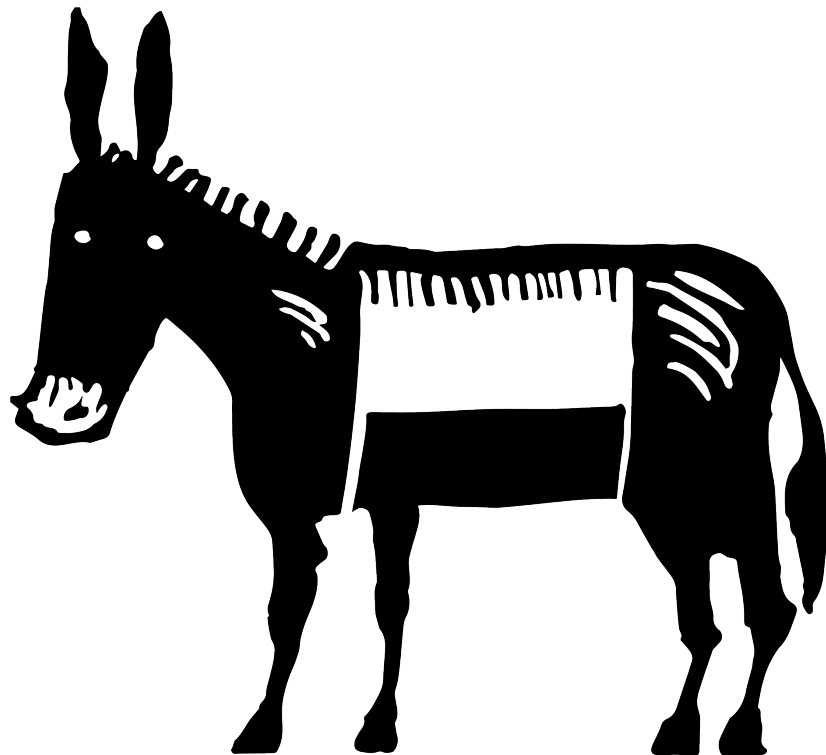




Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Fast Casual Food en Oviedo

EL BURRITU



Alumno: 201404937

Coordinadora: M^a Olga Bocigas

Resumen

En este trabajo proponemos como modelo de negocio un restaurante mexicano de comida “fast casual” en la ciudad de Oviedo, cuya denominación será *El Burritu*.

Partimos de un análisis de mercado y de la competencia en esta ciudad. Posteriormente, tras la realización de una encuesta y el análisis de los resultados determinamos que nuestro restaurante se enfocará en un segmento joven que valora muy positivamente la comida mexicana, al que hemos denominada “Jóvenes Mariachis”.

Nuestra propuesta de valor consiste en que *El Burritu* sea un lugar en el que los clientes disfruten de la mejor comida mexicana de Asturias hecha “a su medida” en un local moderno y acogedor con un ambiente mayoritariamente joven. Con las mejores materias primas asturianas y siguiendo las tradicionales recetas mexicanas queremos ofrecer platos saludables a un precio muy competitivo.

Los siguientes pasos que hemos seguido han sido realizar una previsión de ingresos y costes, un estudio de la localización adecuada, la elaboración de un plan de organización y recursos humanos y la selección de la forma jurídica óptima para desarrollar nuestro proyecto.

Por último, hemos diseñado los estados financieros de la empresa y hemos realizado una proyección de los flujos de caja libres que generará el negocio en los próximos 5 años. Teniendo todo esto en cuenta, hemos calculado el VAN y el TIR. Tras analizar los resultados obtenidos en nuestras estimaciones concluimos que la rentabilidad de la inversión propuesta es bastante alta, por lo que el proyecto de *El Burritu* es viable.

Palabras clave: Modelo de negocio, comida “fast-casual”, El *Burritu*, propuesta de valor, encuesta, segmentación, proyecciones financieras.



Abstract

In this project, we propose as a business model a Mexican restaurant of "fast casual" food in the city of Oviedo, whose name will be *El Burritu*.

We start from an analysis of the market and the competition in this city. Subsequently, after conducting a survey and analyzing the results, we determined that our restaurant will focus on a segment of young people who value very positively the Mexican food, which we have called "Young Mariachis".

Our value proposition is that *El Burritu* is a place where customers will enjoy the best "customized" Mexican food in Asturias in a modern and welcoming place with a mostly young atmosphere. With the best raw materials and following the traditional Mexican recipes we want to offer healthy dishes at a very competitive price.

The successive steps that we have followed were making a forecast of income and costs, a study of the suitable location, the elaboration of an organization plan and the selection of the optimal legal form to develop our project.

Finally, we have designed the company's financial statements and we have projected the free cash flows that the business will generate in the next 5 years. Taking all this into account, we have calculated the NPV and IRR. After analyzing the results obtained in our estimates, we conclude that the profitability of the proposed investment is quite high, so the *El Burritu* project is feasible.

Key Words: Business model, "fast casual" food, *El Burritu*, value proposition, survey, segmentation, financial projections.



1. Presentación del proyecto.....	7
2. Plan de marketing.....	11
2.1 Análisis de mercado.....	11
2.2 Análisis y segmentación de clientes	14
2.3 Análisis de la competencia.....	17
2.4 Definición del producto. Marca. Posicionamiento.....	20
2.5. Logotipo.....	22
2.6 Plan de distribución.....	23
2.7 Plan de promoción/comunicación.....	24
2.8. Determinación del precio de venta	25
2.9. Previsión de Ingresos.....	27
2.10. Inversión inicial	31
2.11. Gastos recurrentes.....	32
2.12 Business Model Canvas	35
3. Producto mínimo variable. Contraste de hipótesis de negocio (método Lean Start Up).	37
3.1 Enumeración de hipótesis de negocio	37
3.2 Definición del producto mínimo viable	38
3.3 Construcción o elaboración de prototipo o de modelo de producto mínimo viable .	38
3.4 Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable.....	38
4. Plan de producción y compras. Localización.	39
4.1 Ubicación.....	39
4.2 Características técnicas	40
4.3 Diagrama de procesos de El Burritu	40
4.3 Flujo de Servicio al cliente.....	42
4.4 Proveedores	44
4.4.1 Criterios de selección de proveedores	45
4.5 Formas y plazos de pago y cobro de proveedores y clientes.....	45
4.5.1 Clientes	45
4.5.2 Proveedores	45



4.6	Gestión de stocks.....	46
4.7	Control y aseguramiento de la calidad.....	47
4.8	Estrategia de crecimiento.....	47
5.	Plan de organización y recursos humanos.....	48
5.1	Política de RR.HH.....	48
5.1.1	Trabajadores.....	48
5.1.2	Estructura organizativa.....	50
5.2	Socios.....	51
5.3	Plan de contratación/selección.....	51
5.4	Política retributiva. Costes salariales.....	52
5.5	Políticas de formación/desarrollo.....	53
6.	Área jurídico-fiscal.....	54
6.1	Forma jurídica.....	54
6.2	Procedimiento para dar de alta la sociedad.....	55
6.3	Procedimiento de Seguridad Social.....	56
6.4	Trámites administrativos generales.....	56
7.	Plan Económico-Financiero.....	57
7.1	Aportación de los socios.....	57
7.2	Plan de financiación.....	57
7.3	Proyección de los Estados Financieros.....	58
7.3.1	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	58
7.3.2	Balance de situación.....	60
7.4	Estado de Flujos de Caja:.....	61
7.5	VAN Y TIR.....	62
8.	Calendario de ejecución.....	64
9.	Conclusiones.....	65
10.	Índice de Tablas.....	66
11.	Bibliografía.....	67
	Páginas webs de restaurantes mexicanos consultadas.....	67
	Artículos de prensa, informes y webs consultadas.....	67
	Libros consultados.....	69
	Textos legales.....	69



12. ANEXOS	70
Anexo 1: Encuesta	70
Anexo 2: Resultados de la encuesta	72
Anexo 3: Localización	78
Anexo 4: Precios Finales de nuestros productos:	81
Anexo 5: Coste de producción de un burrito:	81
Anexo 6: Desglose inversión en maquinaria de hostelería y equipamiento de cocina:...	82
Anexo 7: Socios	82
Anexo 8: Logotipos y diseños secundarios	83
Anexo 9: Amortización mensual del préstamo	85



1. Presentación del proyecto

Los promotores de *El Burritu* (EB en adelante) son: Ignacio Tuero Ferrer, Aarón García Sánchez y Omar Riestra Sabín. El primero es recién graduado en Derecho y ADE (ICADE) en la Universidad Pontificia de Comillas, el segundo cursa un grado en Economía en la Universidad Carlos III, por lo que ambos tienen formación relacionada con la Administración y Dirección de Empresas. Además, Aarón es jefe de relaciones públicas de tres clubes de ocio nocturno en la ciudad de Madrid. Por otra parte, Omar es recién licenciado en Ingeniería Aeronáutica en la Universidad Politécnica de Madrid, por lo que aporta experiencia en métodos cuantitativos. Es importante añadir que este último integrante de nuestro equipo tiene un curso de comida mexicana por la escuela Kitchen Club.

Somos un equipo joven, sin miedo al fracaso, con buenas dotes comerciales y conocimiento de las nuevas tecnologías. Las principales características de nuestro equipo emprendedor son las siguientes:

- cada uno aporta un capital de **19.780 euros**,
- contamos con conocimiento superior en materias diversas que se complementan a la perfección para la realización de nuestro proyecto,
- la **juventud** jugará un papel a nuestro favor, se trata de un equipo sin miedo al fracaso (este atributo es necesario, pues se trata de un proyecto cuyo “target” principal es el público joven),
- un integrante de nuestro equipo tiene **formación** en cocina mexicana y todos somos amantes de este tipo de comida,
- tenemos experiencia en las **relaciones públicas** enfocadas a atraer a un público joven,
- dominamos el uso de las **nuevas tecnologías**, que serán de vital importancia para la realización de campañas de marketing para atraer a los clientes potenciales.

En Oviedo tenemos los restaurantes mexicanos “de toda la vida”, sin embargo, nosotros nos queremos enfocar en otro modelo de negocio, la comida “fast-causal”. La revista



Territorio Gastronómico define este concepto como “la nueva comida rápida¹” o “una tendencia gastronómica en la que confluyen elementos alimenticios, industriales, generacionales y ecológicos”.

Nuestro objetivo es ofrecer este nuevo concepto dentro del ámbito de la comida mexicana (un estilo parecido al Jleo’s o Tierra Burrito en España o el Sonoritas fuera de España). En Asturias no hay ningún negocio comparable y estamos seguros de que será todo un éxito. Degustar nuestros succulentos nachos o disfrutar de nuestros auténticos burritos y tacos (a un precio muy asequible) en un local innovador de ambiente joven es una necesidad que no se ha cubierto satisfactoriamente en la ciudad. Además, durante las tardes los clientes podrán acercarse a pasar un rato agradable bebiendo nuestras deliciosas cervezas mexicanas.

Nuestra propuesta de valor se llama *EL BURRITU*, y nuestra misión es la siguiente:

- Que la gente de Asturias pueda disfrutar de **la mejor comida mexicana** en un ambiente agradable.
- Ofrecer **comida sana** basada en productos saludables, sin alimentos ultraprocesados² (real food) para así alejarnos de la vieja concepción de que este tipo de comida es “comida basura”.
- Demostrar que se puede tener una comida sana, rica y con productos calidad que ronde los **10 euros**.
- Proporcionar productos que le gusten a todo el mundo, ya que todos nuestros platos (nachos, tacos y burritos) son “**customizables**”, cada persona puede diseñar su plato como quiera. Además, ofreceremos opciones veganas, vegetarianas y sin gluten, para que nadie tenga que privarse de nuestra magnífica comida mexicana.
- Ofrecer alimentos cocinados siguiendo las **recetas tradicionales** mexicanas, pero con la **mejor materia prima** de nuestra región.

¹ Territorio Gastronómico. (2019). ‘Fast-casual’ o la nueva comida rápida. [online]: <http://territoriogastronomico.com/noticias/fast-casual-o-la-nueva-comida-rapida>

² Ríos, C. (2019). Come comida real. 2nd ed. Paidós.



- Crear una **imagen de marca**, que la gente al ver nuestro logo lo relacione con “un estilo de vida saludable” y “una mentalidad joven”.
- Dirigirnos a un público principalmente **joven**, sin abandonar los otros segmentos de población: familias, ancianos, niños...
- Contar con **personal** muy cualificado para la preparación de la comida, diseño del local y atención al cliente.
- Coordinarnos con **plataformas online** de comida a domicilio (Glovo, Deliveroo, UberEats) para llevar nuestro producto a las casas de la gente que no tenga tiempo para venir a nuestro local.

***EL BURRITU* será un lugar en el que los clientes disfrutarán de la mejor comida mexicana de Asturias hecha “a su medida” en un local moderno y acogedor con un ambiente mayoritariamente joven. Con las mejores materias primas asturianas y siguiendo las tradicionales recetas mexicanas ofreceremos platos saludables a un precio muy competitivo.**

Oviedo es una ciudad en la que los negocios de comida rápida y comida internacional siempre han funcionado muy bien. El McDonald’s de la Calle Uría (la calle principal) tiene uno de los mejores registros de clientes de Europa, otras hamburgueserías como el Goiko Grill tienen días de espera para conseguir una reserva, los pocos locales de sushi siempre están llenos...

Además, la llegada de Glovo a la ciudad el año pasado ha potenciado este sector, a la gente le encanta poder darse un capricho y que le traigan su comida favorita a casa. Se ha convertido en normal ver a “*Glovers*” subiendo y bajando durante todo el día por el Parque San Francisco.

Sin embargo, notamos que falta variedad y, sobre todo, opciones saludables y “fast-casual”. Tenemos la seguridad de que, para el concepto de comida “fast casual”, Oviedo es un mercado con mucho potencial pero que apenas se ha explotado. Durante los cinco años que llevamos viviendo en Madrid hemos tenido la oportunidad de observar el funcionamiento de este tipo de negocios y su gran expansión.



Este tipo de comida, la “*fast casual food mexicana*” ha irrumpido muy fuerte en Madrid y cada vez se está haciendo más popular. En primer lugar, es necesario explicar el concepto. Es importante no confundirlo con el tradicional restaurante mexicano que casi todas las ciudades tienen. La principal diferencia radica en que en el restaurante mexicano los clientes se sientan en la mesa y se les atiende como en cualquier otro tipo de restaurante, mientras que en el *Mexican Fast Casual* el cliente tiene que pasar por un mostrador en el que “customiza” su burrito, sus tacos o sus nachos. Además, en el segundo es más común coger la comida para llevar.

Por otra parte, el hecho que lo denominemos *Mexican Fast Casual* no quiere decir que sea una comida poco saludable. Para rellenar el burrito se ofrecen varios guisos de carne de alta calidad y una amplia variedad de vegetales. También se ofrecerán opciones veganas.

La rápida inmersión que este tipo de comida ha tenido en la sociedad madrileña (especialmente en los jóvenes), la simpleza del producto (siempre cuidando la calidad) y los bajos costes de producción nos parecen motivos más que necesarios para creer que este negocio será un éxito.

En nuestra opinión, se trata de un ciclo que se ha repetido en constantes ocasiones. Cuando una variedad de comida extranjera llega a nuestro país, los restaurantes se establecen en las grandes ciudades como Madrid o Barcelona, y después se van expandiendo al resto de ciudades de España. La primera hamburguesería, el primer puesto de sushi y el primer kebab se instalaron en Madrid y ahora es impensable no encontrar locales de este tipo en todas las regiones. Estamos seguros de que con la comida *Mexican Fast Casual* ocurrirá lo mismo. Es una oportunidad de negocio única que hay que aprovechar antes de que sea demasiado tarde.



2. Plan de marketing

2.1 Análisis de mercado

La hostelería siempre ha sido uno de los sectores favoritos para los españoles que quieren iniciar un negocio, por esto es uno de los motores de la economía. Según la AEF (Asociación Española de Franquiciadores), este sector supone casi un 8% del Producto Interior Bruto nacional³. Además, este sector genera 1,6 millones de puestos de trabajo en los aproximadamente 700.000 establecimientos hosteleros.

El sector hostelero es uno de los que más ha sufrido durante la crisis económica, ya que durante ese tiempo los españoles redujeron considerablemente el gasto en ocio. Sin embargo, un informe⁴ reciente de la AEF asegura que las cifras se están recuperando. También es importante destacar el aumento del número de franquicias, uno de nuestros grandes competidores potenciales, en todo el territorio nacional. El organismo ya mencionado afirma que el sistema de franquicias comprende más de 120 cadenas de restauración, y que su facturación global supera los 35.000 millones de euros. El grupo formado por las franquicias de restauración lo aglutinan diferentes ramas de actividad como las cadenas de cafeterías, cervecerías, fast food, tapas o restaurantes. Según el socio director de T4 Franquicias, este grupo supera los 12.000 establecimientos.

A principios de 2019, existen en España unos 280.000 locales de restauración, siendo la mayoría de los mismos micropymes que emplean de una a cinco personas. Además, España es el país que tiene más densidad de bares, 1 bar cada 75 personas. Como ya hemos mencionado, el sector de la restauración está en auge en nuestro país. En 2017 y durante el primer semestre de 2018 se abrieron en España más de 1.300 nuevos establecimientos. Entre 2013 y 2017 se inauguraron 4.500 establecimientos.

³ Agencia Efe. (2019). *La hostelería supone casi un 8% del PIB nacional, según la AEF*.:
<https://www.efe.com/efe/espana/efeempresas/-/50000908-3348674#>

⁴ Agencia Efe. (2019). *La hostelería supone casi un 8% del PIB nacional, según la AEF*.:
<https://www.efe.com/efe/espana/efeempresas/-/50000908-3348674#>



El año pasado, las consultoras NDP Group y KPMG realizaron un informe “Anuario Contexto económico de la restauración organizada en España: Ingredientes para el éxito”⁵ en que se recogió que España aumentó sus ventas un 2,5% el año pasado con respecto al anterior. Este aumento, según el informe, se debió a que el número de visitas a los locales creció un 1,3% (98 millones de consumos más fuera de casa).

Los **fast food, las cafeterías y los bares supusieron el 86% de las visitas**, y la mayor subida de ticket medio (dinero que se gasta una persona cuando acude a un restaurante) fue en los restaurantes italianos y hamburgueserías, dos de nuestros principales competidores. Este estudio también afirmó que son cada vez más los consumidores que apuestan por locales **temáticos, de bajo coste o con nuevos conceptos** de restauración. Nuestro futuro restaurante es temático (comida mexicana), de bajo coste (esperamos ofrecer un ticket medio de unos 10 euros) y se trata de un nuevo concepto (platos “a tu manera”), por lo que aunamos las tres nuevas tendencias de los consumidores.

