

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA
SALUDABLE EN LA ISLA DE LANZAROTE**

*(VIABILITY PLAN FOR THE CREATION OF A HEALTH FOOD RESTAURANT ON THE ISLAND
OF LANZAROTE)*

Autoras:

**González Mesa, Yesenia
Lagla Sánchez, Abigail Dennisse**

Tutores:

**D. Ginés Guirao Pérez
D^a. Gloria Martín Rodríguez**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas
Facultad de Economía, Empresa y Turismo
Curso Académico 2020/2021
Convocatoria de Julio
San Cristóbal de La Laguna, a 06 de julio de 2021**

RESUMEN

Debido a la creciente preocupación por el deterioro medioambiental y la creciente importancia de la ética en la sociedad contemporánea, los clientes son cada vez más exigentes con las prácticas empresariales y prefieren empresas respetuosas con el entorno. Este nuevo contexto justifica la promoción de modelos de negocio que utilicen productos sostenibles y se ajusten mejor a las nuevas formas de actuación sin consecuencias negativas con el entorno. Por otro lado, la población canaria no presenta buenos hábitos de alimentación y sufre problemas serios de obesidad y enfermedades relacionadas con esta. El objetivo de este proyecto es estudiar el plan de viabilidad de un restaurante en Lanzarote siguiendo las pautas del movimiento conocido como Real Fooding, el cual promueve un estilo de vida en el que prima la comida real y evita el consumo de alimentos ultraprocesados, desarrollada dicha actividad con una ética de respeto hacia el medio ambiente.

Palabras clave: Plan de viabilidad, Sostenibilidad, Real Fooding, Lanzarote.

ABSTRACT

Due to growing concerns about environmental degradation and the increasing importance of ethics in contemporary society, customers are becoming more demanding of business practices and prefer environmentally friendly companies. This new context justifies the promotion of business models that use sustainable products and are better adjusted to new ways of acting without negative consequences for the environment. On the other hand, the population of the Canary Islands does not have good eating habits and suffers from serious problems of obesity and related diseases. The aim of this project is to study the viability plan of a restaurant in Lanzarote following the guidelines of the movement known as Real Fooding, which promotes a lifestyle that gives priority to real food and avoids the consumption of ultra-processed food, developed with an ethic of respect towards the environment.

Keywords: Viability plan, Sustainability, Real Fooding, Lanzarote.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	6
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO. MICROENTORNO Y MACROENTORNO	7
4. PLAN DE GESTIÓN	9
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	9
6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	10
7. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA	16
CONCLUSIONES	19
BIBLIOGRAFÍA	20
ANEXO. Costes de producción y precio de venta al público de preparaciones y bebidas	21

ÍNDICE DE TABLAS E IMÁGENES

Tabla 1. Coste de los requerimientos legales (euros)	10
Tabla 2. Coste del alta de los suministros de luz, agua y telefonía (euros)	11
Tabla 3. Coste del rediseño y acondicionamiento (euros)	12
Tabla 4. Coste en infraestructuras del local (euros)	12
Tabla 5. Coste en equipamiento informático (euros)	13
Tabla 6. Coste mensual en personal (euros)	14
Tabla 7. Coste mensual en suministros (euros)	14
Figura 1. Localización de vallas publicitarias.	15
Tabla 8. Amortización anual del inmovilizado	15
Tabla 9. Coste de otros servicios (euros)	16
Tabla 10. Ingresos y beneficios según escenario de previsión de volumen de ventas (euros)	17
Tabla 11. Precio de venta al público del menú tipo	17
Tabla 12. Unidades de producto según escenario de previsión de volumen de ventas	18
Tabla 13. Coste variable mensual según escenario de previsión de volumen de ventas (euros)	18
Tabla 14. Valor añadido neto (en euros)	19
Tabla 15. Costes de producción y precio de venta al público de preparaciones y bebidas	21

1. INTRODUCCIÓN

La población canaria no presenta buenos hábitos de alimentación tal y como ponen de manifiesto las cifras de sobrepeso y obesidad (Gobierno de Canarias, 2017). En este sentido, el 46% de la población adulta padece sobrepeso y un 18,2% obesidad; mientras que el sobrepeso afecta tan solo a un 14% de los menores de 16 años (NutriCare, 2018). En esta misma línea, los últimos estudios (Casas-Esteve y Gómez-Santos, 2020) revelan que 1 de cada 3 niños canarios sufren obesidad, una enfermedad crónica que empeora notablemente la calidad de vida y aumenta el riesgo de padecer, entre otras dolencias, enfermedades cardiovasculares, hipertensión y diabetes. La obesidad, así como las enfermedades que se padecen a causa de la obesidad, manifestada durante un periodo de tiempo prolongado se asocia a una menor esperanza de vida, trastornos físicos, alteraciones funcionales, emocionales y sociales. Estas enfermedades crónicas, que son líderes en morbilidad y mortalidad, también reducen la productividad del individuo y su capacidad de generar ingresos (Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, 2003).

