precios más elevados, permitiendo obtener márgenes de beneficio mayores. Cabe también destacar que un entorno con una alta renta neta media suele tener una mayor concentración de restaurantes y servicios gastronómicos, lo cual implica una cultura alimentaria más desarrollada. Estos datos se ven reflejados en el Anexo 13.1, dónde se observa la renta media por persona en función del distrito en el año 2020.
- **Precio por m²:** Esta variable es importante a considerar, pero no la decisiva. Uno de los gastos más relevantes son los del alquiler del local. Dependiendo de la zona, existen alquileres más elevados o bajos, lo cual lo cual puede suponer un desembolso mayor de capital. En este caso en concreto, será relevante seleccionar la localización que tenga el precio más bajo siempre y cuando cumpla las otras condiciones. La información del precio por m² en los distintos distritos de Madrid se recoge en el Anexo 13.2.
- **Distancia a La Castellana:** Uno de los principales públicos objetivos del local son oficinistas y empresarios que quieren disfrutar de una comida de servicio rápido y de alta calidad. La Castellana es la zona de Madrid con más número de oficinas en alquiler, con un 18% de las totales [71]. Por lo tanto, si lo que se busca es ofrecer un servicio rápido, lo ideal será que la cocina se sitúe lo más próxima a estas zonas para poder recortar tiempos de entrega.

Si recoge toda esa información y se compara, obtendríamos la siguiente tabla:

Número de distrito	Nombre del distrito	Renta neta media por persona (€)	Precio m2 mayo 2023 (€/m2)	Distancia a Castellana (Km)	Filtrado
1	Centro	18,314	20,20	4.5	N
2	Arganzuela	19,284	16.40	6.5	Y
3	Retiro	23,227	17.60	3.5	Y
4	Salamanca	25,932	20.70	1	N
5	Chamartín	27,719	17.70	3.8	Y
6	Tetuán	16,336	17.30	3.7	Y
7	Chamberí	24,913	20.00	3.2	N
8	Fuencarral - El Pardo	20,217	13.90	16.4	N
9	Moncloa - Aravaca	24,138	16.30	11.8	N
10	Latina	13,261	13.30	10.6	N
11	Carabanchel	11,713	13.30	11.4	N
12	Usera	10,239	13.50	7.8	N
13	Puente de Vallecas	10,445	13.40	9.8	N
14	Moratalaz	15,294	12.00	5.7	Y
15	Ciudad Lineal	16,436	14.90	4.7	Y
16	Hortaleza	19,890	13.90	6.4	Y
17	Villaverde	10,591	12.30	12.9	N
18	Villa de Vallecas	13,099	12.60	16.4	N
19	Vicálvaro	13,123	11.40	10.6	N
20	San Blas - Canillejas	14,537	13.20	6.9	N
21	Barajas	19,138	13.00	9.7	N

Ilustración 11: Comparativa de localizaciones.

En primer lugar, si analizamos la renta media por persona, en estos datos se buscará descartar aquellos que se clasifiquen como renta baja. Esto se debe a que asumimos que existe una relación entre la voluntad a pagar por un producto y la renta neta media del individuo. Por eso mismo, descartaríamos automáticamente barrios que se sitúen en color más rojizo como lo son Carabanchel o Usera. Seguidamente, descartaríamos aquellos distritos que posean una renta significativamente elevada en comparación a la media. En este caso, no se considerarían distritos como el Centro, Chamberí o Salamanca. Finalmente, si consideramos la distancia a la Castellana, este valor obtenido no es exacto pero sí orientativo. Las distancias son si se considera la localización desde la que se empezaría una ruta en Google Maps de un distrito a otro. Por lo que es útil para determinar que barrios como Fuencarral-El Pardo o Villa de Vallecas no son aptos, pero en caso de que sea un resultado decisivo, no podríamos descartar distritos como Moncloa.

Finalmente, tras haber filtrado estos datos, se podrían considerar como viables aplicando estas condiciones los 7 distritos marcados en verde. Sin embargo, si se analiza con mayor profundidad, los dos distritos más convenientes para la implementación de un local serían Chamartín y Tetuán. Esto se debe a que cumplen las tres condiciones de forma más equitativa que el resto de localizaciones. Bien es cierto que, en caso de seleccionar uno, al tener una renta significativamente más elevada frente a la poca diferencia en el precio por metro cuadrado, se seleccionaría la zona de Chamartín como la más atractiva para la apertura.

La zona Chamartín además se encuentra fuera de las zonas donde se limita la circulación cómo podría ser Madrid Central, lo cual permitirá fácil acceso a los proveedores además de facilidad de estacionamiento para los *riders* que recojan pedidos decidida la zona, se mostrará el local donde se montará la empresa. Utilizando la plataforma de Idealista [72] se ha encontrado la siguiente localización:

- Local en ubicado en la zona Nueva España (Chamartín).
- 130 m² de superficie.
- Equipado con maquinaria de última generación, zona de frío, zona de oficina, almacén, cuartos de baño.
- Dispone de licencia definitiva del obrador con aforo legal de 15 personas.
- Costes de traspaso de 75,000€

- Renta de 2,700€
- Fianza de 5 mensualidades.



Ilustración 12: Cocina propuesta para la empresa [71]

7. Análisis de organización y recursos humanos

Dentro del funcionamiento interno de una empresa, es fundamental comprender a fondo tanto la organización de la misma como su departamento de recursos humanos. Entre otros, en este capítulo se analizará la forma jurídica y los trámites a seguir para la constitución de la misma, además del desarrollo de las funciones de trabajo junto a su política retributiva.

7.1 Forma jurídica de la empresa y tramites de constitución

Para seleccionar la forma jurídica más pertinente para la empresa, es importante recapitular algunas de las características principales. En primer lugar, se trata de una *start-up* que va a comenzar con su actividad económica, por lo que los fondos son limitados. Además, será inicializada por un solo socio fundador, por lo que el control total sobre la empresa lo tendrá una sola persona. Además, al tratarse de una empresa relativamente nueva, se busca una estructura que permita flexibilidad sin necesidad de seguir una estructura y regulaciones más estrictas. Por eso mismo se descartan las siguientes formas jurídicas:

- Sociedad anónima: Destaca por ser una empresa en la que la forma de distribuir el capital social es mediante la repartición de acciones entre los socios. Requiere de una inversión inicial mínima de 60.000 euros y es la única a la que se le permite cotizar en bolsa según el Real Decreto 1/2010 del 2 de Julio. Al tratarse de una empresa joven, esta forma jurídica no es apropiada.
- Sociedad comanditaria: Está compuesta por dos tipos de socios, los comanditarios y los comanditados. Los primeros limitan su responsabilidad al capital aportado, mientras que los segundos además de aportar capital también contribuyen en la administración y gestión de la sociedad. Debido a que inicialmente solo existirá un socio, no es la opción óptima para este proyecto.
- Sociedad colectiva: Los socios poseen el mismo tipo de responsabilidades, por lo que en caso de deudas con entidades terceras, deberán responder con su patrimonio de forma ilimitada. Debido a que se está abriendo un local de hostelería en un entorno de incertidumbre, seleccionar una forma jurídica que permite acceso al patrimonio del socio de forma ilimitada no será la decisión más inteligente para la empresa.
- Empresario individual (autónomo): En este tipo de formas jurídicas el empresario opera como una persona física en lugar de responsabilizar a una entidad legal separada. Por lo que todas las actividades económicas por cuenta propia son asumidas por él. Esto incluye solvencia a deudas y obligaciones contraídas durante el ejercicio de su actividad. De la misma forma que con la sociedad colectiva, se descartará esta opción.

Por lo tanto, la forma jurídica seleccionada para este proyecto será la de Sociedad Limitada Unipersonal. Esta se caracteriza por limitar la responsabilidad del socio a la cantidad de capital aportado, por lo que no se le puede exigir solvencia más allá de lo invertido en la empresa. Además, requiere solamente de una inversión inicial de 3000€, lo cual es una cantidad sustancialmente inferior a la necesitada en una sociedad anónima. Finalmente proporciona tributaciones favorables para la empresa independientemente de los ingresos.

Para constituir esta sociedad, se requiere de una serie de trámites administrativos siguiendo los siguientes pasos [73]:

- Registrar el nombre de la empresa: acudiendo al Registro Mercantil Central solicitando el certificado negativo de denominación social, que acredita que el nombre elegido no coincide con ninguno ya existente.

- Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa: en este caso se requerirá no solo instaurar una cuenta sino también ingresar el capital mínimo inicial exigido. Una vez realizado, el banco emitirá un certificado que posteriormente se presentará ante notario.
- Redacción de los Estatutos Sociales: el socio deberá redactar el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán en la escritura pública de la constitución. Este trámite está simplificado sin coste adicional si se crea la sociedad limitada a través de un PAE.
- Escritura pública de la consitución: Firmado ante notario por el socio de la empresa. Debe hacerse previo a la inscripción en el Registro Mercantil.
- Trámites en Hacienda: Se requerirá la obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional de la sociedad, seguido de el alta en el Impuesto de Actividades Económicas. Para este último se requerirá aportar el modelo 036 de la declaración censal debido a que la cifra de negocio será inferior a los 1,000,000€. Finalmente se realizará la declaración censal (IVA) dónde se detalla el comienzo de la actividad.
- Inscripción en el Registro Mercantil: Debe realizarse en la provincia dónde esté fijado el domicilio social con un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución.
- Obtención del NIF definitivo: Se requerirá asistir de nuevo a Hacienda para canjear la tarjeta provisional por la definitiva.

7.2 Trabajadores y funciones

El modelo de negocio planteado no requiere de servicio a mesa ni de personal que vaya a tener trato con los comensales. Sin embargo, pese a que se trate de un modelo de negocio distinto al de un restaurante traicional, si que se requerirá de otras posiciones distintas. Al tratarse de un negocio que esta empezando a abrir, el equipo de trabajadores será reducido, y dependiendo del crecimiento podrá verse ampliado. Existirán cuatros puestos distintos de trabajo:

- El primer puesto será el de *manager*, que será el encargado de que el funcionamiento del local hostelero sea optimo. Dentro de sus labores se ocupará de: realizar la contabilidad y finanzas de la actividad empresarial, planificará las previsiones tanto de materias primas como el estudio de afluencia de pedidos y se encargará de los principales ejercicios de una empresa como son la contratación de personal, relacion con proveedores o decisión de precios en función del mercado. Este individuo es el creador de la sociedad limitada.
- El segundo puesto será el de cocinero. Este será un maestro paellero que se encargará de realizar los arroces. La labor de este rol es fundamental para el restaurante debido a que uno de los principales *drivers* del negocio es la calidad de los productos. Las personas contratadas para esa función serán las encargadas de preparar todos los arroces además de realizar los caldos y alimentos además de organizar el funcionamiento pleno de la cocina.
- El tercer puesto será el que se encargará de preparar los pedidos para entregarselos a los *riders*. La labor de esta persona será encargarse de anotar los pedidos, informar a los cocineros de los mismos, depositar los pedidos dentro de la zona de recogida y proporcionar a cada distribuidor la elaboración pertinente. Además, ayudará a los cocineros con la colocación de productos para el cocinado y al manager con la logistica de recogida de los proveedores.
- El cuarto y último puesto será el proporcionado a los *riders* propios de la empresa. Estos sólo trabajarán los fines de semana y se encargarán de distribuir las paellas completas a los distintos locales para recogerlos posteriormente.

Por lo tanto, la estructura de trabajadores quedaría dispuesta de la siguiente forma:

Estructura de personal		
Puesto de trabajo	Número de trabajadores	Horario de trabajo
Manager	1	11:00-16:00
Cocinero	2	11:00-16:00
Organizador de pedidos	1	11:00-16:00
Rider	1	12:00-18:00

Tabla 3: Estructura de personal

7.3 Política retributiva

En la restauración, uno de los gastos más significativos dentro de las cuentas anuales es el de los sueldos y salarios. Por lo tanto será pertinente realizar un plan retributivo coherente, ya que se prevee a medio plazo, se podría llegar a tener hasta un total de cinco trabajadores fijos. Si analizamos el sueldo medio propuesto por la plataforma Indeed, observamos como en caso de los camareros y personales de restauración, el sueldo ronda entre los 1200 y los 1380 [74]. Por lo que fijaremos a corto plazo un sueldo medio de 1300€ para los puestos de cocinero y organizador de pedidos. Para los riders, al solo trabajar los fines de semana, se les pagará por horas el equivalente a lo establecido en el Real decreto 99/2023, de 14 de febrero [75]. Esta cuantía asciende a 8,45€ por hora e incluye las vacaciones y las pagas extras prorrateadas. Finalmente, el manager, cuyas labores tienen un impacto más significativo tendrá un salario de 2500€. 5

Para calcular la repercusión que van a tener los sueldos a las cuentas de la empresa, hay que considerar el salario bruto del trabajador además de los el coste de Seguridad Social a cargo de la empresa. Este se divide en los siguientes componentes:

- Contingencias comunes: 23,60% del Salario Bruto
- Tarifa para la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: En el caso de los encargados del servicio de comidas y bebidas es del 1,50% del Salario Bruto; mientras que para los riders es de 1,75% [76].
- Cotización por desempleo: 5,50% del Salario Bruto.
- Cotización al Fondo de Garantía Salarial: 0,20% del Salario Bruto.
- Cotización por formación profesional: 0,60% del Salario Bruto.