Además de estas tres tendencias, existen nuevos patrones de negocio en el sector de la hostelería, según el mencionado estudio:

- **Función en hostelería.** Apostar por un equipo de trabajo formado y especializado que haga crecer el negocio.
- **Personalizar.** Según el informe, 2019 será “el despegue de la personalización en hostelería”, el objetivo de esto es ofrecer a cada uno de los clientes o que necesita.
- **Envío a domicilio**, y espacios **temáticos** y personalizados. El famoso “delivery” o envío a domicilio creció un 7% en 2017. En 2018 nos aventuramos a decir que este número habrá sido aún mayor. Pocos son los restaurantes de precio medio que se pueden mantener a flote cuando sus competidores comienzan a realizar pedidos a domicilio a través de internet.

⁵ KPMG & NDP Group (2018): *Anuario de la restauración organizada en España*. (online): <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>



- **Las redes sociales.** Hacia la mitad de los restaurantes en 2018 reconocían que las redes sociales son el medio de comunicación más importante con el cliente. Este porcentaje se estima que se eleve hasta e 65% en 2020. Por otra parte, cada vez más personal utilizan aplicaciones del móvil (por ejemplo, “Tripadvisor”) y las redes sociales (como Instagram: ya sea a través de publicidad directa o vía influencers) para elegir un restaurante. El concepto “Tech Food” cada vez está más extendido en el exterior.
- **Imagen del restaurante.** Estos últimos años han obrado fuerza los restaurantes con personalidad, los que se distinguen del resto por aportar algo fuera de lo común.
- El concepto **healthy.** Aunque lleva unos años presente en la hostelería de nuestro país, ahora está más presente que nunca. Está creciendo la preocupación de la gente sobre su estilo de vida y alimentación. Las verduras y los platos vegetarianos definen esta tendencia.

Tras haber analizado los datos económicos de este sector en nuestro país y las nuevas tendencias de restauración, llegamos a la conclusión de que estamos en un buen momento económico para emprender este tipo de negocios, y que el concepto de restaurante que queremos crear está claramente en auge.

Hemos decidido abrir *El Burritu* en Oviedo, porque varios de los promotores somos naturales de esta ciudad y creemos que las nuevas tendencias que hemos explicado en este apartado aún no se han implantado del todo en Oviedo, por lo que podremos penetrar en el mercado con gran facilidad. Según un informe⁶ realizado por Coca-Cola a partir de datos de la Federación Española de Hostelería y del Instituto Nacional de Estadística, en Oviedo hay 3,1 bares por cada mil habitantes, por encima de la media nacional, que se sitúa en 2,8. Aunque la tasa de paro sea del 16% (dos puntos por encima de la media española), el mercado laboral asturiano se está recuperando (en 2013 la tasa de paro era de 21,18%).

⁶ El Comercio. (2017). ¿Cuál es el pueblo de Asturias con más bares por habitante? [online]: <https://www.elcomercio.es/sociedad/201706/16/pueblo-lugar-bares-habitante-20170616024058.html> [Accessed 4 Jun. 2019].



2.2 Análisis y segmentación de clientes

Aunque en Oviedo existen varios restaurantes mexicanos, creemos la necesidad de comer este tipo de comida totalmente “customizada” por el cliente y en un ambiente joven, moderno y acogedor aún no está satisfecha. Vamos a realizar una investigación cuantitativa para descubrir si en Oviedo esta es una necesidad compartida por un número de personas significativo. El objetivo principal de la investigación consiste en determinar los hábitos de consumo de los ovetenses y el grado de aceptación que tendría la “fast-casual food” mexicana en la capital de Asturias. En los **Anexos 1 y 2** pueden consultarse las preguntas realizadas y los resultados de la misma.

Una vez obtenidos los datos gracias a la encuesta, hemos utilizado una técnica de machine learning, en concreto de aprendizaje no supervisado, llamada clustering. Mediante esta técnica lo que hacemos es agrupar a la población en diferentes grupos (o clúster) cuyos componentes sean homogéneos entre sí. De este modo, sabremos cuál es el perfil de las personas que constituirán nuestro público objetivo.

Para aplicar esta técnica, hemos utilizado el dataset creado a partir de los datos obtenidos en la encuesta, y con la ayuda del programa R. El primer paso fue importar los datos a nuestro directorio de R a partir de un documento Excel. Posteriormente escalamos los datos, es decir, hicimos que todos ellos pasaran a ser del mismo rango de forma que todos los valores estuvieran en la misma escala para que la escala propia de cada una de las diferentes variables no influyera en el análisis (a modo de ejemplo, si no escaláramos la edad y el dinero afectarían del mismo modo a la creación de clúster, sin embargo, la diferencia entre ambas variables es notable, dado que raros son los casos en que la edad sea superior a 100 años, pero los ingresos sí pueden ser superiores a 100 euros, de ahí la necesidad de escalar).

Una vez escalados los datos, procedimos a la clusterización empleando el método de K-medias, que consiste básicamente en calcular la distancia entre los sujetos, habida cuenta de las variables que los caracterizan, y unas “semillas”, o puntos, que se plantan aleatoriamente. Esto es más visible en un plano con dos ejes, es decir, dos variables, sin embargo, gracias a R se pueden calcular las distancias entre sujetos caracterizados por más variables, como es nuestro caso. No obstante, debimos dar un paso previo: estudiar



el número óptimo de clústers en los que agrupar nuestros datos, para lo que utilizamos dos diferentes criterios de decisión: Elbow y Silhouette. En nuestro resultó que el número óptimo de clústeres es 3.

Por último, ejecutamos la función K-medias, la que consiste, como hemos dicho anteriormente, en realizar clústeres a partir de la medida de las distancias de los datos con respecto de las semillas (o puntos) plantadas aleatoriamente, de modo que se agruparán los sujetos que más cerca estén, consiguiendo así la homogeneidad esperada de cada grupo o clústeres.

Tras aplicar esta técnica a los resultados de nuestra encuesta hemos obtenido los tres clústeres claramente diferenciados.

Segmento 1:

Formado por el 29% de la población, mayoritariamente con estudios superiores. La media de edad de este segmento es de 32 años y el 85% residen en Oviedo, por lo que no tendrán ningún tipo de problema para acercarse a nuestro local. Del 85% de los ovetenses el 34% viven en la periferia, el 9% en zona semiurbana y el 38% en el centro de la ciudad. Más de la mitad de las personas pertenecientes a este segmento son estudiantes, mientras que un 30% son personas que o se dedican a una profesión que requiere estudios superiores o son trabajadores especializados. En ambos casos, este grupo percibe un sueldo medio/alto.

Todos los integrantes de este segmento han probado y les gusta mucho la comida mexicana, pues le dan una nota de 7,75 sobre 10 a este tipo de comida. Según los resultados analizados, este clúster tiene una disposición a pagar de 21,75 €, pues cada vez que sale a cenar se gastan una cantidad que ronda esa cifra. A la hora de acudir a un restaurante, este grupo lo que más valora es la relación calidad/precio (atributo por el que nuestro modelo negocio desea destacar). Otra característica muy tenida en cuenta por este segmento es el sabor y calidad de los productos. Por otra parte, este grupo de consumidores tienen muy poco en cuenta que el restaurante tenga terraza, lo cual nos beneficia pues el local que hemos seleccionado no cuenta con terraza (en Oviedo el clima no suele ser propicio para cenar en las terrazas). El 20% del segmento está dispuesto a pagar entre 10 y 15 € por un burrito y una bebida, y el 31% tiene una disposición a pagar de entre 7 y 10 a la hora de consumir estos dos productos. Hemos detectado un problema,



pues la mayoría de la gente está dispuesta a pagar más por dos tacos que por un burrito (el burrito es más grande que los dos tacos). Esto significa que este sector aún no está familiarizado con nuestros productos, por lo que es necesaria una buena campaña de marketing que explique de forma muy clara cada uno de los productos que ofrecemos.

Segmento 2:

Este segmento está formado por el 56% de la población, tiene una media de edad de 40 años, estudios superiores y un sueldo medio-alto. El 90% de este segmento ha probado la comida mexicana y de nota media le ponen un 6,6 sobre 10. Este grupo tiene mayor poder adquisitivo que el anterior, de medio se suele gastar unos 25 € por cena. Lo que más le preocupa a este grupo es el precio y la calidad de los productos. Además, este grupo muestra una preocupación mayor por el servicio que el clúster ya estudiado. También es importante destacar este grupo tampoco tiene ninguna preferencia por los locales con terraza y que se preocupa menos que el clúster 1 por la comida saludable.

El 34% del segmento está dispuesto a pagar de 7 a 10 € por un burrito y una bebida. El 66% restante tiene una disposición a pagar menor. Esto puede parecer sorprendente pues este grupo cuenta con un patrimonio medio-alto. El problema que hemos detectado radica en que este grupo no tiene mucho conocimiento sobre el tamaño y características de nuestros productos, ya que este grupo también está dispuesto a pagar más dinero por los tacos que por los burritos.

Segmento 3:

El tercer y último clúster está formado por el 15% de la población, con una media de edad de 53 años y estudios superiores. La mayoría viven en Oviedo, en concreto en la zona centro. Nos encontramos ante el segmento que mayores ingresos percibe (más de 3.000 € al mes), pero el que peor valora la comida mexicana (6,35 de 10). En línea con lo anterior, los componentes de este grupo se suelen gastar unos 33€ por cena. Aquí también se observa una gran preocupación por la relación calidad precio y la calidad de los productos. También le dan mucha importancia al diseño del local. Por último, se observa el mismo problema que en los anteriores clústeres: la falta de conocimiento sobre los productos, sus características y tamaño.



Una vez analizados los segmentos del mercado, concluimos lo siguiente:

Nuestro **MERCADO PRINCIPAL** es el segmento 1: **JÓVENES MARIACHIS**

Formado por menores de 30 años, estudiantes o jóvenes trabajadores. Conocen la comida mexicana y les gusta mucho. Visitan los clásicos restaurantes mexicanos de los que hemos hablado pero un necesitan familiarizarse con el estilo de comida fast-casual. Lo que más valoran es la relación calidad precio. En cuanto conozcan la calidad de nuestros productos y el buen ambiente de nuestro restaurante, moderno y renovado, se irán convirtiendo poco a poco en **Jóvenes Mariachis**.

El **MERCADO SECUNDARIO** es el segmento 2: **¿DÓNDE ESTÁN LOS CUBIERTOS?**

Al principio no serán nuestros principales clientes, pero en el medio-largo plazo pueden convertirse en nuestra mayor fuente de ingresos. Estamos hablando de personas de mediana edad, que les gusta salir a cenar y no suelen preocuparse con el precio. Les preocupa mucho la calidad de los productos, en cuanto prueben nuestros deliciosos platos mexicanos repetirán. Hay que tener en cuenta que en este grupo se encuentran las familias con hijos de corta edad. Es probable que la primera vez que entren en restaurante sea en compañía de sus hijos, pero en cuanto lo prueben repetirán, no sólo con sus hijos sino con sus parejas y amigos.

Este grupo presenta más preocupación por el diseño y ambiente del local, esto puede convertirse en la excusa perfecta para tomarse una margarita a la salida del trabajo.

2.3 Análisis de la competencia

Como competidores directos de *EL BURRITU* consideramos el grueso de restaurantes mexicanos de la zona o que ofrezcan productos similares, así como restaurantes de comida rápida:



QUE TE VAYA BONITO. Se trata de un restaurante mexicano situado en la Calle Águila de Oviedo a escasos metros de la catedral y del Bulevar de la Sidra, zona bastante transitada y especialmente turística. La carta es relativamente extensa y consta únicamente de productos mexicanos como pueden ser las quesadillas, los burritos o los tacos. Además, cuenta con opciones vegetarianas. El precio oscila entre unos 13 y 18 euros por persona.

LOS NOPALITOS. Otro potencial competidor podría ser este restaurante mexicano localizado en la Calle Rafael Altamira de Oviedo frente al lujoso Hotel Ayre, aproximadamente a un kilómetro del centro de la ciudad. Ofrecen exclusivamente comida mexicana y, si bien la extensión de la carta es reducida en el caso de la comida, existe gran variedad de tequilas mexicanos. Es habitual que ofrezcan menús por un precio que ronda los 11 euros. En caso de no existir menú, el precio se encuentra entre 12 y 15 euros por persona.

LOS AGAVES. Esta cantina situada en la Avenida Valentín Masip de Oviedo cuenta con más de 20 años de experiencia. Se encuentra localizada prácticamente en el centro de la ciudad, a escasos minutos de la Plaza de América, donde se ubican muchos lugares de encuentro social para gente de mediana edad como vinotecas y cafeterías. Los Agaves cuentan con una extensísima carta repleta de especialidades mexicanas, aunque escasas opciones veganas o vegetarianas. El precio oscila entre los 16 y 20 euros por persona.

GOIKO GRILL. Esta cadena que tiene repartida hamburgueserías por toda España se asentó en Oviedo en el año 2018⁷. Se encuentra situada en la Calle San Francisco, auténtico corazón de la ciudad ovetense. Si bien no está especializada en la producción de comida mexicana, este negocio puede satisfacer las mismas necesidades de *EL BURRITU*, como son comer de forma medianamente rápida y por un precio más que asequible. El precio por comensal en Goiko Grill ronda los 15 o 16 euros (suelen ofrecer un menú entre semana por el precio de 11 euros aproximadamente).

⁷ Blanco, L. (2019). El Goiko Grill de Oviedo reabre casi seis meses después de su clausura por carecer de licencia. [online] Lne.es.:

<https://www.lne.es/oviedo/2019/03/04/goiko-grill-oviedo-reabre-seis/2435904.html>



MCDONALD'S. La franquicia podría considerarse como competidor directo de *EL BURRITU* en tanto que se trata de un restaurante de comida rápida y barata, aunque no ofrecen productos sanos. McDonald's se ubica en la Calle Uría de Oviedo, calle principal y comercial de la ciudad. El precio de un McMenú ronda los 6 euros.

BILLY BOB. Se trata de un restaurante situado en la Calle Fray Ceferino, a 100 metros de la llamada "calle de los vinos" donde gente de todas las edades se reúne en vinotecas y cafeterías. El Billy Bob ofrece mayormente hamburguesas, sándwiches y pizzas, pero también incluye dentro de su carta alguna variedad de tacos y nachos. En definitiva, este restaurante ofrece una multitud de productos a un precio que ronda los 11 euros por persona y que, en la mayoría de los casos, no son demasiado elaborados. Es por esto que se convertiría en un competidor directo de *EL BURRITU*.

THE GOOD BURGER. Esta cadena ubicó uno de sus restaurantes en la Calle Manuel Pedregal de Oviedo, también conocida como "calle de los vinos". Su oferta principal está compuesta por pequeñas y sabrosas hamburguesas y, si bien solo incluye un producto mexicano en su carta, los nachos, se le considera potencial competidor en el sentido de que es un restaurante con precios asequibles y con tiempo de espera reducido.

Como competidores en el exterior y amenazas para la extensión futura destacaremos:

LOS MOLCAJETES. Este restaurante mexicano está ubicado en la Calle Adolfo Vega de Gijón aproximadamente a 1,5 del centro de la ciudad. Se considera uno de los mejores y posee más restaurantes en el territorio asturiano. Su carta ofrece productos mexicanos únicamente, no es demasiado extensa y no cuenta con opciones veganas o vegetarianas. El precio por comensal en este restaurante es de 13 euros aproximadamente.

BURGER KING. Este restaurante de comida rápida se sitúa en el centro comercial Intu Asturias, en Siero, a escasos kilómetros de Oviedo. El precio de un menú ronda los 8 euros. No posee productos mexicanos, pero sí ofrece una forma barata y fácil de realizar una comida.



Tras analizar nuestros potenciales competidores es necesario comentar que nos encontramos con una competencia moderada en comida mexicana. En Oviedo hay muy pocos restaurantes mexicanos. Además, estos dos restaurantes no se encuentran próximos a la zona donde nosotros pensamos instalarnos, por lo que tampoco va a ser una competencia muy directa. Por otra parte, en la ciudad no hay ningún restaurante en los que el consumidor “diseñe” su propio plato de comida según sus gustos. Nuestros competidores más directos serán el Goiko Grill y el McDonald’s ya que estas dos cadenas ofrecen productos a un precio no muy elevado y sus locales suelen ser frecuentados por jóvenes. Sin embargo, aparte de centrarnos en ofrecer productos mexicanos y baratos a un ambiente mayoritariamente joven, el hecho de que nuestros productos presuman de ser saludables creemos que va a ser un factor que nos haga diferenciarnos de nuestros competidores.

2.4 Definición del producto. Marca. Posicionamiento.

Seguiremos una estrategia de entrada de especialización, queremos ofrecer un producto diferenciado al de la competencia. Tras analizar el mercado y competencia de Oviedo, concluimos que se trata de un mercado muy competitivo, pero que nosotros ofreceremos un producto innovador que tendrá buena acogida. Por este motivo es necesario realizar una buena campaña de marketing, sobre todo en redes sociales en la que se explique que nuestro concepto de restaurante mexicano es diferente y que, aunque pueda parecer comida rápida (se tarda muy poco en preparar y es fácil llevárselo para llevar) nuestros platos son muy saludables.

En Oviedo a día de hoy no es fácil conseguir productos sanos englobados dentro del concepto “fast casual food”. La población está cada vez más concienciada sobre su salud y la necesidad de cuidar la alimentación. *El Burritu* es la respuesta a la necesidad de obtener comida rápida, de calidad y sana.

Los productos que se ofrecerán son los siguientes: Nachos, Burritos y Tacos. Todos ellos se pueden personalizar y adaptar a los gustos de cada cliente. (Elegir entre una gran de panes, carnes, vegetales, quesos y salsas). Además, entre semana ofreceremos menús que



hagan más económico pedir uno de los anteriores productos con una bebida. Las bebidas que ofreceremos serán: aguas, cervezas mexicanas y refrescos Zero.

Como ofreceremos bebidas y nachos fuera de los horarios normales de comida, nuestro negocio tendrá la doble categoría de restaurante y bar. Abriremos a las 13: 30 del mediodía, por lo que no se servirán desayunos. Todos nuestros productos son frescos y asturianos, queremos crear una imagen de marca innovadora pero que respeta la tradición. Que cumpla las expectativas de los clientes que se acerquen a comer un burrito o que lo pidan a domicilio, tanto ofreciendo un buen producto como un trato impecable.

El agente diferenciador del producto es el concepto restaurante joven, sano y con productos de alta calidad. La calidad de producto se obtiene utilizando productos asturianos cocinados con las mejores recetas mexicanas para darle un sabor inconfundible. Todos los alimentos seguirán controles de calidad exhaustivos.

El ambiente joven se logrará contratando a trabajadores jóvenes y carismáticos y reformando el local para darle un toque innovador, lejos de los clásicos mexicanos de la ciudad. El hecho de que vayamos a situarnos en la calle del Rosal también contribuirá a que los jóvenes sean nuestros potenciales clientes, pues se trata de una zona muy concurrida en Oviedo por este sector de la población, sobre durante los fines de semana.