Ante este panorama, se considera necesario dar un paso para luchar contra el avance de estas patologías en Canarias desde una perspectiva interdisciplinar (Gracia-Arnaiz, 2010). El objetivo de este trabajo es analizar la viabilidad económica y financiera de un restaurante de comida variada y saludable en Lanzarote. La distinción de este negocio recae en su carta en la que se incluyen diferentes preparaciones según la franja horaria de la que se trate (brunch, almuerzo, merienda y cenas) y elaboradas, en su mayor parte, con materias primas locales, de proximidad y que estén certificados por AENOR para garantizar el respeto con el medio ambiente. El negocio se enmarca dentro del movimiento Real Fooding (Ríos, 2017) que aporta nociones sobre una alimentación sana y cuyo fundamento se centra en consumir *comida real* y evitar los alimentos ultraprocesados. Se entiende por *comida real* a aquellos alimentos que han sufrido un escaso proceso industrial de modo que, al no empeorar la composición o propiedades ni la calidad, son ideales para mantener unos parámetros alimenticios saludables. En cambio, la composición de los productos ultraprocesados se basa en formulaciones a base de sustancias dañinas, es decir, preparaciones industriales comestibles insanas que se elaboran a partir de ingredientes procesados que derivan a desequilibrios para la salud. Las preparaciones industriales contienen más de cinco ingredientes procesados entre los que se encuentran los azúcares, aceites vegetales refinados, aditivos, harinas refinadas y exceso de sal, entre otros.

Así mismo, la creación de esta empresa es una acción que responde a uno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (Naciones Unidas) de la agenda 2030 como es el objetivo de producción y consumo responsable que promueve la práctica empresarial que tiene en cuenta la Naturaleza, es decir, una gestión sostenible que contemple el uso eficiente de los recursos naturales, reduciendo la generación de residuos y de desperdicios de alimentos. En este sentido, la utilización de utensilios de cocina y envases de comida para llevar hechos de materiales biodegradables constituye también un sello de identidad de la propuesta.

Finalmente, la empresa en sí misma constituye un movimiento para concienciar a la población de los problemas ambientales a los que se enfrenta actualmente el planeta. En Lanzarote existen diferentes asociaciones y plataformas que trabajan en esta línea con iniciativas de limpieza y

recogida de plásticos en las playas de la isla como, por ejemplo, Lanzarote Limpia, Papacría, Desert Watch Lanzarote y la plataforma Frente de Lanzarote. En este sentido, la forma en la que la empresa materializa su compromiso con el medio ambiente es aplicando un porcentaje de descuento sobre el importe final de la factura a los clientes que demuestren su participación activa a través de una certificado que otorgue la asociación que deberán presentar en el restaurante para obtener el descuento.

El restaurante estará ubicado en el municipio de Tías, zona referente dedicada al ocio de la población residente y turística. Así mismo, la localidad del Puerto del Carmen, localizada en el municipio de Tías, concentra la mayor parte de la oferta turística, debido, en cierta medida, a su cercanía con el centro administrativo y comercial de la isla –Arrecife– y el aeropuerto. La idea no es nueva tal y como pone de manifiesto la cifra del número de competidores dedicados a actividades similares; sin embargo, en el municipio de Tías no existen restaurantes que ofrecen los productos y servicios con características análogas.

El plan de viabilidad comienza con el análisis del entorno, la declaración de la misión, visión e identificación de la propuesta de valor. Con objeto de conocer las preferencias y perfiles de clientes potenciales, se ha realizado una encuesta a una muestra de la población de Lanzarote. De la misma forma se muestra la descripción de los resultados de la encuesta, el plan de gestión del negocio, el análisis del sector, el plan económico financiero en el que se establece los requerimientos de personal, instalaciones e infraestructuras, y los costes derivados del funcionamiento normal de la empresa. El estudio finaliza con el estudio de la demanda y oferta así, con una simulación de tres posibles escenarios que clarifican la viabilidad del proyecto.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La misión del negocio es incluir alternativas de alimentación saludable en la carta de un restaurante, de modo que el cliente pueda elegir la opción de menú que más se adapte a sus necesidades de salud. Los clientes podrán disfrutar de una comida sana, elaborada con ingredientes frescos de proximidad y ecológicos. Al mismo tiempo, la empresa tiene por misión contribuir al cuidado del medio ambiente a partir de la producción sostenible de los productos comercializados. La visión del negocio es llegar a ser un restaurante distinguido por la excelencia, reconocido por ofrecer a los clientes experiencias de alimentación a base de productos y servicios de alta calidad, y por la confiabilidad, que le permita ampliar la cartera de clientes y de sucursales. Y la propuesta de valor del negocio es la enmarcación del restaurante en el movimiento real fooding y orientado al segmento de población consciente de la importancia de contar con un buen estado de salud y preocupado por llevar un estilo de vida saludable en cuanto a la alimentación. En resumen, la empresa crea experiencias en torno al consumo de buenos procesados.

Los tres pilares de la estrategia empresarial y de marketing son las materias primas de los platos ofrecidos en el menú, el servicio al cliente y el ambiente del local. El control de trazabilidad es una garantía de los productos con los que se elaboran los platos, son productos frescos y respetuosos con el medio ambiente. El trato personalizado y cercano caracteriza el servicio prestado al cliente. El diseño informal del local y la música suave otorgan el ambiente de una comida elaborada y consumida con tiempo.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO. MICROENTORNO Y MACROENTORNO

Teniendo en cuenta que la propuesta de negocio consiste en un restaurante que ofrece preparaciones a base de productos frescos, sostenibles, de proximidad y sin aditivos, dejando al margen elaboraciones ultra procesadas o que contengan harinas y azúcares refinados, en el momento del brunch, almuerzo, merienda y cena, los principales competidores en el mismo sector son las empresas con nombre comercial *Bistro Árbol*, *Bonbon Cafe*, *Suculenta Cafe*, y *Aquiyahora*.

Los proveedores están restringidos a Canarias, es decir, son proveedores locales para garantizar que el producto sea fresco. De esta manera, se reducen los costes de transporte, el impacto del transporte sobre el medio ambiente y se fomenta el empleo entre los comerciantes locales. La Panificadora San Antonio de Tias S.L., Distribuciones Hermanos Viñol de Lanzarote S.L; Ecoventa Lanzarote; y la Quesería Montaña Blanca S.L.

