



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Elaboración del plan de negocio para restaurante  
de *currywurst* en Zaragoza

Autor

Miguel Ángel Ruiz de Conejo Gutiérrez

Director

Jesús López Cabeza

Facultad de Economía y Empresa  
2022

# Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. El equipo promotor .....</b>	<b>5</b>
2.1. Datos personales .....	5
2.2. Formación .....	5
2.3. Experiencia previa en el sector .....	5
2.4. Cultura empresarial.....	6
<b>3. La idea .....</b>	<b>6</b>
3.1. El producto .....	7
3.2. La propuesta de valor.....	7
3.4. La ubicación y elección del local. Clientes y comercialización.....	7
3.5. Constitución de la sociedad: Aspectos legales.....	9
<b>4. Análisis del entorno y las propias capacidades.....</b>	<b>11</b>
4.1. Análisis del entorno general.....	11
4.2. Análisis del sector.....	14
4.2.1 Evolución del sector.....	14
4.3. Análisis del entorno específico .....	15
4.4. Clientes .....	17
4.5. Estudio de mercado.....	17
4.4 Análisis DAFO .....	19
<b>5. Planes de acción .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. Plan de marketing .....</b>	<b>21</b>
5.1.1. Producto.....	21
5.1.2. Política de precios.....	23
5.1.3. Distribución .....	24
5.1.4. Comunicación .....	25
<b>5.2. Plan de operaciones .....</b>	<b>27</b>
5.2.1. Proveedores .....	27
5.2.2. Infraestructura.....	30
<b>5.3. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>30</b>
<b>5.4. Plan económico y financiero .....</b>	<b>32</b>
5.4.1 Inversiones .....	32
5.4.2. Gastos de puesta en marcha y necesidades financieras .....	33
5.4.3. Previsión de ventas.....	35
5.4.4. Plan de financiación .....	37
5.4.5. Umbral de rentabilidad .....	40
5.4.6. Previsión de resultados, tesorería y balance de situación.....	41
5.4.7. Resumen económico y viabilidad del proyecto .....	45

<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1. IASS, Servicios de comidas y bebidas. 2017-2021.....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 2. Carta (apartado de comida).....</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 3. Carta (apartado de bebida) .....</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 4. Logo de empresa.....</b>	<b>26</b>
<b>Ilustración 5. Simulación de préstamo con Banco Santander .....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 6. Simulación de préstamo con BBVA .....</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración 7. Simulación de préstamo con Laboral Kutxa .....</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración 8. Evolución de resultados .....</b>	<b>46</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Productos, precio, coste y margen .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2. Inversiones.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3. Gastos de puesta en marcha.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 4. Necesidades financieras iniciales.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 5. Previsión de ventas .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 6. Préstamo bancario .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 7. Umbral de rentabilidad .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 8. Previsión de resultados.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 9. Previsión de tesorería .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 10. Balance de situación e indicadores .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 11. Resumen económico, VAN y TIR .....</b>	<b>45</b>

## 1. Introducción

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocio para el estudio de la viabilidad de un restaurante en la ciudad de Zaragoza. A lo largo del documento se irán esgrimiendo los diferentes factores, condicionantes y aspectos que serán necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, así como su plan de actuación en el momento de empezar a trabajar en la puesta en marcha del mismo.

En este trabajo realizaremos un recorrido a través de diferentes análisis y decisiones sobre el equipo, la idea, el entorno y las propias capacidades, así como los diferentes planes de acción – de marketing, operaciones, recursos humanos y económico-financiero – para acabar desembocando en un análisis de la viabilidad de todo el proyecto y, consiguientemente, unas conclusiones finales.

Para poder elaborar este plan de negocio se han aplicado conocimientos aprendidos en diversas asignaturas del grado de Administración y Dirección de Empresas, entre otras: Organización y gestión interna, Estados financieros, Introducción a la investigación de mercados, Análisis de estados financieros, Dirección comercial, Dirección estratégica, Dirección de la producción, Dirección de recursos humanos y Creación y gestión de pymes.

El tipo de restaurante escogido ha sido uno enfocado al *currywurst* y comida y bebida típica de Alemania y, en concreto, de Berlín. Esta idea surge por el gran interés que causa en mí este tipo de gastronomía así como la aceptación que van mostrando a lo largo de los años los ciudadanos de Zaragoza.

Los objetivos marcados antes de la elaboración del plan de negocio son los siguientes:

- Definir la idea, imagen y sentido del restaurante.
- Marcar los pasos a dar para la puesta en marcha del restaurante.
- Encontrar una localización óptima para ubicar el negocio.
- Realizar unos planes de marketing, operaciones y recursos humanos que nos permitan alcanzar los objetivos económicos y operacionales propuestos.
- Mostrar una imagen realista de la situación financiera de la empresa en su primer año.
- Analizar la viabilidad del proyecto.
- Permitir tomar decisiones en el futuro en función de lo reflejado en el plan.

## **2. El equipo promotor**

### **2.1. Datos personales**

Propietario:

Nombre: Miguel Ángel Ruiz de Conejo Gutiérrez Gutiérrez.

Dirección: Calle Vázquez de Mella, 2, 2º Izda, 50009, Zaragoza, Zaragoza, España.

Correo: [miguelconejo20@gmail.com](mailto:miguelconejo20@gmail.com)

Situación laboral: Trabajador autónomo.

### **2.2. Formación**

Formación académica:

Doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Zaragoza.

Formación complementaria:

- Cursos en la plataforma online *Crehana*:
  - Creación y gestión de páginas web en Wordpress
  - Customer Experience: Diseña la experiencia de tu cliente
  - Branding: Gestión de marca
  - Marketing Digital para crecer tu negocio
- Certificación de *Google* sobre las Campañas de Búsqueda de Google Ads

### **2.3. Experiencia previa en el sector**

- Creador de contenido y “microinfluencer” de gastronomía en las redes sociales Instagram y TikTok bajo el pseudónimo de “TakoyakiBlog”. Gestor de redes sociales de restaurantes de Zaragoza. Esto permite conocer el entorno y el sector de la restauración en la ciudad de Zaragoza de una manera más profunda, lo que ayudará a la creación del proyecto.

- Camarero en la “Fiesta de la Cerveza”, la *Oktoberfest* en el Parque de Atracciones de Zaragoza. Gracias a esto, el conocimiento acerca de comidas y bebidas alemanas y gustos respecto a las mismas de los comensales zaragozanos es mayor.

## **2.4. Cultura empresarial**

La misión del negocio es ofrecer a la gente una opción asequible para todo tipo de bolsillos, fomentando la gastronomía en la ciudad de Zaragoza y asentarse como uno de los restaurantes con mayor presencia en las redes sociales.

La visión consiste en ser un restaurante de referencia en cuanto a comida internacional (en concreto comida alemana) en la ciudad de Zaragoza, así como ser uno de los restaurantes en los que piense la gente cuando quiera ir a comer barato, rápido y de calidad.

## **3. La idea**

Nombre de la empresa: Curry Brandemburgo S.L.

Nombre comercial: Curry Brandemburgo

Fecha estimada de comienzo de la actividad: 15/01/2023

IAE/CNAE/Sector de actividad: 5610<sup>1</sup>

Antecedentes del proyecto:

Esta idea surge principalmente de la pasión y afición que tengo al mundo gastronómico, ya que desde siempre me ha gustado mucho probar comida nueva, ir a restaurantes, así como cocinar todo tipo de recetas cuando tengo tiempo libre. También desde mi adolescencia he tenido siempre un espíritu emprendedor y tuve claro que quería dirigir mi propio negocio, así que no hay mejor manera de juntar ambas cosas que la apertura de un restaurante en mi ciudad natal, en Zaragoza.

En cuanto a la temática del restaurante, yo siempre he querido tener en Zaragoza una alternativa llamativa, asequible por la mayoría de la gente y, en definitiva, un restaurante donde poder comer un día que no tienes tiempo para sentarte y estar con tranquilidad, pero que igualmente tenga una oferta gastronómica única, nueva, y rápida, sin tener que dejar de lado la calidad.

---

<sup>1</sup> <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

En Berlín abunda este tipo de establecimientos, al ser el *currywurst* la comida callejera típica de la capital alemana. A la gente le encanta por la sencillez, pero a la vez la tradición que hay a la hora de realizar o comer este plato. Además, la “Feria de la cerveza”, la alternativa que se realiza en Zaragoza a la tradicional *Oktoberfest* alemana, en la que se venden cerveza y salchichas del país germano ha tenido estos últimos años una gran acogida. Es por estas razones que abrir este restaurante sería una buena manera de que toda la gente de Zaragoza pudiera probar esta comida típica sin tener que salir de España, cualquier día del año, acercando en cierto modo la gastronomía alemana a las casas españolas.

### **3.1. El producto**

El *currywurst* consiste en una salchicha alemana, cocida y pasada por la parrilla, troceada y servida con una salsa de tomate y curry en polvo. A esta salchicha se le suele acompañar con unas patatas fritas, las cuales pueden llevar salsa también, comúnmente ketchup o mayonesa.

Además de estas variedades de salchicha, y tras un estudio de las cartas de los dos establecimientos de referencia en Berlín en los que me estoy basando para realizar este modelo de negocio, Curry 36 y Curry 61 (ANEXO 1), se ofertarán productos complementarios y sustitutivos que más adelante, cuando hablemos del plan de marketing, comentaré.

### **3.2. La propuesta de valor**

Curry Brandemburgo es un restaurante orientado a gente joven, gente trabajadora con poco tiempo para comer y gente que quiera probar un nuevo tipo de gastronomía dentro de Zaragoza. En el restaurante se servirá el típico plato *currywurst* con diferentes tipos de salchichas, así como variantes del mismo. Se podrá consumir tanto en interior como en el exterior, así como tener la posibilidad de llevártelo para comer por la calle o en casa.

### **3.4. La ubicación y elección del local. Clientes y comercialización.**

La zona es un elemento clave en los negocios de restauración. Esto se debe a que, al contrario que en otros negocios, muchos clientes no acuden específicamente a un restaurante en concreto, sino que, al estar cerca y necesitar un sitio para comer se les presentan varias

opciones en la zona en la que se encuentran. Además, la elección de esta zona va ligada a la decisión de cuál es nuestro público objetivo en cuanto a datos demográficos y socioeconómicos, como la edad o el nivel de renta per cápita. La zona es determinante para darnos a conocer, por lo que la elección de una zona en la que haya muchos restaurantes va a ser mejor *a priori* que una en la que no haya ninguno o unos pocos, ya que las personas que quieran ir a comer fuera de casa irán antes a la zona con muchos restaurantes antes que a la de pocos, al haber muchas más opciones en la primera.

La ubicación elegida es el centro y casco histórico de la ciudad de Zaragoza, y ahora voy a esgrimir varios motivos por los que, a pesar de los elevados costes de alquiler de la zona, he decidido elegir esta localización:

- Mayor oferta gastronómica y número de restaurantes en la zona: La zona de Zaragoza donde mayor número de restaurantes hay es en el centro, en el casco de la ciudad, por lo que es un gran sitio para darse a conocer y donde hay más posibilidad de captar clientes. Además, para poner un restaurante con una oferta gastronómica basada en la cultura de otro país, el centro es el lugar idóneo ya que es donde se encuentran la mayoría de restaurantes con temática internacional.
- Mayor densidad de población y tráfico: El centro de la ciudad es donde más gente diferente pasa a lo largo del día, ya sea porque viven ahí (zona con mayor densidad de población), ya sea porque pasan por allí para trabajar, porque trabajan en esa zona, porque hay más actividades que hacer ahí o porque es punto de encuentro para muchos zaragozanos. Además si no sabes dónde comer, lo más usual es ir a la zona del casco ya que es sabido que hay una oferta gastronómica muy amplia.
- Perfil de las personas y número de trabajadores: En el centro de la ciudad hay numerosos edificios con oficinas, y no es difícil ver entre semana una buena cantidad de gente que tiene que quedarse a comer en un restaurante cercano al tener poco tiempo de descanso entre un turno laboral y otro. Es por esto que el *currywurst* es una opción perfecta para ellos, al ser un servicio rápido y una comida sencilla y saciante.
- Cercanía a los clubs nocturnos: Una de las propuestas de valor del negocio será el poder ofrecer a los jóvenes que salen de clubs nocturnos a altas horas de la madrugada una opción rica y económica para poder llenar el estómago antes de la vuelta a casa. La gran



mayoría de discotecas, pubs y bares se encuentra en el centro de la ciudad, lo que hará que en los fines de semana se pueda aprovechar muy bien esta sinergia entre fiesta y alimentación.