Como ya hemos explicado, toda la gama de productos está basada en la cocina mexicana. El funcionamiento del restaurante es el siguiente. El cliente esperará a su turno y, cuando les toque, irán pasando por un mostrador diseñando su burrito o taco y posteriormente lo pagan, se le entrega al momento y busca una mesa.

Este sistema es parecido al que utilizan cadenas de comida rápida como McDonald's o Burger King, y aunque nuestro concepto sea muy diferente, creemos que es el sistema óptimo pues nos permite que haya una alta rotación de mesas y servir un gran número de comidas/cenas (es un plato que normalmente se consume en una media hora).

El Burritu será un local innovador en Oviedo, en el que los clientes podrán diseñar sus platos mexicanos favoritos y disfrutar de un ambiente joven y moderno.

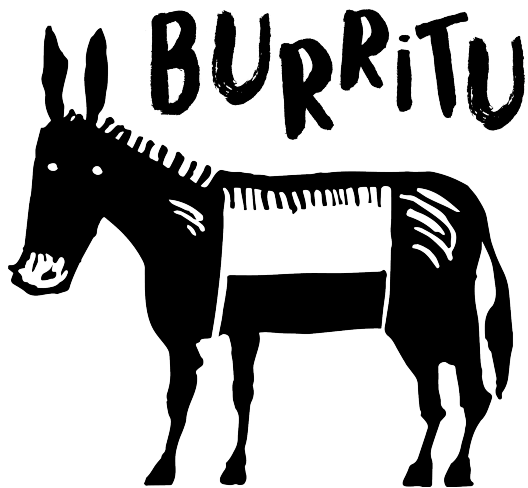


2.5. Logotipo

Hemos diseñado un logotipo simple, pero que marque la diferencia, capte la atención del cliente y sea fácilmente reconocible. La imagen principal es el dibujo de un burro en blanco y negro. Además de la relación obvia (el Burrito es nuestro principal producto), esta imagen quiere representar más cosas:

- Una de las plazas más simbólicas de Oviedo es la plaza de Traslaburra (que se encuentra a escasos metros de nuestro local), y en el centro de la misma se haya una estatua de un burro que se ha convertido uno de los iconos de la ciudad.
- El burro también representa al mundo rural. En Asturias la agricultura y la ganadería son muy importantes, y los asturianos nos sentimos muy orgullosos de los productos de nuestra tierra. En *El Burrito* presumimos de que todas nuestras materias primas son de origen asturiano.

El logotipo propuesto es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia

Los demás diseños se pueden consultar en el **Anexo 8**.



2.6 Plan de distribución

Nuestro primer local de *El Burritu* se ubicará en la calle del Rosal, números 22 y 24. Estamos seguros que es la zona idónea para abrir un local de este tipo. Pues está situado entre dos de las zonas de Oviedo con más movimiento y afluencia de comercios.

Una es la zona de la calle Uría-Parque San Francisco, lugar en el que la vivienda es muy cara por lo que allí suelen vivir personas y familias con un patrimonio relativamente alto. Además, esta es la zona comercial más grande de la ciudad, por lo que siempre está repleta de gente que acude desde otras zonas de Oviedo o incluso desde las afueras y pueblos periféricos. Por último, el Parque San Francisco y el Paseo de los Álamos suele ser un sitio en el que se reúnen jóvenes de entre 16 y 20 años para pasear y comer/cenar. Aquí se encuentran algunos de nuestros competidores, como McDonlad's y Goiko Grill.

El otro barrio con el que colinda nuestro local es la Zona Antigua de Oviedo. En este barrio se encuentran casi todos los locales de ocio nocturno de la ciudad, tanto para salir a cenar como para ir a discotecas o clubes nocturnos.

Nuestra intención es ampliar la cadena abriendo nuevos locales en las principales ciudades asturianas (Gijón, Avilés) o en algún centro comercial (Los Prados, Intu Asturias).

Otro canal de distribución de nuestros deliciosos platos e a través del envío a domicilio vía app. En Oviedo la llegada del Glovo (plataforma online de comida a domicilio) ha sido un “boom”. Quizás sea que es una ciudad en cuesta, o porque antes la comida a domicilio se reducía a pedir un Telepizza; pero en esta ciudad casi todos los restaurantes han adaptado su modelo de negocio para poder vender sus productos vía Glovo. Entre esta nueva tendencia de comida domicilio y que nuestro producto es muy favorable a permanecer en buenas condiciones después del envío y con el tiempo transcurrido, tenemos claro que tenemos que ofrecer nuestros productos a través de esta nueva y famosa app.

También se nos puede contratar para eventos: cenas de empresa, de amigos... Se podrá reservar por teléfono o vía web.



2.7 Plan de promoción/comunicación

La promoción es una actividad relacionada con el marketing que consiste en la transmisión de información por parte de los vendedores hacia los posibles clientes en aras a dar a conocer el producto, persuadir al potencial comprador o influir en su comportamiento y, por último, recordar al cliente la existencia del producto.

Nuestro plan de promoción se basa en dar a conocer *EL BURRITU* entre los potenciales clientes, ganar cuota de mercado y posicionarnos como uno de los restaurantes de comida rápida más demandados de la ciudad.

Para la apertura del restaurante tomaremos las siguientes medidas en términos de promoción:

- El día de la inauguración los clientes serán invitados a probar nuestros burritos de forma gratuita durante una hora y media a modo de happy hour.
- Además, durante las semanas previas a la apertura de *EL BURRITU* se colocarán pancartas publicitarias a lo largo de la ciudad, así como en los autobuses urbanos.
- La inauguración del local será anunciada en la radio y prensa local además de en nuestras redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter).

Una vez realizada la inauguración es importante continuar con la tarea de promoción del restaurante de manera que podamos ir aumentando paulatinamente el número de ventas y de clientes. Para ello realizaremos lo siguiente:

- Tendrá lugar la creación de una página web en la que los usuarios podrán encontrar toda la información relacionada con el restaurante. Se facilitará ubicación, número de teléfono, carta, información nutricional...etc.
- Las redes sociales del restaurante se mantendrán activas con publicaciones periódicas.
- *EL BURRITU* tendrá presencia en la aplicación de la empresa de logística Glovo, que opera en Oviedo.
- Se podrán obtener descuentos para nuestro restaurante a través de webs como Groupalia.



- Se invitará a influencers de la zona a que promocionen *EL BURRITU* a través de sus redes sociales.

2.8. Determinación del precio de venta

Queremos aplicar una política precios bajos si comparamos con el resto de restaurantes mexicanos. Con el único rival de los analizados en el punto 2.3 con el que no podemos competir en cuanto a los precios es con el McDonald's, pero no es un gran problema pues, aunque uno de los segmentos a los que nos dirigimos coincide con los clientes del McDonald's, nosotros confiamos en que nuestro producto es de mucha mayor calidad, además de ser mejor para la salud.

Aunque nuestros platos van a estar elaborados con productos de la mejor calidad tenemos la suerte de que las materias primas que lo componen (carne de pollo, de ternera, y verduras) son muy baratas. Por este motivo, podemos ofrecer un precio muy bajo aun garantizando la mayor calidad posible. Esta política de precios bajos va a ser muy útil para conseguir rápidamente una gran cuota de mercado.

El precio de venta se puede estimar de varias maneras: calculando los **costes de producción** e implementado un margen de beneficios (en nuestro caso es muy complicado, pues habría que tener en cuenta los costes fijos e indirectos, además este coste sería insignificante pues tenemos pensado producir un gran volumen de platos diarios y cada plato constará de ingredientes diferentes al estar personalizado), teniendo en cuenta la **disposición a pagar** de los clientes (en Oviedo esto no es posible, porque, como hemos visto en la encuesta, hay un sector importante de la población que no está familiarizado con este tipo de negocio) o fijando los precios con respecto a nuestros **“peers”** (modelos de negocio parecidos, aunque no se encuentren en Oviedo). Para nuestro caso, consideramos que esta última técnica de fijación de precios es la ideal.

Hemos determinado un precio similar a los que utilizan negocios comparables en otras ciudades como Madrid o Barcelona. Cuando hablamos de negocios comparables nos referimos a restaurantes de “fast casual food” mexicana como el Tierra Burrito, el



Gonzalez & Co. y el J'Leos⁸. Estos restaurantes ofrecen productos muy parecidos a los que pensamos ofrecer nosotros, por lo que podemos utilizarlos de referencia. Además, los costes de las materias primas (alimentos) van a ser bastante bajos, por lo que nos aseguraremos que los márgenes de beneficio sean elevados.

Tras analizar los negocios que hemos mencionado determinamos que algunos de los precios de venta de nuestros platos principales, a modo ejemplificativo son los siguientes:

- Burrito (envuelto en tortilla o en plato):
 - “Pitu Caleyá” (opción gourmet): 10 €
 - Ternera: 7€
 - Pollo/ Soja Texturizada/ Vegetales a la parrilla: 6,5 €

El precio del burrito depende de la base que se elija (cualquiera de las anteriores) y, sin coste adicional, se puede combinar con lo que denominaremos “toppings fríos” (pico de gallo, crema agria, salsa chipotle, jalapeños, nachos triturados, queso rallado, guacamole casero, tomate y lechuga) y “toppings calientes” (frijoles, verduras a la parrilla, salsa de queso cheddar derretida, salsa cabrales, arroz blanco y arroz integral).

- Tacos:
 - “Pitu Caleyá”: 4€
 - Ternera: 3,5 €
 - Pollo/ Soja Texturizada/ Vegetales a la parrilla: 3 €

A los tacos se les puede añadir los mismos “toppings” que a los burritos.

- Nachos con queso, guacamole y pico de gallo: 7 €
- Bebidas:
 - “All you can drink” de refrescos ZERO: 3€

⁸ Páginas web de estos restaurantes:

Tierra Burritos: <https://tierraburritos.com/>

Jleo's: <http://www.jleos.es/>

González & Co.: <https://www.gonzalezandco.com/>



- Cerveza Mexicana: 3 €
- De lunes a viernes del mediodía se ofrecerá un menú por 9 € que consistirá en burrito de cualquier base (pitu caleya 1,5 € más) o dos tacos, una bebida y un café por 10 €.

2.9. Previsión de Ingresos

Nuestro local contará con 550 m² en los que instalaremos dos mostradores con las diferentes bases y toppings, una zona en la que rellenar la bebida y adquirir utensilios (servilletas, pajitas, hielo, cubiertos) y 10 mesas para 4 comensales y 5 mesas para 2 comensales. Teniendo en cuenta esta distribución del espacio, el restaurante dispondrá de una capacidad estimada de 50 comensales (todos sentados). De viernes a domingo se estima un gasto medio de 10 € por persona para comidas y cenas, y de 5 € para aquellas personas que vengan al local a tomar unas bebidas y compartir unos nachos. Entre semana el gasto medio por persona a mediodía será de 9 € por la opción de menú que ofrecemos, en el resto de supuestos el gasto aproximado por comensal creemos que no variará (10€ cenas y 5€ tardes).

Nuestras estimaciones de gasto aproximado por cliente se pueden ver reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 1: Estimaciones de gasto

	Gastos/persona
Comida entre semana	9 €
Cena	10 €
Tarde	5 €
Comida fin de semana	10 €

Fuente: Elaboración Propia

Estas estimaciones de gasto por personas provienen de la propia experiencia de los accionistas en restaurantes “fast-casual” comparables. Conocemos bien el modelo de



negocio, por lo que estamos de que estas suposiciones son lo bastante precisas como para servir de base para nuestra estimación de ingresos.

El método más común para estimar los ingresos suele ser calcular los costes, aplicarles un margen de beneficio y hacer estimaciones de las ventas anuales de cada producto. Nosotros creemos que, para nuestro modelo de negocio en concreto, la mejor forma de estimar la facturación anual es partir del gasto promedio en este tipo de modelos de negocio. En un restaurante tradicional de precio moderado una persona puede, por ejemplo, gastarse 50 € si pide un buen vino y los platos más caros; mientras que otra persona puede gastarse 15 € bebiendo agua y pidiendo un plato barato. En nuestro restaurante no hay diversidad de precios, para que una persona salga satisfecha de una comida o cena debe pedirse o un burrito o dos tacos, y el precio en entre estas dos combinaciones apenas varía. Por este motivo creemos que el método de estimación de la facturación de nuestro restaurante a través del gasto medio estimado por persona va a ofrecer una visión real de nuestros ingresos.

Para continuar, es necesario tener en cuenta que en nuestro restaurante a la hora de servir comidas no funcionará con un sistema de turnos al uso (en muchos restaurantes se ofrecen dos turnos de cena, por ejemplo, a las 9 y a las 11 de la noche). Nuestro concepto es diferente. Como ya hemos explicado, en EB el consumidor no tardará en comer más de 40 minutos (para nuestras estimaciones hemos calculado unos 45 minutos), pues se llevan directamente el plato a la mesa y la mayoría de las veces este plato se consume de forma única, no como en los restaurantes normales en los que te sirven un plato una vez te acabas otro.

Los horarios de comida serán de 13:30 a 16:00. Además, el restaurante permanecerá abierto de durante toda la tarde ofreciendo nachos y bebidas. Por último, el horario de cena se estima que comenzará a las 21:00 y finalizará a las 23:30.

En el siguiente cuadro se pueden observar las estimaciones sobre el número de turnos diarios (los turnos de se presupone que son más largos):



Tabla 2: Número de turnos de comida

Nº Turnos de comida		
13:30 a 16:00	Tardes	21:00 a 23:30
4	3	4

Fuente: *Elaboración Propia*

Para tener en cuenta las posibles situaciones que nos podamos encontrar en el desarrollo del negocio vamos a realizar la previsión de ventas a través de un análisis de escenarios. Según nuestras estimaciones, durante el primer año nos podemos encontrar con tres posibles escenarios:

- Escenario pesimista:
 - Lunes a viernes:
 - 13:30 a 16:00: 20% de ocupación
 - Tardes: 10% de ocupación
 - 20:30 a 23:30: 30% de ocupación
 - Fines de semana (viernes a domingo)
 - 13:30 a 16:00: 30% de ocupación
 - Tardes: 20% de ocupación
 - 20:30 a 23:30: 40% de ocupación

- Escenario medio:
 - Lunes a viernes:
 - 13:30 a 16:00: 40% de ocupación
 - Tardes: 30% de ocupación
 - 20:30 a 23:30: 50% de ocupación
 - Fines de semana
 - 13:30 a 16:00: 60% de ocupación
 - Tardes: 50% de ocupación
 - 20:30 a 23:30: 70% de ocupación



- Escenario optimista:
 - Lunes a viernes:
 - 13:30 a 16:00: 60% de ocupación
 - Tardes: 50% de ocupación
 - 20:30 a 23:30: 80% de ocupación
 - Fines de semana:
 - 13:30 a 16:00: 80% de ocupación
 - Tardes: 70% de ocupación
 - 20:30 a 23:30: 90% de ocupación

Teniendo en cuenta las estimaciones de la tasa de ocupación, el número de turnos y comensales y el gasto medio por persona procedemos a realizar las previsiones de ventas semanales, mensuales y anuales:

Tabla 3: Previsión de ventas

	Ingresos		
	Semanales	Mensuales	Anuales
Escenario Optimista	€ 20.070	€ 80.280	€ 923.220
Escenario Medio	€ 13.730	€ 54.920	€ 631.580
Escenario Pesimista	€ 7.240	€ 28.960	€ 333.040

INGRESOS ANUALES	641.547 €
-------------------------	-----------

Fuente: Elaboración Propia

Si calculamos la media de los ingresos anuales pertenecientes a cada uno de los escenarios obtenemos una facturación anual esperada de 641.547 €. Calculamos la media de los tres escenarios porque hemos supuesto que todos los escenarios son igual de probables.

Para entender nuestras previsiones debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Las semanas son de seis días porque los lunes el restaurante cerrará por descanso.



- El paso de ingresos mensuales a ingresos anuales se realiza multiplicando los primeros por 11,5 (en vez de 12) porque nuestro local cerrará dos semanas en agosto por vacaciones.

Es necesario puntualizar que los resultados de nuestras estimaciones serán los ingresos que provienen del consumo de nuestros productos en el restaurante. Los ingresos de venta a domicilio no se van a tener en cuenta porque al principio preferimos enfocarnos en cubrir bien las necesidades de nuestro local. Una vez obtengamos la rentabilidad deseada, invertiremos en marketing para fomentar el consumo de nuestros productos a domicilio.

Esto no significa que no vayamos a ofrecer comida a domicilio hasta pasado un tiempo, lo que queremos decir es que, en los primeros estadios del negocio, los ingresos por venta a domicilio creemos que serán poco relevantes.

Estos ingresos se pueden compensar con la bajada de ocupación que previsiblemente ocurra durante los meses de verano, ya que muchos clientes durante estas fechas están fuera de Oviedo.

2.10. Inversión inicial

Cuando nos referimos a inversión inicial nos referimos a aquellos activos que de debemos adquirir para poner nuestro restaurante en funcionamiento, es decir, para poder comenzar con la actividad empresarial. Para nuestro restaurante, la inversión inicial constaría de los siguientes conceptos:



Tabla 4: Inversión inicial

Inversión Inicial	
Concepto	Precio
Proyecto técnico de obra y apertura para r	2.500 €
Reforma y acondicionamiento del local	50.000 €
Licencia actividad para restaurante	1.600 €
Licencia de obra	440 €
Maquinaria de hostelería y equipamiento	13.000 €
Herramientas y utensilios de cocina	3.000 €
Mobiliario y decoración	10.000 €
Suministros de Limpieza	300 €
Suministros de Oficina	100 €
Equipos informáticos	2.000 €
Software especializado	1.000 €
Altavoces	300 €
Fianza correspondiente a 2 primeros mese	5.800 €
Gastos marketing y captación de clientes	10.000 €
Uniforme del personal	500 €
Tesorería inicial	10.000 €
TOTAL	110.540 €

Fuente: Elaboración Propia

En el **Anexo 6** se puede observar de forma más detallada un desglose de la inversión en maquinaria de hostelería.

Como se ha podido apreciar en la tabla mostrada, el importe total de la inversión inicial es de 110.540 €, este importe está bastante repartido entre todos los conceptos, a excepción de la reforma y acondicionamiento del local, que es la partida más relevante pues uno de nuestros principales activos es el gran tamaño del local. Esto nos permitirá ofrecer un alto de número de comidas por día, como se puede ver en la estimación de ventas del apartado anterior.