Si analizamos los distintos costes salariales anuales nos quedaría la siguiente información:

Manager

- Sueldo Bruto: 24,000€
- Contingencias comunes: 5,664€
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: 360€
- Cotización por desempleo: 1,320€
- Cotización al Fondo de Garantía Salarial: 48€
- Cotización por formación profesional: 144€

Coste salarial anual de un manager: 31,536€

Cocinero

- Sueldo Bruto: 15,600€
- Contingencias comunes: 3,681.60€
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: 234€

- Cotización por desempleo: 858€
- Cotización al Fondo de Garantía Salarial: 31.20€
- Cotización por formación profesional: 93.60€

Coste salarial anual de un cocinero: 20,498.40€

Organizador de pedidos

- Sueldo Bruto: 15,600€
- Contingencias comunes: 3,681.6€
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: 234€
- Cotización por desempleo: 858€
- Cotización al Fondo de Garantía Salarial: 31,20€
- Cotización por formación profesional: 93.60€

Coste salarial anual de un organizador de pedidos: 20,498.40€

Rider

- Sueldo Bruto: 5,460€
- Contingencias comunes: 1,288.56€
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: 95.55€
- Cotización por desempleo: 300.30€
- Cotización al Fondo de Garantía Salarial: 10.92€
- Cotización por formación profesional: 32.76€

Coste salarial anual de un rider: 7,188.09€

Dependiendo de los distintos escenarios en el análisis económico, el número de trabajadores en la empresa se verá afectado, y esto se puede observar en la siguiente tabla:

Estructura de personal Caso Realista	
Puesto de trabajo	Coste salarial anual
Manager	31536€
Cocinero	20498,4€
Organizador de pedidos	20498,4€
Rider	7188,09€
TOTAL	79,720.89€

Tabla 4: Estructura de costes de personal Caso Realista

Estructura de personal Caso Pesimista	
Puesto de trabajo	Coste salarial anual
Manager	31,536.00€
Cocinero 1	20,498.40€
Rider	7,188.09€
TOTAL	59,222.49€

Tabla 5: Estructura de costes de personal Caso Pesimista

Estructura de personal Caso Optimista	
Puesto de trabajo	Coste salarial anual
Manager	31,536.00€
Cocinero 1	20,498.40€
Cocinero 2	20,498.40€
Organizador de pedidos	20,498.40€
Rider	7,188.09€
TOTAL	100219,29€

Tabla 6: Estructura de costes de personal Caso Optimista

8. Análisis de operaciones y producción

A la hora de estimar los volúmenes de arroces que se van a producir durante un ejercicio contable, es importante realizar un análisis de operaciones y producción. Al tratarse de una empresa relativamente pequeña, las posiciones laborales de cada trabajador no son estáticas, sino que, en cierta medida, distintos trabajadores podrán apoyar a otros en momentos pico de tareas. El proceso de cocinado es relativamente sencillo, ya que, al solo poseer un tipo de proceso en el que las variables son los ingredientes, la cadena de producción no se verá alterada y podrá ser sistematizada durante todos los días.

El primer paso a considerar a la hora de estimar volúmenes es los distintos tamaños que serán ofertados. Las paellas con las que se trabajará serán:

Arroces por encargo	Arroces por ración
- 2 raciones (26cm)	- 10 raciones (42cm)
- 3/4 raciones (30cm)	
- 5/6 raciones (34cm)	

Tabla 7: Distinción de productos a ofertar

Considerando la capacidad del local planteado en el apartado 6.2.4, se podrían instalar hasta 9 fogones de paella, por lo que hasta 9 paellas se podrían hacer de forma simultánea.

El tiempo de cocinado medio por paella es de aproximadamente 30 minutos, si consideramos que el arroz necesita 18 minutos de cocción y que la cadena de producción está optimizada para reducir los tiempos de preparación de ingredientes al máximo. Por lo que, el número de rondas seguidas que se pueden producir en el horario de 12:00 a 15:30 son en torno a 6-7 rondas de paellas en condiciones de producción máximas.

Para desarrollar una mejor estimación, se van a plantear tres escenarios distintos, donde los datos planteados se han obtenido en base a los distintos estudios publicados por fuentes involucradas en el sector del delivery como Glovo, una plataforma de envíos a domicilio [77].

- **Un escenario realista**, que se aproxima más a los estimados en los estudios se dividiría en dos casos. El primero, durante la semana, donde se venderán platos de lunes a viernes y se estima que sí exista la posibilidad de que no se vendan todos los productos acorde a la demanda, pero que se podrán vender posteriormente en plataformas como TooGoodToGo a un 30% sobre el precio base. En cambio durante el fin de semana, al ser casi todos los pedidos hechos al momento, no se concibe que existan pérdidas.
- **Un escenario pesimista**, donde se asume que el nivel de ventas será un 50% inferior planteado en el escenario realista.
- **Un escenario optimista**, donde se contempla que el nivel de ventas sea un 50% superior al planteado en el escenario realista.

Por lo tanto, añadiendo algunas variables como lo son el número de raciones diarias, el porcentaje de ventas hechas por canal directo o el porcentaje de productos de categoría premium vendidos, obtendríamos las siguientes tablas:

	Suposiciones Entre Semana		
	Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
Número de Raciones diarias	120	60	240
Rondas de paellas hechas	2	2	4
Porcentaje de ventas categoría Premium	20%	20%	70%
Porcentaje de ventas categoría Estandar	80%	80%	30%
Porcentaje vendido por UberEats	60%	60%	80%
Porcentaje vendido por TooGoodToGo	40%	40%	20%

Tabla 8: Suposiciones ingresos Entre Semana

Por lo que, los ingresos en cada supuesto, considerando que los viernes no se abriría el local son:

	Ingresos entre semana		
	Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
Ingresos Diarios	1,080.00€	540.00€	2,838.00€
Ingresos Semanales	4,320.00€	2,160.00€	11,352.00€

Tabla 9: Ingresos Entre Semana

Si ahora consideramos los distintos supuestos durante el fin de semana, primero tenemos que hacer una premisa. Consideraremos que el volumen de raciones en función de las distintas raciones será en los tres casos:

- 10% para raciones individuales (paellas de 10 raciones).
- 15% para paellas de 6 raciones.
- 40% para paellas de 4 raciones.
- 35% para paellas de 2 raciones.

Por lo que, las estimaciones de ventas quedarán de la siguiente forma:

	Suposiciones Fin de Semana		
	Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
Número de Raciones diarias	63	33.6	126
Rondas de paellas hechas	3	2	5
Porcentaje de ventas categoría Premium	60%	60%	70%
Porcentaje de ventas categoría Estandar	40%	40%	30%
Porcentaje vendido por UberEats	100%	100%	100%
Porcentaje vendido por TooGoodToGo	0%	0%	0%

Tabla 10: Suposiciones ingresos Fin de Semana

Con esta información obtenemos los siguientes ingresos por cada fin de semana:

	Ingresos fin de Semana		
	Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
Ingresos Diarios	850.50€	453.60€	1,732.50€
Ingresos por Fin de Semana	1,701.00€	907.20€	3,465.00€

Tabla 11: Ingresos Fin de Semana

Finalmente, si esta información la extrapolamos asumiendo un flujo de demanda relativamente constante, obtendríamos unos ingresos anuales de:

Ingresos anuales		
Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
313,092.00€	159,494.40€	770,484.00€

Tabla 12: Ingresos anuales totales

Antes de proceder a realizar un análisis económico en profundidad, es relevante realizar un estudio de los múltiplos del mercado para verificar que estas cifras pueden ser realistas dentro del sector. Una de las formas de contrastar es considerando los ingresos anuales frente a los ingresos de trabajadores. En un principio, Second Wind Consultants [78]. sugiere que un rango aceptable en los gastos de salario es aquel que no supere los 38%. En caso de que lo superase, colocaría a la empresa en situación de precariedad si el porcentaje ascendiese al 50% o más. En este caso, el valor de la potencia $\frac{\text{Salarios}}{\text{Ingresos}}$ supone en los distintos supuestos el siguiente porcentaje:

Multiplo Salarios-Ingresos		
Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
25.46%	37.13%	13.01%

Tabla 13: Multiplo de relación Salarios-Ingresos

Por lo tanto, si la estimación se ha hecho de forma correcta, incluso hasta en el caso pesimista, los resultados seguirían proporcionando una estimación de estabilidad a la empresa. Bien es cierto que en estos ingresos no se está considerando el porcentaje de comisión que se lleva UberEats por la distribución y promoción de los productos. Si se considerase que un 30% de los ingresos obtenidos van a ir destinados a pagar este servicio, los múltiplos serían:

Multiplo Salarios-Ingresos contando los servicios de UberEats		
Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
36.37%	53.04%	18.58%

Tabla 14: Multiplo relación Salarios-Ingresos considerando servicio UberEats

Si analizamos la tabla observamos que en el caso pesimista supone hasta más de un 50% de los ingresos. Por lo tanto, la medida preventiva de ajustar el personal de trabajo ha sido eficiente però tal vez no suficiente. Pese a que esta estimación no supone un análisis exhaustivo, si nos sirve para alertarnos de que probablemente existan problemas económicos en este supuesto. Para ello, se desarrollará a continuación el análisis económico-financiero.

9. Análisis Económico-Financiero

En el capítulo de análisis económico-financiero se recopila toda la información relacionada con el aspecto más numérico del proyecto para poder estudiar de forma objetiva la viabilidad y rentabilidad del negocio planteado. Para ello se hará uso de herramientas financieras como la contabilidad, que se encarga de recoger todas las actividades que modifican el patrimonio de la sociedad. Estos se recapitulan en las cuentas anuales en forma de Cuentas de pérdidas y ganancias y Balances de situación entre otros. Este tipo de análisis son primordiales para:

- Tomar decisiones de forma más objetiva.
- Informar a grupos de interés de la compañía del estado económico de la empresa, como pueden ser los accionistas, proveedores, potenciales clientes etc.

En el siguiente capítulo analizaremos la situación inicial desde la creación de la empresa hasta un plan de previsiones de un periodo de 5 años. Con esto consideraremos los ingresos y gastos estimados que tendría la empresa y la evolución de la misma durante ese periodo de tiempo. Además, se considerarán tres situaciones distintas: una moderada, una pesimista y una optimista. Con esto se realizará un análisis de escenarios que permitirá reducir la incertidumbre y facilitar la toma de decisiones. Cabe destacar que debido al formato usado en excel, los separadores de millares se harán con comas y los de decimales con puntos.

9.1 Inversión inicial

Para el cálculo de la inversión inicial hay que plantear los gastos necesarios para la puesta en marcha inicial del local. Para ello, se debe considerar en primer lugar que el local que se va a alquilar viene completamente equipado. Bien es cierto que se requerirá adaptarlo al modelo de negocio de arroces, por lo que se necesitará instalación de fuegos y la compra de paellas, costes que se ven reflejados en el Anexo 13.3. Se estiman las siguientes inversiones:

	Inversión Inicial
Licencia de Traspaso	70,000€
Fianza de alquiler	13,500€
Hornos de Paella	6,000€
Compra de Paellas	656.80€
Equipos de comunicación	1,000€
Inversión Total	91,156.80€

Tabla 15: Desglose Inversión Inicial

Como se observa, la inversión inicial es de una cantidad considerable debido principalmente a la licencia de traspaso. Sin embargo, al tratarse de un alquiler de un local completamente equipado, las reformas serán considerablemente bajas en comparación a las que se deberían realizar en una cocina sin amueblar.

9.2 Financiación

Como se ha analizado en el apartado anterior, para la creación de la empresa, se requiere de una inversión inicial sustancial para poder comenzar con la actividad económica. Esta cuantía será proporcionada de dos maneras:

- En primer lugar se realizará una aportación propia por parte del socio fundador de 50000€.
- En segundo lugar, se conseguirá un préstamo personal de 70000€. Para poder adquirirlo, se requerirá un *business angel* que avale al socio fundador en caso de insolvencia.