### **3.5. Constitución de la sociedad: Aspectos legales**

Valorando las diferentes opciones, recogidas en el ANEXO 2, la decisión es que, por su sencillez en cuanto a trámites burocráticos, sus beneficios fiscales frente a las demás opciones, y el capital social mínimo que se requiere, la mejor opción para abrir el restaurante Curry Brandemburgo sea mediante la constitución de una Sociedad Limitada.

Para poder constituirla hay que realizar una serie de trámites. Para saber cuáles eran estos trámites nos ayudamos del Instituto Aragonés de Fomento y su programa al emprendimiento:

- Registro del nombre de la sociedad: Para ello, previamente comprobada la disponibilidad del nombre comercial a través de la empresa TMClick<sup>2</sup>, habrá que solicitar el certificado negativo de denominación social a través de la web del Registro Mercantil Central<sup>3</sup> pagando un importe de 16 euros.
- Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la sociedad: Elegiré el banco Ibercaja para realizar este trámite, ya que mi cuenta personal está en dicho banco y así lo centralizo todo y es más cómodo para mi día a día, aportando la cantidad de 3.000 euros en concepto de capital social.
- Redactar los estatutos sociales: En ellos tendrán que constar:
  - Denominación social
  - Actividad a la que se va a dedicar la sociedad
  - Fecha de cierre de los ejercicios
  - Cantidad en concepto de Capital Social
  - Domicilio social
  - Participaciones y el reparto de estas

---

<sup>2</sup> <https://www.tmclick.com>

<sup>3</sup> [http://www.rmc.es/Deno\\_solicitud.aspx](http://www.rmc.es/Deno_solicitud.aspx)

- Sistema de administración y toma de decisiones

Una vez estén redactados habrá que contactar con un notario para que realice la escritura de constitución de la sociedad. En ella estarán recogidos los estatutos de la misma.

- Alta en Hacienda y declaración censal: Para la obtención de un Código de Identificación Fiscal (CIF) provisional con validez de 6 meses para posteriormente obtener el definitivo, habrá que aportar a la AEAT el modelo 036<sup>4</sup> (Declaración Censal de alta, modificación y baja en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores), la fotocopia del DNI del firmante (yo) y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa (la que ha redactado el notario).
- Inscripción en el Registro Mercantil: Ubicado en Plaza Mariano Arregui Canela, 8, 50005, Zaragoza. Hay que inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que vaya domiciliarse en negocio, en nuestro caso en Zaragoza. El plazo para inscribir a la sociedad es de un mes desde que se firma la escritura pública de constitución. Habrá que aportar tanto la escritura que acabo de mencionar como la certificación negativa de denominación social y la copia del CIF provisional.
- Obtención del CIF definitivo: Ahora ya, una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil, habrá que solicitar a Hacienda el CIF definitivo de la empresa.
- Presentación del modelo 036 para darme de alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores.

En cuanto a permisos y licencias municipales para poder abrir el restaurante habrá que realizar los siguientes trámites:

- Solicitud a la Sección de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza la solicitud de cambio de titularidad de la licencia de actividad, ya que el local elegido tiene dicha licencia y no hace falta solicitar una nueva.
- Solicitud a la Dirección General de Aragón de la apertura del centro de trabajo, permitiendo “la elaboración, difusión y análisis de estadísticas para generar programas de

---

4

[https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/MAIN/MAIN\\_2017/ANEXO%20I%20-%20Modelo%20036.pdf?Id=ABESSelIDirect\\_BIZES](https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/MAIN/MAIN_2017/ANEXO%20I%20-%20Modelo%20036.pdf?Id=ABESSelIDirect_BIZES)

prevención de riesgos laborales que ayuden a promover la mejora de las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo”.

De cara a la Seguridad Social:

- Darme de alta como autónomo en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) telemáticamente desde la Sede Electrónica de la Seguridad Social.
- Solicitud del Código de Cuenta de Cotización (CCC), el cual necesitare en caso de tener algún trabajador a mi cargo.

Otros trámites:

- Presentación de la Declaración responsable de apertura y clasificación de restaurantes y cafeterías en la Diputación General de Aragón en pos de obtener la autorización sanitaria para establecimientos de este tipo.
- Dar de alta el negocio en la Sociedad General de Autores y Editores para poder poner la música que queramos en el local.

## **4. Análisis del entorno y las propias capacidades**

### **4.1. Análisis del entorno general**

Para abordar este apartado realizaré un Análisis PESTEL, el cual consiste en un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño del negocio.

- Factores políticos: La crisis social, sanitaria, económica y política causada por la Covid-19 ha afectado a todas las actividades económicas del país español. Las medidas tomadas a estos efectos para paliar el avance de la enfermedad han sido, en muchos casos, factores que han condicionado el presente y futuro de los negocios, y más en concreto de la hostelería, al decretar restricciones en aforos, limitaciones de horarios, distancias de seguridad, prohibiciones de consumo en barra, toque de queda y restricciones perimetrales. Todas estas medidas tomadas tanto por los gobiernos autonómicos como el gobierno central han hecho que haya una crisis palpable en el sector de la hostelería, viéndose obligados

muchos trabajadores a cerrar sus empresas, despedir trabajadores o cambiar su modelo de negocio para poder sobrevivir.

También el estallido en marzo de 2022 de la invasión rusa al territorio ucraniano decretada por el presidente ruso Vladimir Putin, ha supuesto un duro golpe para el sector hostelero, ya que ha generado un desabastecimiento y encarecimiento de recursos como el aceite de girasol (principal exportador en nuestro país de dicho producto) y un colapso a nivel mundial del sector transportista, el cual afecta transversal y directamente a los negocios hosteleros.

- Factores económicos: La crisis económica que ha provocado la pandemia, tal y como apuntaba en el factor anterior, es algo notable y de la que muy pocos sectores de la economía se han visto beneficiados. Concretamente, España está viendo incrementado el desempleo y muchas empresas, sobre todo del sector de la hostelería, están viendo sus negocios quebrados, quedando aún a la espera de ver cómo avanzan las medidas de recuperación económica para el país.

En términos más positivos, tanto el gobierno central como el autonómico tienen una serie de ayudas y subvenciones para hostelería y restaurantes en el sector turístico, que tienen que cumplir una serie de requisitos mínimos necesarios, por lo que habrá que ver si nuestro modelo de negocio es incardinable en alguna de estas prestaciones.

En última instancia, apuntar que la crisis afecta también a los clientes, teniendo menos capacidad adquisitiva y priorizando la compra de determinados productos o servicios en detrimento de muchos otros, factor que habrá que tener en cuenta a la hora de plantear el plan de viabilidad económica.

- Factores sociales: La población española, por suerte para este tipo de negocios, es muy propensa a comer fuera de casa, a estar en una terraza compartiendo tiempo y espacio con su círculo cercano y frecuentando bares y restaurantes más que en otros países de Europa y del mundo. De hecho, hay un dato arrollador respecto a este comportamiento, y es que España es el país con más bares y restaurantes por persona de todo el mundo, sumando uno por cada 175 habitantes, reuniendo en total 277.539 establecimientos gastronómicos, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) (datos de 2020).
- Factores tecnológicos: La tecnología ha avanzado a pasos agigantados en los últimos años, favoreciendo la logística y el servicio de los restaurantes, y cambiando el modo de realizar

publicidad o llegar a los potenciales clientes. El uso de tecnologías en los servicios de restauración es básico: para llevar un control de las existencias, para cobrar a los clientes mediante el datáfono o registrar el pago en la caja registradora, sistemas de control o incluso nueva tecnología con la que innovar y experimentar en la cocina son solo unos pocos ejemplos de todo lo que el avance tecnológico ha supuesto para la restauración en todo el mundo.

Y sin duda hay que hablar de las redes sociales, las cuales serán un canal por el que poder darnos a conocer y publicitarnos. Y es que hoy en día si no tienes un buen uso y conoces a los usuarios de las redes sociales, es muy probable que te cueste mucho más despegar o asentar tu negocio, ya que la primera fase de darse a conocer es muy importante y sobre todo en negocios donde la inversión y los costes fijos suponen una parte muy importante y grande del plan económico de la empresa.

- Factores legales: El derecho es el que marca los límites y las pautas a seguir en la constitución, puesta en marcha y funcionamiento de un negocio. Es por ello que habrá que estar dentro del marco legal que se marque desde el gobierno central, autonómico y normas locales. La constitución de la empresa ya hemos visto cómo se tiene que llevar a cabo pero hay también otro tipo de normas que habrá que cumplir (como las sanitarias), por lo que es importante ver también las nuevas leyes y medidas que se vayan tomando en relación con la hostelería en los próximos meses.
- Factores ecológicos: En los últimos años se ha dado un fenómeno ecologista prácticamente a nivel mundial debido a la problemática del cambio climático, lo que ha hecho que se tomen ciertas medidas a nivel europeo (como la prohibición mediante la DIRECTIVA (UE) 2019/904 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 5 de junio de 2019 relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente, la cual prohíbe la venta de artículos de plástico de usar y tirar como pajitas, bastoncillos, cubiertos o platos de plástico). En el restaurante, tal y como se hace en los establecimientos de este tipo en Berlín, se servirá el *currywurst* en una caja de cartón, respetando el medioambiente y siguiendo a su vez con la tradición alemana.

## **4.2. Análisis del sector**

El sector de la hostelería y la restauración en España – Grupo “I” en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas - es uno de los pilares del sector terciario del país, siendo uno de los sectores que más trabajadores aúna y aportando un valor muy grande al producto interior bruto de la nación. El sector de hostelería (es decir, si sumamos tanto la restauración como alojamientos) superó en enero de 2022 la cantidad de 1 millón y medio de trabajadores, según datos de la Asociación Hostelería de España, recabando datos de afiliación a la Seguridad Social. Esto supone un total de 167.000 trabajadores más que en el año previo, en enero de 2021. No obstante, cabe también recalcar de la mano de los datos de la Asociación Hostelería de España, que un 33% de estos trabajadores afiliados están aún en situación de ERTE debido, en la mayoría de los casos, a la crisis generada por la pandemia de la Covid-19.

Si hablamos de Aragón, hay que destacar que es la comunidad autónoma donde se ha dado la mayor tasa interanual de afiliados a la seguridad social en el sector de la hostelería y la restauración, con un porcentaje de crecimiento del 15,50%, suponiendo en toda la comunidad autónoma, en datos de enero de 2022, un total de 36.864 afiliados.

### **4.2.1 Evolución del sector**

El sector de la hostelería ha sido desde hace años una de las bases del PIB de nuestro país, significando aproximadamente un 6% del total del producto interior bruto nacional.

No obstante, dentro del sector servicios y del sector de la hostelería, vamos a hablar únicamente de los “servicios de comidas y bebidas”, tal y como se nombra en el Instituto Nacional de Estadística y en la CNAE, para poder concretar y profundizar más en la rama más específica.

Para estudiar estos cambios vamos a analizar la evolución del IASS, esto es, el Indicador de Actividad del Sector Servicios. En concreto vamos a ver la evolución del índice de los servicios de comidas y bebidas. Este mide la evolución a corto plazo de la actividad de las empresas pertenecientes a este servicio a través de dos variables: la cifra de negocios y el personal ocupado.



*Ilustración 1. IASS, Servicios de comidas y bebidas. 2017-2021*  
*Fuente: Instituto Nacional de Estadística*

Como podemos observar, con la llegada de la crisis en el año 2008, se fue reduciendo paulatinamente el índice, hasta llegar a 2014, donde comenzó la recuperación económica y se consolidó en los años siguientes. El sector continuaba evolucionando favorablemente, hasta llegar a casi 141 puntos en el IASS en el año 2019, pero la llegada de la pandemia causada por la covid-19 supuso un golpe enorme a la economía del país y, por supuesto, al sector hostelero, quien fue uno de los sectores más afectados, por la naturaleza de sus negocios. Muchos hosteleros tuvieron que cerrar sus empresas; los ingresos bajaron casi a cero y los empleados se vieron sumergidos en una situación muy desfavorable.

Los últimos datos arrojados por el INE, referidos al primer mes de 2022, como vemos en el gráfico, son parecidos a los que había en el año 2014 cuando se inició la recuperación económica. No obstante, la tendencia es más desfavorable que entonces y nos encontramos en un escenario de mayor incertidumbre, por lo que no podemos asegurar que en los próximos cursos ocurrirá lo mismo que en el período de 2014-2019.