2.11. Gastos recurrentes

Nuestro gasto periódico principal será el gasto de personal, será necesario contratar a diez trabajadores: tres cocineros, cuatro encargados que se sitúen en el mostrador, preparando



los burritos al estilo “cadena de montaje”, un gerente y dos ayudantes. Los cocineros recibirán un salario bruto anual de 1.400 €, los encargados cobrarán 1.350 €, los ayudantes 1.100 € y el gerente 1.700 €. En la siguiente tabla se puede observar una estimación de los costes laborales:

Tabla 5: Estimación de costes laborales

Gastos de personal	Nº Empleados	Sueldo Bruto	30% Seguridad Social	Total Coste
Gerente	1	1.700 €	510 €	2.210 €
Cocinero	3	1.400 €	420 €	5.460 €
Encargado de mostrador	4	1.350 €	405 €	7.020 €
Ayudante	2	1.100 €	330 €	2.860 €
	10		TOTAL PERSONAL/mes	17.550 €
			TOTAL PERSONAL/año	245.700 €

Fuente: Elaboración Propia

La compra de las materias primas es el segundo gasto más importante y un área especialmente crítica para la rentabilidad del negocio, ya que el producto siempre debe estar listo para cuando el cliente lo solicite. Para calcular los kg de materia prima que se consumen al mes (y así obtener los € que se gastan en materia prima), hemos partido de la estimación de ingresos previamente explicada. En este caso solo vamos a tener en cuenta las horas de comer y cenar, pues hemos estimado que por la tarde apenas se consumen burritos.

Partiendo de la tasa de ocupación de nuestros tres escenarios, el número de turnos y la capacidad de nuestro restaurante obtenemos el consumo de burritos diario (hemos supuesto que cada cliente que acude a la hora de comer o cenar consume un burrito, ya que, aunque consumiese otro plato, los ingredientes y peso en el plato apenas varían):

Tabla 6: Consumo de burritos

	Entre semana	Fin de semana	Semanales	Mensuales
Consumo Burritos	187	247	1240	4960

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso para calcular el pedido mensual de materias primas consiste en estudiar el peso de cada ingrediente dentro del burrito. Una vez conocemos este dato, sabiendo el



número de burritos que se consumen en un mes y el coste/kg por el que nos lo venden los proveedores, podemos proyectar el gasto mensual en materias primas.

Tabla 7: Componentes del burrito

Componentes Burrito	Peso (g)	Pedido Mensual (g)	Pedido Mensual (Kg)
Base	150	744000	744
Arroz	120	595200	595
Vegetal	80	396800	397
Tortilla Mexicana	15	74400	74
Salsa	75	372000	372
Peso total	440		

Fuente: Elaboración Propia

También necesario tener en cuenta el gasto mensual en arrendamiento del local, que asciende a 2.900 €.

Suministros, primas de seguro, gastos de publicidad, servicios externos y de mantenimiento, gastos financieros del préstamo, amortizaciones del inmovilizado constituyen los demás gastos en los que incurrirá nuestro restaurante:



Tabla 8: Gastos mensuales

GASTOS MENSUALES	€	kg	€/kg
Alquiler	2.900 €		
Devolución del Préstamo	887 €		
Amortización Inmovilizado	250 €		
Gastos Mantenimiento	200 €		
Gastos de Limpieza	300 €		
Existencias	13.538 €		
Verduras	1.984 €	397	5
Carne (Pollo, ternera)	5.952 €	744	8
Otros productos (sal, especia	500 €		
Arroz	357 €	595	0,6
Tortilla de trigo	372 €	74,4	5
Salsas	373 €	372	1
Bebidas	4.000 €		
Primas de Seguros	2.000 €		
Suministros (Agua, luz, gas)	1.000 €		
Utensilios desechables (cubi	1.000 €		
TOTAL	21.825 €		
TOTA ANUAL	261.906 €		

Fuente: Elaboración Propia

El total de gastos recurrentes se obtiene sumando los gastos salariales y el resto de gastos recurrentes:

Tabla 9: Gastos recurrentes totales

GASTOS RECURRENTES TOTALES	507.606	€
-----------------------------------	----------------	----------

2.12 Business Model Canvas

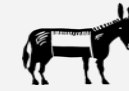
El Business Model Canvas es una plantilla estratégica creada por Alexander Osterwalder⁹ para el desarrollo de nuevos negocios. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. El Business Model Canvas de EB es el siguiente:

⁹ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2018). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto.



Business Model Canvas

BURRITU



<p>Partners Clave</p> <p><u>Ignacio Tuero Ferrer</u> Planificación y ejecución de procesos que permitan el buen funcionamiento de las empresas en áreas financiera, fiscal y legal.</p> <p><u>Aarón García Sánchez</u> Jefe de relaciones públicas</p> <p><u>Omar Riestra Sabín</u> Análisis de datos y formación en cocina mexicana</p>	<p>Actividades Clave</p> <p><u>Preparación</u> platos mexicanos de la mejor calidad. <u>Exposición</u> en un mostrador. <u>Diseño</u> al gusto del cliente. <u>Cobro al cliente.</u></p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>EL BURRITU será un lugar en el que los clientes disfrutarán de la mejor comida mexicana de Asturias hecha "a su medida" en un local moderno y acogedor rodeado de un ambiente joven.</p> <p>Con las mejores materias primas asturianas y siguiendo las tradicionales recetas mexicanas ofreceremos platos saludables a un precio muy competitivo.</p>	<p>Relación con los Clientes</p> <p><u>Relación cercana con el cliente:</u> empleados jóvenes, carismáticos y con buen sentido del humor que hagan que el cliente se sienta como en su casa.</p>	<p>Segmento de Clientes</p> <p><u>Jóvenes Mariachis</u></p> <p>Menores de 30 años, estudiantes o jóvenes trabajadores. Amantes de la comida mexicana. Lo que más valoran es la relación calidad precio.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Hemos detectado dos tipos de costes: La inversión inicial (reforma y acondicionamiento del local, licencia de obra, maquinaria, decoración, entre otros conceptos) que ascenderá a 110.540 €. Los gastos recurrentes (gastos de personal, alquiler, gasto en materias primas, utensilios desechables, suministros) cuyo importe anual estimado asciende a 261.906 €</p>		<p>Ingresos</p> <p>Los ingresos provendrán de la venta de burritos y otros platos mexicanos. Durante semana al mediodía ofreceremos un menú a un precio más asequible. También prevemos obtener ingresos por las tardes ofreciendo bebidas y nachos a nuestros clientes. Ingresos estimados por año: 641.547 €</p>		

3. Producto mínimo variable. Contraste de hipótesis de negocio (método Lean Start Up).

La metodología Lean Start Up¹⁰ es una forma de lanzar un proyecto empresarial que rediseña el proceso haciéndolo mucho más eficiente, y reduciendo el riesgo asociado al lanzamiento de cualquier proyecto innovador, utilizando las hipótesis y la experimentación.

El proceso es el siguiente, en primer lugar, debemos formular una hipótesis. Esta hipótesis será lo que creemos que funcionará en el mercado. El producto mínimo viable es lo mínimo que podemos crear y lanzar al mercado para comprobar si nuestra hipótesis se cumple. En tercer lugar, hay que tener en cuenta la métrica relevante, esto es, los datos en los que nos fijamos para juzgar nuestra hipótesis. El siguiente paso es crear un bucle de feedback, intentando adaptar nuestros productos a las expectativas de nuestros clientes. Si nuestro producto es atractivo para el cliente, debemos pivotar sobre lo aprendido, modificando nuestra hipótesis. Si la hipótesis es buena aceleraremos el negocio invirtiendo dinero para escalar lo más rápido posible.

El método Lean Start up se basa en crear una idea, medirla en el mercado, aprender de los datos obtenidos e incorporarlos en el producto, todo ello en el mínimo tiempo posible.’

3.1 Enumeración de hipótesis de negocio

Nuestra idea de negocio es ofrecer los mejores productos mexicanos, al mejor precio y en el menor tiempo posible, y con los ingredientes favoritos de nuestro consumidor. Para ello establecemos las siguientes **hipótesis**: a) en Oviedo existe una necesidad que no está adecuadamente satisfecha; b) existe un segmento de clientes al que le atrae mucho nuestro modelo de negocio; c) en Oviedo nuestro modelo de negocio es innovador y apenas tendrá

¹⁰ Ries, E. (2012). *El Método Lean Start Up*: Deusto S.A. Ediciones, 2011.



competencia; d) nuestro producto (comida, trato y local) es el mejor dentro de los restaurantes de la ciudad que ofrecen un precio parecido.

3.2 Definición del producto mínimo viable

Como ya hemos explicado, el **Producto Mínimo Viable** se trata de ofrecer una versión de nuestro producto con todas sus características esenciales y con un funcionamiento parecido, una especie de prototipo para ver cómo reacciona el mercado. Nuestro producto mínimo viable (o MVP por sus siglas en inglés) es *El Burrito*, la experiencia de poder ir a local moderno y acogedor a disfrutar de los mejores burritos de la ciudad.

3.3 Construcción o elaboración de prototipo o de modelo de producto mínimo viable

Para testear nuestro MVP en el mercado hemos llevado a cabo una investigación cuantitativa a través de la elaboración de una **encuesta y el análisis de sus resultados**. De esta manera hemos podido contrastar si la necesidad que nuestro modelo de negocio pretende cubrir se encontraba latente en la sociedad ovetense.

Por otra parte, se ha procedido a un análisis de la competencia para determinar si la necesidad que pretendemos cubrir ya había sido cubierta por otro negocio, cosa que no pensamos que esté ocurriendo.

3.4 Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable.

La encuesta realizada y sus resultados pueden encontrarse en los Anexo 1 y 2 y, como hemos analizado anteriormente, hemos concluido que existe un segmento formado por menores de 30 años (29% de la población) que valora muy positivamente la comida mexicana y que está interesado en nuestro producto.



Aunque en Oviedo aún no han surgido negocios parecidos, creemos que en el futuro habrá movimientos en el sector con posicionamientos muy parecidos a los nuestros, aunque contaremos con la ventaja del “**first mover**”, es necesario estar atentos para adaptar nuestro negocio si hay una fuerte competencia. Estos movimientos futuros de los que hablamos no son meras especulaciones, ya que el gusto por la comida mexicana está en auge. Por ejemplo, Manuel Guinea¹¹, director de expansión de la cadena Tierra Burrito (modelo de negocio comparable al nuestro con once restaurantes en Madrid), ha reconocido en una entrevista el mes pasado para El Español, que “está sobre la mesa salir fuera de Madrid”. Por eso decimos que nuestro negocio tiene que estar alerta continua.

4. Plan de producción y compras. Localización.

4.1 Ubicación

EB tiene pensado utilizar un **local comercial situado en la calle del Rosal** números 22 y 24. Hemos decidido alquilar el local, que supondrá una renta de 2.900 € mensuales (barato si atendemos al tamaño y calidad del local). El local tiene una superficie de 550 m², con dos plantas, cuatro aseos (uno de ellos adaptado para minusválidos). Además, este local cuenta con licencia de actividad de Hostelería y restauración en uso, cuadro eléctrico recién revisado con instalación de luminarias led de bajo consumo. La planta baja está situada a pie de calle, esta planta tiene una superficie de trescientos metros y consta de hall entrada adaptado, sala restaurante, amplia cocina, aseos adaptados, cámaras, oficina y vestuarios. El sótano tiene doscientos y está compuesto por una sala comedor, aseos, bar y salida de emergencia. Toda la superficie tiene aire acondicionado.

En el **Anexo 3** se pueden consultar con más detalle las características del local seleccionado.

Los factores más importantes para la elección de este local fueron su ubicación (ya analizada en el punto 2.5), su tamaño y buenas prestaciones, y el hecho de que este local

¹¹ San Esteban, N. (2019). *Tierra Burrito, el tex-mex 'made in Spain' que utiliza ternera de Salamanca*. El Español: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190527/tierra-burrito-tex-mex-spain-utiliza-ternera-salamanca/400961067_0.html



haya funcionado durante más de diez años como franquicia de hostelería de reconocido prestigio (Burger King). Este último motivo hace que el restaurante ya está adaptado para un modelo de negocio con ciertas similitudes, por lo que será más fácil, barato y rápido comenzar a operar.

4.2 Características técnicas

EB es un restaurante “**fast-casual**” que se diferenciará de sus competidores por la calidad y el buen sabor de sus productos. Además, será el único de restaurante de la ciudad que ofrecerá productos customizados. Los factores críticos serán: una **buena campaña de marketing**, como hemos visto en la encuesta, aún es necesario trabajar para que los consumidores conozcan nuestro modelo de negocio, el tamaño y características de nuestros productos; el menú y la decoración o ambiente del local. Entre semana se ofrecerá un menú más barato que los clásicos menús del día para que los consumidores potenciales se animen a probar nuestro producto y fidelizar a clientes. Como nuestro propio nombre indica, nuestro producto estrella será el Burrito, y todo girará en torno a este plato.

4.3 Diagrama de procesos de *El Burritu*

El **Diagrama de procesos**¹² es una herramienta visual muy intuitiva para la gestión del trabajo. Funciona muy bien para detectar y comunicar los pasos a seguir para lograr un propósito (en nuestro caso, ofrecer un servicio) así como los momentos críticos en donde el empresario debe prestar una especial atención. Nuestro diagrama de procesos empieza desde el momento que se recibe la materia prima hasta que le preparamos y entregamos el plato al cliente en el mostrador.

Los procesos de producción son el conjunto de tareas que permiten demostrar la factibilidad técnica del proyecto. Estos se llevarán a cabo con la infraestructura, el equipamiento, servicios y los utensilios necesarios,

¹² EAE Business School. (2016). ¿Cuentas con un diagrama de procesos en tu empresa? | EAE.: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/es-interesante-contar-con-un-diagrama-de-procesos-en-tu-empresa/>



Como cada uno de los platos es diferente, ya que es una combinación de las carnes y toppings, los encargados irán reponiendo los ingredientes del mostrador a medida que se vayan acabando, por lo que los cocineros deben de estar preparando los platos constantemente (también deben estar atentos a aquellos platos o ingredientes que más se consuman para prepararlos con más asiduidad).

El diagrama de procesos de EB es el siguiente:

El proceso se inicia con la **planificación de la producción**. Es necesario hacer una estimación de los platos que se venderán diariamente y verificar la cantidad, calidad, elaboración y velocidad de ejecución de nuestros encargados. El objetivo de esta fase es conocer la cantidad de materia prima necesaria para elaborar nuestros productos y que los trabajadores conozcan y sepan ejecutar sus funciones a la perfección.

El segundo proceso es la **compra de materia prima**. Una vez realizada la estimación de la materia prima necesaria, el siguiente paso es contactar con el proveedor. El gerente será el encargado de las relaciones con proveedores.

El tercer paso es la **recepción y almacenamiento** de la materia prima. El gerente y los ayudantes deben de cerciorarse de que se cumplen todas las normas de higiene y conservar los alimentos de la forma debida en nuestras neveras. También deben estar atentos a que se nos han entregados las cantidades debidas dentro del plazo pactado.

El cuarto proceso consiste en la **preparación de las bases** (pollo ternera, soja y vegetales) **y su colocación** (junto con toppings fríos y calientes) en el mostrador, para que el consumidor pueda, con un golpe de vista, estar al tanto de todas las posibles combinaciones que se puede diseñar y elegir la que más se ajuste con sus gustos. Este proceso puede coincidir en el tiempo con el siguiente, ya que mientras los encargados se dedican a montar los platos a elección del cliente, los cocineros deben seguir preparando las bases para que no se agote ninguna.

Como ya hemos adelantado, el siguiente proceso es el **montaje de los platos**, que lo realizarán entre los dos encargados, a medida que el cliente vaya avanzando por el

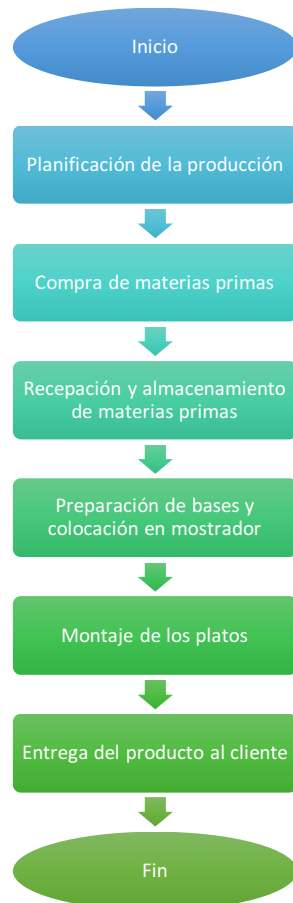


mostrador. Contaremos con dos mostradores con dos encargados en cada uno. El primer encargado es el que monta el pan con la base, mientras que el segundo encargado le añade los toppings, calienta el burrito o taco y cobra al cliente.

El último proceso es la **entrega del producto al cliente**. Este, una vez haya recibido su producto puede elegir una de las mesas que estén libres y sentarse para disfrutar de su delicioso plato sólo o en compañía.

Este flujo de actividades se puede visualizar mejor en forma de diagrama de procesos:

Ilustración 1: Flujo de actividades



Fuente: Elaboración Propia

4.3 Flujo de Servicio al cliente

Como ya hemos explicado, el proceso de servicio al cliente consta de las siguientes fases:



1. **Atención en mostrador.** El cliente entra al local y, antes de coger sitio, se debe dirigir directamente a la cola de uno de los mostradores para esperar su turno. Como el mostrador es transparente, se puede ver como el encargado la va preparando los platos a los clientes que van delante en la cola, por lo que así, nuestro potencial cliente se puede ir haciendo una idea de lo que quiere.
2. **Preparación del producto.** Entre los dos encargados elaboran el producto (nachos, taco, burrito) a elección del consumidor, lo cierran en papel de plata y lo calientan en una plancha.
3. **Pago del producto y despedida.** Como ya hemos explicado, una vez el producto se ha preparado, se entrega al cliente y se le cobra. Si ha pedido menú o bebida a parte se le entregará la bebida (si es una bebida alcohólica) o se le dará un vaso de cartón vacío para que pueda disfrutar del “refill”. A petición del cliente, también se le pueden entregar cubiertos de plástico, servilletas y pajitas.
4. **Consumo en el local.** Una vez ha recibido el producto, el cliente se sentará una de las mesas de nuestro acogedor local. Cuando finalice, debe tirar los restos desechables en nuestras papeleras.
5. **Análisis de comportamiento y constante renovación.** Según vaya pasando el tiempo, los encargados se deben de dar cuenta de aquellas combinaciones favoritas de nuestros clientes, para así aumentar la producción de los alimentos que las componen y reducir otras.

Durante todo el proceso de relación con los clientes, los encargados deben de preocuparse porque el cliente este cómodo y que escoja una combinación acorde a sus gustos. Varios pueden ser dejarle probar los diferentes tipos de carne a un cliente indeciso, hacerle recomendaciones personales o avisar de que la salsa que están añadiendo es picante.