El préstamo personal que se va a pedir es perteneciente al Banco Santander, y tiene las siguientes características [79]:

- El importe será de 70000€ sin comisión de apertura.
- Tendrá un tipo de interés anual del 5.49%.
- Se pagará en un periodo de 7 años.

A continuación se muestra la tabla de amortizaciones siguiendo el método francés, el cual se caracteriza por tener cuotas fijas. Gracias a este método, se puede visualizar la reducción del saldo del préstamo mientras se realizan pagos de forma periódica. Además, también es pertinente comentar que inicialmente los intereses son más altos y la amortización del capital es más baja, pero conforme pasan las cuotas, la proporción de intereses se reduce, y de la misma manera, la amortización del capital se incrementa.

Año	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital Vivo	Capital amortizado
0				70,000.00	
1	12,295.41	3,815.00	8,480.41	61,519.59	8,480.41
2	12,295.41	3,352.82	8,942.60	52,576.99	17,423.01
3	12,295.41	2,865.45	9,429.97	43,147.02	26,852.98
4	12,295.41	2,351.51	9,943.90	33,203.12	36,796.88
5	12,295.41	1,809.57	10,485.85	22,717.27	47,282.73
6	12,295.41	1,238.09	11,057.32	11,659.95	58,340.05
7	12,295.41	635.47	11,659.95	0.00	70,000.00

Tabla 16: Amortización de préstamo

9.3 Costes fijos y variables

Para contemplar los costes que afrontará la empresa, es necesario diferenciar dos tipos de gastos distintos:

- Costes variables: Estos dependen directamente del nivel de actividad económica de la empresa, es decir, su valor variará en función del volumen de producción.
- Costes fijos: Estos son aquellos independientes al volumen de unidades producidas y/o vendidas, y destacan por tener un valor constante.

Entre los costes fijos tenemos:

- **Alquiler del local**, que corresponde al establecimiento planteado en el apartado 6.2.4, y supone de una cuantía anual de 32,400.00€.
- **Suministros de agua y luz**. Estos valores se han estimado mediante *insights* proporcionados por personas pertenecientes al gremio, y se plantearán distintos valores en función de los escenarios planteados:
 - o 200€ mensuales en el caso pesimista.
 - o 250€ mensuales en el caso realista.
 - o 300€ mensuales en el caso optimista.
- **Sueldos y salarios**, el cual supone un porcentaje elevado de las ventas. Los valores anuales ya se han obtenido en el apartado 8, y ascienden a la siguiente cuantía en función de los distintos casos presentados en el análisis de escenarios:

- 79,720.89€ en el supuesto moderado.
- 59,222.49€ en el supuesto pesimista.
- 100,210.29€ en el supuesto optimista.

Además, también se plantean una serie de gastos variables:

- **Suministros de gas.** Estos valores se ha prorrateado considerando el consumo de kwh de un paellero modelo SPS706GTR y se ha multiplicado por las horas y rondas de paellas y volúmenes para sacar el coste anual. Además se ha aplicado la tarifa por uso RL.2 de Naturgy. Todos estos calculos se ven reflejados en el anexo 13.4. En los distintos escenarios se asume un coste de:
 - 1,068.93€ en el supuesto moderado.
 - 548.17€ en el supuesto pesimista.
 - 2,137.87€ en el supuesto optimista.
- **Materias primas.** Estimando el coste de los ingredientes de una paella tradicional valenciana, se ha obtenido el precio unitario de lo que se consideraría una ración de arroz estandar (precio unitario de 3,00€). Sin embargo, al considerar que estamos trabajando con altas cantidades, asumimos que obtendremos una serie de descuentos por volúmenes, que supondrán un 25% sobre el precio inicial. Además, el coste unitario en el caso premium será un 30% superior al estandar. Los valores anuales de costes de materias primas se pueden ver desarrollados en el 13.5. El coste anual de este gasto variable es:
 - 76,824.66€ en el caso realista.
 - 38,991.42€ en el caso pesimista.
 - 171,358.67€ en el caso optimista.
- **Embalajes.** Al comprar en altas cantidades, se estima que el coste unitario de embalaje es de 0.35€ [80]. Por lo que, si hacemos uso de la estimación de ventas, obtendríamos los siguientes costes:
 - 9,282.00€ anuales en el caso realista.
 - 4,659.20€ anuales en el caso pesimista.
 - 18,564.00€ anuales en el caso optimista.
- **Subcontratación para transporte y publicidad.** Este gasto es el equivalente a la comisión que se lleva UberEats por distribuir y promocionar los productos, y asciende a un 30% de la ventas totales producidas. Además, se asume, que TooGoodToGo también se llevará esa cantidad para aquellas unidades que no se vendan por el canal principal.

9.4 Ingresos

En el capítulo de análisis de operaciones y producción se explicó detalladamente los criterios que se seguirán a la hora de determinar los factores de los que dependerán los ingresos. Con toda esa información recopilada podremos plantear la siguiente tabla:

Ingresos anuales		
Caso Moderado	Caso Pesimista	Caso Optimista
313,092.00€	159,494.40€	770,484.00€

Tabla 17: Ingresos anuales

9.5 Amortizaciones

Las amortizaciones suponen la depreciación que sufre un activo a lo largo de un ejercicio contable como consecuencia de su uso. Para este análisis consideraremos una depreciación lineal, haciendo uso de la fórmula $\frac{\text{Valor inicial}}{\text{Periodo de amortización}}$.

En este caso los activos se amortizarán según los coeficientes sugeridos por la Agencia Tributaria del Gobierno de España. Cabe destacar que se asume que el contrato de alquiler será de 10 años y que, debido a eso, el periodo de amortización del traspaso de licencia es de 10 años.

Por lo tanto, las amortizaciones planteadas son las siguientes:

Material	Periodos	Año 1
Paellas	3	218.93€
Hornos de Paella	10	600€
Equipos de comunicación	10	100€
Total Amortizaciones Inmovilizado material		918.93€
Inmaterial		
Traspaso	10	7,000€
Total Amortizaciones inmovilizado inmaterial		7,000€

Tabla 18: Amortización de inmovilizados

9.6 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias, también denominada PyG representa el beneficio o pérdida de un negocio durante un periodo propuesto, y es el resultado de la resta de los gastos sobre los beneficios. Mediante este ejercicio, se obtendrá el resultado del ejercicio, que futuramente será útil para el planteamiento del balance de situación. Para comprender de forma correcta esta herramienta hay que considerar una serie de principios.

En primer lugar, el concepto de devengo. Sólo consideraremos contabilizables aquellos ingresos o gastos en el momento en el que ocurren y no en el momento en el que se cobran o pagan. Además, es importante recordar que los gastos supondrán una disminución en el activo o un incremento en el pasivo, que por ende se refleja como una disminución en el patrimonio neto. En cambio, un pago se reflejará como una disminución de tesorería. En el caso de los ingresos ocurrirá justo lo contrario.

Para el planteamiento de la cuenta de resultados, se considerarán los siguientes criterios:

- El periodo planteado es de 5 años.
- Durante esos años, habrá un incremento de ventas del 7% anual, y por lo tanto, esta cifra afectará también al valor relacionado con los costes variables.

- El impuesto de sociedades es de un 25%. Bien es cierto que para una pyme (empresa que facture menos de un millón de euros al año) es de un 23%, y para aquellas empresas de nueva creación es de un 15% durante los dos primeros periodos con resultados positivos. Además, la empresa será capaz de no pagar impuestos en ejercicios positivos siempre y cuando su BIN sea menor que 0.

Una vez consideradas las directrices, las cuentas de resultados en los distintos casos son:

Cuenta de resultados Realista					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	313,092.00	335,008.44	358,459.03	383,551.16	410,399.74
Ventas Brutas	313,092.00	335,008.44	358,459.03	383,551.16	410,399.74
Costes Fijos	135,619.29	135,619.29	135,619.29	135,619.29	135,619.29
Alquiler del Local	32,400.00	32,400.00	32,400.00	32,400.00	32,400.00
Suministros (Luz y Agua)	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Sueldos y salarios	100,219.29	100,219.29	100,219.29	100,219.29	100,219.29
Costes Variables	181,103.19	193,780.42	207,345.04	221,859.20	237,389.34
Materias Primas	76,824.66	82,202.38	87,956.55	94,113.51	100,701.45
Suministros (Gas)	1,068.93	1,143.76	1,223.82	1,309.49	1,401.16
Embalaje	9,282.00	9,931.74	10,626.96	11,370.85	12,166.81
Subcontratación para Transporte y Publicidad	93,927.60	100,502.53	107,537.71	115,065.35	123,119.92
EBITDA (Resultado bruto de explotación)	-3,630.48	5,608.73	15,494.70	26,072.68	37,391.11
Amortización de inmovilizado material	918.93	918.93	918.93	700.00	700.00
Amortización de inmovilizado Inmaterial	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EBIT (Resultado neto de explotación)	-11,549.42	-2,310.20	7,575.76	18,372.68	29,691.11
Gastos financieros	3,815.00	3,352.82	2,865.45	2,351.51	1,809.57
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAT (Beneficios antes de impuestos)	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,021.16	27,881.54
Impuesto sobre los beneficios	0.00	0.00	0.00	-44.39	4,137.84
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,065.56	23,743.70

Tabla 19: Cuenta de resultados situación Realista

Cuenta de resultados Pesimista					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	159,494.40	170,659.01	182,605.14	195,387.50	209,064.62
Ventas Brutas	159,494.40	170,659.01	182,605.14	195,387.50	209,064.62
Costes Fijos	94,022.49	94,022.49	94,022.49	94,022.49	94,022.49
Alquiler del Local	32,400.00	32,400.00	32,400.00	32,400.00	32,400.00
Suministros (Luz y Agua)	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Sueldos y salarios	59,222.49	59,222.49	59,222.49	59,222.49	59,222.49
Costes Variables	92,047.11	98,490.41	105,384.74	112,761.67	120,654.99
Materias Primas	38,991.42	41,720.82	44,641.28	47,766.17	51,109.80
Suministros (Gas)	548.17	586.54	627.60	671.53	718.54
Embalaje	4,659.20	4,985.34	5,334.32	5,707.72	6,107.26
Subcontratación para Transporte y Publicidad	47,848.32	51,197.70	54,781.54	58,616.25	62,719.39
EBITDA (Resultado bruto de explotación)	-26,575.20	-21,853.89	-16,802.09	-11,396.67	-5,612.86
Amortización de inmovilizado material	918.93	918.93	918.93	700.00	700.00
Amortización de inmovilizado Inmaterial	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EBIT (Resultado neto de explotación)	-34,494.14	-29,772.83	-24,721.03	-19,096.67	-13,312.86
Gastos financieros	3,815.00	3,352.82	2,865.45	2,351.51	1,809.57
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAT (Beneficios antes de impuestos)	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43
Impuesto sobre los beneficios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43

Tabla 20: Cuenta de resultados situación Pesimista

Cuenta de resultados Optimista					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	770,484.00	824,417.88	882,127.13	943,876.03	1,009,947.35
Ventas Brutas	770,484.00	824,417.88	882,127.13	943,876.03	1,009,947.35
Costes Fijos	136,219.29	136,219.29	136,219.29	136,219.29	136,219.29
Alquiler del Local	32,400.00	32,400.00	32,400.00	32,400.00	32,400.00
Suministros (Luz y Agua)	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Sueldos y salarios	100,219.29	100,219.29	100,219.29	100,219.29	100,219.29
Costes Variables	423,205.74	452,830.14	484,528.25	518,445.23	554,736.39
Materias Primas	171,358.67	183,353.77	196,188.54	209,921.74	224,616.26
Suministros (Gas)	2,137.87	2,287.52	2,447.65	2,618.98	2,802.31
Embalaje	18,564.00	19,863.48	21,253.92	22,741.70	24,333.62
Subcontratación para Transporte y Publicidad	231,145.20	247,325.36	264,638.14	283,162.81	302,984.21
EBITDA (Resultado bruto de explotación)	211,058.97	235,368.45	261,379.59	289,211.52	318,991.67
Amortización de inmovilizado material	918.93	918.93	918.93	700.00	700.00
Amortización de inmovilizado Inmaterial	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Deterioro y Resultados de enajenaciones del inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EBIT (Resultado neto de explotación)	203,140.04	227,449.52	253,460.66	281,511.52	311,291.67
Gastos financieros	3,815.00	3,352.82	2,865.45	2,351.51	1,809.57
Deterioro y Resultados de enajenaciones de instrumentos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAT (Beneficios antes de impuestos)	199,325.04	224,096.70	250,595.21	279,160.00	309,482.10
Impuesto sobre los beneficios	29,898.76	33,614.51	37,589.28	41,874.00	77,370.53
Resultado del ejercicio (Beneficio Neto)	169,426.28	190,482.20	213,005.93	237,286.00	232,111.58

Tabla 21: Cuenta de resultados situación Optimista

Con respecto a las últimas tablas adjuntas, se pueden realizar las siguientes observaciones:

- En primer lugar, en el caso de la cuenta de resultados realista, se aprecia cómo solo existiría ebitda negativo en el primer año, y que, por lo tanto, la empresa comenzaría a ser eficiente a partir del tercer año, dónde ya presentaría un resultado del ejercicio de valor positivo. Además, cabe destacar que sólo se le empezará a cobrar impuestos sobre los beneficios a partir del cuarto año, aunque ya hubiese BAT positivo en el tercero. Esto se debe a que se pueden acumular las pérdidas de años anteriores hasta que la suma total me dé un BIN (resultado de acumulación de pérdidas de ejercicios anteriores) 0.
- En el caso de la cuenta de resultados pesimista, la empresa comienza su primer ejercicio con un ebitda excesivamente negativo, causado principalmente por los altos costes de localización, salarios y subcontratación para transporte y publicidad. Esto hace que la empresa no llegue a considerarse rentable en el periodo propuesto, dónde no se alcanza EBITDA positivo en el año 2027 pero si se estima que se alcanzaría en 2028. Aun así, sus resultados del ejercicio son negativos, causados por los altos gastos financieros del préstamo pedido por el banco.
- Finalmente, en el supuesto optimista, los resultados son excepcionales. Se obtiene resultado del ejercicio positivo desde el primer periodo, y los beneficios netos ascienden en menos de 5 periodos a un 33% superior a los iniciales.