#### **4.3. Análisis del entorno específico**

Además de ver los factores generales que afectan a las empresas, hay que hablar observar también los factores que afectan y condicionan de manera directa a nuestro futuro negocio. Esta mirada la haré desde el modelo que Michel Porter creó en el año 1979 al intentar analizar la rentabilidad de un sector de la economía en específico. Este modelo es el que comúnmente se conoce como “Las 5 fuerzas de Porter”, el cual es realmente un diagrama estratégico donde

se analizan 5 aspectos, las llamadas 5 fuerzas, que son las que indican cómo aprovechar oportunidades de mercado y disminuir amenazas, además de informar de la situación en la que se encuentra el entorno del negocio. Vamos, por tanto, a ver estas 5 fuerzas:

- Poder negociador de los clientes: Por un lado podríamos pensar que es bajo, al ser el único restaurante especializado en este tipo de comida en Zaragoza. No obstante, al estar el local en una zona con muchos restaurantes cerca, el cliente tiene muchas opciones donde elegir y muchos productos sustitutivos en caso de que lo único que busque sea comer cualquier opción o comer algo rápido de consumir o fácil de llevar.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El sector de la hostelería no es un sector precisamente complicado para entrar, pero sí que debido a la situación económica, sanitaria, política y social que he explicado previamente, es un sector en el que es muy complicado hoy en día sostener un negocio si no tienes una buena idea y un buen plan de marketing con el que rentabilizar la inversión a futuro. Es por esto que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, pero no tanto como lo sería hace algunos años o en una situación de normalidad.
- Poder negociador de los proveedores: En este caso el poder negociador de los proveedores va a ser alto ya que, al ser el primer restaurante de este tipo en Zaragoza, no hay muchos exportadores de salchichas de Alemania en España y se podrán aprovechar de esta situación, quizá pidiendo más dinero del que pedirían en caso de estar extendida esta cultura por nuestro país, momento en el que habría muchas opciones donde elegir el proveedor y perderían poder.
- Amenaza de productos sustitutivos: En cuanto al precio sí que podríamos hablar de una amenaza alta de productos sustitutivos al haber muchos *Döner Kebab* repartidos por el centro y por la ciudad de Zaragoza, además de bocetarías económicas, así como sitios de comida rápida como *McDonald's* o *Burger King* que ofertarían productos a un precio similar al que ofrecería Curry Brandemburgo (esta sería la competencia directa del restaurante). No obstante, una de las principales propuestas de valor de nuestro restaurante es la exclusividad, la especialidad y la novedad de ofrecer por primera vez en la ciudad, un tipo de gastronomía que hasta ahora no se había podido probar, siendo, por tanto, un producto que no tendría ningún producto sustitutivo en Zaragoza.



- Rivalidad competitiva: Relacionado con lo que apuntaba en una de las fuerzas anteriores, son muchos los competidores que habría en la zona donde se instalaría el local, pero ninguno que ofertara lo mismo que lo que ofertamos nosotros, por lo que con una buena estrategia de marketing y una buena estrategia competitiva podríamos distinguarnos desde un primer momento del resto de restaurantes y reducir este nivel de rivalidad competitiva que nos afecta a nosotros.

#### **4.4. Clientes**

Los futuros clientes de Curry Brandemburgo diferenciarán al restaurante de los otros competidores por numerosos motivos, no solo por la calidad de la comida o el buen sabor que pueda llegar a tener. Por este motivo enfoco el negocio hacia un cliente al que le interese la gastronomía internacional, probar cosas nuevas e incluso pasar un buen rato solo o en compañía degustando los productos, al ser tan fáciles de llevar y de comer fuera del establecimiento. Personas jóvenes y/o trabajadoras, sin mucho tiempo para cocinar o que les pueda ayudar si disponen de poco tiempo en su descanso laboral. También pretendemos que nuestra oferta esté presente tanto para personas mayores, y familias, llegando a todos ellos a través de páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales (TripAdvisor, Facebook, Instagram, Click & Plan, El Tenedor...). Por último, será una buena oportunidad abrir los fines de semana a partir de las 6 de la mañana (horario mínimo de apertura restaurantes según la Ordenanza Municipal de Distancias Mínimas y Zonas Saturadas para Actividades Reguladas en la Ley 11/2005, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón) para aquellos jóvenes que vuelvan de fiesta de las discotecas y clubes nocturnos, los cuales tienen su horario de cierre en su gran mayoría sobre las 5:30 o 6 de la mañana, ofreciendo una mejor alternativa a los clásicos *Döner Kebab*.

#### **4.5. Estudio de mercado**

Para elaborar el estudio de mercado he realizado una encuesta (ANEXO 3) mediante el servicio *Google Forms*, la cual ha sido distribuida por varios canales:

- Whatsapp

- Redes sociales: A través del perfil de Instagram “TakoyakiBlog”, ya que, al ser una cuenta dedicada a gastronomía, y más en concreto, a gastronomía en la ciudad de Zaragoza, ha sido un instrumento muy útil para su difusión.
- Correo electrónico

Con los resultados arrojados por la encuesta (ANEXO 4), desgranamos las siguientes conclusiones:

- Hemos recogido un 80% de respuestas en la ciudad de Zaragoza, lo cual teniendo en cuenta el volumen de respuesta (565 respuestas registradas) es suficientemente representativo de la ciudad. Además, considero útil tener opiniones de gente de otras ciudades, ya que son también de gente nacida en España, que ha crecido con los sabores españoles y pueden aportar también su punto de vista y su visión, en caso de estar en Zaragoza.
- Los porcentajes en los segmentos de edad que han respondido la encuesta son positivos, ya que el restaurante va a estar enfocado a gente más joven, y ha respondido un 47,3% del segmento de edad entre 18 y 25 años y un 24,1% del segmento de entre 25 y 40.
- A pesar de que la mayoría de personas no conocían lo que es el *currywurst* (64,6% no sabía lo que es), tan solo un 3,5% no probaría este plato: 81,4% sí que lo probarían; 15% tal vez lo probarían. El porcentaje de “no” es significativamente bajo, lo cual hace pensar que con una buena estrategia de marketing y dando a conocer el producto, puede tener una aceptación inicial muy buena.
- En cuanto al precio, la mayoría de las personas, un 58,1%, estaría dispuesta a pagar como máximo de 3 a 5€. Le sigue el porcentaje del 27,3% de gente que pagaría como máximo entre 5 y 7€. Considero también positivos estos resultados ya que una bandeja de *currywurst* en Berlín cuesta entre 4 y 5€, y si podemos acercarnos a esos precios será mejor de cara a que la gente quiera venir al restaurante. Más adelante veremos el plan de precios que estableceremos teniendo todo esto en cuenta.
- En cuanto a la localización, hemos elegido bien la ubicación del local ya que un porcentaje mayoritario de personas (61,2%) ha elegido como opción “Centro / Casco histórico”. También hay una gran cantidad de gente que ha elegido “Zona San

Francisco” así que podría ser también una opción a valorar según costes y logística si al final hay algún inconveniente con el local del centro.

- En cuanto al valor diferencial que encuentra la gente en este restaurante, vemos que sale de primera opción el poder probar comida alemana, por lo que nuestras recetas tendrán que ser lo más auténticas posibles para poder ofrecer a los clientes ese producto diferencial. Le siguen de cerca, no obstante, los criterios diferenciales de ser una opción de comida “rápida”, barata y su posible sabor.
- Respecto a las alternativas, un 77,9% lo plantearía como alternativa a los típicos restaurantes de comida rápida y un 87,4% lo plantearía como alternativa al Döner Kebab después de salir de fiesta. Continuamos arrojando datos muy positivos.
- Quizá esta sea la pregunta que más dudas generan sus resultados: “¿Lo pedirías a domicilio?” Un 44,2% dice que rotundamente no; un 24,6% dice que sí; y un 31,2% dice que tal vez. Esto hace ver que en una primera instancia no habría que incluir el restaurante en servicios de *delivery* como Glovo o Uber Eats, ya que tienen comisiones y cuotas muy elevadas en caso de tener pocos pedidos. Por lo que a priori será mejor comenzar sin servicio de *delivery*, y si el negocio va funcionando correctamente, implementar dicho servicio con el tiempo.
- Hay que incluir en el restaurante cerveza alemana, ya que vemos que un 89,7% de personas que consumen cerveza les gustaría que hubiera este tipo de bebida en el local, y esto combinado a que el primer elemento diferencial percibido por los potenciales clientes es poder probar comida alemana, hacen que su inclusión sea casi obligatoria para ir acorde a la propuesta de valor. Tan solo un 2,1% se decanta por el no.
- Por último, preguntando a la gente con quién acudiría al local, nos cercioramos de que será un restaurante donde mayoritariamente acuda gente joven, con amigos o con pareja, aunque también hay muchas familias que optarían por acudir al restaurante todos juntos.

#### **4.4 Análisis DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta muy útil que me va a servir para observar mis posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respecto a mi competencia directa, que,

como hemos dicho, son los numerosos *Döner Kebab* repartidos por el centro de la ciudad, así como cadenas internacionales de comida, bocaterías baratas de la zona como *El Calamar Bravo* y restaurantes de bajo coste cercanos como *Molarepa* (restaurante de comida venezolana) o *Bo Wok* (restaurante de comida china cuyo modelo de negocio se basa en fideos y arroces, sobre todo para llevar). Gracias a esta herramienta voy a poder tomar decisiones estratégicas y me va a ayudar a determinar la estrategia de marketing a seguir.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca variedad en productos</li> <li>• Inicio complicado por desconocimiento de la gente</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• Mala gestión de los proveedores al no haber referencias en España</li> <li>• Menor poder adquisitivo que otras empresas competidoras</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia con multinacionales y restaurantes de bajo coste</li> <li>• Cambios legislativos en los próximos años</li> <li>• Desconocimiento del recibimiento de la población española</li> <li>• Crisis económica a nivel europeo y mundial</li> <li>• Elevados costes al inicio para lanzar el negocio</li> </ul>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena estrategia de marketing sobre todo utilizando Redes Sociales</li> <li>• Único restaurante en la ciudad con este estilo de comida</li> <li>• Apertura del restaurante a horas tempranas para los jóvenes que vuelvan de clubes nocturnos</li> <li>• Producto originario alemán de calidad</li> <li>• De los pocos establecimientos (no bocaterías) que ofrecen una comida fácil para comer en la calle</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un tipo de comida nunca antes ofrecida en Zaragoza, somos pioneros</li> <li>• Creciente interés en Zaragoza por la gastronomía y la innovación en ello</li> <li>• Crecimiento del uso de Redes Sociales por gente de todas las edades. Tener muy buena presencia en este canal.</li> <li>• Auge del servicio de <i>delivery</i></li> <li>• Crecimiento en el uso y significatividad del marketing de influencia</li> </ul>

## 5. Planes de acción

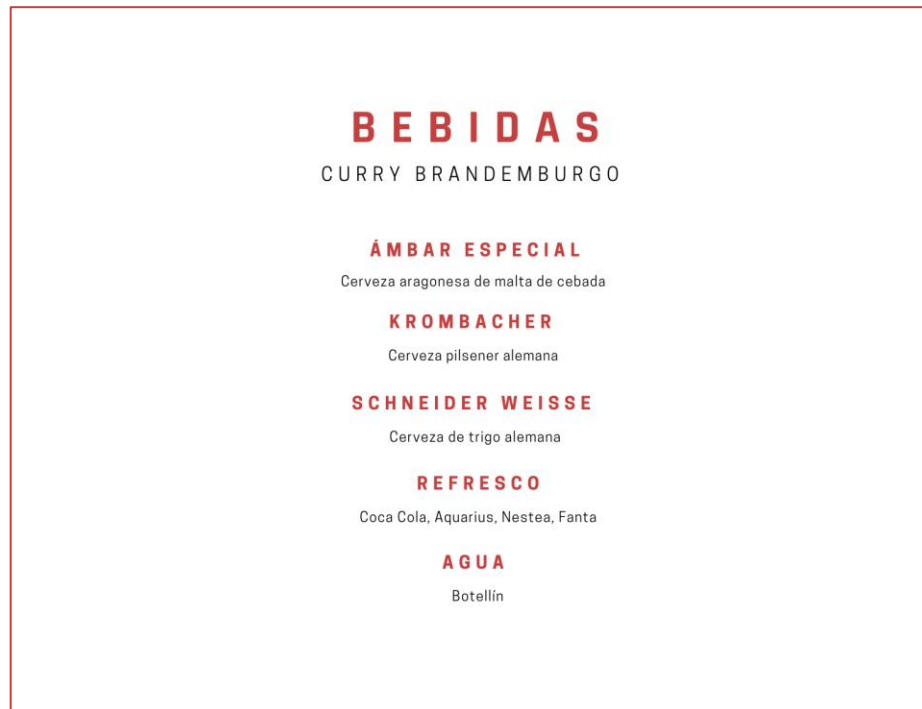
### 5.1. Plan de marketing

#### 5.1.1. Producto

Después de analizar las cartas de los restaurantes de *currywurst* más conocidos y aclamados de Berlín, sobre todo “Curry 36”, el más conocido de todos y considerado en Internet como el mejor de la capital alemana (Aparece el número 1 en Búsquedas de Google, con un 4,2/5 de valoración en el buscador y en páginas de referencia gastronómica como TripAdvisor), esta es la carta de productos que va a haber:



*Ilustración 2. Carta (apartado de comida)*  
*Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración 3. Carta (apartado de bebida)  
Fuente: Elaboración propia*

En la carta se pueden apreciar arriba lo diferencial del establecimiento, es decir, el currywurst (la salchicha alemana – elemento diferenciador - con la salsa y el curry) además de contar con opciones ecológicas y veganas, ya que si nos enfocamos a gente joven (donde está más extendido el movimiento ecológico y vegano) es positivo para el local tener este tipo de variedades. De hecho, cada vez más a menudo vemos cómo grandes cadenas de comida están promocionando nuevos productos vegetarianos y veganos, como podría ser el reciente caso de Burger King y su hamburguesa vegetal. También he incluido un símbolo que indicaría los platos de la carta sin gluten, destinado a que también la gente que tiene la enfermedad de la celiaquía pueda acudir al establecimiento. Estas inclusiones no solo ayudan a que gente vegana, vegetariana, celíaca visite el local, sino que también ayuda a que pueda ser una opción para familias o grupos de amigos que no sean vegetarianos ni veganos pero sí tengan algún integrante de estas características.