4.4 Proveedores

A la hora de seleccionar a los proveedores vamos a intentar seleccionar a los que nos ofrezcan la mayor calidad posible a un precio razonable. Para el desarrollo de nuestro negocio de la manera óptima necesitaremos un proveedor especializado en productos mexicanos, un proveedor de productos rutinarios, un proveedor de carne asturiana y un proveedor de verduras frescas de la zona.

Nagual Alimentación S.L.¹³: proveedor online de productos mexicanos. Este proveedor es especialista en tortitas mexicanas y tiene los almacenes en Barcelona. Como las tortitas son alimentos no perecederos, las pediremos en grandes cantidades. En concreto pediremos dos tipos de tortillas: de maíz y de espinacas. Por otra parte, aprovecharemos este proveedor para ordenar la entrega de especias y salsas mexicanas para nuestras recetas. Aunque se pidan vía web (el proveedor no está situado en Oviedo), no hay problema con que la entrega de estos alimentos tarde un poco más, ya que se realizarán pedidos más grandes con menos asiduidad (no son productos frescos).

Disceas S.L.¹⁴: comercializa y distribuye toda clase de productos y artículos de alimentación y hostelería. Le compraríamos cerveza, los refrescos Zero, aceite, pimienta, sal, vinagre y vino. También le compraremos las servilletas y los cubiertos (de usar y tirar). Este proveedor se encuentra en Siero (Asturias) por lo que se supone que la entrega de productos será bastante rápida.

Cárnicas Solar S.L.¹⁵: este proveedor es una industria cárnica en Gijón dedicada a la venta al por mayor y al por menor de carnes y productos cárnicos elaborados. A esta cárnica le pediremos el pollo normal, el “pitu caleuya” y la ternera.

Frutas Victor S.L.¹⁶: proveedor de frutas y verduras situado en Gijón. Le compraríamos aguacates, lechuga, pimientos, arroz, frijoles, cebolla, ajo, tomates y limón.

¹³ Web: <https://www.tortillasnagual.com/>

¹⁴ Web: <https://disceas.es/>

¹⁵ Web: <http://www.carnicassolar.com/>

¹⁶ Web: <http://www.frutasvictor.com/>



4.4.1 Criterios de selección de proveedores

Los criterios de selección de nuestros proveedores son los siguientes:

- a) Calidad. Sólo seleccionamos a proveedores que ofrezcan la mayor calidad en sus productos.
- b) Reputación y transparencia en el proceso de compra.
- c) Cercanía. Todos los proveedores que hemos seleccionado son asturianos (a excepción del productor mexicano). De esta manera nos aseguramos de que los productos lleguen frescos en el mínimo plazo posible.
- d) Facilidades de pago.

4.5 Formas y plazos de pago y cobro de proveedores y clientes

4.5.1 Clientes

Cada vez que se entrega un producto (plato, menú, bebida) se le entrega una factura o ticket de caja al cliente para que respalde el precio del servicio. El cliente debe dejar pagado el producto en el mostrador, antes de llevarlo a su mesa y consumirlo. Se aceptan pagos en efectivo, con tarjeta de crédito y débito y con cheques restaurante.

4.5.2 Proveedores

Aunque al principio no vamos a tener un gran poder de negociación con los proveedores, pero podremos conseguir buenas ofertas debido al gran volumen de productos que pediremos desde el principio. Nuestra idea es llenar el local desde el principio, con una fuerte campaña de marketing y descuentos iniciales.

Antes de proceder al pago de los productos, vamos a revisar que, cuando el producto llegue a nuestras instalaciones, cumpla los estándares fijados de calidad. También revisaremos el cumplimiento de los requisitos de plazo y cantidad.



4.6 Gestión de stocks

El control de los inventarios de materias primas lo llevarán a cabo el gerente y los ayudantes. Las verduras y las carnes que se prevea que se vayan a consumir en los siguientes dos días se guardaran en las dos cámaras frigoríficas que tenemos. El resto de la carne se congelará y se irá pasando progresivamente a las cámaras frigoríficas. Las salsas especias y productos que se deban conservar en seco se guardarán en nuestro almacén.

Para el máximo aprovechamiento y conservación de las existencias se seguirán las siguientes políticas:

- a) Utilizaremos el método **FIFO (First In First Out)**. Los alimentos deben estar ordenados por orden de entrada y se irán utilizando para la elaboración de los platos los alimentos que más tiempo lleven en stock.
- b) Se debe cuidar y **limpiar** muy bien el área en que se vayan a depositar las mercancías justo antes de recibirlas.
- c) Controlar la **recepción** de los productos, registrando la fecha, cantidad y caducidad de los productos.
- d) Realizar un **inventario** diario de las mercancías al final del día.
- e) Realizar un inventario global mensual de todos los productos.

Las **carnes y vegetales** se solicitarán **dos veces por semana**, una parte se congelará y otra se guardará en las cámaras frigoríficas. El **resto** de productos (tortillas, pan de taco, nachos y salsas) se pedirán online **cada dos semanas** a nuestro proveedor barcelonés.

Todos los guisos de carne y verduras que se entreguen al cliente serán frescos y preparados en el mismo día, los productos que no se vendan al final del día se empaquetarán y se venderán a un precio muy competitivo a través de la app **Toogoodtogo**. Esta app consiste en poner en contacto a comercios que, al final del día, van a tirar a la basura comida en buen estado, y a consumidores que se ofrecen a comprar esa comida en un llamado “pack sorpresa” a un precio más bajo. De esta manera se evita desperdiciar grandes cantidades de comida y nos ahorramos parte del proceso de gestión de residuos que tiene un efecto dañino en el medio ambiente.



4.7 Control y aseguramiento de la calidad

Para controlar que todos nuestros productos se entregan en las condiciones y con la calidad óptima contamos con unos métodos de control y aseguramiento de la calidad que están presentes en todas las fases del proceso, desde la recepción de las materias primas hasta la entrega del producto final al cliente.

- a) Los **accionistas** debemos acudir de vez en cuando al local para asegurarnos de que todo está en regla y que no están empezando a producir descuidos en el negocio.
- b) La **hoja de reclamaciones** se le entregará a todo cliente que la pida.
- c) Se exigirán unos **mínimos de puntuación** en las plataformas digitales de comida a domicilio (Glovo) y de crítica gastronómica (tripadvisor, el Tendedor, etc.). Si no se alcanzan esos mínimos habrá que tomar medidas (descuentos, subir la calidad de los productos, mejorar el servicio y el trato).
- d) Es necesario controlar el **tiempo** que pasa desde que se comienza a diseñar el burrito hasta que se entrega al cliente. En ningún caso puede pasar de los 5 minutos (estándar establecido en este tipo de locales: Tierra, J'leos).
- e) Realizaremos **encuestas** de satisfacción a nuestros clientes de forma periódica. Estas encuestas suelen ser tediosas y muchos clientes se niegan a hacerla. Por este motivo hemos decidido incentivar a los clientes que dediquen su tiempo a realizarlas: unos nachos gratis, descuento en el menú y otras ofertas.

4.8 Estrategia de crecimiento

Como ya se ha adelantado en el Plan de Distribución, nuestra estrategia a corto plazo es sacar el máximo provecho posible a nuestro restaurante de la calle del Rosal en Oviedo. Una vez generamos los suficientes flujos de caja para asegurar la rentabilidad del negocio, plantearemos inversiones en marketing que fomenten el consumo del producto a domicilio. Aprovechando que el método de preparación permite un aumento de la producción sin saturar la capacidad de cocina, se podrán vender un mayor número de burritos (y otros productos) con una inversión mucho menor a lo que supondría abrir otro negocio.



En definitiva, una vez hayamos obtenido los ingresos suficientes para reinvertir en el negocio, aumentaremos la producción e invertiremos en marketing para aumentar la venta a domicilio, y así poder aprovechar al máximo nuestra capacidad de producción real de burritos, no nuestra capacidad medida con respecto al número de mesas.

Si en el medio plazo esto funciona y continúa generando ingresos altos de forma constante, se podría plantear la expansión del negocio a través de la apertura de otro restaurante. Los siguientes destinos podrían ser Gijón, Avilés o algún Centro Comercial (Los Prados, Intu Asturias; ParqueAstur). Todas estas opciones de expansión serían enfocándonos en el mismo segmento de mercado: JÓVENES MARIACHIS.

5. Plan de organización y recursos humanos

5.1 Política de RR.HH.

EB está formado por cinco accionistas y diez empleados contratados a tiempo completo. Como ya hemos venido diciendo, nuestra estrategia de diferenciación es ofrecer un pato mexicano al gusto de consumidor. Varios de los accionistas que conforman la junta directiva tienen conocimientos de gestión y dirección de negocio, por lo que deberán formar al gerente en todo lo necesario para gestionar el negocio desde dentro. Los seis empleados se dividen de la siguiente manera: un gerente, dos cocineros, dos encargados de mostrador y un ayudante.

5.1.1 Trabajadores

5.1.1.1 Horario y funciones de los cocineros:

Por la mañana el negocio se abre al público a las 13:30, pero los cocineros deben llegar una hora antes (12:30) para preparar la comida y acondicionar el restaurante, el turno de mañana finaliza a las 16:00. Durante la tarde, los cocineros descansarán hasta las 20:00, que se vuelve a abrir el horario de cenas. Aunque los cocineros no permanezcan en el local durante la tarde, se siguen sirviendo burritos si algún consumidor lo demanda (no serán muchos, pues no son horas muy comunes), ya que estos habrán dejado preparada la



suficiente comida para cubrir la demanda prevista. Aunque el turno de cenas finalice a las 23:30, el local cerrará sus puertas a las 12:15. Una vez finalice el turno de cenas, el horario de los cocineros ha finalizado.

En definitiva, los horarios de estos tres trabajadores sería el siguiente:

Martes a Domingo: 12:30 a 16:00 y 20:00 a 23:30.

Las funciones de los cocineros son preparar los platos de carne y verduras que formarán la base de nuestros productos, las salas y aderezos. Deben de estar continuamente preparando los alimentos y reponiendo el mostrador cuando los ingredientes y platos se vayan acabando.

5.1.1.2 Horario y funciones de los encargados de mostrador:

Los encargados de mostrador no tienen la obligación de llegar a la vez que los cocineros pues ellos no tienen que elaborar la comida antes de que acudan los clientes. Por este motivo, su hora de entrada es a las 13:15 (15 minutos antes de la apertura, el tiempo justo para cambiarse y colocarse en su posición). Por las tardes, dos de los cuatro encargados pueden descansar hasta el horario de cenas (lo harán por turnos). El local continúa funcionamiento, (más enfocado en vender bebidas que comida) y quedarían a cargo dos de los encargados. Los dos encargados que ha descansado por la tarde volverían a las 8:15 (15 minutos antes de horario de cena). Los cuatro encargados de mostrador se quedarán hasta el cierre.

El horario del encargado se puede resumir de la siguiente manera:

Martes a Domingo: 13:15 a 16:00 (los cuatro) 16:30 a 20:00 (dos) 20:00 a 12:15 (los cuatro).

Las funciones de este grupo de trabajadores ya se han explicado con anterioridad: montar los burritos de acuerdo a las exigencias de los consumidores y proceder al cobro de los productos.



5.1.1.3 Horario y funciones del gerente y de los ayudantes:

Los horarios de estos dos grupos trabajadores son iguales a los de los encargados, por las tardes uno de los tres (hay un gerente y dos ayudantes) tiene derecho a descansar.

Las funciones del gerente son las siguientes: planificar y gestionar los horarios del resto del equipo, implantar las estrategias (marketing, precios) que se le ordene desde la junta de dirección, actuar como persona de contacto entre la junta de dirección y el resto de trabajadores, asegurarse del buen funcionamiento diario del negocio, coordinar los procesos (por ejemplo, avisar a los cocineros de que la comida del mostrador se está agotando para que la repongan), ayudar a los encargados de mostrador cuando sea necesario por exceso de demanda. Además, el gerente debe pasearse por las mesas preguntándole a los clientes si todo es de su gusto y si necesitan algo. Este trabajador también se preocupará de la relación con proveedores y de revisar que todas las mercancías están en regla.

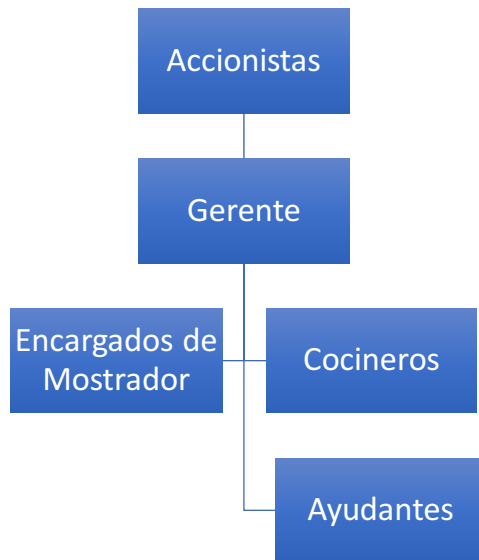
Las funciones de los ayudantes son las siguientes: mantener limpia la cocina para que los cocineros puedan trabajar en buenas condiciones y que los productos conserven su calidad. Recoger y limpiar las mesas una vez los clientes terminen de comer y se retiren. Ayudar en el mostrador y en cocina en todo aquello que se le pida.

5.1.2 Estructura organizativa

Según lo explicado, las relaciones de jerarquía entre nuestros trabajadores y los accionistas se pueden representar de la siguiente manera:



Ilustración 2: Estructura organizativa



Fuente: Elaboración Propia

5.2 Socios

En el **Anexo 7** se puede consultar la información relativa a los socios.

5.3 Plan de contratación/selección

Unos de los factores vitales para el éxito de nuestro modelo de negocio es el factor humano. Todos los trabajadores deben esforzarse en ofrecer el mejor trato posible a nuestro cliente, este un factor importantísimo a la hora de fidelizar al cliente. El cliente volverá a nuestro local no sólo por la calidad y precio de nuestros productos, sino porque en nuestro restaurante se siente como “en su casa”. Necesitamos personas que amen la comida mexicana tanto como nosotros, que confíen y se sientan parte de nuestro proyecto:

- Los cocineros podrán tener dos perfiles distintos: personas que anteriormente hayan trabajado en la cocina de un restaurante mexicano o personas que tengan experiencia en la comida de otro tipo de restaurante y que tengan buena capacidad de aprendizaje. Se valorarán que el candidato tenga títulos o cursos de cocina. El requisito de experiencia en alguna cadena mexicana no es imprescindible ya que



uno de nuestros accionistas (Omar Riestra) tiene un curso en comida mexicana y se encargará de la formación de los cocineros.

- A la hora de contratar al gerente se valorará positivamente que este tenga el título de técnico superior de restauración. También se valorarán sus capacidades organizativas y conocimiento del sector.
- Los encargados de barra deben de ser personas con mucha energía, capacidad de trabajo y don de gentes. También se requiere que tengan conocimientos básicos de inglés para tratar con los clientes extranjeros.
- Los ayudantes no necesitarán ningún tipo de titulación, basta con que sea una persona comprometida y con buena presencia de cara al público.

Se intentará que todos los trabajadores de EB sean personas jóvenes, para así contribuir a la atmósfera juvenil y moderna que intentaremos crear en el restaurante. También deben de ser personas que acostumbren a trabajar bajo presión. El buen humor también será un requisito indispensable para encajar con la cultura de la empresa.

5.4 Política retributiva. Costes salariales.

Como hemos dicho, buscamos personal joven, dinámico, con buen humor y ritmo de trabajo. Nuestra filosofía es que todos los integrantes de *El Burritu* se sientan parte del proyecto. Somos conscientes de que si queremos contratar al mejor personal posible (el personal será uno de nuestros activos más importantes) tenemos que pagar a los empleados por encima de la media del sector. Esto ayudará a la motivación de los empleados, que además tendrá descuentos en los productos del restaurante. Para aumentar la motivación de los empleados, clave para el éxito de nuestro negocio, crearemos una política de incentivos monetarios y no monetarios:

- a) Incentivos monetarios: se prevén aumento de sueldo si se obtiene una facturación por encima de las previsiones, la realización de horas extras se pagará conforme



a la legislación laboral, también se pueden estudiar complementos salariales por permanencia, etc.

- b) Incentivos no monetarios: cada año que un trabajador pase en el negocio supondrá un aumento de días libres anuales, seremos flexibles con los permisos. Nuestra filosofía radica en que los trabajadores se sientan parte del negocio (de esta forma se les mantiene motivados y el negocio prospera), un ejemplo podría ser atender a la iniciativa de algún trabajador para añadir algún producto a nuestra carta, nuevos ingredientes, políticas de marketing... Aunque dentro de la empresa existan relaciones jerárquicas, en la práctica intentaremos que todos los componentes se sientan que están al mismo nivel.

Sin tener en cuenta estos incentivos, la remuneración de cada uno de los empleados, así como los costes salariales es la siguiente:

Cocineros: 1.400 €/mes

Gerente: 1.700 €/mes

Encargados de mostrador: 1.350 €/mes

Ayudantes: 1.100€/mes

El coste total de personal se puede ver reflejado en la en el apartado 2.11, en el que analizamos los costes recurrentes del negocio.

5.5 Políticas de formación/desarrollo

Como ya hemos explicado, los cocineros recibirán un curso de cocina mexicana por parte de uno de nuestros accionistas. Este último tiene un curso de cocina mexicana y es gran conocedor de todas las recetas que queremos poner en práctica en nuestro restaurante.

El gerente recibirá la formación necesaria sobre nuestra política de marketing, visión y desarrollo del negocio.



Antes que el restaurante comience a funcionar, los accionistas nos reuniremos tantas veces como fueran necesarias para formarles sobre el funcionamiento del negocio (la cadena de montaje de la que tanto hemos hablado, la coordinación entre cocineros y encargados, etc.).

Una vez el negocio comience a rodar se organizarán reuniones mensuales entre los accionistas y los trabajadores para evaluar el mes, corregir los fallos que se están cometiendo y proponer iniciativas y mejoras. Es muy importante para nosotros que el trabajador participe en las decisiones de la empresa.

La gestión de los recursos humanos no se externalizará, se llevará a cabo por la junta directiva.

6. Área jurídico-fiscal

6.1 Forma jurídica

Para desarrollar nuestra actividad empresarial hemos seleccionado la forma jurídica de responsabilidad limitada.

Esta forma jurídica, también denominada sociedad de responsabilidad limitada¹⁷, es una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social, formado por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en participaciones indivisibles y acumulables. Este tipo de sociedad se adapta bien a las necesidades de las pymes (como el restaurante que pretendemos poner en marcha).

El capital social estará formado por las aportaciones que realicemos los socios, y no puede ser inferior a 3.000 €, que deberán ser suscritos y desembolsados íntegramente en el momento de constitución de la sociedad.

¹⁷ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.



La principal ventaja de esta forma jurídica radica en que los socios no respondemos personalmente de las deudas sociales, estando limitada la responsabilidad al capital aportado. No existe un número mínimo ni máximo de socios, en este caso, en el momento de constitución seremos cinco socios. Otras de las ventajas más importantes de constituirse como una sociedad limitada es que no se permite la entrada de capital externo sin consentimiento de los socios.