Como se puede apreciar, en ciertos casos el resultado es demasiado favorable o negativo. Por lo tanto, para obtener unos valores más precisos, se hará una ponderación de los valores obtenidos en el resultado del ejercicio. Se seguirá a la hora de determinar los baremos, un criterio más bien conservador, por lo que los valores seguirán los siguientes criterios:

- El escenario realista supondrá un 50% del peso de estimación.
- El escenario pesimista supondrá un 45% del peso de estimación.
- El escenario optimista supondrá un 5% del peso de estimación.

Por lo tanto, aplicando estos criterios obtenemos los siguientes resultados:

Cuenta de resultados ponderada	2023	2024	2025	2026	2027
Realista	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,065.56	23,743.70
Pesimista	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43
Optimista	169,426.28	190,482.20	213,005.93	237,286.00	232,111.58
Valor Ponderado	-16,450.01	-8,213.94	591.54	10,245.40	16,672.34

Tabla 22: Cuenta de resultados Ponderada

Los resultados determinan que, en el caso ponderado, la recuperación de la empresa se haría a partir del año 2025 y que su crecimiento seguiría dando resultados positivos en los años siguientes. Además, cabe destacar que el BIN=0 se haría a durante el año 2027. Este planteamiento de valores proporciona unos resultados bastante realistas y favorables para el caso de una empresa nueva.

9.7 Flujo de Caja

El flujo de caja se entiende como la tesorería devengada de la cuenta de resultados. Esta es causada por los gastos que se han generado a lo largo de un ejercicio, que no necesariamente han debido suponer un cobro, sino que han debido ser considerados un “gasto contable”, es decir, se han devengado. En este caso en concreto, estamos considerando que todos los gastos son pagados al contado y al momento, y que, por lo tanto, no habrá deudas con proveedores ni acreedores por servicios. Por eso mismo, aunque se calcule normalmente el flujo de caja como la resta entre cobros y pagos, en este caso se podrá calcular de manera más fácil como:

$$\text{Flujo de Caja} = \text{Resultado del Ejercicio} + \text{Amortizaciones}$$

Al devengarse todos los gastos en el mismo instante en el que han pagado esos costes, no requeriríamos de la aplicación del concepto de devengado, y por eso mismo, se podrá realizar la anterior fórmula. Mediante esta herramienta, seremos capaces de:

- Tener una visión clara de los flujos entrantes y salientes de efectivo, lo cual permitirá gestionar el capital y planificar inversiones de forma óptima.
- Realizar proyecciones y presupuestos siendo capaces de identificar patrones y tendencias en los flujos de efectivo.
- Evaluar riesgos, permitiendo a los empresarios tomar precauciones en épocas de falta de liquidez.

Una vez comprendido este concepto, aplicaremos los mismos escenarios que para la cuenta de pérdidas y ganancias para mostrar el flujo de caja obtenido:

Cash Flow Realista					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado del Ejercicio	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,065.56	23,743.70
Amortización	7,918.93	7,918.93	7,918.93	7,700.00	7,700.00
Cash Flow	-7,445.48	2,255.92	12,629.25	23,765.56	31,443.70

Tabla 23: Cash flow situación Realista

Cash Flow Pesimista						
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Resultado del Ejercicio	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43	-8,362.27
Amortización	7,918.93	7,918.93	7,918.93	7,700.00	7,700.00	7,700.00
Cash Flow	-30,390.20	-25,206.71	-19,667.54	-13,748.18	-7,422.43	-662.27

Tabla 24: Cash flow situación Pesimista

Cash Flow Optimista					
Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Resultado del Ejercicio	169,426.28	190,482.20	213,005.93	237,286.00	232,111.58
Amortización	7,918.93	7,918.93	7,918.93	7,700.00	7,700.00
Cash Flow	177,345.22	198,401.13	220,924.87	244,986.00	239,811.58

Tabla 25: Cash flow situación Optimista

Una vez mostradas las tablas, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- En el caso moderado, el flujo de caja comienza a ser positivo a partir del segundo año. Esto implica que la empresa posee el suficiente efectivo para poder cumplir con las obligaciones a corto plazo financieras. Es decir, será capaz de poder pagar a sus empleados, además de sus proveedores u otras deudas que puedan surgir. Además, también será capaz de poder realizar nuevos proyectos o inversiones debido a la disponibilidad de efectivo, que facilita la financiación interna. A su vez, desde el punto de vista de los inversores, en cuanto comienza a haber un flujo de caja positivo, se considera señal de futuros dividendos, lo cual no solo satisface a los actuales inversores, sino que potencia la captación de futuros.
- En el caso pesimista, el flujo de caja no deja de ser negativo en ninguno de los años planteados. Esto genera problemas de liquidez, debido a que la empresa no tiene dinero en efectivo suficiente para poder cubrir sus gastos de proveedores, pago de trabajadores o deudas, lo cual podría afectar negativamente tanto al funcionamiento de la empresa como a la reputación de esta. Esto resultaría en un enfriamiento por parte de los inversores, que presionarían para obtener rentabilidad en el proyecto. Además, se requeriría de financiación externa adicional para poder cubrir todos aquellos gastos que el flujo de caja persistentemente no es capaz de abastecer. Pero pedir esta inversión no será fácil debido a que la falta de crecimiento rápida podría dificultar el proceso de acceso a un préstamo. Aun así, es pertinente comentar que la recuperación se haría a partir del año 2028, por lo que se empezaría a ver rentabilidad a partir de ese año.
- En el caso optimista, el flujo de caja empieza a ser positivo desde el primer resultado del ejercicio, por lo que se considera que la empresa tendrá suficiente liquidez para poder cubrir sus obligaciones. Asimismo, al tratarse de unas cuantías de efectivo tan elevadas, tanto las inversiones como el interés por parte de los inversores subirá, generando mayor crecimiento a la empresa, y por lo tanto más probabilidades de éxito.

Finalmente, también se han realizado unas ponderaciones adicionales utilizando los mismos porcentajes que para la cuenta de resultados. Obteniendo los siguientes datos:

Cash Flow Ponderado	2023	2024	2025	2026	2027
Realista	-7,445.48	2,255.92	12,629.25	23,765.56	31,443.70
Pesimista	-30,390.20	-25,206.71	-19,667.54	-13,748.18	-7,422.43
Optimista	177,345.22	198,401.13	220,924.87	244,986.00	239,811.58
Valor ponderado	-8,531.07	-295.01	8,510.48	17,945.40	24,372.34

Tabla 26: Cash flow Ponderado

En este caso, la recuperación no es tan inmediata como en el caso realista, pero aun así es lo suficientemente rápida como para que se considere un proyecto estable y fructífero.

9.8 Balance

El balance refleja el estado patrimonial de una empresa en un momento específico. En ella, se recoge la información de los activos, pasivos y patrimonio neto.

- **Activos:** representan los bienes y derechos de una empresa. Pueden ser tanto bienes materiales como inmateriales, y son recursos que controla la empresa y con los que espera poder generar beneficio en un futuro.
- **Pasivos:** se consideran las obligaciones tanto a corto como a largo plazo que posee una empresa. Entre ellas se encuentran deudas a proveedores, préstamos a largo y corto plazo etc.
- **Patrimonio neto:** representa el capital de la empresa, además de los resultados de ejercicios y los beneficios no distribuidos (reservas).

El balance destaca por su estatismo, debido a que se considera una “foto” de un instante concreto en el que se refleja la situación de la empresa. Además, siempre será imprescindible que se cumpla la siguiente condición para que el balance esté correctamente realizado:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$$

En cuanto a los activos que se recopilan, nos encontramos con las siguientes categorías:

- **Activos No Corrientes:** este tipo de activos se pretenden mantener de forma indefinida durante por lo menos más de un ejercicio, y, por lo tanto, entre ellos tendremos otras subcategorías:
 - o **Inmovilizado financiero:** en esta subcategoría entrarían las fianzas constituidas a largo plazo por el alquiler del local.
 - o **Inmovilizado Inmaterial:** aquí figurarán los derechos de traspaso al igual que la amortización acumulada del mismo.
 - o **Inmovilizado material:** todos aquellos inmovilizados físicos que permanezcan durante más de un ejercicio estáticos (paellas, hornos, equipos informáticos...)
- **Activos Corrientes:** son aquellos que duran solamente un ejercicio y que por lo tanto varían en cada balance. Entre ellos se encuentra la cuenta de bancos y de existencias.

Con respecto al pasivo, tenemos:

- **Pasivo no Corriente:** representa aquellas deudas a largo plazo como podría ser el crédito pedido al banco.
- **Pasivo Corriente:** representa aquellas deudas a corto plazo como podría ser la cantidad a pagar en un periodo inferior a un año del préstamo pedido al banco.

Finalmente, con respecto al patrimonio neto tenemos:

- **Capital:** aportación de los socios.
- **Reservas:** beneficios de periodos anteriores que no se han distribuido. La reserva mínima legal supone un 20% del capital social de la empresa, y deberá ser aportada proporcionando un 10% del beneficio del ejercicio hasta llegar a esa cifra.
- **Resultado del ejercicio actual.**
- **Resultados negativos de ejercicios anteriores.**

De la misma forma, se ha continuado el análisis de escenarios con los mismos supuestos que en los casos anteriores. Por lo tanto, si consideramos los distintos casos, tendríamos los siguientes escenarios:

REALISTA					
	2023	2024	2025	2026	2027
Activo					
Activo no corriente					
Inmovilizado Financiero					
Fianzas constituidas a largo plazo	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00
Inmovilizado Inmaterial					
Derechos de Traspaso	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00
Amortización acumulada Inmovilizado inmaterial	7,000.00	14,000.00	21,000.00	28,000.00	35,000.00
Inmovilizado Material					
Equipos informaticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Otro inmovilizado material (Paellas)	656.80	656.80	656.80	656.80	656.80
Otro inmovilizado material (Hornos)	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Amortizacion acumulada Inmovilizado material	918.93	1,837.87	2,756.80	3,456.80	4,156.80
Total Activo No Corriente	83,237.87	75,318.93	67,400.00	59,700.00	52,000.00
Activo Corriente					
Bancos	19,920.32	13,592.41	17,168.40	31,385.58	52,758.69
Existencias	1,477.40	1,580.82	1,691.47	1,809.88	1,936.57
Total Activo Corriente	21,397.72	15,173.22	18,859.87	33,195.46	54,695.26
Patrimonio Neto					
Capital	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Reservas					
Resultado del ejercicio	-15,364.42	-5,663.02	4,710.32	16,065.56	23,743.70
Resultado negativo de ejercicios anteriores		-15,364.42	-21,027.43	-16,317.11	-251.56
Total Patrimonio Neto	34,635.58	28,972.57	33,682.89	49,748.44	73,492.15
Pasivo no Corriente					
Deudas a l/p	61,519.59	52,576.99	43,147.02	33,203.12	22,717.27
Total Pasivo no Corriente	61,519.59	52,576.99	43,147.02	33,203.12	22,717.27
Pasivo Corriente					
Creditos a c/p	8,480.41	8,942.60	9,429.97	9,943.90	10,485.85
Total Pasivo Corriente	8,480.41	8,942.60	9,429.97	9,943.90	10,485.85