Quizá puede sorprender que haya *nuggets* de pollo o una brocheta de carne, pero también hay que tener en cuenta que no a todas las personas les gusta las salchichas o la carne roja, y de cara a familias que acudan con niños, los *nuggets* puede ser una opción perfecta para ellos. En la mayoría de los restaurantes de *currywurst* de Berlín observamos que ofrecen este tipo

de productos en su carta, por lo que, sin ser una comida típica de ahí, también es algo habitual en este tipo de restaurantes del país germano.

Con las ensaladas ocurre lo mismo, ya que, sin ser originarias del país alemán, son productos que se ofertan por si hay gente que quiere un acompañamiento para la salchicha, pero no le apetecen patatas fritas o prefiere otra opción “típica” de estos restaurantes de Berlín.

Respecto a las bebidas, se van a ofertar 3 tipos de cerveza: Heineken como cerveza española y opción económica de este tipo de bebida, y luego dos cervezas alemanas: una estilo *pilsener*, que es una cerveza *lager* de baja fermentación y una cerveza de trigo, la cual es una opción muy popular en la Fiesta de la Cerveza del Parque de Atracciones que se celebra en Zaragoza en octubre. Para los “no cerveceros”, se ofertarán agua y refrescos.

### 5.1.2. Política de precios

En cuanto a la política de precios, ya hemos visto que uno de los puntos fuertes del restaurante sería su alta competitividad en precios respecto a establecimientos de comida rápida o ofertas económicas como McDonald’s, Burger King, *Döner Kebab*, El Calamar Bravo o La Mejillonera.

Para saber cómo determinar los precios de una manera correcta y rentable, contacté con Alejandro Arroyo, fundador y propietario de “Greenhouse: Burgers & Salads”, un restaurante de comida “rápida” sana, ecológica y de calidad, ubicado en la Calle de Pedro Cerbuna, nº6. Al ser un restaurante con una política de precios bajos, y tener Alejandro conocimientos en marketing y experiencia suficiente, decidí que él me aconsejara sobre este punto.

La determinación del precio mínimo de los productos se ha realizado mediante una operación matemática para después redondear o aproximar a precios más exactos. Esta operación matemática en la que se desglosa el precio es:

$$\text{Precio} = 1,3 * (2 * \text{Coste (ingredientes)}) = 2,6 * \text{Coste (ingredientes)}$$

De este modo, si por ejemplo tenemos un producto cuyo coste unitario (únicamente contando los ingredientes) es de 2€, en el precio se incluirían esos 2€ para costear los ingredientes, otros 2€ para pagar costes fijos: Alquiler del local, electricidad, gas... y un 30% de esos 4€, es decir, 1,2€ de margen de beneficio, dando un precio mínimo de 5,20€.

Gracias a esta manera de calcular los precios, sabemos que destinaremos una parte a cubrir los gastos en materia prima, otra a costes fijos y una pequeña parte a beneficio. Este método es muy útil ya que de esta forma conoces de dónde salen tus ingresos y cómo vas a cubrir los gastos que te genera el negocio. Se han valorado varios porcentajes pero si queremos que se parezca a los precios que figuran en los restaurantes de Berlín, estos son los números óptimos para ello.

Por tanto, la tabla de precios quedaría así desglosada (en el plan de operaciones veremos todos los proveedores y los productos, materias primas e ingredientes exactos que compraremos, para saber de dónde vienen los costes unitarios de la tabla):

DESGLOSE DE FAMILIAS DE PRODUCTOS / SERVICIOS	PRECIO MEDIO (€)		Margen €
	VENTA	COSTE	
CURRYWURST	1,90	0,71	1,19
BIOCURRYWURST	2,50	0,93	1,57
VEGGIE-CURRYWURST	2,80	1,03	1,77
HOT DOG ALEMÁN	2,50	0,94	1,56
6 NUGGETS DE POLLO	2,80	0,35	2,45
12 NUGGETS DE POLLO	4,90	0,70	4,20
BROCHETA DE CARNE	2,50	0,90	1,60
PATATAS FRITAS	1,70	0,30	1,40
KETCHUP/MAYONESA	0,30	0,10	0,20
ENSALADA DE PATATA	1,70	0,50	1,20
ENSALADA DE PASTA	1,70	0,60	1,10
PANECILLO	0,50	0,22	0,28
CEBOLLA	0,50	0,15	0,35
REFresco (0,33l)	1,80	0,47	1,33
CERVEZA HEINEKEN (0,4l)	2,90	1,08	1,82
CERVEZA KROMBACHER (0,4l)	2,90	0,94	1,96
CERVEZA SCHNEIDER WEISSE (0,4l)	3,50	1,43	2,07
AGUA (Botellín)	1,00	0,14	0,86

*Tabla 1. Productos, precio, coste y margen  
Fuente: Elaboración propia*

### 5.1.3. Distribución

La estrategia de distribución a seguir va a ser interna, es decir, vamos a realizar nosotros mismos el proceso de comercialización, ya que, al ser un restaurante donde todo lo realizamos en el propio local no necesitamos externalizar este proceso de distribución. Sale desde la cocina hacia el cliente de una manera directa, sin intermediarios. En caso de que, en un futuro, implementásemos el servicio de *delivery* (servicio que ya hemos comentado



previamente tras el estudio de mercado que, al menos de momento, no íbamos a implementar debido a la baja aceptación de este y los elevados costes de estos servicios).

En cuanto a los aprovisionamientos y al *stock*, habrá un almacenaje de todos los ingredientes y productos del restaurante. No sabemos exactamente con qué frecuencia habrá que hacer pedidos a los diferentes proveedores hasta que veamos en la práctica cómo funciona y cuánto venderemos, pero, gracias al asesoramiento de Alejandro Arroyo, estimamos que cada mensualidad habrá que hacer nuevos pedidos, salvo en algunos ingredientes o productos que serán pedidos semanales o diarios (o incluso ir nosotros mismos a comprar físicamente al proveedor de manera directa, sin pedidos ni envíos).

#### **5.1.4. Comunicación**

Después de pensar durante varios días cuál iba a ser el nombre comercial del negocio se ha decidido elegir el nombre de Curry Brandemburgo. La razón de este nombre es por los siguientes motivos: La palabra curry tenía que aparecer de manera casi obligatoria, ya que de este modo se diferencia rápidamente cuál es nuestro objeto social y qué es lo que se oferta en nuestro local. Si bien es cierto que la gente de España asocia más el curry a algo picante (cuando realmente la especia en sí no lo es) o a un producto de la india, he preferido preservar la esencia alemana y que la gente comprenda que este tipo de locales existen y el curry es diferente a la concepción que puedan tener. Además, en Berlín la mayoría de establecimientos de este estilo llevan también la palabra curry en su nombre, como pueden ser las famosas franquicias Curry 61 o Curry 36, ya mencionadas previamente. En cuanto al término “Brandemburgo”, hace referencia a la famosa Puerta de Brandemburgo, uno de los monumentos más emblemáticos de la capital alemana, por lo que a primera vista se puede intuir que nos encontramos ante un restaurante alemán.

El logo de la empresa quería que fuera muy visual y que se entendiera en un primer vistazo qué es lo que ofrecemos en el local, poniendo esa distintiva salchicha alemana en el logo haciendo alusión a nuestro producto estrella y haciendo le juego visual con la “u” y un tenedor. Este logo está íntegramente diseñado por mí, utilizando la herramienta gráfica *Canva*.



*Ilustración 4. Logo de empresa  
Fuente: Elaboración propia*

Los colores escogidos son únicamente 2, ya que queda mucho más limpio y visual que una amalgama de colores. En este caso he elegido dos colores: rojo y naranja, los cuales son los típicos colores que se utilizan en los restaurantes de *currywurst* mencionados con anterioridad. Estos colores son también los colores principales de los productos que ofrecemos, y son colores cálidos, haciendo que atraiga más para un negocio de comida. Añadido a esto, en Zaragoza no hay ningún restaurante que asocie rápidamente a estos colores, por lo que es una buena oportunidad de ganar distinción dentro de la ciudad. Los códigos de los colores son:

- Rojo: #C44040
- Naranja: #E88C00

Una vez tenemos el nombre, logo e identidad de la marca, vamos a ver la campaña de lanzamiento y cómo vamos a promocionar el negocio previamente a la apertura. La campaña estará íntegramente realizada en redes sociales y medios digitales. Un mes previo a la apertura del restaurante se comenzará con la cuenta de Instagram del negocio, la cuál estará a mi cargo, dándole yo mismo, también, promoción en mi cuenta de Instagram y TikTok (@takoyakiblog). Para anunciar y promocionar la apertura del local contaré con la ayuda del medio digital de noticias de gastronomía, ocio y cultura en Aragón “Enjoy Zaragoza”, el cual cuenta con 116 mil seguidores en su perfil de Instagram y una buena reputación como medio digital en la comunidad. Esta ayuda la conseguiré gracias a que tengo una buena relación con los propietarios y fundadores del medio, con los que ya he contado con su ayuda en más de una ocasión. Una vez el local abra sus puertas se invertirá en dos vertientes:

- Instagram y Facebook Ads: Son las herramientas de las respectivas redes sociales con las cuales puedes anunciarte a las personas que te interese. Gracias a las métricas y algoritmos de las aplicaciones, se puede segmentar la audiencia por franjas de edad, gustos, intereses y ubicación, por lo que es más sencillo llegar a gente que pueda ser un potencial cliente.
- Marketing de influencia: Los denominados “influencers” serán un motor importante de la promoción del restaurante en sus primeras semanas. Cuentas de Instagram enfocadas a contenido gastronómico o promocional de la ciudad de Zaragoza serán el *target* perfecto para invitarles a comer a cambio de promoción o, en algunos casos de “influencers” con más seguidores, pagarles una suma de dinero para que realicen esta promoción.

Tendremos un presupuesto límite en esta estrategia de promoción el primer mes de 350€.

## **5.2. Plan de operaciones**

### **5.2.1. Proveedores**

Los precios del plan de marketing han sido establecidos en función de los productos que compraremos a los proveedores seleccionados, que son:

En primer lugar, vamos a hablar del proveedor de salchichas y pinchos de carne: Embutidos Bernal, una empresa aragonesa, que nace en 1898 y que, “en 1951, compra una fábrica de embutidos en Zaragoza a D. Alfonso Kurtz, maestro chacinero alemán, con el fin de ampliar su campo en la elaboración de sus productos cocidos de cerdo y/o ternera<sup>5</sup>.” D. Alfonso Kurtz tuteló a la familia Bernal para que estos consiguieran hacer de manera auténtica los típicos productos alemanes. Ahora mismo Embutidos Bernal exporta sus productos a Aragón, La Rioja, País Vasco, Navarra, Comunidad Valenciana, Cataluña y Madrid. Además, esta es la empresa distribuidora de las salchichas alemanas que se sirven en la Fiesta de la Cerveza del Parque de Atracciones de Zaragoza, la *Oktoberfest* particular de la ciudad, y un éxito en cada edición que se realiza. Me puse en contacto con la empresa para que me facilitara los precios al por mayor a los que distribuye a restaurantes, siendo una cantidad de dinero que encaja en

---

<sup>5</sup> <https://embutidosbernal.com/quienes-somos>

la política de precios que aquí se va a manejar. Las imágenes proporcionadas por la empresa Embutidos Bernal de los precios y tarifas de los diferentes productos que ofertan se pueden encontrar en el ANEXO 5. Las tarifas que se ven en las imágenes, tal y como me comunicó la empresa son referidas a compras de un mínimo de 10kg para restaurantes a cualquier punto de España con los portes incluidos. Los productos se envían con una compañía de reparto de productos fríos que se llama Integra2, la cual “es la red del Grupo Logista de transporte capilar a temperatura controlada, especializada en los sectores farmacéutico y de alimentación<sup>6</sup>.” En el ANEXO 6 se adjuntarán las imágenes de los diferentes productos que adquiriremos.