La constitución se realiza mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Este tipo de Sociedad tributa a través del Impuesto de Sociedades.

6.2 Procedimiento para dar de alta la sociedad.

El procedimiento para dar de alta una sociedad limitada es el siguiente:

1. Registrar el **nombre** de la sociedad. El primer paso es registrar el futuro nombre de la sociedad en el Registro Mercantil. La denominación de las sociedades limitadas es libre, siempre y cuando no coincida con la de otra sociedad, y debe seguirse de las siglas S.L. En nuestro caso, hemos decidido denominar a nuestra empresa El Burrito S.L. Una vez concedido, el certificado de nombre permanecerá reservado durante 6 meses.
2. Abrir una **cuenta bancaria** de la sociedad. Este trámite es necesario ya que en esta cuenta se ingresará el capital mínimo de la sociedad.
3. Redacción de los **estatutos** sociales. Son las normas que regirán la empresa, se suele pedir su redacción a un notario o abogado.
4. Escritura pública de **constitución**. Debe realizarse obligatoriamente ante notario.
5. Obtención del **N.I.F.** (Número de Identificación Fiscal). Se solicita en Hacienda, rellenando el modelo 036. Este NIF tendrá una validez de 6 meses, posteriormente habrá que reemplazarlo con el definitivo de la empresa.
6. Alta en el **IAE** (Impuesto de Actividades Económicas). Solo tributan por este impuesto aquellos negocios que tienen una cifra de negocio superior al millón de euros.



7. Declaración del **IVA** o censal. Esta declaración también se utiliza para modificar o cesar la actividad del restaurante.
8. Inscripción el **Registro Mercantil** asturiano. Desde la obtención de las escrituras contaremos con un plazo de dos meses.
9. Obtención del **NIF** definitivo.

6.3 Procedimiento de Seguridad Social.

Este procedimiento solo consta de tres pasos:

1. Inscripción a nombre de la sociedad en la Tesorería de la Seguridad Social.
2. Solicitud de afiliación, a nombre de cada trabajador.
3. Solicitud de alta de trabajadores.

6.4 Trámites administrativos generales.

El primer paso a tener en cuenta es saber si en la ubicación escogida podemos tener nuestro negocio. Debemos obtener un **certificado de compatibilidad urbanística**, certificado a través del cual el ayuntamiento nos informa si podemos poner en marcha un negocio en la ubicación deseada. En nuestro caso no es necesario, ya que el local que pretendemos alquilar antes pertenecía a un restaurante en funcionamiento con todas las licencias en regla.

En el momento en el que nos aseguramos de que nuestra ubicación es la correcta necesitamos la **licencia de actividad** (documento que acredita que el local cuenta con las condiciones de habitabilidad y uso adecuadas para acoger la actividad económica a la que se le destina, sin causar molestias a terceros). Esta licencia no es transferible y es propiedad del dueño del negocio.

El siguiente paso es la obtención de la **licencia de obras**, para conseguir esta licencia necesitaremos la redacción de un proyecto firmado y visado por un técnico competente. Otros requisitos habituales son las medias de insonorización, las medidas higiénicas, el plan contra incendios, la hoja de reclamaciones y el libro de inspección.



También es necesario tener en cuenta que para evitar riesgos derivados de la actividad económicos y por hechos fortuitos debemos contratar los siguientes **seguros**:

- a) Seguro de riesgo general
- b) Seguro de responsabilidad
- c) Seguro de interrupción
- d) Seguro de robo

7. Plan Económico-Financiero

7.1 Aportación de los socios

La inversión inicial para poner en marcha el negocio asciende a **59.338€**, que se desembolsarán totalmente al inicio de la actividad y pasarán a formar parte del Capital Social de la empresa. Cada accionista aportará una parte alícuota del capital (19.780 € cada uno). Esta aportación se dividirá en **30 participaciones**, por lo que cada accionista será propietario de **10 participaciones de 1.978 € de valor cada una**. Los accionistas serán los únicos propietarios. Gracias al carácter de sociedad limitada que hemos seleccionado, la entrada de nuevos inversores requerirá de la aprobación de los accionistas, de esta manera no se produce la pérdida de control de la sociedad.

7.2 Plan de financiación

Para afrontar las inversiones iniciales y los gastos recurrentes, además de las aportaciones de los socios, hemos decidido acudir a financiación externa. Tras estudiar las diversas opciones que teníamos hemos decidido pedirle un préstamo al banco BBVA de 50.000 € amortizable en 5 años. El tipo de préstamos es de cuotas constantes y se paga de forma mensual. El tipo de interés nominal (TIN) anual del préstamo es de 2,53% y la tasa anual equivalente asciende al 3,05%. El total de intereses a pagar los cinco años asciende a 3.248,08€ y las comisiones a 625€.

Se amortizará de la siguiente manera:



Tabla 10: Amortización

	Cuota	Principal	Intereses
Año 1	10.648 €	9.507 €	1.142 €
Año 2	10.648 €	9.747 €	901 €
Año 3	10.648 €	9.994 €	655 €
Año 4	10.648 €	10.246 €	402 €
Año 5	10.648 €	10.506 €	143 €
TOTAL	53.242 €	50.000 €	3.242 €

Fuente: Elaboración Propia

En el **Anexo 9** se puede observar de forma más detallada la amortización mensual de préstamo.

7.3 Proyección de los Estados Financieros

7.3.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

El primer estado financiero que vamos a proyectar es la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Este documento contable es una parte fundamental de las cuentas anuales que resume los ingresos y gastos de un ejercicio contable. Con la sustracción de los gastos a los ingresos se obtiene el resultado del ejercicio. El resultado del ejercicio representa la cifra que realmente ha ganado a empresa en un periodo.

La cuenta de resultado de EB proyectada a cinco años sería la siguiente:



Tabla 11: Pérdidas y Ganancias

PyG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	629.280 €	629.280 €	629.280 €	692.208 €	761.429 €
Coste de las Ventas	222.457 €	222.457 €	222.457 €	244.703 €	269.174 €
Margen Bruto Ventas	406.823 €	406.823 €	406.823 €	447.505 €	492.255 €
Sueldos y Salarios	245.700 €	245.700 €	245.700 €	245.700 €	245.700 €
Cargas Sociales	4.540 €	4.540 €	4.540 €	4.540 €	4.540 €
Suministros	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
Servicio de Profesionales indep.	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €
Material de Oficina	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Publicidad y marketing	10.000 €	10.000 €	10.000 €	20.000 €	20.000 €
Primas de Seguros	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Mantenimiento y reparación	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Arrendamientos	34.800 €	34.800 €	34.800 €	34.800 €	34.800 €
Dotación Amortizaciones	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Total Gastos de Explotación	340.140 €	340.140 €	340.140 €	350.140 €	350.140 €
EBIT	66.683 €	66.683 €	66.683 €	97.365 €	142.115 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros	1.142 €	901 €	655 €	402 €	143 €
Resultado Financiero	- 1.142 €	- 901 €	- 655 €	- 402 €	- 143 €
Resultado antes de Impuestos	65.541 €	65.781 €	66.028 €	96.963 €	141.972 €
Impuesto de Sociedades	16.385 €	16.445 €	16.507 €	24.241 €	35.493 €
Resultado del Ejercicio	49.156 €	49.336 €	49.521 €	72.722 €	106.479 €

Fuente: Elaboración Propia

En nuestro activo contamos con dos clases de activos amortizables, los equipos informáticos y la maquinaria de hostelería. El primero tiene un valor contable de 2.000€ y el segundo de 13.000. Hemos decidido amortizarlos linealmente en un plazo de 5 años, por lo que la dotación por amortizaciones que se puede apreciar en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias será la siguiente:

$$(2000+13000) / 5 = 3000€ \text{ de dotación anual}$$

Los años 4 y 5 hemos estimado que las ventas netas aumentarán en un 10% anualmente pues, como ya hemos explicado, a partir del año 4 vamos a implantar una estrategia de crecimiento a través de la venta vía plataformas online. Al aumentar en un 10% las ventas netas, los costes de las ventas también aumentarán un 10% ya que se necesita un 10% más de materias primas para aumentar la facturación sin subir los precios. Además, con este fin hemos doblado el gasto en marketing los dos últimos años (pasa de 10.000€ a 20.000€).



7.3.2 Balance de situación

El balance de situación recoge de forma resumida los bienes, derechos, obligaciones y capital que tiene una organización en un momento determinado. Vamos a representar el balance del año 0 y del año 1, de esta manera podremos ver la variación de la estructura de capital de la empresa desde el momento de inicio de la actividad hasta el final del primer ejercicio económico (que coincidirá con el año):

Tabla 12: Balance de Situación

ACTIVO	Año 0	Año 1	PATRIMONIO NETO+PASIVO	Año 0	Año 1
ACTIVO NO CORRIENTE (FIJO O INMOVILIZADO)			PATRIMONIO NETO (Fondos Propios)		
INMOVILIZADO INTANGIBLE			Capital Social	59.338 €	59.338 €
Patentes y marcas adquiridas			Resultado del ejercicio		42.026 €
Derechos de traspaso					
Programas informáticos	1.000 €	1.000 €			
Otro inmovilizado intangible					
INMOVILIZADO MATERIAL					
Terrenos					
Edificios y construcciones					
Maquinaria	13.000 €	10.400 €			
Amortización Acumulada Maquinaria		- 2.600 €			
Instalaciones y/o reforma del local	50.000 €	50.000 €	PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a Largo Plazo)		
Uillaje y herramientas	3.000 €	3.000 €	Préstamos bancarios a L/P	40.493 €	30.746 €
Mobiliario y enseres	10.000 €	10.000 €	Leasing a L/P		
Equipos informáticos	2.000 €	1.600 €	Proveedores de inmovilizado a L/P		
Amortización Acumulada Maquinaria		- 400 €			
Elementos de transporte			Otros acreedores a L/P		
Otro Inmovilizado Material					
INMOVILIZADO FINANCIERO					
Fianzas	5.800 €	5.800 €			
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)			PASIVO CORRIENTE (Exigible a Corto Plazo)		
EXISTENCIAS			Proveedores y Efectos a Pagar		
Productos, materias primas, embalajes	14.538 €	14.538 €	Préstamos bancarios a C/P	9.507 €	9.747 €
Deudores (Realizable)			Leasing a C/P		
Clientes y Efectos a Cobrar			Seguridad Social acreedora		
H.P Deudora por IVA			Hacienda Pública acreedora		
Otros deudores			Otros acreedores a C/P		
TESORERÍA (Disponible)					
Caja y Bancos	10.000 €	45.519 €			
TOTAL ACTIVO	109.338 €	141.857 €	TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	109.338 €	141.857 €

Fuente: Elaboración Propia

Como consecuencia de la dotación para amortizaciones realizada en al año 1 que ya hemos explicado, la maquinaria pasa de tener un valor de 13.000 € a 10.400€, mientras que los equipos informáticos pasan de tener un valor de 2.000 € a 1.600 €.

Es necesario comentar que el valor de las existencias corresponde a la estimación coste de las ventas de un mes, por lo que se tendrán almacenadas en stock las existencias que



se pretendan vender durante el mes siguiente. En el caso de nuestro balance, las existencias aparecen las correspondientes al último mes de ejercicio, diciembre.

Antes de comenzar la actividad el valor de los fondos propios corresponde al capital social desembolsado por los accionistas (59.338 €). Sin embargo, al finalizar el primer ejercicio económico, a este importe se le añaden los 42.026 € de resultado del ejercicio, obtenidos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1.

7.4 Estado de Flujos de Caja:

Proyección de los Flujos de Caja Libres de EB:

Tabla 13: Proyección de flujos de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	629.280 €	629.280 €	629.280 €	692.208 €	761.429 €
%EBIT	11%	11%	11%	14%	19%
EBIT	66.683 €	66.683 €	66.683 €	97.365 €	142.115 €
Impuestos	16.671 €	16.671 €	16.671 €	24.341 €	35.529 €
EBIT(1-t)	50.012 €	50.012 €	50.012 €	73.024 €	106.586 €
Amortización	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
NOF inicial	- €	24.538 €	24.538 €	24.538 €	26.992 €
NOF final	24.538 €	24.538 €	24.538 €	26.992 €	29.691 €
△NOF	24.538 €	- €	- €	2.454 €	2.699 €
CAPEX	79.000 €	- €	- €	- €	- €
FCF desapalancado	- 50.526 €	- 53.012 €	- 53.012 €	- 73.570 €	- 106.887 €
Intereses + Deuda	- 10.648 €	- 10.648 €	- 10.648 €	- 10.648 €	- 10.648 €
FCF apalancado	- 61.175 €	- 42.363 €	- 42.363 €	- 62.921 €	- 96.239 €

Fuente: Elaboración Propia

Los Free Cash Flows (o flujos de caja libre) son los flujos de efectivo que la empresa genera en cada periodo. Esta es una de las variables que mejor medirá la capacidad financiera de nuestro negocio, consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir la deuda y repartir dividendos, una vez se ha deducido el pago a proveedores y las compras del activo fijo.

Es decir, el FCF es el saldo de tesorería o dinero disponible que se obtiene una vez se han atendido todos los pagos obligatorios. Este importe es un gran indicador de la viabilidad de la empresa independientemente de su estructura financiera.



Hemos realizado la proyección de FCF de EB a 5 años, para entender la metodología que hemos seguido es necesario puntualizar lo siguiente:

- Para calcular el margen EBIT de cada ejercicio futuro hemos tomado los datos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los ejercicios 1 a 5.
- Sólo hay CAPEX (Gasto en Activo Fijo Neto) en el primer ejercicio, los siguientes cuatro ejercicios no se prevé ninguna inversión en activo fijo relevante.
- Al igual que en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el tipo que hemos utilizado para calcular el pago de Impuesto de Sociedades es el general (25%). Hemos obviado cualquier otra bonificación por contratación de trabajadores, pues sería demasiado arriesgado hacer suposiciones tan concretas.
- Hemos asumido que la variación de las NOF (Necesidades Operativas de Financiación) los años 4 y 5 suponen un 10% de las NOF en el primer año. En resumen, el primer año las NOF son más altas ya que se produce una inversión mayor en activo circulante, el segundo y tercer año esta cifra es 0 porque no se produce ninguna variación en la producción y en los últimos dos años las NOF aumentan a razón de 10 % anual.

Como hemos visto, el primer año se genera un flujo de caja negativo y a partir del segundo año este se vuelve positivo y comienza a crecer a buen ritmo.

7.5 VAN Y TIR

Partiendo de los datos del Estado de Flujos de Caja podemos calcular el VAN (Valor Actual Neto) de la inversión a 5 años. Este método consiste en calcular el valor presente de los flujos de caja futuros y comparar este valor con la inversión inicial. Para calcular el VAN utilizaremos una tasa de descuento del 4%. Hemos acudido a esta tasa porque el Banco de España¹⁸ ha previsto un crecimiento del 4% del PIB español.

¹⁸ Europa Press. (2019). *El Banco de España mantiene sus previsiones de PIB para 2019 y 2020*. Finanzas.com: http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190320/economia-banco-espana-mantiene-4011334_age.html



La tasa de descuento se calcula en base a la rentabilidad de la posible inversión alternativa que podría obtener el inversor por lo que creemos que esta tasa de descuento, a priori elevada, es adecuada.

Tabla 14: Valor actual neto

Cálculo de Valor Actual Neto a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF	- 61.175 €	42.363 €	42.363 €	62.921 €	96.239 €
VA (FCF)	- 58.822 €	39.167 €	37.661 €	53.785 €	79.101 €
Total VA (FCF)	150.893 €				
Inversión Inicial	59.338 €				
VAN	€ 91.555				

El valor actual de los flujos de caja se calcula de la siguiente manera:

$$VA (\text{FCF año } x) = \text{FCF año } x / (1 + \text{tasa de descuento})^x$$

La inversión inicial consiste en los 59.338 € necesarios para comenzar a operar, que corresponden a los fondos propios (capital social desembolsado por los socios). Si comparamos la inversión inicial con el valor actual de los flujos de caja futuros obtenemos un VAN positivo, por el que el proyecto de “*El Burritu*” es viable.

El siguiente paso es calcular la TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la tasa de retorno para la que el VAN se hace 0, y se utiliza como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Tras realizar los pertinentes cálculos, obtenemos la siguiente TIR:

Tabla 15: Tasa Interna de Rentabilidad

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIR
- 59.338 €	- 61.175 €	42.363 €	42.363 €	62.921 €	96.239 €	24%

Como hemos podido observar, nuestra TIR es de 24%. Se trata de un resultado muy positivo. Por supuesto, para que todo funcione deberían cumplirse todas las previsiones y suposiciones, muy arriesgadas en algunos casos, en las que nos hemos basado.



8. Calendario de ejecución

Una vez nos hemos decidido a acometer el proyecto, los pasos a seguir son los siguientes:

1. En primer lugar, debemos cerrar un **acuerdo** con la Agencia **Inmobiliaria** Martínez. Este acuerdo pretendemos cerrarlo en agosto de 2019.
2. **Constitución** de la empresa. Los pasos a seguir para constituir una sociedad limitada se pueden consultar en el apartado 6 de este trabajo (Área Jurídico-Fiscal). En septiembre del mismo año prevemos haber finalizado todos los trámites ya mencionados.
3. **Alquilar** de forma definitiva el local. La fianza ascenderá a 5.800€ (dos mensualidades).
4. Realizar la **reforma y acondicionamiento** del local, que hemos estimado que ascenderá a unos 50.000 €. Posteriormente habrá que montar el mobiliario y decorar el local. Todas estas actividades valoramos que realizarán en 3 meses, de octubre a diciembre.
5. Durante la reforma del local pondremos en marcha el **plan de promoción** (ver apartado 2.6).
6. También se aprovechará el plazo de reforma y acondicionamiento para publicar las **ofertas de trabajo** en las principales plataformas de empleo online (Linkedin, Glasdoor, InfoJobs, Infoempleo y BeWanted). Una vez hayamos seleccionado a los candidatos para cada puesto, procederemos a realizar las entrevistas de trabajo correspondientes.
7. La **fiesta de inauguración** se realizará el viernes 3 de enero de 2020.



9. Conclusiones

Tras haber realizado un análisis detallado de entorno, creemos necesario remarcarlo siguiente:

- En Oviedo no existe ningún tipo de restaurante fast-casual, y este concepto está triunfando en otras partes de España, por lo que es cuestión de tiempo que llegue a la capital asturiana.
- Existe un segmento de edad relativamente joven en esta ciudad que valora muy bien este tipo de comida, y la competencia es muy limitada.
- Según el ya mencionado informe de KPMG, las futuras tendencias de restauración pasan por ofrecer comida “healthy” y personalizada.