Tabla 27: Balance de situación Realista

PESIMISTA					
	2023	2024	2025	2026	2027
Activo					
Activo no corriente					
Inmovilizado Financiero					
Fianzas constituidas a largo plazo	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00
Inmovilizado Inmaterial					
Derechos de Traspaso	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00
Amortización acumulada Inmovilizado inmaterial	7,000.00	14,000.00	21,000.00	28,000.00	35,000.00
Inmovilizado material					
Equipos informaticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Otro inmovilizado material (Paellas)	656.80	656.80	656.80	656.80	656.80
Otro inmovilizado material (Hornos)	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Amortizacion acumulada Inmovilizado material	918.93	1,837.87	2,756.80	3,456.80	4,156.80
Total Activo No Corriente	83,237.87	75,318.93	67,400.00	59,700.00	52,000.00
Activo Corriente					
Bancos	-2,296.84	-36,036.46	-64,702.75	-87,941.00	-105,371.63
Existencias	749.84	802.32	858.49	918.58	982.88
Total Activo Corriente	-1,547.00	-35,234.13	-63,844.27	-87,022.42	-104,388.74
Patrimonio Neto					
Capital	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Reservas					
Resultado del ejercicio	-38,309.14	-33,125.65	-27,586.47	-21,448.18	-15,122.43
Resultado negativo de ejercicios anteriores		-38,309.14	-71,434.78	-99,021.26	-120,469.43
Total Patrimonio Neto	11,690.86	-21,434.78	-49,021.26	-70,469.43	-85,591.86
Pasivo no Corriente					
Deudas a l/p	61,519.59	52,576.99	43,147.02	33,203.12	22,717.27
Total Pasivo no Corriente	61,519.59	52,576.99	43,147.02	33,203.12	22,717.27
Pasivo Corriente					
Creditos a c/p	8,480.41	8,942.60	9,429.97	9,943.90	10,485.85
Total Pasivo Corriente	8,480.41	8,942.60	9,429.97	9,943.90	10,485.85

Tabla 28: Balance de situación Pesimista

OPTIMISTA					
	2023	2024	2025	2026	2027
Activo					
Activo no corriente					
Inmovilizado Financiero					
Fianzas constituidas a largo plazo	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00
Inmovilizado Inmaterial					
Derechos de Traspaso	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00
Amortización acumulada Inmovilizado inmaterial	7,000.00	14,000.00	21,000.00	28,000.00	35,000.00
Inmovilizado material					
Equipos informáticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Otro inmovilizado material (Paellas)	656.80	656.80	656.80	656.80	656.80
Otro inmovilizado material (Hornos)	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Amortización acumulada Inmovilizado material	918.93	1,837.87	2,756.80	3,456.80	4,156.80
Total Activo No Corriente	83,237.87	75,318.93	67,400.00	59,700.00	52,000.00
Activo Corriente					
Bancos	202,893.06	392,583.10	604,318.54	839,610.48	1,069,195.56
Existencias	3,295.36	3,526.03	3,772.86	4,036.96	4,319.54
Total Activo Corriente	206,188.42	396,109.13	608,091.40	843,647.43	1,073,515.11
Patrimonio Neto					
Capital	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Reservas					
Resultado del ejercicio	169,426.28	190,482.20	213,005.93	237,286.00	232,111.58
Resultado negativo de ejercicios anteriores					
Total Patrimonio Neto	219,426.28	409,908.48	622,914.41	860,200.41	1,092,311.99
Pasivo no Corriente					
Deudas a l/p	61,519.59	52,576.99	43,147.02	33,203.12	22,717.27
Total Pasivo no Corriente	61,519.59	52,576.99	43,147.02	33,203.12	22,717.27
Pasivo Corriente					
Creditos a c/p	8,480.41	8,942.60	9,429.97	9,943.90	10,485.85
Total Pasivo Corriente	8,480.41	8,942.60	9,429.97	9,943.90	10,485.85

Tabla 29: Balance de situación Optimista

Con respecto a las últimas tablas se puede analizar los siguientes resultados:

- En primer lugar del Balance de situación en el caso realista muestra liquidez positiva en la cuenta de bancos pese a tener resultados del ejercicio negativos acumulados hasta el año 2027. Esto es una indicación de solvencia y estabilidad financiera a largo plazo. Además, se observa cómo los activos significativos son aquellos relacionados con las fianzas y derechos de traspaso. La tendencia de este balance es incremental, determinando que el desempeño financiero de la empresa a largo plazo será positivo.
- En el caso pesimista tenemos una situación no deseada. La cuenta de bancos no es capaz de pagar los gastos y por eso mismo aparece como negativa. Esto es algo que a largo plazo no puede ocurrir y que requerirá de una financiación externa o un préstamo bancario. Esto es indicador de inestabilidad e insolvencia, por lo que una empresa con este balance de situación tiene altas posibilidades de no tener éxito financiero a largo plazo.
- En el caso optimista los valores son muy positivos. El resultado del ejercicio es tan elevado que las reservas en el propio primer año superan las mínimas requeridas. El resto de liquidez que posee la empresa se podrá reinvertir en la misma o repartirla entre los distintos socios.

9.9 Análisis financiero

Una vez tenemos los distintos documentos contables donde se nos proporciona una visión general de las cuentas de la empresa, podemos aplicar una serie de indicadores para finalizar el análisis financiero y poder determinar si según las estimaciones planteadas, se consideraría un proyecto rentable o no. Para ello, se analizarán:

- **Payback**
- **VAN**
- **TIR**

9.9.1 Payback

El Payback, también denominado periodo de retorno permite determinar la rentabilidad de una inversión financiera considerando como variable principal el periodo que se tarda en recuperar la inversión inicial. Este método de cálculo de rentabilidad de proyectos se obtiene haciendo la suma de los flujos de caja anuales, logrando el punto de Payback en el momento en el que la inversión inicial sea del mismo valor que el sumatorio de los flujos de caja de años anteriores. En este caso, si analizamos el periodo de retorno del caso ponderado, nos salen los siguientes resultados:

Cash Flow Ponderado	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Realista	-7,445.48	2,255.92	12,629.25	23,765.56	31,443.70	42,179.19	48,293.64
Pesimista	-30,390.20	-25,206.71	-19,667.54	-13,748.18	-7,422.43	-662.27	6,562.23
Optimista	177,345.22	198,401.13	220,924.87	244,986.00	239,811.58	264,138.76	290,162.20
Valor ponderado	-8,531.07	-295.01	8,510.48	17,945.40	24,372.34	33,998.51	41,607.93
Valor de cash flow acumulado	-8,531.07	-8,826.08	-315.60	17,629.80	42,002.13	76,000.64	117,608.58

Tabla 30: Cash flow acumulado

Como se comentó en apartados anteriores, la inversión inicial total ascendía a la cantidad de 91,156.80€, por lo que la misma alcanzará el mismo valor que el valor de flujo de caja acumulado en 2029, es decir, 6 años después del comienzo del proyecto. Además, extrapolando los resultados, en 2030 se alcanzaría el valor de 169,520.70€ de cash flow acumulado, cantidad superior a la adquirida mediante la financiación externa y la inversión propia.

La ventaja de este método es que es fácil de calcular el periodo en el que se recupera una inversión, pero presenta ciertos puntos de flaqueza. En primer lugar, no considera cualquier beneficio o pérdida que pueda surgir posterior al periodo de recuperación. Además, tampoco considera factores que alteren la diferencia de poder adquisitivo como puede ser la inflación. De todas formas, sigue siendo una forma útil y rápida de poder estimar cuan factible puede ser una inversión financiera.

9.9.2 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador que sirve para valorar distintas opciones de inversión. Mediante ella, podemos realizar dos tipos de decisiones: la primera de todas es comprobar que las inversiones son realizables y en segundo lugar descubrir qué inversión es más factible económicamente. Por lo tanto, para tomar una decisión se encuentran distintos escenarios:

- **VAN > 0:** El valor actualizado de todos los pagos y cobros futuros estimados en la inversión con la tasa de descuento seleccionada, generará beneficios.
- **VAN < 0:** El proyecto generará pérdidas y por tanto deberá ser rechazado.
- **VAN = 0:** Nos encontramos en un punto de equilibrio donde no se generan ni pérdidas ni beneficios, por lo que la realización del proyecto es inverosímil.

Para obtener este valor, hay que realizar la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- F_t son los flujos de caja en el periodo t .
- I_0 es la inversión inicial realizada en $t=0$.
- n es el número de periodos en el tiempo
- k es el tipo de descuento exigido a la inversión, que en este caso será de 10% considerando la situación actual del mercado financiero y económico.

En este caso, para este proyecto se ha decidido que el periodo de tiempo debe ser inferior a 10 años, por lo que se usará un periodo de 9 años para descubrir la rentabilidad. Una vez calculada la fórmula, el valor del VAN será de **25,831.26€**, por lo que al ser mayor que uno, la inversión si es rentable.

9.9.3 TIR

La tasa de retorno interna es una herramienta utilizada para comprobar la viabilidad de una inversión de un proyecto, dónde se calcula la tasa de descuento que proporciona un $VAN=0$. Es una medida que define el tipo de interés mínimo que debe dar una determinada inversión para ser rentable. Para considerarla rentable, se siguen los siguientes criterios [81]:

- **TIR > k**: el proyecto de inversión será aceptado.
- **TIR < k**: el proyecto debe rechazarse.
- **TIR = k**: será la situación en la que $VAN=0$, por lo que la inversión se podrá llevar a cabo si la situación competitiva de la empresa mejora.

Gráficamente, la Tasa Interna de Retorno se podría interpretar de la siguiente forma:

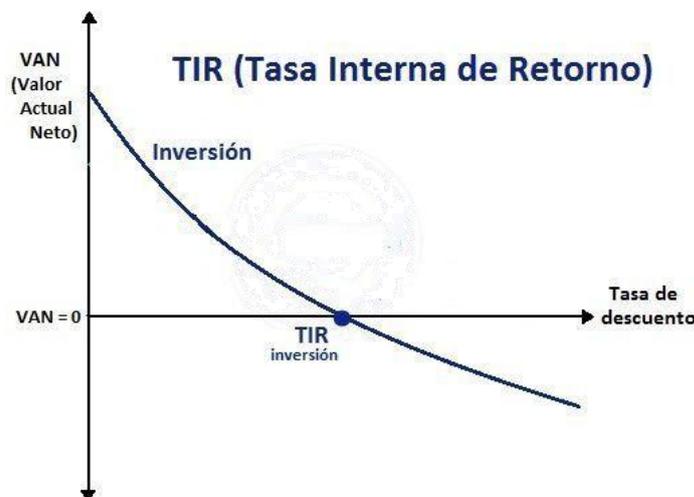


Ilustración 13: Interpretación gráfica de la Tasa Interna de Retorno [81]:

En la gráfica se observa en el eje de las ordenadas el VAN de una inversión y en el eje de las abscisas una tasa de descuento (rentabilidad). La inversión, se presentará siempre como una curva

descendente dónde el TIR será el valor de la tasa de descuento en el momento en el que se cruza con el eje de las abscisas, es decir, cuando el VAN=0.

También se podrá calcular usando la fórmula del VAN:

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

En este caso, con los datos recopilados anteriormente, obtenemos un TIR de **13.938%**, que al ser mayor que la $k=10\%$ propuesta en el VAN, nos determina que el proyecto será aceptado.

10. DAFO

Una vez comprendido el entorno externo e interno de la empresa, es imprescindible plantear un análisis que permita tanto recopilar toda esa información como analizar el estado de la empresa. El análisis DAFO es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluar su posición competitiva y elaborar un plan estratégico. A través de este marco, las empresas evalúan los factores internos y externos relativos a la evolución actual y potencial futura. Si un análisis DAFO se enfoca correctamente, ofrece una visión basada en las debilidades y fortalezas de una empresa dentro de su sector. De hecho, cuanto más preciso sea el análisis, menor será la probabilidad de caer en creencias preconcebidas. A continuación, se puede realizar una planificación estratégica basada en la situación de la empresa en relación con una amplia gama de cuestiones, desde la evaluación de la competencia y el riesgo hasta las expectativas de crecimiento. El análisis DAFO evalúa cuatro aspectos diferentes de una empresa.