Con objeto de conocer las preferencias y perfiles de clientes potenciales, se ha realizado una encuesta a una muestra de la población residente en Lanzarote y turista principalmente procedente de Reino Unido, Irlanda, Alemania, resto de España y Francia, según orden de importancia (Díaz, 19 de mayo de 2020) comprendida en el intervalo de edad entre 25-35 años.

Una correcta toma de decisiones requiere de un estudio pormenorizado de las variables externas que afectan directamente a la actividad de la empresa. El análisis de los factores del entorno en general de la empresa, PEST, anticipa las variaciones y las tendencias futuras. Entre los factores políticos se incluyen las normativas que regulen la actividad empresarial del negocio. La Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965) rige la actividad de la empresa a nivel estatal y, en concreto, la norma dispone de la definición de restaurante y crea exclusiones (artículos 1 a 3), regula las competencias¹ (artículo 4), ordena la autorización de los establecimientos (artículo 6), establece régimen de precios, publicidad de platos y facturación sobre lo que sí se han dictado disposiciones autonómicas que vienen a sustituir en sus respectivos territorios la presente ordenación en cuanto a esta materia (artículos 9 a 14), regula las categorías y sus requisitos (artículos 15 a 22) y ordena la confección de cartas y menús. El Decreto 41/2019, de 1 de abril, por el que se regula la actividad turística de restauración y los establecimientos donde se desarrolla es la norma que regula la actividad de la restauración a nivel autonómico “*con intención de adecuar la actividad de restauración a las nuevas exigencias del mercado, incidiendo en aquellos aspectos relativos a la calidad, diversidad y diferenciación, permitiendo la implantación de fórmulas originales de comercialización, dirigidas a todos los sectores de la demanda*” (Ley 13110, BOC núm. 73. 15/04/2019).

Entre los factores económicos y de naturaleza interna se incluyen los elementos incluidos dentro de la empresa como son el costo de mano de obra y la inversión en la maquinaria para el desempeño de la actividad. En cuanto a los elementos de naturaleza externa cabe mencionar las políticas económicas o fiscales de alcance nacional o autonómico que afectan directa e indirectamente a las economías domésticas. En materia de seguridad y salud laboral son de obligado cumplimiento las indicaciones establecidas tanto por el Gobierno de España como por la

¹ Sustituida por las disposiciones sobre competencias orgánicas de las Comunidades Autónomas.

OMS a raíz del brote de la plaga del Covid-19 como son el distanciamiento social, uso equipos de protección por parte de los empleados que llevan a cabo las labores de desinfección, prevención de la discriminación y la exclusión con respecto al COVID-19, y una ampliación del derecho a bajas remuneradas o subsidios por enfermedad.

En relación al factor social, la isla de Lanzarote cuenta con una población de 155.812 personas (78.866 son varones y 76.946 son mujeres) y 20.006 potenciales, correspondientes al municipio de Tías. A pesar de ser un territorio arraigado a sus raíces, la interculturalidad y la libre circulación de personas en el territorio de los Estados miembros de la UE favorece la diversidad a nivel gastronómico.

La lejanía y la división del territorio del archipiélago canario determinan el grado de desarrollo de la tecnología al que puede acogerse el sector de actividad. La condición de isla dificulta ciertos logros como el de las economías de escala, de forma que las cualidades y el alcance de las aplicaciones tecnológicas se limitan. Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación ha mejorado la conectividad de las islas con el resto del mundo favoreciendo la productividad y competitividad del sector empresarial canario.

En la viabilidad de este proyecto se debe tener en cuenta todos aquellos factores, tanto internos como externos, que de alguna manera influyen en la capacidad de permanecer en el futuro en el sector en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa. Entre estos factores pueden distinguirse las fortalezas de las debilidades. La carta variada y elaboraciones con productos libres de ultra procesados son sus principales fortalezas; aunque la app para realizar pedidos a domicilios y estar informados de las promociones también se encuentra entre las fortalezas. La principal debilidad con la cuenta la idea de negocio es precisamente ser una idea de negocio nueva. Por otro lado, el hecho de que parte de la población siga sin concienciarse de la importancia de la salud y de los buenos hábitos alimenticios hace que el número de clientes potenciales sea menor que el de otros modelos de restauración como los de comida ultra procesada. Este menor peso de los clientes potenciales también es una debilidad importante.

En la isla de Lanzarote existen restaurantes que ofrecen comida saludable de tal forma que la competencia a la que se enfrenta este modelo de negocio es alta. Por otro lado, el aforo limitado debido a las restricciones del Covid-19 reduce la actividad que pudiera desarrollar la empresa en condiciones sin restricciones. Los expedientes de regulación temporal de empleo que aprobó el Gobierno de España para paliar las consecuencias económicas de la crisis sanitaria no garantizan el 100% de las retribuciones han disminuido el nivel de ingresos de una parte importante de la población y modificado el gasto en detrimento del ocio y la restauración. Este comportamiento se ha manifestado con mayor intensidad en Canarias donde el turismo constituía la principal fuente de ingresos de la economía canaria. Es decir, la competencia y el nuevo escenario socio económico son las principales amenazas de la propuesta de negocio. Entre las oportunidades cabe mencionar la ubicación estratégica del local frente al mar con amplia terraza que facilitará el cumplimiento de las restricciones de aforo impuestas por el Gobierno. La colaboración con la limpieza de las playas de la isla a cambio de un descuento y la tendencia a una mayor concienciación por parte de la población para adoptar un estilo de vida saludable son oportunidades frente a los competidores.