Respecto a las salchichas veganas, las compraremos al proveedor Green&Great, una empresa española con sede en Madrid, líder europea en Alimentos de Proteína Vegetal, el cual cuenta con salchichas veganas en su catálogo, que nos fue proporcionado después de contactar con ellos vía correo electrónico. En el ANEXO 7 se adjuntará la imagen del producto que adquiriremos.

El resto de materia prima e ingredientes de los diferentes productos finales exceptuando la cerveza los compraremos de manera personal o los encargaremos cada determinado tiempo (aun por determinar según se mida el nivel de ventas y funcionamiento del restaurante en las primeras semanas) en MAKRO, “filial española del grupo alemán METRO, es la empresa de distribución de hostelería en España. Cuenta con más de 900.000 clientes, de los cuales más de 220.000 son hosteleros, y con 37 centros distribuidos en 15 Comunidades Autónomas<sup>7</sup>.” En el ANEXO 8 se adjuntarán las imágenes de los productos que adquiriremos.

En cuanto a la cerveza, los restaurantes y bares tienen dos opciones para comprar los barriles:

1.- "Sin Cargos" sería la situación en la que el dueño del bar o restaurante no ha incurrido en ningún préstamo con una compañía cervecera por lo que su vinculación con el restaurante es meramente de distribución. Sin ningún tipo de "contrato de permanencia", es decir, ni temporalidad ni objetivos de consumo. Simplemente hacen gestión de proveedor, cada vez que lo necesitas haces un pedido y ellos te lo llevan al precio concertado.

---

<sup>6</sup> <https://www.logistaparcels.com/es/home/about-us/who-we-are.html>

<sup>7</sup> <https://www.makro.es/makro-espana>

2.- El contrato financiero. Este aparece una vez que el dueño del restaurante/bar consigue financiación/liquidez a través de la empresa cervecera. Esto es un préstamo que en vez de gestionarlo con el banco lo haces a través de la cervecera. Tiene pros y contras y en cada caso/bar/restaurante hay términos independientes o específicos para cada situación particular. Dentro de este tipo de financiaciones hay 3 modalidades principales. Todas te vinculan un tiempo mínimo, normalmente de 3 años en adelante en el cual debes devolver el dinero prestado y durante el cual debes cierta exclusividad a la empresa distribuidora.

- La primera forma de pago es la habitual, una domiciliación bancaria de un importe 'X' al mes.
- La segunda sería a través de lo que se llama rappel, un sobrecoste añadido al precio del barril/botellín mediante el cual, cada vez que compras un/a barril/caja de botellines devuelves poco a poco el importe. Ejemplo, un barril de 50L puede oscilar de los 70 a los 170€ en función de la marca y la distribuidora. Pues en un caso en el que pagases 100€ por el barril a precio de mercado y 50€ de rappel, cada vez que te trajeran uno pagarías realmente 150€ y esos 50€ irían a descontar la deuda.
- Y la última opción es una mixta. Se establece un rappel sobre el precio del barril y además una parte domiciliada. Este método se suele usar para préstamos de alto importe, y así evitar alargar mucho el tiempo de devolución del préstamo, o para situaciones en las que la cervecera no tiene un registro de consumo que demuestre que puedas devolver el préstamo simplemente con el rappel.

En nuestro caso, como no queremos exclusividad con una marca, al ofertar también cerveza alemana, elegiremos la opción “Sin Cargos”, y realizaremos los pedidos a la marca Heineken, asesorado por el consejo y la experiencia de Alejandro Arroyo, propietario del restaurante GreenHouse. El barril de cerveza de Heineken cuesta 135€ y cuenta con una capacidad de 50 litros. Necesitaremos, aproximadamente, de 4 a 6 barriles al mes.

Respecto a la cerveza alemana, la empresa distribuidora elegida será WORLDWIDE BEVERAGES, SL., distribuidores de cerveza de importación para particulares y profesionales para diversos sectores, entre ellos el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías). Son un distribuidor con precios muy económicos para ser cerveza de importación, con lo que conseguiremos ofertar una cerveza alemana a un precio similar al de

la cerveza que normalmente se oferta en un bar o restaurante de España. El barril de cerveza de 30 litros de Krombacher cuesta 69,89€ y el de Schnneider Weisse de 20 litros cuesta 71,39€ (En el ANEXO 9 se adjuntan las imágenes de los productos de su página web<sup>8</sup>). A esto hay que añadirle los gastos de envío de 7,14€, además de tener que pagar la fianza del envase de la cerveza de trigo por 30€+IVA.

### **5.2.2. Infraestructura**

El local escogido (ANEXO 10), después de una búsqueda intensiva en páginas web y consultando diferentes agencias, es uno situado en la Calle Mayor, con una extensión de 100 metros cuadrados y un coste de alquiler de 1.999 euros al mes con todo el equipamiento de hostelería ya instalado. Está situado a pie de calle, cuenta con calefacción, baños, salida de humos, cocina equipada y la última actividad realizada fue la hostelería, por lo que puede servir para esta función. Aunque esté amueblada, se puede decorar, y solamente habrá que comprar los electrodomésticos y material necesario para la cocina que falte. Además, hay suficiente espacio en el interior sin ser muy grande tal y como los establecimientos de *currywurst* en Berlín.

El local cuenta con fuegos, parrilla, freidoras y campana extractora, por lo que, en cuanto a electrodomésticos se refiere, no vamos a necesitar ninguno más. Además, el local cuenta ya con grifos de cerveza en la barra.

Habrà que comprar todo el material de cocina necesario como espátulas, pinzas, tijeras, cuchillos, cortador de patatas... etc. En el plan de inversiones haremos una estimación aproximada de lo que gastaremos en utensilios de cocina. También en ese punto veremos el presupuesto a gastar en cambiar la decoración del local, ya que me gustaría que tuviera los colores corporativos y destilara un ambiente joven y moderno.

### **5.3. Plan de recursos humanos**

Al ser una empresa pequeña, en la que no se necesita gran número de personal, únicamente seremos trabajadores de ella una persona contratada para la cocina y servicio de barra, y yo

---

<sup>8</sup> <https://www.cervezainternacional.net>

mismo, que será el gerente y propietario, pero también realizaré tareas de cocina y servicio de barra.

La persona contratada será una persona con un perfil joven y apasionado por la gastronomía. No necesariamente con mucha experiencia, pero sí con una formación o conocimientos necesarios para desarrollar el puesto. Para publicar la oferta de empleo se recurrirá a la plataforma de LinkedIn, una red social enfocada al mundo empresarial que cuenta con un amplio portal de empleo.

El convenio colectivo por el que se regirán las contrataciones será el Convenio Colectivo del Sector de la Hostelería de Zaragoza (código de convenio 50000655011982).

## 5.4. Plan económico y financiero

### 5.4.1 Inversiones

Además de los gastos necesarios iniciales, que veremos en el próximo apartado, hay una serie de desembolsos en concepto de inversión que deberemos realizar y que se irán amortizando a lo largo de los años. Estas inversiones son estimadas y basadas en datos ya vistos en apartados previos y en diferentes planes de negocio similares a este. Hay que tener en cuenta que el local que vamos a alquilar ya cuenta con maquinaria de cocina y también que, al estar gestionado por un particular, estimamos un mes de fianza al mismo valor que la mensualidad. La tabla quedaría así:

INVERSIONES							
INVERSIONES	Años	IVA %	2023	IVA	2024	IVA	2025
Fianza del local	3	21%	2.000,00	420,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	10	21%	500,00	105,00	200,00	42,00	200,00
Mobiliario	10	21%	1.000,00	210,00	200,00	42,00	200,00
Utensilios de cocina y vajilla	10	21%	2.500,00	525,00	150,00	31,50	150,00
Página web	4	21%	3.000,00	630,00	0,00	0,00	0,00
Capital inicial S.L.	0	0%	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software de gestión de caja	3	21%	1.000,00	210,00	200,00	42,00	200,00
Fianza para alta en luz, gas y agua	3	21%	450,00	94,50	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>13.450,00</b>	<b>2.194,50</b>	<b>750,00</b>	<b>157,50</b>	<b>750,00</b>
<b>IVA DE LAS INVERSIONES</b>			<b>2.194,50</b>		<b>157,50</b>		<b>157,50</b>

AMORTIZACIONES	%	2023	2024	2025
Fianza del local	33,33%	666,67	666,67	666,67
Maquinaria	10,00%	50,00	70,00	90,00
Mobiliario	10,00%	100,00	120,00	140,00
Utensilios de cocina y vajilla	10,00%	250,00	265,00	280,00
Página web	25,00%	750,00	750,00	750,00
Capital inicial S.L.	0	0,00	0,00	0,00
Software de gestión de caja	33,33%	333,33	400,00	466,67
Fianza para alta en luz, gas y agua	33,33%	150,00	150,00	150,00
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>		<b>2.300,00</b>	<b>2.421,67</b>	<b>2.543,33</b>

Tabla 2. Inversiones  
Fuente: Elaboración propia



### 5.4.2. Gastos de puesta en marcha y necesidades financieras

Una vez vista la estimación aproximada de desembolso en inversión, hay que ver también los gastos iniciales del negocio, es decir, los gastos que vamos a necesitar realizar en el primer mes de apertura. Estos gastos incluyen tanto fijos como variables. En los gastos se encuentran:

- En “Alquiler” se recoge la cuota mensual que aparece en el anuncio aportado en el anexo 10.
- En “Proveedores” vemos el desembolso aproximado del primer mes en materias primas (comidas y bebidas).
- En “Salarios” aparece el sueldo bruto de la persona contratada (en el convenio colectivo se estipula un mínimo de 1.200€. Pagaré 1.500€).
- En “Luz”, “Agua” y “Gas” se encuentra la estimación con los precios actuales del mercado (mayo de 2022).
- La línea de Wi-Fi con llamadas ilimitadas de fijo a fijo y 600MB de fibra será contratada con MásMóvil por 39,99€/mes salvo el primero que se pagan 19,99€.
- El “Seguro” será contratado con la empresa Zurich. Tras realizar una simulación en su página web<sup>9</sup> calculamos el precio al que se elevaría este seguro de daños al local, a terceros y accidentes para mis empleados.
- El servicio de gestoría y contabilidad se externalizaría a un gestor autónomo.
- Habría que realizar unas reformas menores de pintura y recolocación de mobiliario y nueva ambientación.
- Los pagos a la seguridad social, con aproximadamente un 32% de los salarios brutos a abonar en concepto de cotización.

---

<sup>9</sup> <https://contratar.zurichempresas.es/get-price?key=1>

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
GASTOS INICIALES	IVA %	2023
Licencias, concesiones y registros	21,00	1.500,00
Alquiler	21,00	1.999,00
Proveedores	10,00	2.420,00
Salarios	0,00	1.500,00
Luz	21,00	43,00
Gas	21,00	230,00
Wi-Fi	21,00	19,99
Marketing y publicidad	21,00	600,00
Seguro	21,00	659,19
Reformas menores	21,00	1.200,00
Gestoría y contabilidad	21,00	200,00
<b>TOTAL PUESTA EN MARCHA</b>	<b>2177,95</b>	<b>10.371,18</b>

Tabla 3. Gastos de puesta en marcha  
Fuente: Elaboración propia

NECESIDADES FINANCIERAS INICIALES			
DESTINO DE LA FINANCIACION	2023	2024	2025
INVERSIONES	13.450,00	750,00	750,00
PUESTA EN MARCHA	10.371,18	0,00	0,00
IVA Inversiones Iniciales	2.194,50	157,50	157,50
IVA Gastos Iniciales	2.177,95	0,00	0,00
<b>NECESIDAD FINANCIERA</b>	<b>28.193,63</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>

Tabla 4. Necesidades financieras iniciales  
Fuente: Elaboración propia

Por tanto, podemos observar que necesitaremos, entre inversiones y gastos de puesta en marcha, aproximadamente, 28.193 euros. En el plan de financiación vamos a ver diferentes opciones para obtener esta cantidad de dinero.

#### **5.4.3. Previsión de ventas**

Vamos a considerar que un ticket medio por persona en nuestro restaurante sería de aproximadamente 7,50€ para, posteriormente, realizar una estimación aproximada de los ingresos que vayamos a tener durante los primeros 12 meses. Para ello, vamos a considerar en el periodo vacacional de junio y agosto una demanda muy baja, ya que la mayoría de los ciudadanos de Zaragoza decide irse a otros lugares a disfrutar de sus vacaciones de verano, así como el primer mes, que hará falta una estrategia fuerte de marketing para darse a conocer. Para conocer el número estimado de clientes, se ha realizado una observación directa del número de clientes que acuden durante una hora (de 21:00 a 22:00) y del número de pedidos a domicilio que salen durante esa hora de uno de nuestros competidores directos: Bo Wok, el cual también tiene un ticket medio muy similar. Con este dato (69 personas aproximadamente en una hora entre gente comiendo ahí, *take away* y *delivery*) y teniendo en cuenta el día de la semana, el horario y demás parámetros se hace una estimación de cuánta gente vendría a Curry Brandemburgo a lo largo de los 3 primeros años de vida.