Todo esto, unido a nuestra pasión por la comida mexicana nos ha llevado a decidimos por montar *El Burritu*. Hemos detectado en los jóvenes ovetenses la necesidad de acudir a un restaurante de ambiente moderno para consumir los burritos mexicanos, sanos, personalizados y cocinados con ingredientes asturianos de alta calidad.

Tras realizar las correspondientes proyecciones económicas y financieras (ver apartado 7) concluimos que nuestro proyecto es viable y que a partir del segundo año comenzará a producir flujos de caja positivos que irán en aumento a lo largo de los años siguientes. Para acometer este proyecto acudiremos tanto a financiación propia como ajena. La financiación propia corresponderá a la aportación de los socios (59.338 € en total) y la financiación ajena provendrá de un préstamo a una institución de crédito por valor de 50.000 €.

La forma social elegida para *El Burritu* será la Sociedad Limitada, principalmente porque limita la responsabilidad de los socios al capital aportado y porque permite a estos mantener el control de la sociedad.

Si se cumplen nuestras previsiones, en el medio-largo plazo se prevé abrir otros “Burritus” en Asturias. Nuestro objetivo es ofrecer nuestros burritos al mayor número de gente posible en nuestra provincia y (quién sabe) en el resto de España.



10. Índice de Tablas

Tabla 1: Estimaciones de gasto.....	27
Tabla 2: Número de turnos de comida.....	29
Tabla 3: Previsión de ventas	30
Tabla 4: Inversión inicial	32
Tabla 5: Estimación de costes laborales	33
Tabla 6: Consumo de burritos.....	33
Tabla 7: Componentes del burrito.....	34
Tabla 8: Gastos mensuales.....	35
Tabla 9: Gastos recurrentes totales	35
Tabla 10: Amortización	58
Tabla 11: Pérdidas y Ganancias.....	59
Tabla 12: Balance de Situación.....	60
Tabla 13: Proyección de flujos de caja	61
Tabla 14: Valor actual neto.....	63
Tabla 15: Tasa Interna de Rentabilidad	63



11. Bibliografía

Páginas webs de restaurantes mexicanos consultadas

Página Web Tierra Burritos: <https://tierraburritos.com/>

Página Web Jleo's: <http://www.jleos.es/>

Página Web Sonoritas: <http://sonoritastacos.com/>

Página Web González & Co.: <https://www.gonzalezandco.com/>

Artículos de prensa, informes y webs consultadas

Agencia Efe. (2019). *La hostelería supone casi un 8% del PIB nacional, según la AEF.*: <https://www.efe.com/efe/espana/efeempresas/-/50000908-3348674#>.

Agudín, R. (2018). «*En Asturias sobran un 30% de los bares y se deben reducir sus horarios*». El Comercio.: <https://www.elcomercio.es/oviedo/asturias-sobran-bares-20171013001256-ntvo.html>.

Blanco, L. (2019). *El Goiko Grill de Oviedo reabre casi seis meses después de su clausura por carecer de licencia.* Lne.es.: <https://www.lne.es/oviedo/2019/03/04/goiko-grill-oviedo-reabre-seis/2435904.html>

EAE Business School. (2016). *¿Cuentas con un diagrama de procesos en tu empresa? | EAE.*: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/es-interesante-contar-con-un-diagrama-de-procesos-en-tu-empresa/>

El Comercio. (2017). *¿Cuál es el pueblo de Asturias con más bares por habitante?:* <https://www.elcomercio.es/sociedad/201706/16/pueblo-lugar-bares-habitante-20170616024058.html>



Europa Press. (2019). El Banco de España mantiene sus previsiones de PIB para 2019 y 2020. Finanzas.com: http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190320/economia-banco-espana-mantiene-4011334_age.html

Fernández, C. (2019). *Esta es la comida a domicilio favorita de los asturianos*. La Voz de Asturias: <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/viral/2019/01/16/comida-domicilio-favorita-asturianos/00031547641336648647422.htm>

Gancedo, L. (2019). *Oviedo supera a Gijón en nivel de renta y atrae a más contribuyentes acaudalados - A fondo - La Nueva España*. A fondo - La Nueva España: <https://afondo.lne.es/oviedo/oviedo-supera-a-gijon-en-nivel-de-renta.html>

KPMG (2018): *Anuario de la restauración organizada en España*. (online): <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>

La Voz de Asturias. (2018). *El poke seduce Asturias*.: <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/asturias/2018/10/08/poke-seducer-asturias/00031538997689881710332.htm>

MAPAL Software. (2019). *5 KPIs esenciales en el front office para medir el éxito de tu restaurante en 2018*.: <https://mapalsoftware.com/5-kpisesenciales-en-el-front-office-para-medir-el-exito-de-tu-restaurante-en-2018/>

Pozzi, S. (2014). *Burritos que desafían a la hamburguesa*. [online] EL PAÍS. https://elpais.com/economia/2014/09/18/actualidad/1411057016_585855.html

San Esteban, N. (2019). *Tierra Burrito, el tex-mex 'made in Spain' que utiliza ternera de Salamanca*. El Español: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190527/tierra-burrito-tex-mex-spain-utiliza-ternera-salamanca/400961067_0.html

Territorio Gastronómico. (2019). *'Fast-casual' o la nueva comida rápida*.: <http://territoriogastronomico.com/noticias/fast-casual-o-la-nueva-comida-rapida>



Libros consultados

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2018). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto.

Peter, T (2014): *Zero to one.*: Ebury Publishing, 2014.

Ries, E. (2012). *El Método Lean Start Up*: Deusto S.A. Ediciones, 2011.

Ríos, C. (2019). Come comida real. 2nd ed. Paidós.

Trías de Bes Mingot, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. [Barcelona]: Empresa Activa.

Textos legales

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital



12. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

https://docs.google.com/forms/d/1g5K4ol3tbT5PjWkW5dnmQ_ud9imHtqSY_M_Hx_BK95I/edit

PLAN DE NEGOCIO: “*EL BURRITU*”

Estimado amig@, estamos realizando una encuesta sobre los hábitos de consumo en España. La encuesta es anónima y las conclusiones que saquemos nos ayudarán para tomar una decisión sobre la apertura de un restaurante en Oviedo.

P1 SEXO: 1. Mujer 2. Hombre 3. Prefiero no decirlo

P2 EDAD:

P3 NIVEL DE ESTUDIOS: 1. Sin estudios 2. Graduado Escolar 3. Estudios Intermedios 4. Estudios Superiores

P4: ¿RESIDE EN OVIEDO?: 1. Sí 2. No

P5: ¿EN QUÉ ZONA DE OVIEDO VIVE? 1. Área urbana (Centro de Oviedo) 2. Área Semiurbana (Montecerrao, la Florida) 3. Área Periférica (La fresneda, Soto de Llanera)

P6: ¿CÓMO DEFINIRÍA SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL?

1. Se dedica a una profesión que requiere estudios superiores
2. Trabajador especializado (fontanero, electricista carpintero...)
3. Trabaja en un comercio, hostelería o en una empresa de servicios
4. Está en paro
5. Está jubilado
6. Otra

P7: ¿QUÉ INGRESOS PERCIBE MENSUALMENTE? (EN EUROS): 1. 0 - 500 2. 0-500 3. 500-1000 4. 1000-1500 5. 1500-2000 6. 200-3000 Más de 3000

P8: ¿HAS PROBADO LA COMIDA MEXICANA? (nachos, tacos, burritos, quesadillas...): 1. Sí 2. No

P9: EN CASO AFIRMATIVO, ¿CUÁNTO DIRÍA QUE LE GUSTA ESTE TIPO DE COMIDA? (DEL 1 AL 10):

P10: CADA VEZ QUE VA A UN RESTAURANTE, BAR... A COMER/CENAR, ¿CUÁNTO SE SUELE GASTAR?

P11: ¿CUÁNTO TIENE EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES A LA HORA DE SALIR A COMER/CENAR? (1 NADA, 10 LO QUE MÁS)



1. Servicio
2. Precio
3. Sabor y calidad de los productos
4. Relación Calidad Precio
5. Local Acogedor
6. Local con terraza
7. Que la comida sea saludable
8. Ubicación del restaurante

P12: ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR LO SIGUIENTE?

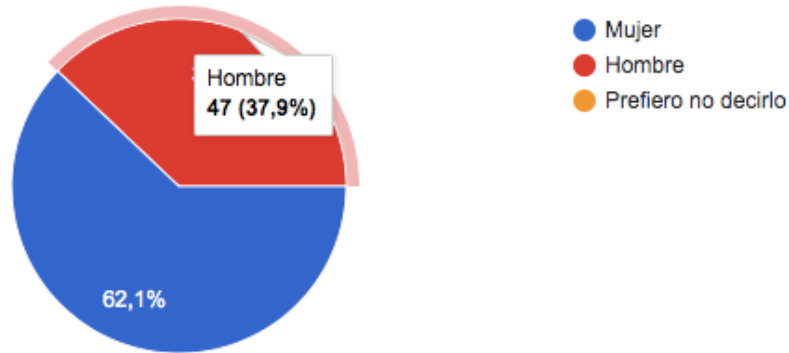
- | | |
|--|--------------------|
| 1. Un burrito y una bebida (agua, refresco, cerveza) | 1. 5 euros o menos |
| 2. Una quesadilla y una bebida | 2. 5-7 euros |
| 3. Unos nachos para compartir y una bebida | 3. 7-10 euros |
| 4. Dos tacos y una bebida | 4. 10-15 euros |
| | 5. más de 15 euros |



Anexo 2: Resultados de la encuesta

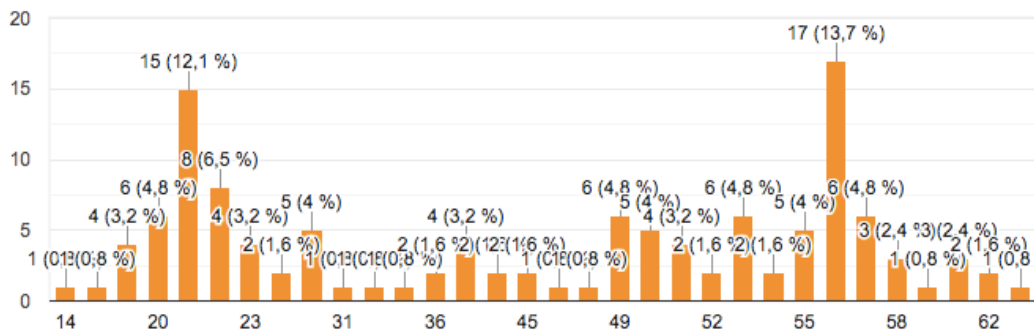
Sexo

124 respuestas



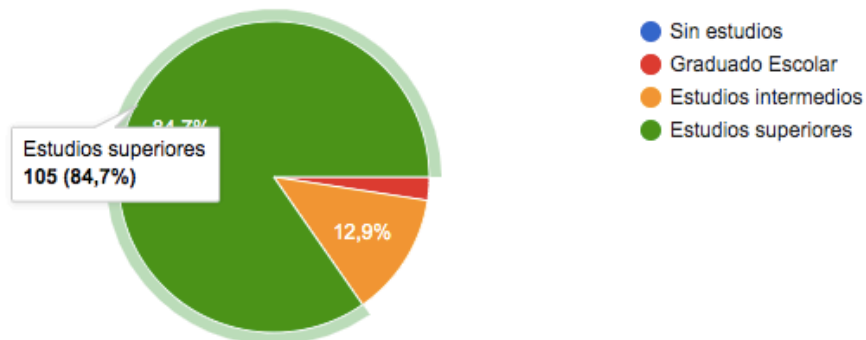
Edad

124 respuestas



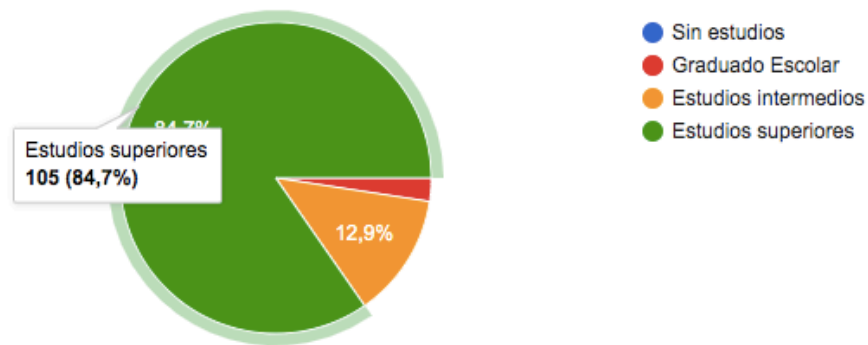
Nivel de Estudios

124 respuestas



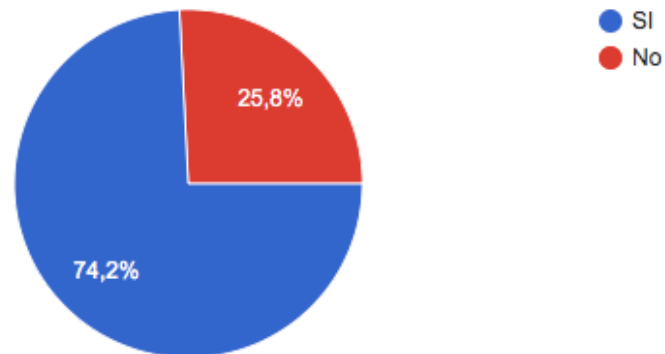
Nivel de Estudios

124 respuestas



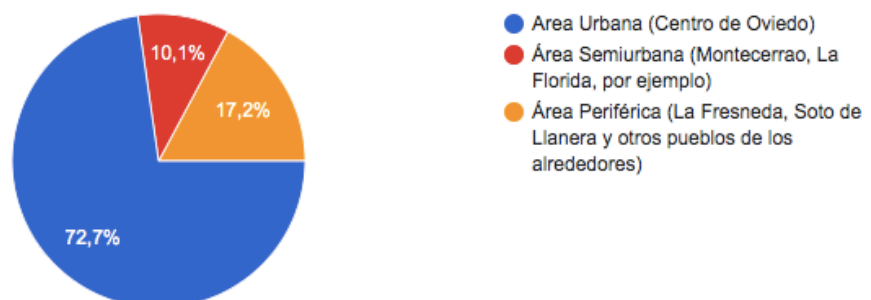
¿Reside en Oviedo?

124 respuestas



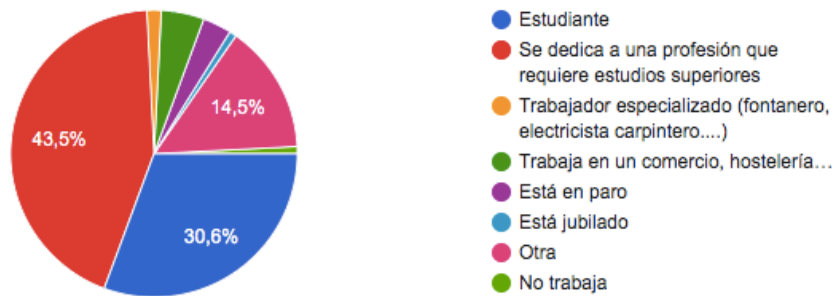
¿En qué zona de Oviedo vive?

99 respuestas



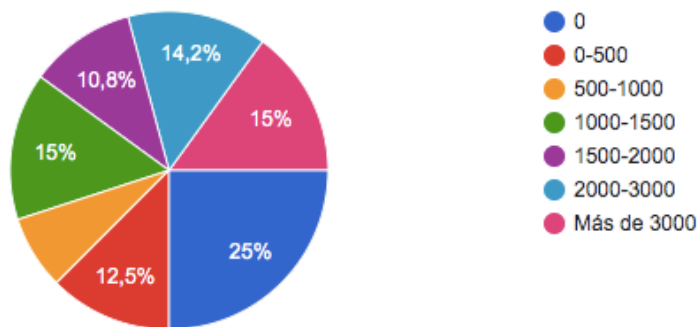
¿Cómo definiría su situación laboral actual?

124 respuestas



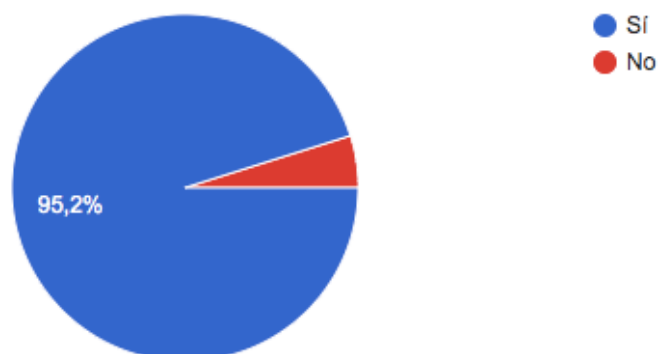
¿Qué ingresos percibe mensualmente? (en euros)

120 respuestas



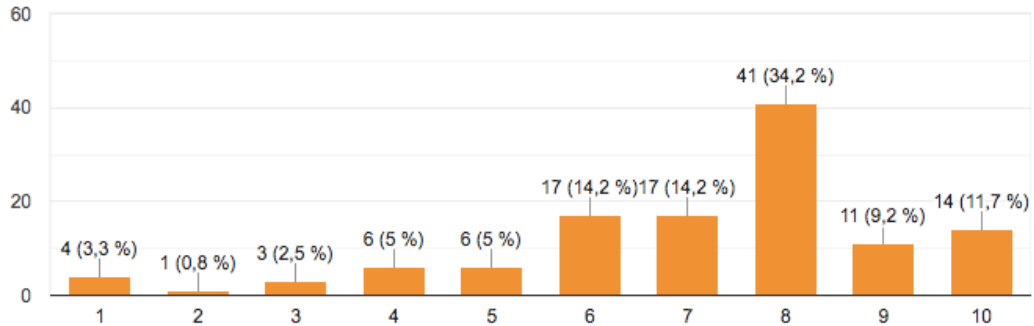
¿Ha probado la comida mexicana? (nachos, tacos, burritos, quesadillas...)