4. PLAN DE GESTIÓN

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa de nueva creación se considera oportuno contar con el gerente general, chef ejecutivo, un ayudante de cocina y dos camareros para cada uno de los turnos de forma que se garantice el correcto funcionamiento de la actividad.

Por su parte, los procesos y operaciones que integran la actividad son:

1) Compra de materia prima para la elaboración del menú del restaurante. Las compras de existencias se efectúan cada siete días para productos no perecederos, siendo el día de reposición el miércoles, y para productos perecederos en un periodo de uno a tres días. Por supuesto, la periodicidad puede sufrir modificaciones como consecuencia de la mayor o menor demanda de los clientes. Dependiendo de la naturaleza de los productos, para la correcta conservación se contará con depósitos de congelación y refrigeración o las alacenas ubicadas en la despensa de la cocina.

2) Manipulación de las materias primas. Es de obligado cumplimiento la Ley 17/2011 del 05 de julio sobre seguridad alimentaria y nutrición de modo que el personal de cocina deberá mantener en todo momento una correcta higienización a la hora de manipular y procesar las materias primas. Las materias primas tendrán un uso eficiente evitando su desperdicio, tanto desde la perspectiva interna como externa de la empresa. Desde el punto de vista interno, se evitará el gasto innecesario de materias primas y, desde el punto de vista externo, los productos perecederos que se encuentren en un estado no apto para su aprovechamiento en el restaurante se ofrecerán a la Asociación Cáritas Lanzarote.

3) Atención al cliente tanto en el momento de la recepción como de la emisión del pedido. Los clientes pueden acceder al establecimiento bien previa reserva o de modo libre. Una vez en el interior de las instalaciones, la comanda puede ser tomada desde la mesa en la que están sentados los comensales por el camarero que dispondrá de la aplicación de toma de comandas OfiComanda o desde la barra cuando se trate de un pedido para tomar en barra o para llevar.

4) Fin del servicio e higienización. Una vez los comensales hayan finalizado su consumición, los auxiliares de cocina procederán a limpiar y desinfectar las mesas, los asientos o la barra para dejar el restaurante preparado para el siguiente uso.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR

Como se ha comentado y con objeto de conocer las preferencias y perfiles de clientes potenciales, se ha realizado una encuesta a una muestra de la población de la isla. El cuestionario se ha elaborado a partir de la herramienta de Google y, con objeto de llegar al mayor número de encuestados, el cuestionario fue enviado vía WhatsApp que permite un acceso en cualquier momento del día. El cuestionario se compone de tres bloques. El primer bloque consta de preguntas personales, el segundo bloque está orientado al conocimiento sobre el estilo de vida sano y el último versa sobre las características de un restaurante que más valoran los clientes. A partir de las respuestas obtenidas en dicho cuestionario se han establecido las características de los clientes del segmento de edad entre 25 y 35 años que son el principal foco de atención.

Así mismo, la relevancia de un mundo cada vez más digitalizado se pone de manifiesto en las respuestas de los encuestados que califican las redes sociales como la herramienta adecuada para la búsqueda de nuevas experiencias gastronómicas. Este resultado se ha tenido en cuenta en la propuesta de modelo de negocio y se han elegido las redes sociales como medio de promoción. En concreto, Instagram es la plataforma por excelencia declarada por encuestados del segmento de edad comprendido entre 25 y 35 años. En este sentido, en el plan de marketing se propone esta plataforma para realizar la promoción a través de la aplicación community manager. Como último resultado a destacar del cuestionario cabe señalar la preferencia de los clientes hacia productos de calidad a pesar de que el precio sea más alto. Este resultado se ha tenido en cuenta en el diseño del menú y queda reflejado en los precios manejados para determinar la viabilidad económica del negocio. Así mismo, los encuestados manifiestan su preferencia por alimentos saludables y con baja huella ecológica.

6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el plan económico financiero se analizan las fuentes de coste distinguiendo los estrictamente necesarios para poner en marcha el negocio de los costes que requiere el desarrollo de la actividad. Los costes necesarios para poner en marcha el negocio se desglosa en seis apartados: 1) los costes que obedecen a requerimientos legales, 2) alta de suministros, 3) fianza, 3) rediseño y acondicionamiento, 4) infraestructuras, 5) publicidad. Por su parte, el funcionamiento del negocio requiere de 1) personal, 2) suministros, 3) publicidad, 4) otros servicios.

Los costes debidos a los requerimientos legales ascienden a 2.875,80 euros (véase Tabla 1). Las partidas más importantes de este capítulo son las costas del proyecto técnico y las tasas municipales. En el cálculo de las costas del proyecto técnico se tiene en cuenta el tipo de actividad —la restauración— y la superficie del local en el que se va a desarrollar la actividad. En relación con la superficie, el importe varía por cada 100m². Otras partidas son las tasas municipales, la escritura de constitución y los estatutos de la sociedad ante notario, certificación del registro mercantil que el nombre de la empresa no está registrado, el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados y el código de identificación fiscal.

Tabla 1. Coste de los requerimientos legales (euros)

Concepto	Importe (euros)
Proyecto técnico	1.400,00
Tasas municipales	1.000,00
Escritura de constitución y los estatutos de la sociedad	210,45
Certificación negativa del nombre ante el registro mercantil	23,85
Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	240,00
Código de identificación fiscal	1,50
TOTAL	2.875,80

El alta de los suministros de luz, agua y telefonía asciende a 247,19 euros (véase Tabla 2). El local cuenta con instalación eléctrica de modo que sólo es necesario pagar por los derechos de extensión, acceso y de enganche. En relación al agua se incluye el coste por gestionar el alta en la compañía Canal Gestión Lanzarote. La empresa de telefonía Vodafone es la seleccionada para suministrar los servicios telefónicos. El coste indicado es la tarifa de alta en el servicio para Canarias que incluye el 7% en concepto de IGIC.