También hay que tener en cuenta las complicaciones que surgen el primer año que se abre un negocio (desconocimiento de la gente, reticencias, no querer probar algo nuevo...), por lo que los datos en este primer año no serán del todo positivos.

La tabla, por tanto, quedaría de la siguiente manera.

**PREVISIÓN DE VENTAS**

DESGLOSE DE FAMILIAS DE PRODUCTOS / SERVICIOS	PRECIO MEDIO		Margen C	IVA %	PREVISION DE VENTAS (Unidades)				PREV. VENTAS ANUALES (€) sin IVA			Compras Anuales (€)		
	VENTA	COSTE			2023	2024	2025	Total	2023	2024	2025	2023	2024	2025
CURRYWURST	1,90	0,71	1,19	10%	10800	12960	14580	38340	20520	24624	27702	7668	9201,6	10351,8
BIOCURRYWURST	2,50	0,93	1,57	10%	720	864	972	2556	1800	2160	2430	669,6	803,52	903,96
VEGGIE-CURRYWURST	2,80	1,03	1,77	10%	1080	1296	1458	3834	3024	3628,8	4082,4	1112,4	1334,88	1501,74
HOT DOG ALEMÁN	2,50	0,94	1,56	10%	1800	2160	2430	6390	4500	5400	6075	1692	2030,4	2284,2
6 NUGGETS DE POLLO	2,80	0,35	2,45	10%	1080	1296	1458	3834	3024	3628,8	4082,4	378	453,6	510,3
12 NUGGETS DE POLLO	4,90	0,70	4,20	10%	540	648	729	1917	2646	3175,2	3572,1	378	453,6	510,3
BROCHETA DE CARNE	2,50	0,90	1,60	10%	240	288	324	852	600	720	810	216	259,2	291,6
PATATAS FRITAS	1,70	0,30	1,40	10%	12000	14400	16200	42600	20400	24480	27540	3600	4320	4860
KETCHUP/MAYONESA	0,30	0,10	0,20	10%	9600	11520	12960	34080	2880	3456	3888	960	1152	1296
ENSALADA DE PATATA	1,70	0,50	1,20	10%	1440	1728	1944	5112	2448	2937,6	3304,8	720	864	972
ENSALADA DE PASTA	1,70	0,60	1,10	10%	1200	1440	1620	4260	2040	2448	2754	720	864	972
PANECILLO	0,50	0,22	0,28	10%	600	720	810	2130	300	360	405	132	158,4	178,2
CEBOLLA	0,50	0,15	0,35	10%	1020	1224	1377	3621	510	612	688,5	153	183,6	206,55
REFRESCO (0,33l)	1,80	0,47	1,33	10%	8400	10080	11340	29820	15120	18144	20412	3948	4737,6	5329,8
CERVEZA HEINEKEN (0,4l)	2,90	1,08	1,82	10%	3600	4320	4860	12780	10440	12528	14094	3888	4665,6	5248,8
CERVEZA KROMBACHER (0,4l)	2,90	0,94	1,96	10%	4200	5040	5670	14910	12180	14616	16443	3948	4737,6	5329,8
CERVEZA SCHNEIDER WEISSE (0,4l)	3,50	1,43	2,07	10%	2300	2760	3105	8165	8050	9660	10867,5	3289	3946,8	4440,15
AGUA (Botellín)	1,00	0,14	0,86	10%	1200	1440	1620	4260	1200	1440	1620	168	201,6	226,8
					<b>61820</b>	<b>74184</b>	<b>83457</b>	<b>219461</b>	<b>111682</b>	<b>134018,4</b>	<b>150770,7</b>	<b>33640</b>	<b>42392</b>	<b>47439</b>

PERIODO MEDIO DE COBRO A LOS CLIENTES 0 DÍAS

PERIODO MEDIO DE PAGO A LOS PROVEEDORES 30 DÍAS

Tabla 5. Previsión de ventas  
Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4. Plan de financiación

Como hemos podido ver, necesitaríamos aproximadamente 28.193 euros para poder comenzar con nuestra actividad económica. Para obtener esta cantidad de dinero vamos a utilizar tres vías: La primera sería financiación por medio de familiares, con los que he hablado previamente y financiarían hasta 10.000 euros. Otros 10.000 euros los aportaría yo, de ahorros propios que tengo hasta el momento. El resto del dinero, otros 10.000 euros, se conseguirán mediante un préstamo bancario. Para ver con qué banco realizamos esta operación vamos a comparar estas 3 posibles opciones:

- La primera va a ser el Banco Santander, entidad bancaria que cuenta en su página web con un simulador de préstamos<sup>10</sup>. Vamos a establecer, también para el resto de entidades bancarias, que se devolverá el préstamo en un plazo de 3 años y medio, es decir, en 42 meses. Quedarían así las condiciones con el Banco Santander:

Selección tu préstamo:

☐ Anticipo de nómina ☐ Coche ☐ Reforma ☒ Préstamo personal

¿Cuánto dinero necesitas?

¿En cuántos meses quieres devolverlo?

Quiero mejorar mi precio:

☒ Domicilio mi nómina/pensión en Santander ☐ No  
Mejora en el tipo de interés nominal: -1,00%\*

☒ ¿Deseas protegerte contratando el Seguro de Protección de Préstamos? ☐ No  
Fallecimiento por enfermedad o accidente, invalidez permanente absoluta, desempleo e incapacidad temporal.  
Mejora en el tipo de interés nominal: -0,75%\*

Puedes mejorar el tipo de interés un 1,75% si domicilias tu nómina o pensión y si proteges tu préstamo contratando el seguro.

Tu cuota mensual

**270,47 €**  
el primer año

**276,44 €**  
el resto del periodo

Comisión de apertura financiada	(2,25%) 225,00 €
Tipo de interés nominal primer año (tipo fijo)	5,99%
Tipo de interés nominal resto periodo (tipo fijo)	7,74%
TAE	8,48%
Importe total financiado	10.225,00 €

Documentación necesaria y costes asociados

Ilustración 5. Simulación de préstamo con Banco Santander  
Fuente: Banco Santander

<sup>10</sup> <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>

- La segunda opción sería contratar el préstamo con BBVA<sup>11</sup>. En la imagen vemos las condiciones de esta entidad bancaria.

☒ No soy cliente de BBVA
 ☐ Soy cliente de BBVA

¿Cuál es la finalidad de tu préstamo?

Elige la opción que más se ajusta a lo que necesitas

Selecciona una  
 Electrodomésticos

¿Qué cantidad necesitas y qué plazo se ajusta a tus necesidades?

Min. 3.000 € Máx. 75.000 € 10.000 €  
 Min. 24 meses Máx. 96 meses 42 meses (3 años y 6 meses)

Con nómina domiciliada	Sin nómina domiciliada
<p><b>256,66€</b></p> <p>Al mes durante: <b>3 años y 6 meses</b></p> <p>TIN: 4,25 %   TAE: 4,51 %</p> <p>Comisión de apertura: <b>0 %</b></p> <p>Total a devolver, sumando capital, intereses y gastos: <b>10.817,92€</b></p> <p>✓ Con nómina domiciliada</p> <p>✓ Con Cuenta BBVA</p> <p><a href="#">Ver condiciones TAE</a></p> <p><b>Solicita 10.000€</b></p>	<p><b>261,16€</b></p> <p>Al mes durante: <b>3 años y 6 meses</b></p> <p>TIN: 5,25 %   TAE: 5,55 %</p> <p>Comisión de apertura: <b>0 %</b></p> <p>Total a devolver, sumando capital, intereses y gastos: <b>11.008,11€</b></p> <p>ⓘ Sin nómina domiciliada</p> <p>ⓘ Sin Cuenta BBVA</p> <p><a href="#">Ver condiciones TAE</a></p> <p><b>Solicita 10.000€</b></p>

Ilustración 6. Simulación de préstamo con BBVA  
Fuente: BBVA

- La tercera opción sería la entidad Laboral Kutxa. Su simulador<sup>12</sup> tan solo permite poner números enteros para los años así que lo simulamos para 3 años.

¿Cuánto dinero necesitas?  
 Importe mínimo 9.000€  
 10.000 €

¿A qué plazo?  
 Plazo máximo 7 años  
 3 años  
 x Debes introducir un plazo inferior o igual a 7 años

Tu cuota mensual será

TIN:	4,95 %
TAE:	5,87 %
Comisión de apertura (1,5%):	150,00 €
Importe total a pagar:	11.193,17 €

☒ SOLICITA TU PRÉSTAMO EN LA BANCA ONLINE

Ilustración 7. Simulación de préstamo con Laboral Kutxa  
Fuente: Laboral Kutxa

<sup>11</sup> <https://www.bbva.es/personas/productos/prestamos/simulador-prestamos-personales.html>

<sup>12</sup> <https://www.laboralkutxa.com/es/particulares/financiacion/prestamos/>

Por tanto, después de ver las tres opciones, decidimos quedarnos con BBVA por ofrecernos las mejores condiciones.

El desarrollo del préstamo a lo largo de los años sería el siguiente:

Préstamo BBVA					
NOMINAL	10.000,00 €	COMISION APERTURA	0,00%		
TIPO INTERES ANUAL	5,25%				
Nº AÑOS	3,50	MES INICIO PRESTAMO	1		
Nº FRACCIONAMIENTOS	12,00				
Nº PERIODOS	42,00				
CARENCIA	0,00 €				
NPER	PAGO	INTS	PRINCIPAL	SUMAPRINC.	CAPITAL VIVO
0	0,00 €	0,00 €			10.000,00 €
1	261,16 €	43,75 €	217,41 €	217,41 €	9.782,59 €
2	261,16 €	42,80 €	218,36 €	435,77 €	9.564,23 €
3	261,16 €	41,84 €	219,32 €	655,08 €	9.344,92 €
4	261,16 €	40,88 €	220,27 €	875,36 €	9.124,64 €
5	261,16 €	39,92 €	221,24 €	1.096,60 €	8.903,40 €
6	261,16 €	38,95 €	222,21 €	1.318,80 €	8.681,20 €
7	261,16 €	37,98 €	223,18 €	1.541,98 €	8.458,02 €
8	261,16 €	37,00 €	224,15 €	1.766,14 €	8.233,86 €
9	261,16 €	36,02 €	225,14 €	1.991,27 €	8.008,73 €
10	261,16 €	35,04 €	226,12 €	2.217,39 €	7.782,61 €
11	261,16 €	34,05 €	227,11 €	2.444,50 €	7.555,50 €
12	261,16 €	33,06 €	228,10 €	2.672,61 €	7.327,39 €
13	261,16 €	32,06 €	229,10 €	2.901,71 €	7.098,29 €
14	261,16 €	31,06 €	230,10 €	3.131,81 €	6.868,19 €
15	261,16 €	30,05 €	231,11 €	3.362,92 €	6.637,08 €
16	261,16 €	29,04 €	232,12 €	3.595,04 €	6.404,96 €
17	261,16 €	28,02 €	233,14 €	3.828,18 €	6.171,82 €
18	261,16 €	27,00 €	234,16 €	4.062,34 €	5.937,66 €
19	261,16 €	25,98 €	235,18 €	4.297,52 €	5.702,48 €
20	261,16 €	24,95 €	236,21 €	4.533,73 €	5.466,27 €
21	261,16 €	23,91 €	237,24 €	4.770,97 €	5.229,03 €
22	261,16 €	22,88 €	238,28 €	5.009,26 €	4.990,74 €
23	261,16 €	21,83 €	239,32 €	5.248,58 €	4.751,42 €
24	261,16 €	20,79 €	240,37 €	5.488,95 €	4.511,05 €
25	261,16 €	19,74 €	241,42 €	5.730,37 €	4.269,63 €
26	261,16 €	18,68 €	242,48 €	5.972,85 €	4.027,15 €
27	261,16 €	17,62 €	243,54 €	6.216,39 €	3.783,61 €
28	261,16 €	16,55 €	244,61 €	6.461,00 €	3.539,00 €
29	261,16 €	15,48 €	245,68 €	6.706,67 €	3.293,33 €
30	261,16 €	14,41 €	246,75 €	6.953,42 €	3.046,58 €
31	261,16 €	13,33 €	247,83 €	7.201,25 €	2.798,75 €
32	261,16 €	12,24 €	248,91 €	7.450,17 €	2.549,83 €
33	261,16 €	11,16 €	250,00 €	7.700,17 €	2.299,83 €
34	261,16 €	10,06 €	251,10 €	7.951,27 €	2.048,73 €
35	261,16 €	8,96 €	252,20 €	8.203,47 €	1.796,53 €
36	261,16 €	7,86 €	253,30 €	8.456,76 €	1.543,24 €
37	261,16 €	6,75 €	254,41 €	8.711,17 €	1.288,83 €
38	261,16 €	5,64 €	255,52 €	8.966,69 €	1.033,31 €
39	261,16 €	4,52 €	256,64 €	9.223,33 €	776,67 €
40	261,16 €	3,40 €	257,76 €	9.481,09 €	518,91 €
41	261,16 €	2,27 €	258,89 €	9.739,98 €	260,02 €
42	261,16 €	1,14 €	260,02 €	10.000,00 €	0,00 €

