

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA**

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales



## **Trabajo de Fin de Grado**

Circularización del Mercado de Vallehermoso - Kitchen 154



**MERCADO DE  
VALLEHERMOSO\***

---

**Alumno: Eliel Stofenmacher Stisin**

Curso y carrera: 5º ADE y Relaciones Internacionales

Asignatura: TFG de ADE

**Tutora: Teresa de Dios Alija**

Pozuelo de Alarcón (Madrid), 7 de junio 2021



## Resumen

Los mercados municipales han sido centros neurálgicos y promotores de comercio y crecimiento en las ciudades en las que se han ubicado, sin embargo, en los últimos 30 años, especialmente con la llegada de empresas multinacionales más potentes, han ido perdiendo importancia, eficiencia y público joven. Paralelamente, en un intento de recuperar la vida que han traído tradicionalmente, se han buscado en los últimos años alternativas para atraer a nuevo público más joven, con nuevas ofertas de servicio. Este trabajo nace como parte del grupo de investigación Vallehermoso Circular, un grupo que busca implementar la economía circular en el Mercado de Vallehermoso, ubicado en el distrito madrileño de Chamberí, como una alternativa para revivir el mercado y la zona a través de medidas sostenibles, eficientes y diferentes. En este trabajo se analizará la situación global de uno de los puestos ubicados dentro de este Mercado, el restaurante asiático, de alma callejera, Kitchen 154, proponiendo a lo largo de estas páginas, estrategias y políticas de cambio para establecer, poco a poco, una tendencia circular en la empresa y en el entorno que lo rodea.

**Palabras clave:** economía circular, mercados municipales, restaurante, plan de negocio

## Abstract

Municipal markets have been nerve centers and promoters of trade and growth in the cities in which they have been located, however, in the last 30 years, especially with the arrival of more powerful multinational companies, they have been losing importance, efficiency, and young audience. At the same time, in an attempt to recover the energy they have traditionally brought, alternatives have been sought in recent years to attract new younger audiences, with new service offers. This work was born as part of the Vallehermoso Circular research group, a team that seeks to implement the circular economy in the Vallehermoso Market, located in the Madrid district of Chamberí, as an alternative to revive the market and the area through sustainable, efficient, and different measures. This paper will analyze the global situation of one of the positions located within this market, the Asian restaurant, with a street soul, Kitchen 154, proposing throughout these pages, strategies, and policies of change to establish, little by little, a circular trend in the company and in the environment that surrounds it.

**Keywords:** circular economy, municipal markets, restaurant, business plan



## Índice

1.	Resumen ejecutivo.....	8
2.	Identificación del proyecto .....	8
2.1.	Descripción del proyecto .....	8
2.2.	Identificación de los promotores .....	9
2.3.	El problema de la circularización.....	10
2.4.	Estrategias circulares aplicables.....	12
2.5.	Estructura y objetivos del Plan de Marketing .....	12
3.	Situación de la empresa.....	13
3.1.	Historia e inicios.....	13
3.2.	Misión, visión y valores .....	13
3.3.	Posicionamiento e imagen de marca.....	13
3.4.	Situación financiera .....	14
3.5.	Filosofía .....	15
4.	Plan de marketing estratégico .....	15
4.1.	Análisis del mercado .....	15
4.2.	Análisis del entorno.....	17
4.3.	Análisis de la competencia .....	20
4.4.	Análisis del consumidor.....	20
4.4.1.	Target market y customer .....	20
4.4.2.	Criterios racionales y emocionales.....	22
4.4.3.	Percepción general del cliente .....	23
4.5.	DAFO y análisis CAME .....	24
4.6.	Propuesta de valor .....	25
4.7.	Ventaja competitiva y posicionamiento .....	26
4.8.	Previsión de ventas .....	26
5.	Plan de marketing operativo .....	27
5.1.	Estrategia de producto .....	27
5.1.1.	Gama de productos.....	27
5.1.2.	Características básicas.....	29
5.1.3.	Análisis de Kotler .....	30
5.2.	Posicionamiento relativo de cada producto (matriz BCG) .....	31