Tabla 2. Coste del alta de los suministros de luz, agua y telefonía (euros)

Concepto	Importe (euros)
Electricidad	46,11
Derechos de extensión (euros/kW)	17,37
Derechos de acceso (euros/kW)	19,70
Derechos de enganche (euros)	9,04
Agua	100,00
Teléfono	101,08
TOTAL	247,19

El local está localizado en la calle Rociega de la localidad del Puerto del Carmen en el municipio de Tías en la isla de Lanzarote. El local, de 100m², cuenta con 4 estancias distribuidas en 2 comedores interiores y 2 terrazas exteriores. El alquiler mensual asciende a 1.200,00 euros más IGIC. La fianza en concepto de alquiler es el importe de una mensualidad, es decir, 1.284 euros.

En el local se ha venido desarrollando la restauración orientada a la cocina china, con un ambiente diferente al de la propuesta de negocio actual. Por tanto, el local requiere de un cambio de diseño y ambiente para adaptarlo a un estilo minimalista de forma que resulte un ambiente acogedor que transmita calma a los clientes. El rediseño y acondicionamiento asciende a 1.005,98 euros (véase Tabla 3).

En los costes en infraestructuras se distinguen los costes en infraestructuras propios del local por importe de 18.218,11 euros (véase Tabla 4), en equipamiento informático por importe de 743,82 euros (véase Tabla 5) y una partida de 300 euros para afrontar imprevistos. El total en infraestructuras asciende a 12.027,87 euros. La mano de obra de la instalación de estas infraestructuras se ha incluido en la mano de obra de los costes de reformas y acondicionamientos.

Tabla 3. Coste del rediseño y acondicionamiento (euros)

Concepto	Importe (euros)
Iluminación	379,16
Lámparas de pie (28,83*4)	115,32
Lámparas de techo (29,98*4)	119,92
Lámparas de mesa (11,74*8)	93,92
Mano de obra	50,00
Música y sonido (euros)	183,92
Amplificadores de pared (33,48* 4)	133,92
Mano de obra	50,00
Paredes	92,90
Pintura (20kg)	42,99
Mano de obra	50,00
Decoración	200
Elementos decorativos	150,00
Mano de obra	50,00
Extras	150,00
TOTAL	1.005,98

Tabla 4. Coste en infraestructuras del local (euros)

Concepto	Importe (euros)
Mesas de 4 personas (99,95*4)	399,80
Mesas de 6 personas (69,95*4)	279,80
Mesas de 2 personas (39,85*4)	159,40
Encimera de madera maciza de roble (65x250x38mm)	169,00
Sillas (9*58)	522,00
Máquina de café industrial	1.827,69
Horno	299,00
Air fryer (89,77*2)	179,54
Microondas (53,90*2)	107,80
Nevera industrial	1.839,05
Utillaje	500,00
Mobiliario de almacenaje	7.434,16
Extractores de aire en la cocina (92,99*2)	185,98
Cocinilla industrial	2.514,99
TOTAL	18.218,11

Tabla 5. Coste en equipamiento informático (euros)

Concepto	Importe (euros)
Ordenador	258,00
Impresora de recibos (34,98*2)	69,96
Monitor táctil (69,99*2)	139,98
Móvil de comanda (39,00*2)	78,00
Software	57,90
Televisión	139,98
TOTAL	743,82

La empresa es un modelo de negocio de nueva creación en el sector. Por tanto, es necesario acometer una serie de actuaciones que refuercen y den a conocer a la empresa entre su clientela. En este sentido, es preciso diseñar y crear una página web propia para mostrar la descripción del negocio, la ubicación, el menú, la opción de reservar cita para una degustación en el local o solicitar un pedido para llevar, las novedades y ofertas semanales, las opiniones y puntuaciones de los clientes, así como información sobre el descuento que ofrece la empresa si el cliente participa en la recogida de plástico con las asociaciones medioambientales. El diseño y creación se hará a través de la aplicación WordPress. El coste en publicidad es la última de las partidas de la inversión inicial y se destina a la creación de la página web por un importe de 325,00 euros, de los cuales 25 euros se destinan a la contratación de un plan de creación de página web para pequeñas y medianas empresas y 300 euros al diseño.

La inversión inicial que resulta de la suma de los costes que obedecen a los requerimientos legales, los costes de alta de los suministros de luz, agua y electricidad, el depósito de la fianza del local, los costes de rediseño y acondicionamiento, los costes en infraestructuras y los costes en publicidad es de 25.000 euros.

Como se ha comentado, los costes de funcionamiento del negocio se reparten entre personal, suministros, publicidad y otros servicios. La partida de personal se compone del sueldo base mensual y la seguridad social a cargo de la empresa y exige un desembolso de 7.401,04 euros/mes (véase Tabla 6).

Los consumos de electricidad facturados por Iberdrola, el de agua por la empresa Canal Gestión Lanzarote, teléfono y acceso a internet con Vodafone, gas y basura, el coste de distribución de las materias primas desde el proveedor y el alquiler del local se han estimado en 4.255,52 euros/mes (véase Tabla 7).