Tabla 6. Préstamo bancario  
Fuente: Elaboración propia



### 5.4.5. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad nos indica a partir de cuántos menús vendidos se empieza a generar beneficio, es decir, a partir de cuántos menús vendidos al mes la empresa es rentable económicamente. En el punto de umbral de rentabilidad los ingresos se igualan a los gastos: es un punto “muerto” a partir del cual tu negocio deja de perder dinero para empezar a ganarlo. Por lo que, con los datos arrojados, vamos a calcular este umbral:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Precio (ticket medio)} - \text{Coste variable unitario}}$$

CALCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD					
GASTOS FIJOS	%	MES	2023	2024	2025
Número de meses incluidos		1	12,00	12,00	12,00
Variación respecto al Año 1			0,00%	0,00%	0,00%
SUELDO SOCIOS	27,52%	2.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
SUELDOS TRABAJADORES	20,64%	1.500,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Seguridad Social Reg Autonomos	4,04%	294,00	3.528,00	3.528,00	3.528,00
Seguridad Social Reg General	6,60%	480,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Arrendamientos y Alquileres	27,50%	1.999,00	23.988,00	23.988,00	23.988,00
Reparaciones y conservación	0,46%	33,33	400,00	400,00	400,00
Servicios profesionales	2,75%	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Primas de seguros	0,76%	54,93	659,19	0,00	0,00
Publicidad, propaganda	0,69%	50,00	600,00	600,00	600,00
Electricidad	0,59%	43,00	516,00	516,00	516,00
Telefono y wi-fi	0,54%	39,00	448,00	468,00	468,00
Gas	3,16%	230,00	2.760,00	2.760,00	2.760,00
Otros servicios	2,06%	150,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Amortización Media Inmovilizado	2,64%	191,67	2.300,00	2.421,67	2.543,33
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>99,95%</b>	<b>7.264,93</b>	<b>87.159,19</b>	<b>86.641,67</b>	<b>86.763,33</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>3,65</b>	<b>43,75</b>	<b>449,61</b>	<b>305,24</b>
Intereses Medios de préstamos	0,05%	3,65	43,75	449,61	305,24
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.268,58</b>	<b>87.202,94</b>	<b>87.091,27</b>	<b>87.068,57</b>

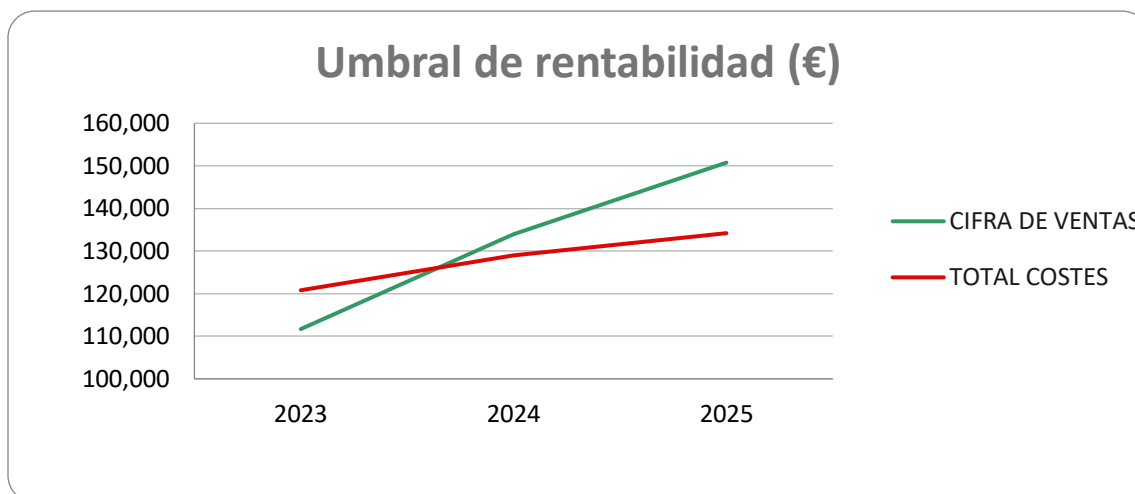
INGRESOS NECESARIOS	MES	2023	2.024	2.025
GASTOS FIJOS	7.268,58	87.202,94	87.091,27	87.068,57
Precio de Venta Medio	7,50	7,50	7,50	7,50
Coste de Compra Medio	1,71	1,71	1,71	1,71
Precio Venta - Precio Compra (Margen)	5,79	5,79	5,79	5,79
<b>UMBRAL DE RENTABILIDAD</b> (Unidades Mínimas a Vender)	<b>1.255,37</b>	<b>15.060,96</b>	<b>15.041,67</b>	<b>15.037,75</b>
<b>UMBRAL DE RENTABILIDAD</b> (Facturación Mínima Necesaria)	<b>9.415,26</b>	<b>112.957,18</b>	<b>112.812,53</b>	<b>112.783,13</b>

DIAS DE VENTA AL MES	30
Nº VENTAS DIARIAS MINIMAS	41,85
INGRESOS MINIMOS DIARIOS	313,84

Tabla 7. Umbral de rentabilidad  
Fuente: Elaboración propia



Considerando que el restaurante abrirá, al menos en sus primeros años de vida, los 7 días de la semana, deben acudir diariamente, de media, 41,85 personas (42 personas) al local para cubrir los gastos mensuales y generar rentabilidad.



#### **5.4.6. Previsión de resultados, tesorería y balance de situación**

Una vez vistas las inversiones necesarias, gastos, previsión de ventas y fuentes de financiación, vamos a proceder a mostrar cómo quedarían finalmente las previsiones de resultados y tesorería de los 3 primeros años de vida del negocio. A los gastos estimados del apartado 5.4.2 habrá que añadirle los gastos financieros que nos genere el préstamo bancario.

El Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII), también llamado resultado de la explotación, es la diferencia entre ingresos y gastos. Si a esta cifra le restamos los gastos generados por el préstamo conseguimos el Beneficio Después de Intereses e Impuestos (resultado de las actividades ordinarias). Finalmente, al BDI se le descuenta el Impuesto de Sociedades para sociedades de nueva creación, el cual se sitúa en un 15%, obteniendo Beneficio Después de Intereses e Impuestos (BDII), conocido como resultado del ejercicio.

Vamos a ver cómo en el primer año de vida el negocio va a generar un resultado del ejercicio negativo, debido a los condicionantes comentados antes, y viendo que no alcanzamos el umbral de rentabilidad necesario. No obstante, en los dos años siguientes, y realizando bien las operaciones marcadas, según la previsión de ventas, tendremos un resultado del ejercicio positivo.

## PREVISION DE RESULTADOS

INGRESOS DE LA ACTIVIDAD	2.023	2.024	2.025
Nº UNIDADES Vendidas	61.820,00	74.184,00	83.457,00
Precio Medio de Venta	7,50	7,50	7,50
<b>IMPORTE DE LAS VENTAS</b>	<b>111.682,00</b>	<b>134.018,40</b>	<b>150.770,70</b>
Otros Ingresos			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>111.682,00</b>	<b>134.018,40</b>	<b>150.770,70</b>

GASTOS DE LA ACTIVIDAD	2.023	2.024	2.025
Compras de productos o materias primas	33.640,00	42.392,00	47.439,00
Trabajos realizados por otras empresas			
SUELDO SOCIOS	24.000,00	24.000,00	24.000,00
SUELDOS TRABAJADORES	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Seguridad SOCIAL Reg Autonomos	3.528,00	3.528,00	3.528,00
Seguridad SOCIAL Reg General	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Arrendamientos y Alquileres	23.988,00	23.988,00	23.988,00
Reparaciones y conservación	400,00	400,00	400,00
Servicios profesionales independientes	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Primas de seguros	659,19	0,00	0,00
Publicidad, propaganda	600,00	600,00	600,00
Electricidad	516,00	516,00	516,00
Telefono	448,00	468,00	468,00
Combustibles	2.760,00	2.760,00	2.760,00
Otros servicios	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Amortización Inmovilizado	2.300,00	2.421,67	2.543,33
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>120.799,19</b>	<b>129.033,67</b>	<b>134.202,33</b>
<b>RDO.ORDINARIO antes INT. E</b>	<b>-9.117,19</b>	<b>4.984,73</b>	<b>16.568,37</b>
Intereses de préstamos	43,75	449,61	305,24
<b>RDO.ORDINARIO antes IMPUESTOS</b>	<b>-9.160,94</b>	<b>4.535,13</b>	<b>16.263,13</b>
<b>RDO. ACTIVIDAD antes de IMPUESTOS</b>	<b>-9.160,94</b>	<b>4.535,13</b>	<b>16.263,13</b>
Impuestos	0,00	680,27	2.439,47
<b>RDO. DEL EJERCICIO</b>	<b>-9.160,94</b>	<b>3.854,86</b>	<b>13.823,66</b>

<b>CASH-FLOW</b>	<b>-6.860,94</b>	<b>6.276,52</b>	<b>16.366,99</b>
------------------	------------------	-----------------	------------------

Tabla 8. Previsión de resultados  
Fuente: Elaboración propia

PREVISION DE TESORERIA			
<b>SALDO INICIAL</b>		9.560,50	10.269,67
<b>COBROS</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
Aportacion Capital	3.000,00	0,00	0,00
Cobro de Prestamos	10.000,00	0,00	0,00
Cobro Otra Financiación	20.000,00	0,00	0,00
Cobros por VENTAS	111.682,00	134.018,40	150.770,70
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALCOBROS</b>	<b>144.682,00</b>	<b>134.018,40</b>	<b>150.770,70</b>
<b>PAGOS</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>
Compras de productos o materias primas	30.875,07	41.672,66	47.024,18
Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00
SUELDO SOCIOS	24.000,00	24.000,00	24.000,00
SUELDO TRABAJADORES	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Seguridad SOCIAL Reg Autonomos	3.528,00	3.528,00	3.528,00
Seguridad SOCIAL Reg General	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Arrendamientos y Alquileres	23.988,00	23.988,00	23.988,00
Reparaciones y conservación	400,00	400,00	400,00
Servicios profesionales independientes	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Primas de seguros	659,19	0,00	0,00
Publicidad, propaganda	600,00	600,00	600,00
Electricidad	516,00	516,00	516,00
Telefono	448,00	468,00	468,00
Combustibles	2.760,00	2.760,00	2.760,00
Otros servicios	1.800,00	1.800,00	1.800,00
PAGO DE INVERSIONES	13.450,00	750,00	750,00
PAGO DE STOCK INICIAL	2.803,33	3.532,67	3.953,25
Cuota TOTAL de Préstamos	3.133,91	3.133,91	3.133,91
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>135.121,50</b>	<b>133.309,23</b>	<b>139.081,33</b>
<b>SALDO ANUAL : COBROS - PAGOS</b>	<b>9.560,50</b>	<b>709,17</b>	<b>11.689,37</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>9.560,50</b>	<b>10.269,67</b>	<b>21.959,04</b>

Tabla 9. Previsión de tesorería  
Fuente: Elaboración propia

## BALANCE DE SITUACION

ACTIVO	2.023	2.024	2.025
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11.150,00</b>	<b>9.478,33</b>	<b>7.685,00</b>
Inmovilizado	13.450,00	14.200,00	14.950,00
Amortizaciones	-2.300,00	-4.721,67	-7.265,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.363,84</b>	<b>13.802,34</b>	<b>25.912,29</b>
Existencias	2.803,33	3.532,67	3.953,25
Clientes	0,00	0,00	0,00
Tesoreria	9.560,50	10.269,67	21.959,04
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>23.513,84</b>	<b>23.280,67</b>	<b>33.597,29</b>

PASIVO	2.023	2.024	2.025
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>-6.160,94</b>	<b>-2.306,08</b>	<b>11.517,58</b>
Capital	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Reservas/ Resultados Anteriores		-9.160,94	-5.306,08
Resultado del Ejercicio	-9.160,94	3.854,86	13.823,66
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.866,09</b>	<b>3.732,19</b>	<b>598,28</b>
Prestamos a largo Plazo	6.866,09	3.732,19	598,28
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>22.808,68</b>	<b>21.854,57</b>	<b>21.481,43</b>
Proveedores	2.764,93	3.484,27	3.899,10
Otros Acreedores	20.043,75	18.370,29	17.582,33
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.513,84</b>	<b>23.280,67</b>	<b>33.597,29</b>

INDICADORES	2.023	2.024	2.025
VALOR CONTABLE DE LA EMPRESA	-6.160,94	-2.306,08	11.517,58
FONDO DE MANIOBRA	-10.444,85	-8.052,23	4.430,86

Tabla 10. Balance de situación e indicadores  
Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra es la parte del activo circulante financiada con recursos de carácter permanente. Con el fondo de maniobra se consigue observar si una empresa tiene capacidad suficiente para continuar con su actividad económica en el corto plazo, realizando el normal desarrollo de sus funciones.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Que haya un fondo de maniobra positivo indica que la empresa no va a tener problema a la hora de desarrollar su actividad económica en el corto plazo, lo cual se conseguirá a partir del año 2025.