124 respuestas



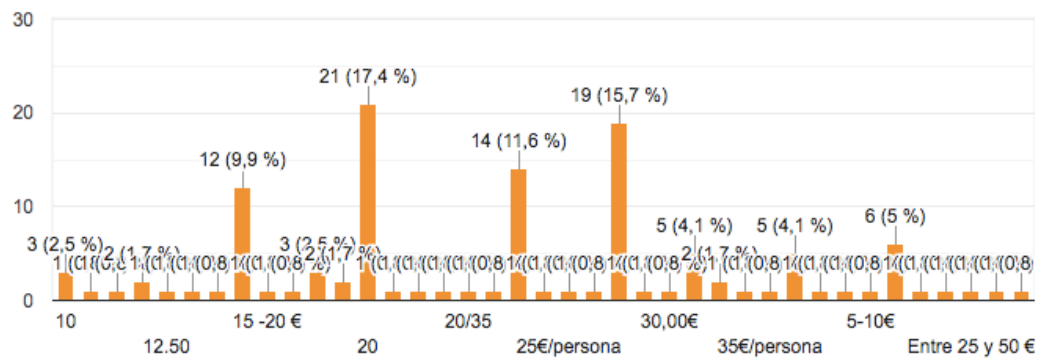
En caso afirmativo, ¿cuánto diría que le gusta este tipo de comida? (del 1 al 10)

120 respuestas

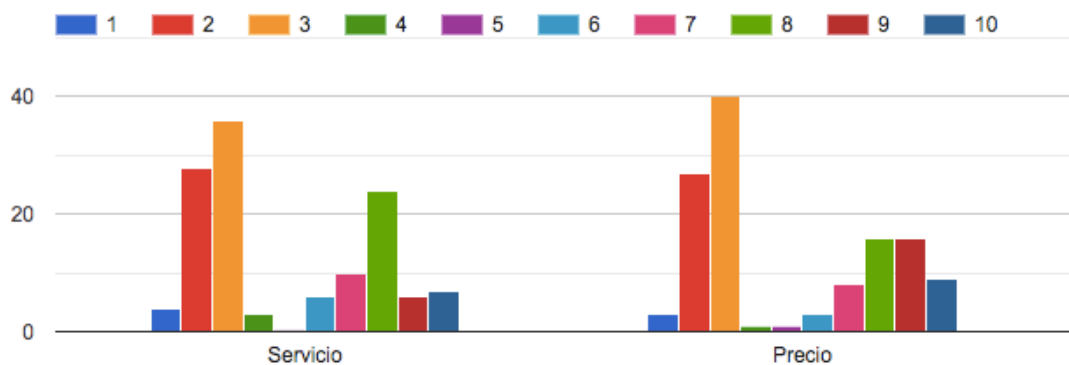


Cada vez que va a un restaurante, bar... a comer/cenar, ¿cuánto se suele gastar?

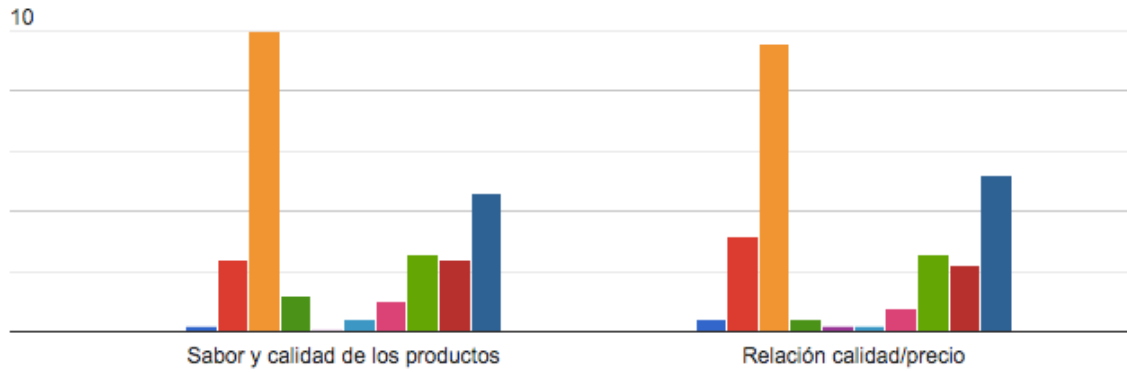
121 respuestas



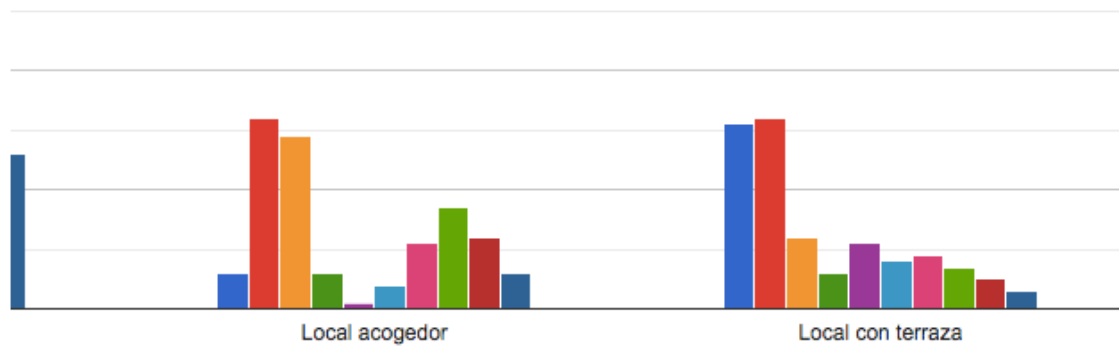
¿Cuánto tiene en cuenta los siguientes factores a la hora de salir a comer/cenar? (1 nada, 10 lo que más)



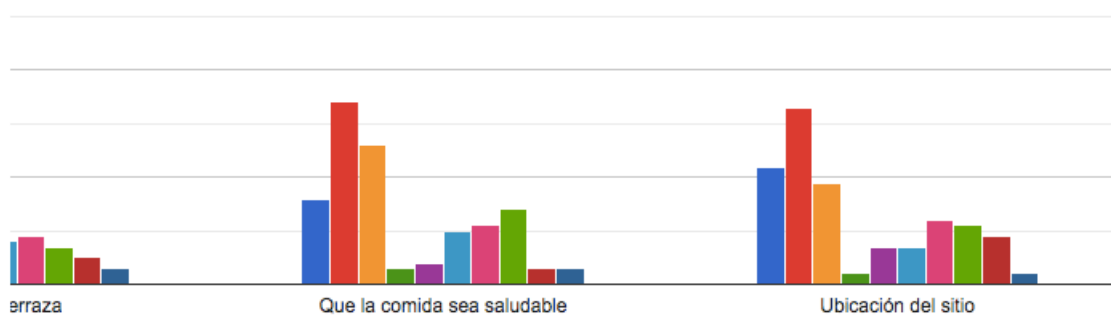
¿Cuánto tiene en cuenta los siguientes factores a la hora de salir a comer/cenar? (1 nada, 10 lo que más)



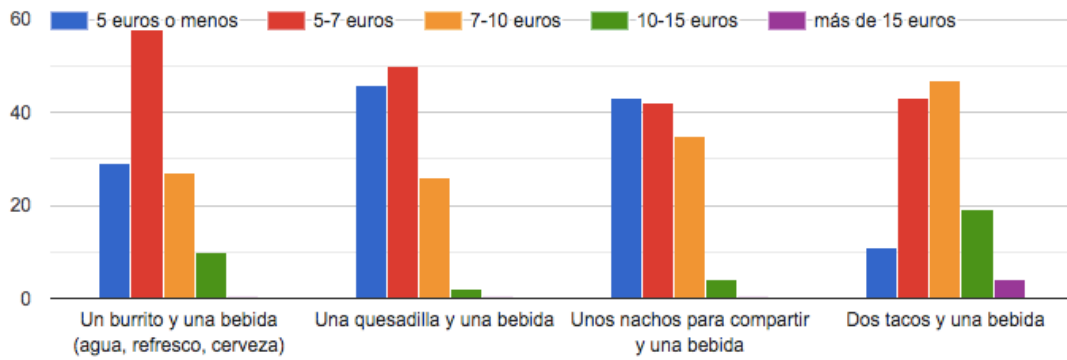
¿Cuánto tiene en cuenta los siguientes factores a la hora de salir a comer/cenar? (1 nada, 10 lo que más)



¿Cuánto tiene en cuenta los siguientes factores a la hora de salir a comer/cenar? (1 nada, 10 lo que más)



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por lo siguiente?



Anexo 3: Localización

<https://www.idealista.com/inmueble/38364708/>

- Ubicación seleccionada:

Calle rosas 22 y 24 (Bajo comercial). Barrio Parque San Francisco-Uría. Distrito Centro-Casco Histórico. Oviedo (Principado de Asturias).

- Características Técnicas:

Superficie de 550 m², dos plantas (312 m² en planta baja y 206 m² en sótano), cuatro aseos (uno de ellos adaptado para minusválidos).

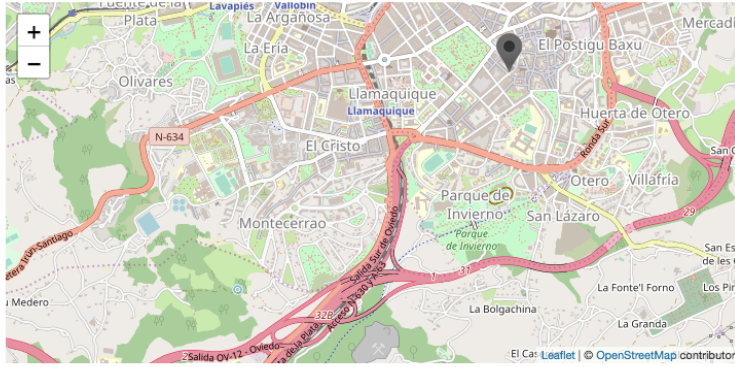
Licencia de actividad de Hostelería y restauración en uso, cuadro eléctrico recién revisado con instalación de luminarias led de bajo consumo. Aire acondicionado.

- Imágenes:



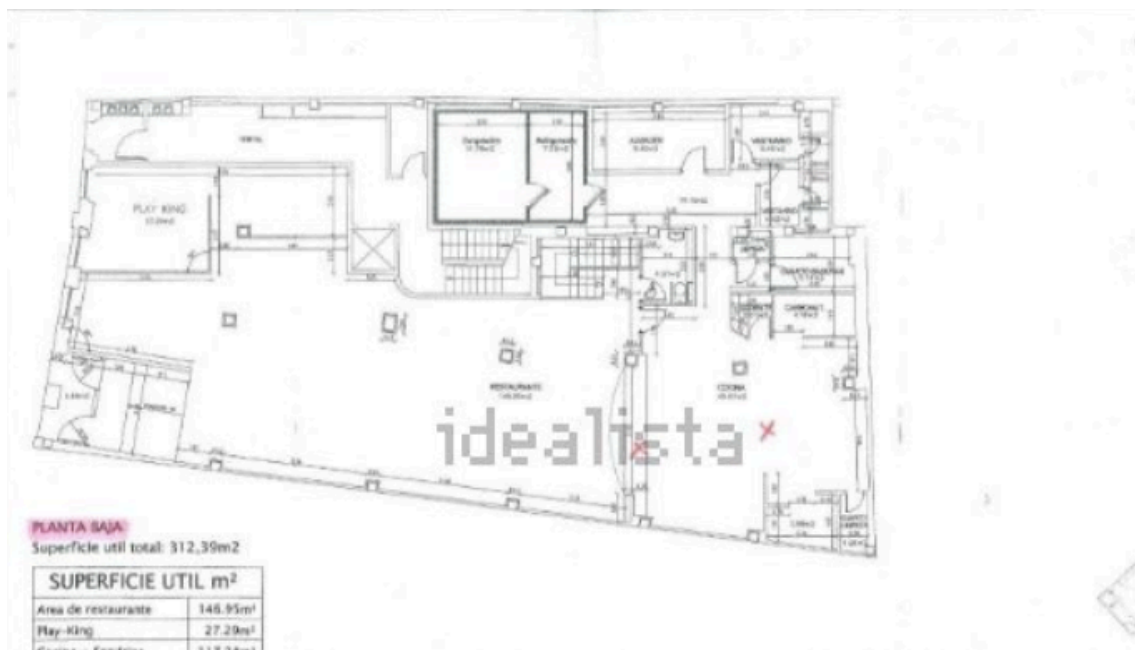


Localización



Descripción de la promoción

Rosal. Local alquiler instalado para uso de hostelería. 312 m2 en planta baja y 206 m2 en sótano. Instalación de cocina, baños..... Chimenea Industrial. Ideal cafetería. Renta progresiva.



Anexo 4: Precios Finales de nuestros productos:

TABLA DE PRECIOS	
Productos y Menú	Precio
Burrito:	
Pitu Caleyá	10
Ternera	7
Pollo/Soja texturizada/Veget	6,5
Tacos	
Pitu Caleyá	4
Ternera	3,5
Pollo/Soja texturizada	3
Nachos	7
Bebidas	
All you can drink ZERO	3
Cerveza Mexicana	3,5
Margarita Individual	4
Margarita Jarra	10
Menú Normal	10
Menú Pitu Caleyá	11,5

Anexo 5: Coste de producción de un burrito:

Coste Burrito	Cantidad	Precio
Pan	1 (20gr)	0,10 €
Carne (Pollo)	200 gr	1,50 €
Carne (Ternera)	200 gr	1,75 €
Carne (Pitu Caleyá)	200 gr	2,00 €
Verdura	150 gr	1,00 €
Salsa	5 cl	0,05 €
Burrito de Pollo		2,65 €
Burrito de Ternera		2,90 €
Burrito de Pitu Caleyá		3,15 €



Anexo 6: Desglose inversión en maquinaria de hostelería y equipamiento de cocina:

Maquinaria de hostelería y equipamiento de cocina	Precio
2xCongelador	1.000 €
Maquina fabricadora de hielos	400 €
2x Armario frigorífico 4 puertas	2.866 €
2xPlancha	6.000 €
Horno	1.000 €
Microondas	120 €
Batidora	50 €
2 x Mesas de Trabajo	600 €
Fregadero	800 €
Grifo	64 €
3 x Estantería 2.20x.1.20 m	100 €
TOTAL	13.000 €

Anexo 7: Socios

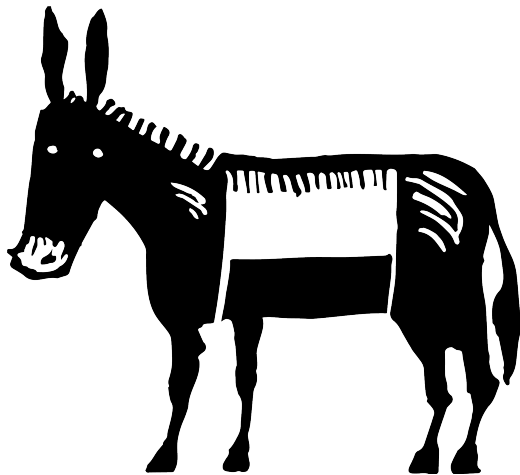
- Ignacio Tuero Ferrer
 - Recién graduado: doble grado en Derecho y ADE en ICADE (E-3)
 - Asesor en financiero en Family Office Corporación Financiera Guadalmar
 - Planificación y ejecución de procesos que permitan el buen funcionamiento de las empresas en áreas financiera, fiscal y legal

- Aarón García Sánchez
 - Recién graduado: grado en economía en las Carlos III con mención en business analytics
 - Jefe de relaciones públicas de varios clubes de ocio nocturno en Madrid

- Omar Riestra Sabín
 - Recién graduado: grado en Ingeniería Aeronáutica y del Espacio por la Universidad Politécnica de Madrid
 - Curso en comida mexicana escuela Kitchen Club



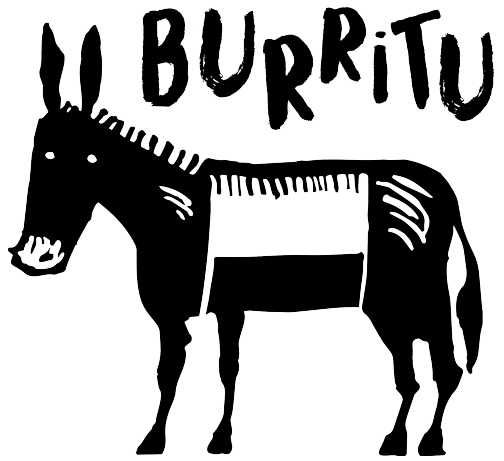
Anexo 8: Logotipos y diseños secundarios



BURRITU

Auténtica comida mexicana de calidad





Anexo 9: Amortización mensual del préstamo

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente	
1	887,37	783,2	104,17	49216,8	Año 1
2	887,37	784,83	102,53	48431,97	
3	887,37	786,47	100,9	47645,5	
4	887,37	788,11	99,26	46857,39	
5	887,37	789,75	97,62	46067,64	
6	887,37	791,39	95,97	45276,25	
7	887,37	793,04	94,33	44483,21	
8	887,37	794,69	92,67	43688,51	
9	887,37	796,35	91,02	42892,16	
10	887,37	798,01	89,36	42094,15	
11	887,37	799,67	87,7	41294,48	
12	887,37	801,34	86,03	40493,14	
13	887,37	803,01	84,36	39690,13	Año 2
14	887,37	804,68	82,69	38885,45	
15	887,37	806,36	81,01	38079,1	
16	887,37	808,04	79,33	37271,06	
17	887,37	809,72	77,65	36461,34	
18	887,37	811,41	75,96	35649,93	
19	887,37	813,1	74,27	34836,84	
20	887,37	814,79	72,58	34022,04	
21	887,37	816,49	70,88	33205,56	
22	887,37	818,19	69,18	32387,37	
23	887,37	819,89	67,47	31567,47	
24	887,37	821,6	65,77	30745,87	
25	887,37	823,31	64,05	29922,55	Año 3
26	887,37	825,03	62,34	29097,53	
27	887,37	826,75	60,62	28270,78	
28	887,37	828,47	58,9	27442,31	
29	887,37	830,2	57,17	26612,11	
30	887,37	831,93	55,44	25780,18	
31	887,37	833,66	53,71	24946,52	
32	887,37	835,4	51,97	24111,13	
33	887,37	837,14	50,23	23273,99	
34	887,37	838,88	48,49	22435,11	
35	887,37	840,63	46,74	21594,48	
36	887,37	842,38	44,99	20752,1	
37	887,37	844,13	43,23	19907,97	Año 4
38	887,37	845,89	41,47	19062,08	
39	887,37	847,66	39,71	18214,42	
40	887,37	849,42	37,95	17365	
41	887,37	851,19	36,18	16513,81	
42	887,37	852,96	34,4	15660,84	
43	887,37	854,74	32,63	14806,1	
44	887,37	856,52	30,85	13949,58	
45	887,37	858,31	29,06	13091,27	
46	887,37	860,09	27,27	12231,18	
47	887,37	861,89	25,48	11369,29	
48	887,37	863,68	23,69	10505,61	
49	887,37	865,48	21,89	9640,13	Año 5
50	887,37	867,28	20,08	8772,84	
51	887,37	869,09	18,28	7903,75	
52	887,37	870,9	16,47	7032,85	
53	887,37	872,72	14,65	6160,14	
54	887,37	874,53	12,83	5285,6	
55	887,37	876,36	11,01	4409,24	
56	887,37	878,18	9,19	3531,06	
57	887,37	880,01	7,36	2651,05	
58	887,37	881,85	5,52	1769,21	
59	887,37	883,68	3,69	885,52	
60	887,37	885,52	1,84	0	