- **Fortalezas:** Actividades en las que una empresa destaca, lo que le permite diferenciarse de sus competidores.
- **Debilidades:** Factores que inhiben a una empresa de alcanzar niveles óptimos.
- **Oportunidades:** Factores externos favorables que potencialmente pueden dar a la empresa una ventaja competitiva.
- **Amenazas:** Factores que potencialmente pueden perjudicar a una organización y su rendimiento.

Estos elementos se muestran en una tabla DAFO, donde cada componente está en un cuadrante. Los factores internos se disponen en la fila superior, mientras que los externos se sitúan en la inferior. Por otra parte, los aspectos positivos se sitúan a la izquierda, y los negativos a la derecha. Todos estos factores son referenciados a puntos explicados durante el proyecto:

ANÁLISIS DAFO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio innovador en el sector de la hostelería (1). - Estructura de costes competitiva debido a la cocina fantasma (1.1). - Mayor alcance de público objetivo debido al formato <i>delivery</i> (1.1). - Cambios sociales enfocados en el uso del <i>delivery</i> como alternativa a un restaurante (5.1.3). - Packaging sostenible (5.1.5). - Oferta de productos veganos y vegetarianos (5.1.5). - Precio competitivo (6.2.2). - Localización estratégica de la cocina fantasma (6.2.4). - Resultados económicos y financieros positivos siguiendo un criterio conservador (9). 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de interés elevado aumenta el coste de financiación (5.1.2). - Mercado saturado que incrementa el poder de los compradores (5.2.3). - Dependencia de promoción en plataformas externas como <i>UberEats</i> (6.2.3). - Excesivos costes de traspaso (6.2.4). - Coste elevado de promoción y distribución del servicio <i>delivery</i> (9). - Falta de acuerdos con proveedores concretos (5.2.2).

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Nicho de mercado no explotado (1). - Entorno Político afable para el emprendimiento en locales de hostelería (5.1.1). - Recuperación económica de una regresión causada por el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, además de la pandemia mundial sufrida en 2019 (5.1.2). - Alta oferta de proveedores (5.2.2). - Inversión financiera con potencial a generar beneficios (9.9). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala imagen de las cocinas fantasma por quejas de vecinos (1.1). - Plataformas de ventas que facilitan la elección de otros productos sustitutos (5.2.4). - Entorno dirigido por los cambios repentinos dentro del ambiente empresarial (5.3). - Activity system map enfocado en competencia de precios (6.1.1). - Estimación económica y financiera no acorde con la realidad (9).

Tabla 31: Análisis DAFO

Una vez planteado el análisis DAFO, se pueden realizar las siguientes observaciones con respecto a sus componentes:

- **Las fortalezas** están principalmente dirigidas en el modelo de negocio, debido a que se trata de uno innovador, enfocado en la reducción de costes y manteniendo una calidad elevada. A todo esto, también se le añade parte de responsabilidad social corporativa enfocada en la oferta de productos vegetarianos y veganos, además del uso de envoltorios sostenibles. Si a todo eso se le suman las tendencias sociales, el modelo de negocio *delivery* se ve mucho más beneficiado. Asimismo, los resultados financieros planteados muestran unos valores positivos que verifican que la inversión debería ser aceptada.
- **Las debilidades** en cambio muestran un estado económico en recuperación. Los elevados tipos de interés, a la vez que un mercado saturado dónde el comprador tiene poder de decisión, han supuesto una debilidad para este modelo de negocio. Además, el local planteado tiene un coste de traspaso excesivamente elevado, que puede llegar a causar resultados económicos negativos cómo se han planteado en el supuesto pesimista del análisis financiero. Asimismo, la dependencia excesiva de la plataforma de *UberEats*, supone un gasto del 30% de los ingresos totales del negocio, que, adicionalmente es la única herramienta de promoción en este supuesto.
- **Las oportunidades** muestran un entorno político afable que protege al hostelero además de proporcionar ayudas económicas al emprendedor que busca tener éxito en su negocio. A su vez, la regresión económica sufrida a causa de la guerra entre Ucrania y Rusia, además de la pandemia mundial sufrida en 2019, proporcionan una oportunidad de recuperación a los negocios, permitiendo así penetrar a nuevos integrantes en un sector dónde la alta oferta de proveedores permite reducir costes. Finalmente, como se ha analizado en el apartado financiero, tanto el Payback como el VAN y el TIR muestran resultados positivos para tomar la decisión de seguir con la inversión adelante debido a que estiman generación de beneficios en el periodo planteado.
- **Las amenazas** comienzan por el riesgo que se puede cometer al utilizar el modelo de negocio de cocina fantasma. Cómo se ha visto anteriormente, los vecinos de las localidades dónde se están planteando este tipo de empresas están mostrando sus quejas, lo cual podría afectar negativamente a la imagen de marca. Además, las plataformas tecnológicas permiten que los productos sustitutos tengan un vehículo dónde promocionar sus bienes, aumentando así las probabilidades de su compra y suponiendo una amenaza para la estimación de ventas. A todo esto, se le añade un Activity System

Map enfocado en la competencia de precios, que a corto plazo puede suponer beneficioso para el negocio, pero a futuro puede causar un riesgo debido a la falta de diferenciación en factores más difíciles de imitar. Finalmente, al tratarse de un entorno cambiante dirigido por los cambios repentinos, la estimación financiera y económica puede no ser acorde con la realidad y suponer una mala inversión.

10.1 Estrategias DAFO: Matriz de TOWS

Una vez planteado el análisis DAFO, es importante realizar una matriz de TOWS. Esto se debe a que permite encontrar las relaciones entre los cuatro diferentes componentes del análisis para así poder realizar estrategias tácticas. Esta matriz interrelaciona cada factor interno con un factor externo con el fin de desarrollar estrategias que maximicen el éxito o que en su lugar minimicen las opciones de fracaso. Las cuatro distintas estrategias son:

10.1.1 Oportunidades - Fortalezas

En este caso las fortalezas de la empresa muestran que el valor del producto ofertado destaca frente a sus competidores. La relación calidad-precio, además del oportuno planteamiento del modelo de negocio enfocado en la sostenibilidad, proporcionan a la empresa una posición estratégica. Además, debido a que se encuentra en un nicho de mercado que aún no ha sido explotado, la captación de clientes será mucho más sencilla y rápida de adquirir por lo que necesitará potenciar una buena estrategia de penetración de mercados donde se busque priorizar la promoción de los productos de forma óptima para no perder la oportunidad de posicionarse como la empresa líder en este sector.

10.1.2 Amenazas - Fortalezas

Como se ha comentado anteriormente, el producto ofertado es muy competitivo en cuanto a factor innovador y relación calidad precio. Esto implica que a un corto/medio plazo, la empresa será capaz de crecer rápidamente alcanzando un gran porcentaje de ventas en un periodo más corto del normal. Sin embargo, esto no necesariamente tiene por qué ser completamente cierto. Como el modelo planteado está principalmente apoyado en un modelo de negocio que explota la reducción de costes, se podría perder el factor diferenciador si otro competidor copia este mismo modelo, pero potencia de forma mucho más exitosa otros factores más psicológicos como la imagen de marca. Por eso mismo, la estrategia a seguir será la comentada en el apartado del Activity System Map, donde se menciona que la empresa deberá a largo plazo priorizar otro tipo de *order winners* que generen un recuerdo en el cliente más allá de que se trate de un producto barato y de buena calidad.

10.1.3 Oportunidades - Debilidades

Al ser una empresa que depende de la calidad de sus productos, poseer una relación fuerte con proveedores de la zona debería ser una prioridad. El no tener un acuerdo fijo con una de estas empresas podría afectar negativamente a la posición estratégica del negocio en caso de que ocurriese algún cambio inoportuno. Además, se encuentra en un nicho de mercado que todavía no se ha explotado en la ciudad de Madrid, que es el modelo de negocio de paellas basado en una cocina fantasma. Esto se ve mucho más favorecido bajo el contexto de un mercado saturado donde las empresas carecen de factor diferenciador y pierden poder por parte de sus compradores. Por lo tanto, debería aprovechar estas oportunidades para evitar que las debilidades que le plantea el entorno empresarial hagan perder a esta empresa su potencial posición dentro del sector.

10.1.4 Amenazas - Debilidades

Finalmente, si consideramos las estrategias relacionadas con las debilidades y amenazas, tenemos que plantear una serie de factores. El entorno cambiante que altera la posición de cualquier empresa dentro del sector, además de las plataformas de ventas que permiten a los productos sustitutos tener éxito sobre nosotros, podría ser una grave amenaza para la empresa. Esto conjuntamente se vería gravemente repercutido por una serie de costes elevados tanto por los costes de traspaso y de alquiler cómo de la dependencia del servicio *delivery* proporcionado por *UberEats*.

Por eso mismo, sería pertinente reducir costes en estas dos debilidades. Buscar un local que sea de un precio más reducido, además de elegir otra tarifa de servicio *delivery* para que suponga un porcentaje inferior de las ventas, podría mitigar este tipo de riesgos ya que reduciría de forma sustancial los costes. Gracias a eso, la empresa podría adaptarse a situaciones dónde las ventas no sean las esperadas cómo se había planteado en el caso pesimista del análisis económico.

11. Conclusiones

Al haber finalizado los análisis tanto internos como externos, además de desarrollado estrategias para poder maximizar el éxito o mitigar el riesgo, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, el desarrollo de este plan de negocio nos ha permitido tener una visión más holística del sector de la hostelería y comprobar la cantidad de retos y dificultades que posee un mercado tan cotidiano como es el de la restauración. Gracias a este plan, se ha podido sintetizar y aclarar los pasos a seguir a la hora de montar un negocio, además de profundizar en qué análisis se deben llevar a cabo para poder sacar resultados que se consideren útiles y realistas.

En relación con el análisis externo, este modelo de negocio se encuentra en un entorno muy competitivo con una alta demanda que se ve completamente abastecida por un mercado que prácticamente está en saturación. El consumidor se ha vuelto cada vez más exigente y busca experiencias y productos innovadores, dando por hecho variables como la calidad o la rapidez en la que se entregan los productos. Además, este cambio de mentalidad en el consumidor ha supuesto un incremento en el mercado de comida para llevar, en parte debido a tendencias sociales y el teletrabajo. La economía no está del lado de los emprendedores ya que, tras la crisis sufrida por la pandemia de 2019 y el conflicto bélico ocurrido en Europa, tanto los tipos de interés como la inflación han aumentado, haciendo más difícil adquirir una financiación a un precio razonable. Sin embargo, el modelo de negocio de cocina fantasma permite reducir costes de local para poder enfocar toda la inversión en el producto ofertado, permitiendo así que la empresa disminuya precios y sea capaz de mantenerse estable en un entorno tan cambiante como es el de este sector. Sin embargo, hay que considerar que la tecnología, además de servir de vehículo para promocionar los productos, también sirve como motor principal de los competidores para mostrar su factor diferenciador frente a nosotros. Esto otorgará poder tanto a los clientes como a las empresas que ofrecen productos sustitutos.

Pese a eso, en el entorno interno hemos detectado una fortaleza que el resto de los competidores no posee: la relación calidad-precio. El concepto de servicio *delivery* de arroces haciendo uso de una cocina fantasma no se ha introducido prácticamente en la Comunidad de Madrid, haciendo que este sector nicho pueda servir de potenciador para que la empresa consiga una alta cuota de clientes a corto plazo. Sin embargo, se ha detectado una clara amenaza. Adaptar el modelo de negocio a que su principal y única ventaja competitiva sea la relación calidad-precio, a corto plazo puede ser efectiva, pero, como se ha analizado en el Activity System Map, se requerirá de un factor más emocional si lo que se busca es mantenerse competitivo dentro del sector.

Gracias al marketing operacional hemos podido conducir la estrategia principal a los pilares de las 4Ps: producto, precio, promoción y distribución. Definiendo estos cuatro factores, somos capaces de identificar, además de potenciar, factores como el rango de alcance al que llegan los *riders*, el método de promoción por el que se publicitarán los productos, o el precio que se debe poner al bien en comparación a los competidores. Con esto conseguimos dirigir el enfoque que debe seguir la empresa para destacar frente a los demás y así poder conseguir una óptima posición estratégica.

A su vez, todos estos análisis se han visto contrastados con un planteamiento económico y financiero del proyecto. En él, se han definido claramente las distintas variables que compondrían la parte contable de la empresa, además de dirigido distintos supuestos para obtener conclusiones

más precisas. Los resultados obtenidos en la cuenta de pérdidas y ganancias han mostrado una situación positiva en la mayoría de las ocasiones, debido a que sólo en el caso pesimista la empresa tendría resultados del ejercicio negativos durante un periodo mayor a 6 años. Debido a esto, se realizó una medida ponderada de los distintos escenarios, para obtener un resultado híbrido de los tres que pudiese dar un resultado más conservador. Lo mismo sucedió en el Cash Flow. Este también se apoyó en un caso ponderado para mostrar resultados positivos que apoyan la posibilidad de liquidez en un corto periodo de tiempo para este negocio.