### 5.4.7. Resumen económico y viabilidad del proyecto

Una vez hemos visto todos los planes y la estructura del plan de negocio, con los datos estimados del plan económico y financiero vamos a ver un resumen económico global, con lo que calcularemos un VAN, una TIR, y unos ratios que nos van a indicar la posible viabilidad del proyecto.

<b>RESUMEN ECONOMICO</b>				
<b>(€)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>TOTAL</b>
INVERSIONES EJECUTADAS	15.644,50	907,50	907,50	<b>17.460</b>
Otras Necesidades Iniciales	12.549,13	0,00	0,00	<b>12.549</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN (€)</b>	<b>28.194</b>	<b>908</b>	<b>908</b>	<b>30.009</b>

<b>(€)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>TOTAL</b>
<b>NECESIDADES FINANCIERAS</b>	<b>28.193,63</b>	<b>907,50</b>	<b>907,50</b>	<b>30.008,63</b>
FINANCIACION AJENA L/P (Bancos)	10.000,00	0,00	0,00	<b>10.000,00</b>
FINANCIACION AJENA L/P (Familia)	10.000,00	0,00	0,00	<b>10.000,00</b>
AUTOFINANCIACIÓN	10.000,00			<b>10.000,00</b>
<b>TOTAL FINANCIACION</b>	<b>30.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30.000,00</b>

<b>(€)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>TOTAL</b>
CIFRA DE VENTAS	111.682	134.018	150.771	<b>396.471</b>
COSTES VARIABLES	33.640	42.392	47.439	
MARGEN BRUTO	78.042	91.626	103.332	<b>273.000</b>
Amortizaciones	2.300	2.422	2.543	<b>7.265</b>
Gastos Personal	51.288	51.288	51.288	<b>153.864</b>
COSTES FIJOS	87.159	86.642	86.763	
RDO ACTIVIDAD	-9.117	4.985	16.568	<b>12.436</b>
RDO FINANCIERO	-44	-450	-305	<b>-799</b>
RDO antes impuestos	<b>-9.161</b>	<b>4.535</b>	<b>16.263</b>	<b>11.637</b>
Impto s/ beneficios	0	680	2.439	<b>3.120</b>
Beneficio Neto Final	<b>-9.161</b>	<b>3.855</b>	<b>13.824</b>	<b>8.518</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>-6.861</b>	<b>6.277</b>	<b>16.367</b>	<b>15.783</b>

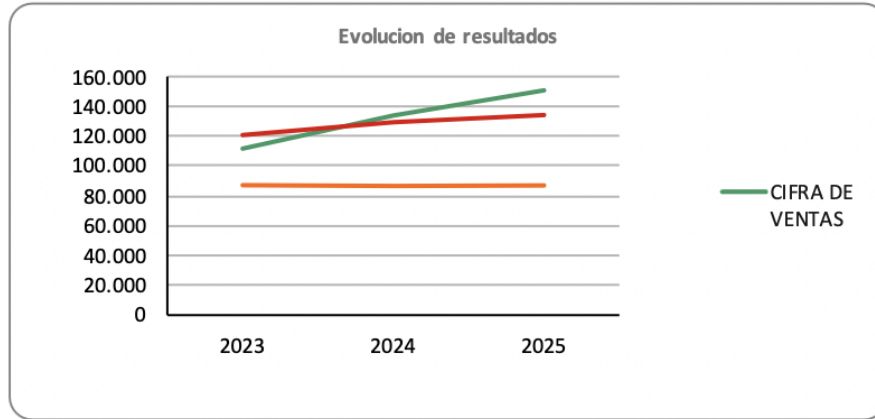
Tasa de descuento	4%
Beneficio Neto esperado Año 4	18331
Beneficio Neto esperado Año 5	19640

<b>TIR</b>	19%
<b>VAN</b>	21.639

Tabla 11. Resumen económico, VAN y TIR  
Fuente: Elaboración propia





*Ilustración 8. Evolución de resultados*  
Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) se define como el valor actualizado de la corriente de flujos de caja de una inversión a lo largo de su vida. Consiste en actualizar todos los flujos ( $R$ ) al punto inicial de la inversión a un tipo ( $i$ ), al que le restamos el valor inicial ( $C_0$ ):

$$VAN = -C_0 + \sum_{s=1}^n R_s(1+i)^{-s}$$

Cuanto mayor sea la rentabilidad mínima que exijamos a la inversión (Coste), menor será su VAN. Este indica cuánto se creará o destruirá al escoger inversiones. Se escogerán aquellos criterios cuyo  $VAN > 0$  puesto que  $VAN = 0$  es indiferente y  $VAN < 0$  es rechazable.

Como vemos, el VAN calculado (21.639) - cogiendo 5 años de período - es mayor que 0, por lo que el proyecto sería viable y se recuperaría la inversión inicial.

El otro criterio escogido para ver si el proyecto es viable es la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), que es la tasa de descuento para la que un proyecto tendría un  $VAN = 0$ . Esta es una medida de rentabilidad relativa de una inversión.

$$C_0 = \sum_{s=1}^n R_s(1+r)^{-s}$$

De la fórmula despejamos la rentabilidad que hace el VAN = 0 (r), por lo que una inversión se aceptara cuando  $r > i$ . En nuestro caso  $19\% > 4\%$  por lo que este criterio también nos indicaría que el proyecto de negocio es viable.

Vamos a calcular los dos últimos ratios, los cuales son de los más importantes al ser los que nos van a indicar la rentabilidad del negocio, tanto económica como financiera.

La rentabilidad económica (ROA: *return of assets*) es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa y nos ayuda a ver si una inversión es o no rentable, conocer la productividad del negocio e identificar activos ociosos o no productivos. El resultado es el beneficio que obtiene la empresa por cada 100 euros invertidos en activos.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII)}}{\text{Activo total}} * 100$$

	2023	2024	2025
ROA	-39%	21%	49%

Como bien vemos, el primer año arrojaría una rentabilidad económica negativa, por lo que no sería rentable nuestro negocio. No obstante, y confirmando lo ya visto con el criterio del VAN y el TIR, en los siguientes años ya se revertiría esta situación, siendo la empresa la suficientemente rentable para poder continuar con la actividad económica y recuperar la inversión realizada.

Además de la rentabilidad económica también podemos mirar la rentabilidad financiera (ROE: *return of equity*), la cual mide el beneficio que obtiene una empresa en relación a los recursos propios, sin contabilizar recursos de terceros como endeudamiento. Es decir, que relaciona el beneficio obtenido con los recursos propios necesarios para obtener dicho beneficio. La interpretación sería que el resultado obtenido será la cantidad de dinero ganada de beneficio por cada 100 euros invertidos en recursos propios.

$$Rent. financiera = \frac{Beneficio Después de Intereses e Impuestos (BDII)}{Recursos propios (Capital + Beneficio Neto)} * 100$$

Como hemos visto en el balance de situación, los dos primeros años hay fondos propios negativos, por lo que no hay rentabilidad financiera, y la empresa se situaría en una mala posición. No obstante, hemos visto que con la previsión de ventas realizada, en 2024 y 2025 ya habría un resultado del ejercicio positivo, y, de hecho, en 2025 sí que habría fondos propios positivos y el ratio de rentabilidad financiera arrojaría datos esperanzadores, situándose en un casi 120%, coincidiendo con el criterio del VAN y la TIR de que el proyecto sería viable.

## 6. Conclusiones

Una vez realizados todos los análisis necesarios para el plan de negocio, y hechas las investigaciones y búsquedas pertinentes, así como el cálculo de ratios económicos y financieros, podemos concluir que el restaurante de *currywurst*, Curry Brandemburgo, sería viable en la ciudad de Zaragoza y aportaría la rentabilidad y solvencia para recuperar la inversión realizada en los siguientes años y conseguir beneficios.

El plan de marketing será clave para un buen comienzo del negocio y para dar a conocer el restaurante a la ciudad, incluso previa apertura.

El mayor inconveniente es la inversión inicial y los gastos de explotación del primer año, ya que son cifras elevadas que habrá que ir saneando poco a poco.

No obstante, ya hemos visto con el VAN y la TIR que, si conseguimos las ventas e ingresos esperados, no debería haber ningún problema para ir pagando los exigibles a corto y largo plazo así como la recuperación de la inversión inicial a lo largo de los próximos años.

Concluimos, por tanto, que es una oportunidad excelente para poder establecer un restaurante único en Zaragoza, especializado en *street food* y gastronomía alemana, y que, si se dirige el negocio de una forma eficiente, se puede conseguir afianzar en la ciudad durante muchos años más.



## BIBLIOGRAFÍA

- ♦ *Misión y Visión de una Empresa - Qué son, diferencias y ejemplos.* (2022). Concepto. <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- ♦ *¿Cómo Crear una Sociedad Limitada y Qué Trámites Llevar a cabo?* (2019, 26 noviembre). Iberanfco. <https://anfco.es/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- ♦ Redacción Emprendedores. (2020, 26 mayo). *Trámites para crear una Sociedad Limitada (SL).* Emprendedores.es. <https://www.emprendedores.es/sin-categoria/tramites-crear-sociedad-limitada-sl/>
- ♦ *Tramitador. Gobierno de Aragón.* (2022, 2 junio). Portal de Aragón. <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/aperturas-de-centro-de-trabajo/comunicacion>
- ♦ Sánchez, J. (2020, 15 diciembre). *¿España dejará de ser el país con más bares y restaurantes del mundo en 2021?* Pymes y Autonomos. <https://www.pymesyautonomos.com/reflexiones/espana-dejara-ser-pais-bares-restaurantes-mundo-2021>
- ♦ *Propiedad industrial.* (2022). Oficina Española de Patentes y Marcas. [https://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/index.html](https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/index.html)
- ♦ *Lista completa de actividades CNAE.* (2009). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- ♦ *Carta del pub y bar Curry 36, Berlin, Mehringdamm 36.* (2020, 1 abril). Restaurant Guru. <https://es.restaurantguru.com/Curry-36-Berlin/menu>
- ♦ *Ordenanza Municipal de Distancias Mínimas y Zonas Saturadas para Actividades Reguladas en la Ley 11/2005, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón . Normativa.* Ayuntamiento de Zaragoza. (2010, 1 octubre). Ayuntamiento de Zaragoza. <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/normativa/1582>
- ♦ INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *INEbase/ Servicios / Hostelería y turismo.* INE. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863)
- ♦ *Landing Distribuidores Productos Veganos.* (2021, 21 octubre). Green&Great. [https://greenandgreat.eu/landing-distribuidores-productos-veganos/?gclid=CjwKCAjwx46TBhBhEiwArA\\_DjEL3FiYDcMrW5\\_wUbTGuCW33wXk-rvE\\_Ri5ZWJ9xNnozdBjPEZ0XBxoCSMQQAvD\\_BwE](https://greenandgreat.eu/landing-distribuidores-productos-veganos/?gclid=CjwKCAjwx46TBhBhEiwArA_DjEL3FiYDcMrW5_wUbTGuCW33wXk-rvE_Ri5ZWJ9xNnozdBjPEZ0XBxoCSMQQAvD_BwE)

- ◆ *Fabricación de embutidos*. (2021, 29 diciembre). Embutidos Bernal. <https://embutidosbernal.com>
- ◆ A. (2022, 18 abril). ▷ *Convenio colectivo de Hostelería de Zaragoza (2022)*. Convenios colectivos. <https://www.convenioscolectivos.net/hosteleria-de-zaragoza/>
- ◆ S. (2020, 6 julio). *¿Cuánto cuesta montar un restaurante? Principales costes*. Sillas Mesas. <https://www.sillasmesas.es/blog/cuanto-cuesta-montar-restaurante/>