Tabla 6. Coste mensual en personal (euros)

Concepto	Importe (euros)
Sueldo base	5.680,00
Gerente general	1.630,00
Chef ejecutivo	1.200,00
Camarero (1.000*2)	2.000,00
Ayudante de cocina	850,00
Seguridad social a cargo de la empresa (30,30%)	1.721,04
Gerente general	493,39
Chef ejecutivo	363,60
Camarero (303*2)	606,00
Ayudante de cocina	257,55
TOTAL	7.401,04

Tabla 7. Coste mensual en suministros (euros)

Concepto	Importe (euros)
Electricidad	368,23
Agua	210,00
Teléfono	57,88
Internet	83,94
Gas	60,00
Basura	5,00
Transporte distribución proveedores	2.186,47.
Alquiler local	1.284,00
TOTAL	4.255,52

La publicidad y promoción del negocio se intensifica en las redes sociales. En este sentido, es necesario contar con un gestor de redes sociales (community manager) por 1.100 euros/mes. También se cuenta con publicidad física mediante vallas publicitarias ubicadas por el municipio de Tías y alrededores. El coste de cada valla es de 520 euros/mes. La Figura 1 muestra la ubicación estratégica de las vallas publicitarias. La primera localización es próxima al Aeropuerto César Manrique de Lanzarote; la segunda localización es en la autovía LZ-2, aprovechando el flujo de vehículos diarios, la tercera es en la Avenida de Las Playas en la localidad del Puerto del Carmen y la última valla en la avenida central del casco urbano de Tías, una de las principales vías de acceso y salida al municipio. Por tanto, la publicidad en las redes sociales y el alquiler de las vallas publicitarias tiene un coste total de 3.180,00 euros.

Figura 1. Localización de vallas publicitarias.



Fuente: Google Maps.

Otro de los componentes del coste fijo asociado a la inversión responde a la amortización del inmovilizado material e intangible. Siguiendo los periodos y los porcentajes máximos de amortización publicados en las tablas de amortización simplificadas de la Agencia Tributaria (2021), el importe mensual de este concepto asciende a 113,53 euros. (Véase Tabla 8).

Tabla 8. Amortización anual del inmovilizado

Concepto	Valor (euros)	Vida útil (años)	Amortización (euros)
Maquinaria	6.954,05	8	869,26
Utillaje	500,00	4	125,00
Eq. Informáticos	743,82	4	185,96
Mobiliario	1.208,00	10	120,80
Otro inmovilizado	613,08	10	61,31
		TOTAL	1.362,32

El apartado de otros servicios incluye la contratación de servicios externos como el de la empresa de distribución Glovo que gestiona los repartos, la empresa Grupo BS que se encarga de los servicios de mantenimiento y limpieza del local, la cuota de autónomos, el préstamo con su correspondiente interés y otros (véase Tabla 9). La partida de costes fijos mensuales que resulta de la suma de los costes mensuales de personal, suministros, publicidad y otros servicios es de 20.010, 00 euros.

Tabla 9. Coste de otros servicios (euros)

Concepto	Importe (euros)
Cuota de autónomo	371,51
Limpieza (12,60*140 horas)	1.764,00
Glovo (8*241,8 horas)	1.934,40
Préstamo	497,39
Otros	492,61
TOTAL	5059,91

7. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

En este apartado se realiza un estudio de ingresos simulando tres escenarios de previsión del volumen de ventas. Para la previsión del volumen de ventas se ha tenido en cuenta la ocupación del local y las medidas restrictivas de seguridad con motivo del brote del COVID-19, el coste de elaboración de las preparaciones incluidas en el menú y sus precios de venta al público. El número de asientos disponibles en el local es igual a 58 y el 18 número de horas de apertura al público es igual a 9 horas y media. El menú está formado por 3 tipos de hamburguesas, 4 tipos de ensaladas, 4 tipos de smoothies, 4 tipos de tostadas, 3 tipos de brunch y 5 sándwiches diferentes, cada elaboración incluye tanto versión vegetariana como no vegetariana. Los costes de elaboración de cada una de las preparaciones incluidas en el menú y el precio de venta al público se muestran en el Anexo I. La previsión del volumen de ventas se ha desarrollado bajo un escenario optimista, un escenario realista y un escenario pesimista. Bajo el escenario optimista se asume la elaboración de 20 unidades diarias de cada una de las preparaciones del menú y sus correspondientes bebidas, bajo el escenario realista se asume el 50% de las elaboraciones bajo el escenario optimista, es decir, 10 unidades diarias de cada una de las preparaciones del menú y sus correspondientes bebidas y bajo el escenario pesimista se asume el 20% de las elaboraciones bajo el escenario optimista, es decir, 4 unidades diarias de cada una de las preparaciones del menú y sus correspondientes bebidas. Los ingresos totales de las preparaciones y bebidas bajo los tres escenarios se incluyen en la Tabla 10. Teniendo en cuenta que los costes fijos mensuales ascienden a 20.010,00 euros donde 16.830 corresponde a los costes de personal, suministros y otros y 3.180 euros a los costes de publicidad, y la amortización de 1.362,32 euros anual, se ha determinado el beneficio mensual bajo los tres escenarios de previsión de ventas (véase Tabla 11). La empresa sólo obtiene beneficios bajo los escenarios optimista y realista (44.906,80 euros y 12.643,40 euros, respectivamente). Las pérdidas bajo el escenario pesimista ascienden a 6.948,64 euros.

Tabla 10. Ingresos y beneficios según escenario de previsión de volumen de ventas (euros)

	Ingresos			Beneficios
	Preparaciones	Bebidas	Total	
Escenario optimista	45.136,00	19.780,80	64.916,80	44.906,80
Escenario realista	22.763,00	9.890,40	32.653,40	12.643,40
Escenario pesimista	9.105,20	3.956,16	13.061,36	-6.948,64

La empresa se constituye bajo la modalidad de una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) y según la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa. Sección 3.^a capital y participaciones sociales Artículo 135. Capital social, la aportación de cada socio debe ser como mínimo de 3.012 euros, inferior a la inversión inicial resultante de 25.000 euros. Dado el importe de la inversión inicial se asume que no es necesario recurrir a financiación externa.