Con respecto al Balance de Situación, la empresa empieza a poder generar reservas y repartición de dividendos en el caso realista a partir del año 2027 debido a que se conseguiría un valor cero para los resultados negativos de ejercicios anteriores. En cambio, en el caso pesimista no se llega a alcanzar un resultado positivo en ningún momento durante el periodo planteado, haciendo que tanto los valores de Caja como de resultados negativos anteriores supongan un riesgo para la estabilidad económica de la empresa. Para poder salir de esta situación deberá volver a pedir un préstamo, que difícilmente será conseguido debido a la mala posición económica. Sin embargo, el caso optimista muestra resultados muy prósperos para la empresa, pudiendo desde el primer año, no solo generar reservas sino además capital adicional que podrá ser transformado en dividendos o reinvertido en la empresa.

Siguiendo con la perspectiva financiera, el Payback, VAN y TIR han mostrado resultados esperanzadores para este proyecto, indicando en los tres casos que la realización de este proyecto supone una mejor inversión financiera que la alternativa propuesta.

Finalmente, toda esta información ha sido consolidada y utilizada en el análisis DAFO para poder determinar los pasos a futuro que deberá seguir la empresa para poder crecer y mantener una posición competitiva aventajada. En definitiva, este proyecto proporciona resultados positivos para el modelo de negocio innovador planteado, considerando posibles riesgos y amenazas que pueda sufrir. Siendo estos causados principalmente por el entorno social, económico y tecnológico, además de las dificultades dentro de este mercado tan competitivo y cambiante. Además, este trabajo nos ha permitido consolidar y potenciar conocimientos empresariales a la vez que criterio analítico enfocado al sector estratégico, cualidades muy necesarias dentro del entorno de un ingeniero.

12. Bibliografía

- [1] Á. Brea, "Cinco novedades pospandemia en los negocios gastronómicos," *El Debate*, Octubre 2021. [Online]. <https://www.eldebate.com/sociedad/20211025/cinco-novedades-pospandemia-negocios-gastronomicos.html>
- [2] UberEats. (2023, Abril) Uber Eats Pricing. [Online]. <https://merchants.ubereats.com/us/es/pricing/>
- [3] DériveAgency. (2023) Vicio: Estas son las 5 razones por las que Arrasa. [Online]. <https://derive-agency.com/vicio-razones-por-las-que-arrasa/>
- [4] López S., "Cocinas fantasma: un maná para los hosteleros; una pesadilla para los vecinos," *El País*, Febrero 2021. [Online]. <https://elpais.com/economia/2021-02-19/cocinas-fantasma-un-mana-para-los-hosteleros-una-pesadilla-para-los-vecinos.html>
- [5] Echegüe J., "Madrid: ¿Qué son las "dark kitchens" y por qué generan polémica?," *La Razón*, Abril 2021. [Online]. <https://www.larazon.es/madrid/20210416/caufkhkncjadrn6xsry3vf67ki.html>
- [6] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*, 2010.
- [7] Bocken et al., *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes.*, 2014, pp. 42-56.
- [8] A. and Paquin, R. L. Joyce, *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production.*, 2016, ch. 135, pp. 1474-1486.
- [9] Monografías. (2023) Monografías. [Online]. <https://www.monografias.com/trabajos88/historia-hosteleria/historia-hosteleria>
- [10] Chapka, "¿Cuáles fueron los países más visitados en 2022?," *Chapka*, Marzo 2023. [Online]. <https://blog.chapkadirect.es/paises-mas-visitados-2022/>
- [11] Statista, "Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2021," 2023. [Online]. <https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>
- [12] Comunidad de Madrid, "La Comunidad de Madrid colabora con la producción agroalimentaria ecológica y la sostenibilidad en hoteles, restaurantes y cafeterías," 2022. [Online]. <https://www.comunidad.madrid/noticias/2022/03/07/comunidad-madrid-colabora-produccion-agroalimentaria-ecologica-sostenibilidad-hoteles-restaurantes-cafeterias>

- [13] Statista, "Number of restaurants and mobile food establishments in the Community of Madrid, Spain from 2010 to 2022," 2023. [Online].
<https://www.statista.com/statistics/753403/annual-restaurant-and-mobile-food-service-numbers-in-spain>
- [14] ProfesionalHoreca, "La restauración factura 37600 millones de euros en España en 2022, un 30% más," Febrero 2023. [Online].
<https://www.profesionalhoreca.com/2023/02/16/la-restauracion-factura-37-600-millones-de-euros-en-espana-en-2022-un-30-mas/>
- [15] Autónomos y Emprendedor.es, "El Día del Padre genera más de 62,4 millones de euros en ingresos para los negocios de la hostelería," Marzo 2023. [Online].
<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/noticias-de-empresa/dia-padre-genera-mas-624-millones-euros-ingresos-negocios-hosteleria/20230313181748029611.html>
- [16] FoodRetail, "La restauración espera que 2023 sea el año del crecimiento," 2023. [Online]. https://www.foodretail.es/horeca/restauracion-espera-ano-crecimiento_0_1734726514.html
- [17] Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen y William D. Guth Edmund P. Learned, *Business Policy Text and Cases*, Editorial: Irwin, Ed.: Homewood/III, 1965.
- [18] P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.*, 1973.
- [19] F. J. Aguilar, *Scanning the business environment.*: Macmillan, 1967.
- [20] Ayuda T Pymes, "Cuánto se paga de seguros sociales por cada trabajador," *Ayuda T Pymes*, Mayo 2023. [Online]. <https://ayudatpymes.com/gestron/cuanto-se-paga-de-seguros-sociales-por-cada-trabajador/>
- [21] Amazon Business. (2023) Amazon Business. [Online].
<https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-iae#:~:text=Tanto%20si%20eres%20aut%C3%B3nomo%20o,anterior%20al%20devengo%20del%20impuesto.>
- [22] Golden Soft, "Novedades en el impuesto sobre sociedades 2023," *Golden Soft*, 2023. [Online]. [https://www.goldensoft.com/blog-goldensoft/269-novedades-en-el-impuesto-sobre-sociedades-2023#:~:text=Nuevo%20tipo%20de%20gravamen%20reducido%20\(23%25\)&text=A%20partir%20del%201%20de,del%20tipo%20general%20del%2025%25](https://www.goldensoft.com/blog-goldensoft/269-novedades-en-el-impuesto-sobre-sociedades-2023#:~:text=Nuevo%20tipo%20de%20gravamen%20reducido%20(23%25)&text=A%20partir%20del%201%20de,del%20tipo%20general%20del%2025%25)
- [23] Infoautonomos, "Cuota de autónomos en 2023: Cotización por ingresos reales," 2023. [Online]. <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se->

[paga/#:~:text=Este%20nuevo%20sistema%20establece%20las,y%20m%C3%A1xima%20de%20590%20euros*.](#)

- [24] S. Tobar, "El efecto Ayuso en hostelería: logra que sobrevivan el 80% de los bares aunque se pierde el 19% del empleo en el sector," *El Español*, Diciembre 2021. [Online]. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20211222/efecto-ayuso-hosteleria-sobrevivan-pierde-empleo-sector/636436739_0.html
- [25] Hosteleria Madrid, "Hostelería Madrid premia a Isabel Díaz Ayuso por su apoyo a la hostelería de la región durante su mandato," *Hostelería Madrid*, Octubre 2022. [Online]. <https://www.hosteleriamadrid.com/notas-de-prensa/hosteleria-madrid-premia-a-isabel-diaz-ayuso-por-su-apoyo-a-la-hosteleria-de-la-region-durante-su-mandato/>
- [26] Madrid Licencias, "Licencia actividad dark kitchens (cocinas fantasma, ghost kitchens, cocinas ciegas o multicocina)," 2023. [Online]. <https://www.madridlicencias.com/blog/licencia-actividad-dark-kitchens-cocinas-fantasma-ghost-kitchens-cocinas-ciegas-o-multicocina/>
- [27] Solagro, "Coste de licencia de apertura de bar en madrid," 2023. [Online]. <http://www.solagro.es/licencias/bares-y-ocio/bares/coste-licencia-apertura-bares-restaurantes-madrid/#:~:text=Coste%20de%20licencias%20de%20apertura,o%20centros%20formativos%20en%20Madrid&text=Precio%20ECLU%3A%20675%20euros.,de%2010.000%20euros%20%3D%2040>
- [28] I. Benedito, "Un año después de Ucrania: 8 gráficos que muestran las cicatrices de la guerra en la economía española," *Business insider*, Febrero 2023. [Online]. <https://www.businessinsider.es/efectos-guerra-economia-espanola-ano-despues-graficos-1202096>
- [29] Expansión, "Tipos del BCE - Banco central Europeo," *Expansión*, Marzo 2023. [Online]. <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>
- [30] R. L., & Ruiz, J. A. L. Pintor, *LOS ESPAÑÓLES DEL SIGLO XXI: Estudio Sociológico de una Sociedad sin Complejos.*: Fundación BBVA, 2006.
- [31] 20Minutos, "Madrid arrebató el primer puesto a Barcelona como la ciudad más competitiva en turismo en España durante 2022," *20Minutos*, Marzo 2023. [Online]. <https://www.20minutos.es/noticia/5109512/0/madrid-arrebata-el-primer-puesto-a-barcelona-como-ciudad-mas-competitiva-en-turismo-en-espana-durante-2022/>
- [32] RestauracionNews, "El delivery y el take away se triplica en España tras la pandemia," *RestauracionNews*, Abril 2022. [Online]. <https://restauracionnews.com/2022/04/delivery-take-away-espana-triplica-pandemia/>

- [33] Sivarious, "Así ha evolucionado el "food delivery" por la pandemia en España," *Sivarious*, Agosto 2022. [Online]. <https://sivarious.com/gestion/asi-ha-evolucionado-el-food-delivery-por-la-pandemia-en-espana-20220803-0723/>
- [34] L. Cartay, "Publicidad a través de influencers: Así es el <>," *Flowbox*, 2023. [Online]. <https://getflowbox.com/es/blog/que-es-el-marketing-de-influencers/>
- [35] Naciones Unidas, "Datos y cifras," *Naciones Unidas*, 2023. [Online]. <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>
- [36] R. Vallés, "España, entre los 10 países más vegetarianos del mundo," *La Vanguardia*, Febrero 2020. [Online]. <https://www.lavanguardia.com/comer/20200219/473651185247/hip-2020-espana-paises-mas-vegetarianos-mundo-brl.html>
- [37] M. Guerra, "La sostenibilidad, otra forma de atraer clientes," *CincoDías el País*, Noviembre 2022. [Online]. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/10/31/fortunas/1667232029_285421.html
- [38] L. Ruiz Simón, "El impuesto al plástico desafía al crecimiento de la restauración a domicilio," *EFE:Agro*, Marzo 2023. [Online]. <https://efeagro.com/plastico-comida-domicilio/>
- [39] Mapal-os, "Normativa para bares y restaurantes: guía completa para garantizar que tu negocio de hostelería cumple la ley," *Mapal-os*, 2023. [Online]. <https://mapal-os.com/es/recursos/blog/normativa-para-bares-y-restaurantes-guia-completa>
- [40] BOE, "Orden de 17 de marzo de 1965 por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes," *BOE*, Marzo 1965. [Online]. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1965-6262>
- [41] BOE, "Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña," *BOE*, Diciembre 2009. [Online]. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-4181>
- [42] BOE, "Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid," Marzo 1999. [Online]. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-12089>
- [43] M. Porter, "The five competitive forces that shape strategy," *Harvard business review*, 1979.
- [44] M. Márquez, "5 Fuerzas de Porter: Qué es y para qué sirven," *Escuela Marketing and Web*, 2022. [Online]. <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>