El umbral de rentabilidad o punto muerto determina el número mensual de unidades de producto que son necesarias vender para conseguir cubrir los costes totales y, por tanto, puede interpretarse como un indicador de actividad a partir del cual se obtienen beneficios. El cálculo del umbral de rentabilidad requiere conocer el precio de venta al público, el coste fijo y el coste variable por producto. En lugar de determinar el umbral de rentabilidad por producto se ha considerado que el restaurante elabora un menú tipo y para este menú tipo se ha calculado el precio de venta al público, coste fijo y coste variable. El precio de venta al público del menú tipo se ha calculado a partir del precio promedio de cada tipo de elaboración (hamburguesa, ensaladas, ...) del menú y teniendo en cuenta la participación de cada ítem en el precio total del menú (véase Tabla 11). De esta manera resulta que el precio de venta al público del menú tipo es de 9,66 euros. Nótese que la hamburguesa y el brunch son las elaboraciones que mayor peso tiene en el precio de venta al público del menú tipo.

Tabla 11. Precio de venta al público del menú tipo

Tipo de producto	Precio de venta al público promedio (euros)	Participación en el precio de venta al público del menú (%)	Precio de venta al público (euros)
Hamburguesas	10,50	21,42	2,25
Ensalada	9,43	19,24	1,81
Super smoothies	4,25	8,67	0,37
Brunch	14,78	30,16	4,46
Tostadas	4,59	9,37	0,43
Sándwiches	3,66	7,47	0,27
Bebidas	1,80	3,67	0,07
TOTAL	49,01	100	9,66

En la Tabla 12 se han incluido las estimaciones del número de menús tipo que mensualmente se prevén vender. La estimación se ha realizado bajo el supuesto de que el restaurante está abierto una media de 26 días al mes. Para cada escenario se ha evaluado el número de preparaciones y de bebidas y se ha calculado el promedio simple entre ambas. El promedio del número de unidades asociado se ha calculado bajo el supuesto de que los tres escenarios tienen la misma posibilidad

de ocurrencia. Siguiendo este mismo procedimiento se ha calculado el coste variable mensual promedio (véase Tabla 13). El coste variable mensual por unidad es de 2,41 euros.

Tabla 12. Unidades de producto según escenario de previsión de volumen de ventas

	Preparaciones	Bebidas	Unidades (promedio)
Escenario optimista	14.560	13.000	13.780
Escenario realista	7.280	6.500	6.890
Escenario pesimista	2.912	2.600	2.756
Promedio			7.809

Tabla 13. Coste variable mensual según escenario de previsión de volumen de ventas (euros)

	Preparaciones	Bebidas	Coste variable (promedio)
Escenario optimista	62.868,00	3.697,20	33.282,60
Escenario realista	31.239,00	1.848,60	16.543,80
Escenario pesimista	12.495,60	739,44	6.617,52
Promedio			18.814,64

En el plan económico financiero se ha establecido un coste mensual fijo igual a 20.010 euros. Teniendo en cuenta además que el precio de venta al público del menú tipo es de 9,66 euros y que el coste variable mensual promedio unitario es 2,41 euros se prevén vender en promedio 7.809 unidades de producto, que el coste variable mensual promedio del menú tipo es de 18.814,64 euros o 2,41 por unidad. El umbral de rentabilidad resultante es igual a 2.760 unidades de menús tipo ó 26.661,60 euros, que describe una situación intermedia entre el escenario realista y pesimista.

A largo plazo y siguiendo el criterio del valor actual neto (VAN) se ha simulado el valor presente de los flujos de caja originados por la inversión bajo los tres escenarios para un horizonte temporal de cinco años (véase Tabla 13). Teniendo en cuenta que la inversión de la propuesta es de 25.000 euros y asumiendo un incremento de las ventas anual del 5% con una tasa de descuento del 7,8%². El valor añadido neto resultante promedio entre los tres escenarios al final del periodo asciende a 644.335,31 euros (véase Tabla 13). De nuevo, se ha mostrado la viabilidad de la propuesta de negocio.

² Para obtener la tasa de descuento se ha realizado una simulación de préstamo con una entidad bancaria a cinco años.

Tabla 14. Valor añadido neto (en euros)

CONCEPTO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		894.077,60	938.781,48	985.720,55	1.035.006,58	1.086.756,91
Coste de ventas		451.551,36	474.128,928	497.835,38	522727,14	548863,50
Utilidad bruta		442.526,24	464.652,55	487.885,18	512.279,44	537.893,41
Gastos Generales		240.120,00	252.126,00	264.732,30	277.968,92	291.867,36
Amortización		113,53	113,53	113,53	113,53	113,53
Beneficio antes de impuesto (BAI)		202.292,71	212.413,02	223.039,35	234.196,99	245.912,52
Impuesto sobre beneficio (25%)		50573,17	53103,25	55759,84	58549,25	61478,13
Beneficio después de impuesto (BDI)		151.719,53	159.309,77	167.279,51	175.647,75	184.434,39
Amortizaciones		113,53	113,53	113,53	113,53	113,53
FONDOS GENERADOS		151.833,06	159.423,30	167.393,04	175.761,28	184.547,92
Inversión	25.000					
FONDOS ABSORBIDOS		151.833,06	159.423,30	167.393,04	175.761,28	184.547,92
VAN	-25.000	14.0901,08	137.292,79	133.776,96	130.351,22	127.013,259

CONCLUSIONES

Este modelo de negocio pretende reorientar los hábitos alimenticios de la población canaria en general y de la población de Lanzarote en particular hacia una alimentación más sana y, por ende, mejorar su calidad de vida.