- [45] C. W. et al. Hill, *Administración Estratégica*. México, 2009.
- [46] D. Adelantado, "Dark Kitchen: ¿cuánto cuesta abrir una cocina fantasma?," *Emprendedores*, Abril 2021. [Online]. <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/dark-kitchen-cocina-delivery/>
- [47] Nestlé, "Proveedores para hostelería: ventajas de elegir un buen proveedor," *Nestlé Professional*, Mayo 2022. [Online]. <https://www.nestleprofessional.es/noticias/proveedores-para-hosteleria-ventajas-de-elegir-un-buen-proveedor>
- [48] A. M. López, "Number of restaurants and mobile food establishments in the community of Madrid, Spain from 2010 to 2022," *Statista*, 2023. [Online]. <https://www.statista.com/statistics/753403/annual-restaurant-and-mobile-food-service-numbers-in-spain/>
- [49] Diario de Gastronomía, "Aumenta la sensibilidad al precio a la hora de elegir un restaurante," *Diario de Gastronomía*, Junio 2022. [Online]. <https://diariodegastronomia.com/aumenta-la-sensibilidad-al-precio-la-hora-elegir-restaurante/>
- [50] M. Porter, *What is strategy?*: HBR reprint 96608, 1996.
- [51] Celicidad, "Las cifras de celiacía," *Celicidad*, 2022. [Online]. <https://celicidad.net/las-cifras-la-celiacua/>
- [52] N. Restrepo Abad, *Estrategia de Precios: Un enfoque de mercadeo para los negocios.*, 2007.
- [53] Gasbarrino S., "Los 3 métodos de fijación de precios más utilizados," *HubSpot*, 2023. [Online]. <https://blog.hubspot.es/sales/metodos-fijacion-precios>
- [54] Comercionista, "Calcular Margen de Beneficio de forma CORRECTA," *Comercionista*, 2019. [Online]. <https://www.comercionista.com/gestion/calcular-margen-de-beneficio/>
- [55] Uber, "Cómo funcionan los precios dinámicos de Uber," *Uber*, 2023. [Online]. <https://www.uber.com/es-ES/blog/precios-dinamicos-uber/>
- [56] S. Pursell, "16 estrategias de fijación de precios (con ejemplos)," *HubSpot*, 2023. [Online]. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>
- [57] J. Dean, "Pricing Pioneering Products," *The Journal of Industrial Economics*, pp. 165-179, 1969.
- [58] (2023) Mar&Tierra Arroces a Domicilio. [Online]. <https://marytierradomicilio.es/>
- [59] (2023) Arrocerías A Banda. [Online]. <https://pedidos.arroceriasabanda.es/es>

- [60] (2023) Socarrat. [Online]. <http://www.socarratt.com/>
- [61] (2023) La Casa Valencia. [Online]. <https://www.lacasavalencia.es/nuestra-carta>
- [62] (2023) Arrocería Ventura. [Online]. <https://arroceriaventura.es/la-carta>
- [63] (2023) Arroces de Levante. [Online]. <https://www.arrocesdelevante.es/>
- [64] (2023) Arroces Tribulete. [Online]. <https://www.arrocestribulete.es/>
- [65] (2023) La Taberna de Peñalver. [Online]. <https://www.latabernadepenalver.com/carta-penalver/>
- [66] (2023) Arrocería La Estrella. [Online]. <https://www.arroceriaestrella.com/>
- [67] (2023) Berlanga. [Online]. <https://restauranteberlanga.com/>
- [68] L. Cancela, "¿Cuánto cobran las influencers?," *La Voz de Galicia*, Octubre 2022. [Online]. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/yes/2022/10/27/cobran-influencers/00031666869108796946352.htm>
- [69] ReasonWhy, "El Marketing de Influencers es efectivo para el 69% los profesionales de la Comunicación," *ReasonsWhy*, Febrero 2014. [Online]. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/social-media/el-marketing-de-influencers-es-efectivo-para-el-69-los-profesionales-de-la>
- [70] A. Lenis, "Cómo hacer publicidad en redes sociales y 18 ejemplos geniales," *HubSpot*, 2023. [Online]. <https://blog.hubspot.es/marketing/publicidad-redes-sociales>
- [71] P. Fernandez, "¿Cuáles son las zonas de oficinas, naves y locales más solicitadas de Madrid?," *EuropaPress*, 2019. [Online]. <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-cuales-son-zonas-oficinas-naves-locales-mas-solicitadas-madrid-20180226100635.html>
- [72] Idealista, "Alquiler de Local en Nueva España," 2023. [Online]. <https://www.idealista.com/inmueble/101580987/>
- [73] Infoautonomos, "¿Cómo crear una Sociedad Limitada?," 2023. [Online]. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- [74] Indeed. (2023, Mayo) Indeed Salaries. [Online]. <https://es.indeed.com/career/mesero/salaries/Comunidad-de-Madrid>
- [75] BOE, "Real Decreto 99/2023, de 14 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2023.," *BOE*, Febrero 2023. [Online]. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-3982>

- [76] BOE, "TARIFA PARA LA COTIZACIÓN POR ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES," Mayo 2023. [Online]. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22865&p=20211229&tn=1#dacuarta>
- [77] 20Minutos, "El mapa de los platos españoles que piden a domicilio por zonas," 2023. [Online]. <https://www.20minutos.es/gastronomia/recetas/mapa-platos-espanoles-piden-a-domicilio-5114604/>.
- [78] ImpulsaPopular, "¿Cuál debe ser el costo ideal de mi nómina?," 2023. [Online]. <https://impulsapopular.com/finanzas/cual-debe-ser-el-coste-ideal-de-mi-nomina/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Second%20Wind,compa%C3%B1%C3%ADa%20en%20una%20posici%C3%B3n%20precaria>
- [79] Banco Santander. (2023) Simulador Préstamos Personales. [Online]. <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>
- [80] Makro. P&H Caja de comida Cartón Kraft biodegradable 18x11'5x5cm 50 unidades. [Online]. <https://tienda.makro.es/shop/store/pv/BTY-X194793/0032/0021/P-H-Caja-de-comida-cart%C3%B3n-kraft-biodegradable-18X11'5X5cm-50-unidades>
- [81] Economipedia, "Tasa interna de retorno TIR," 2023. [Online]. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- [82] Instituto Nacional de Estadística. (2023) Atlas de distribución de renta de los hogares en la comunidad de Madrid. [Online]. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=31097&L=0>
- [83] Idealista. (2023) Informes de precio de vivienda en la Comunidad de Madrid. [Online]. <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/madrid-comunidad/report/>
- [84] PaellerosPaelleras. (2023) Paellas Valencianas Pulidas. [Online]. <https://paellerosypaelleras.com/paellas-valencianas-pulidas>

13. Anexo

13.1 Renta Media per capita

	Renta neta media por persona (€)	
	2020	2019
2807901 Madrid distrito 01	18,314	18,789
2807902 Madrid distrito 02	19,284	19,088
2807903 Madrid distrito 03	23,227	23,262
2807904 Madrid distrito 04	25,932	25,770
2807905 Madrid distrito 05	27,719	27,634
2807906 Madrid distrito 06	16,336	16,354
2807907 Madrid distrito 07	24,913	24,881
2807908 Madrid distrito 08	20,217	20,105
2807909 Madrid distrito 09	24,138	24,025
2807910 Madrid distrito 10	13,261	13,179
2807911 Madrid distrito 11	11,713	11,679
2807912 Madrid distrito 12	10,239	10,211
2807913 Madrid distrito 13	10,445	10,402
2807914 Madrid distrito 14	15,294	15,101
2807915 Madrid distrito 15	16,436	16,349
2807916 Madrid distrito 16	19,890	20,044
2807917 Madrid distrito 17	10,591	10,540
2807918 Madrid distrito 18	13,099	12,976
2807919 Madrid distrito 19	13,123	12,916
2807920 Madrid distrito 20	14,537	14,545
2807921 Madrid distrito 21	19,138	19,026

Ilustración 14: Renta Media per Capita en distritos de la ciudad de Madrid [82]

13.2 Precio medio por m² en los distritos de Madrid

Localización	Precio m2 mayo 2023	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Madrid	16,6 €/m2	+ 1,2 %	+ 2,6 %	+ 11,0 %	16,6 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Arganzuela	16,4 €/m2	+ 0,7 %	+ 1,5 %	+ 8,7 %	16,4 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Barajas	13,0 €/m2	+ 2,5 %	+ 3,3 %	+ 5,6 %	13,0 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Carabanchel	13,3 €/m2	- 0,3 %	+ 5,7 %	+ 11,4 %	13,3 €/m2 abr 2023	- 0,3 %
Centro	20,2 €/m2	+ 1,2 %	- 1,1 %	+ 13,3 %	20,5 €/m2 feb 2023	- 1,1 %
Chamartín	17,7 €/m2	+ 1,1 %	+ 1,8 %	+ 9,9 %	17,7 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Chamberí	20,0 €/m2	+ 2,0 %	+ 2,5 %	+ 13,7 %	20,0 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Ciudad Lineal	14,9 €/m2	+ 1,0 %	+ 5,3 %	+ 11,5 %	14,9 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Fuencarral	13,9 €/m2	+ 1,5 %	+ 3,2 %	+ 10,1 %	13,9 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Hortaleza	13,9 €/m2	+ 0,3 %	+ 2,1 %	+ 9,0 %	13,9 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Latina	13,3 €/m2	+ 0,9 %	+ 4,3 %	+ 9,2 %	13,3 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Moncloa	16,3 €/m2	+ 1,9 %	+ 6,2 %	+ 8,8 %	16,3 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Moratalaz	12,0 €/m2	- 0,9 %	- 0,8 %	+ 5,3 %	12,2 €/m2 mar 2023	- 1,9 %
Puente de Vallecas	13,4 €/m2	+ 0,5 %	+ 2,1 %	+ 8,7 %	13,4 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Retiro	17,6 €/m2	+ 0,9 %	+ 3,1 %	+ 11,8 %	17,6 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Salamanca	20,7 €/m2	+ 2,1 %	+ 3,5 %	+ 14,1 %	20,7 €/m2 mayo 2023	0,0 %
San Blas	13,2 €/m2	0,0 %	+ 3,9 %	+ 9,7 %	13,2 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Tetuán	17,3 €/m2	+ 1,0 %	+ 2,4 %	+ 12,4 %	17,3 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Usera	13,5 €/m2	+ 1,3 %	- 0,2 %	+ 13,2 %	13,5 €/m2 feb 2023	- 0,2 %
Vicálvaro	11,4 €/m2	+ 0,1 %	+ 1,1 %	+ 5,8 %	11,4 €/m2 mayo 2023	0,0 %
Villa de Vallecas	12,6 €/m2	- 0,9 %	+ 7,0 %	+ 9,4 %	12,8 €/m2 abr 2023	- 0,9 %
Villaverde	12,3 €/m2	+ 2,6 %	+ 3,6 %	+ 10,8 %	12,3 €/m2 mayo 2023	0,0 %

Ilustración 15: Precio por metro cuadrado según el distrito en la ciudad de Madrid en el año 2023 [83]

13.3 Desglose de coste de Paellas

Capacidad	Unidades de Paella	Precio Unitario (€)
10 Raciones	30	9.75
6 Raciones	20	5.90
4 Raciones	30	4.91
2 Raciones	25	3.96
Total		656.80 €

Tabla 32: Desglose coste de Paellas [84]

13.4 Cálculo de gasto aproximado de gas anual

SUMINISTROS GAS									
	Consumo KWh	Horas diarias Semana	Volumen	Horas diarias Fin de semana	Volumen	Consumo por semana total:	Consumo total anual	Precio € por KWh	Coste del Gas €
Realista	5.56	1.00	6.00	1.50	5.00	216.84	11,275.68	0.09	1,068.93
Pesimista	5.56	1.00	3.00	1.00	4.00	111.20	5,782.40	0.09	548.17
Optimista	5.56	2.00	6.00	2.50	6.00	433.68	22,551.36	0.09	2,137.87

Tarifa por uso RL.2 Naturgy

Tabla 33: Desglose gastos de suministros de gas

13.5 Coste de materias primas

Estimación coste de materias primas para la realización de una paella Valenciana de 4 personas				
Ingredientes Paella	Precio	Cantidad a x precio	Cantidad (g)	Precio fin
Arroz Bomba	4.50	1,000.00	400.00	1.80
Pollo	6.17	1,900.00	900.00	2.92
Conejo	5.37	600.00	500.00	4.48
Judias verdes Planas	2.83	750.00	200.00	0.75
Garrafó	1.20	450.00	100.00	0.27
Tomates	2.99	2,000.00	400.00	0.60
Sal	0.30	1,000.00	15.00	0.00
AOVE	6.45	1,000.00	100.00	0.65
Azafrán	1.75	0.40	0.10	0.44
Pimentón dulce	0.90	56.00	5.00	0.08
			Precio Total	11.98
			P. Unitario	3.00

Tabla 34: Estimación de coste unitario de una Paella

Coste anual de materias primas					
	Unidades Estandar	Unidades Premium	descuentos por volumen		
			Estandar	Premium	Total
Realista	22,588.80	8,923.20	50,758.40	26,066.26	76,824.66
Pesimista	11,381.76	4,592.64	25,575.50	13,415.92	38,991.42
Optimista	18,907.20	44,116.80	42,485.62	128,873.05	171,358.67

Tabla 35: Estimación coste anual de materias primas