El movimiento Real Fooding es una nueva tendencia de alimentación saludable y constituye el impulsor de esta idea de negocio. Por otro lado, se ha realizado un estudio dirigido a la población de Lanzarote para conocer su grado de concienciación sobre una alimentación saludable y las preferencias hacia este tipo de productos. Las respuestas del estudio confirman que el modelo de negocio es aceptado entre el segmento de edad al que está dirigido. En otro orden de cosas, la responsabilidad de la empresa hacia el entorno y el medio ambiente es un valor añadido. La responsabilidad de la empresa se materializa con el uso de productos ecológicos, materiales reciclados y con certificación de bienestar animal.

Por otro lado, la competencia no es una amenaza porque el nicho de mercado de este nuevo movimiento está desatendido por los nuevos modelos de negocio que están surgiendo. Además, no se tiene conocimiento de la colaboración entre empresas de restauración y asociaciones medioambientales orientadas a disminuir el impacto que la actividad empresarial tiene sobre el medio ambiente y aumentar la concienciación de todos los actores implicados, tanto empresariales como el público en general.

El análisis económico financiero realizado en este trabajo concluye con la viabilidad de este proyecto y supervivencia del negocio en el sector. El análisis de beneficios futuros garantiza la inversión inicial que se ha calculado acorde a los costes totales de implantación del negocio. La fuente de financiación de la inversión inicial es un préstamo bancario del que se responsabilizan los socios.

Ahora bien, aunque el umbral de rentabilidad se ha calculado para un menú tipo, un indicador de la permanencia o no de un tipo de preparación (hamburguesa, brunch, ...) en la carta se puede obtener mediante el umbral de rentabilidad de la preparación en cuestión.

Finalmente, habría que destacar que la propuesta ha resultado rentable incluso asumiendo las medidas restrictivas impuestas al sector de la restauración con motivo del brote del Covid-19.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia tributaria.es. Recuperado de: <https://www.agenciatributaria.es/>

Casas-Esteve., R., y Gómez-Santos., F. S. (2016). *Estudio sobre la situación de la obesidad infantil en España*. Instituto DKV de la Vida Saludable: Madrid.

Gobierno de Canarias (2017). *¡Comiendo bien vivirá mejor!* Servicio Canario de la Salud. Dirección General de Salud Pública. Servicio de Promoción de la salud. Canarias.

Gracia-Arnaiz, M. (2010). Alimentación y cultura en España: una aproximación desde la antropología social. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 20 (2), 357-386.

Naciones Unidas.org. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Nutricare.es. Recuperado de: <https://www.nutricare.es/perder-peso/sobrepeso-y-obesidad-a-que-estas-expuesto/>.

Ríos, C. (2017). *¿Qué es comida real?* [versión electrónica]. Editorial Paidós: Barcelona. Recuperado de: <https://realfooding.com/articulo/que-es-comida-real>.

ANEXO. Costes de producción y precio de venta al público de preparaciones y bebidas

	Coste de producción	PVP	PVP promedio
Preparaciones			
Hamburguesa carne	3,14	10,50	10,50
Hamburguesa especial	3,43	10,50	
Hamburguesa veggie	2,99	10,50	
Ensalada Lanzarote	3,56	9,50	9,43
Ensalada Puerto	5,31	10,00	
Ensalada Arrecife	6,67	9,25	
Ensalada Tías	3,92	8,95	
Super smoothie verde	3,63	4,25	4,25
Super smoothie exótico	3,33	4,25	
Super smoothie rojo	1,75	4,25	
Super smoothie real	0,42	4,25	
Brunch salado opción 1	13,26	16,00	14,78
Brunch salado opción 2	13,23	16,00	
Brunch salado opción 3	13,60	16,00	
Brunch dulce	10,16	13,90	
Brunch mixto	9,09	12,00	
Tostada tortilla	2,06	3,90	4,59
Tostada mixta + yogurt	3,75	5,00	
Tostada aguacate	1,51	4,50	
Tostada serrano	0,60	4,95	
Sándwich queso gouda	1,26	3,90	3,66
Sándwich vegano cheddar	1,74	3,90	
Sándwich oveja	1,46	3,90	
Sándwich queso semicurado	2,55	3,90	
Sándwich mixto	1,72	2,90	
Sándwich americano	2,36	3,40	
Sándwich veggie 1	1,35	3,10	
Sándwich veggie 2	3,05	4,25	
Bebidas			
Agua con gas 1.5 litros	0,62	1,10	
Agua con gas 0.5 litros	0,43	0,95	
Agua 1.5 litros	0,61	1,00	
Agua 0.5 litros	0,46	0,75	
Kombucha (a elegir sabor)	0,54	4,25	
Café solo	0,04	1,00	
Leche	0,08	1,75	
Bebida arroz y coco	0,18	1,75	
Bebida soja	0,14	2,45	
Bebida avena	0,15	2,45	
Bebida arroz y avellana	0,21	2,45	
Bebida vegetal coco y chocolate	0,19	2,45	
Bebida arroz	0,17	2,45	1,80
Bebida almendras	0,17	2,45	
Té Manzanilla	0,22	1,60	
Té Jengibre	0,33	1,60	
Té Ginseng	0,34	1,60	
Té Clásica infusión	0,34	1,60	
Té Chocolate	0,34	1,60	
Té Chai negro	0,34	1,60	
Té Menta poleo	0,23	1,60	
Té Naranja y coco	0,31	1,60	
Té Chai verde	0,33	1,60	
Té Rooibos	0,23	1,60	
Té Matcha	0,11	1,90	