5.2.1.	Contribución a los ingresos .....	31
5.2.2.	Marca y producto .....	31
5.3.	Estrategia de precio.....	32
5.3.1.	Precio de la competencia .....	32
5.3.2.	Análisis de costes.....	33
5.3.3.	Percepción del consumidor.....	33
5.3.4.	Elasticidad de los precios .....	33
5.4.	Estrategia de distribución.....	34
5.4.1.	Canales de distribución .....	34
5.4.2.	Problemas y oportunidades .....	35
5.4.3.	Customer journey.....	35
5.5.	Política de comunicación .....	36
5.5.1.	Nuestra esencia.....	36
5.5.2.	Estrategias pull y push.....	36
5.5.3.	Presupuesto, inversión y objetivos .....	37
6.	Adaptación del marketing a una solución circular .....	37
6.1.	Problema y soluciones.....	37
6.2.	Modelo Ecocanvas .....	39
6.3.	Modificaciones en el plan de marketing estratégico .....	39
6.3.1.	Posicionamiento e imagen de marca .....	39
6.3.2.	Análisis del consumidor.....	40
6.4.	Modificaciones en el plan de marketing operativo.....	40
6.4.1.	Estrategia de productos .....	40
6.4.2.	Estrategia de precios .....	41
6.4.3.	Estrategia de distribución.....	41
6.4.4.	Estrategia de comunicación .....	41
7.	Del Plan de Marketing al de Operaciones .....	43
7.1.	Oferta K154: 2x1 en el Plan de Operaciones .....	43
7.2.	Ventaja competitiva y propuesta de valor .....	43
7.3.	Operaciones Lineales.....	44
7.3.1.	Cadena de valor y desarrollo de producto .....	44
7.3.2.	Logística de entrada y aprovisionamiento .....	44
7.3.3.	Almacenamiento .....	45



7.3.4.	Operaciones .....	46
7.3.5.	Logística de salida.....	46
7.3.6.	Marketing y posventa.....	47
7.3.7.	Costes operativos .....	47
7.3.8.	Gestión de residuos.....	47
7.4.	Análisis de recursos.....	47
7.4.1.	Recursos tangibles.....	47
7.4.2.	Recursos intangibles.....	48
7.5.	Operaciones Circulares.....	48
7.5.1.	Objetivo .....	48
7.5.2.	Objetivos estratégicos.....	48
7.5.3.	Creación de valor circular.....	50
7.5.4.	Cadena de valor y desarrollo de producto .....	51
7.5.5.	Gestión de residuos.....	54
7.5.6.	Métodos de medición de resultados.....	55
7.5.7.	Cuadro de control y contingencias.....	57
7.5.8.	Plan de inversiones.....	59
8.	Del Plan de Operaciones y Marketing al de Dirección de Personas y Jurídico .....	60
9.	Plan de dirección de personas: K154, más que un empleador .....	60
9.1.	Áreas de trabajo y funciones .....	60
9.2.	Organigrama .....	62
9.3.	Plan de retribución e incentivos .....	62
9.3.1.	Forma de retribución e incentivos .....	62
9.3.2.	Puestos y nóminas.....	64
9.4.	Plan de formación .....	66
10.	Plan fiscal y jurídico .....	66
10.1.	Forma jurídica .....	66
10.2.	Certificados y legislación .....	67
10.3.	Regulación fiscal .....	68
11.	Conectando el proyecto con el Plan Financiero .....	70
11.1.	Balance - Kitchen 154 Global .....	71
11.2.	Cuentas de pérdidas y ganancias - Kitchen 154 global.....	72
11.3.	Previsión de venta .....	73



11.4.	Previsiones de venta – sin proyecto de circularización .....	73
11.5.	Previsión de venta – con proyecto de circularización.....	74
11.6.	Flujos de caja – K154 Mercado de Vallehermoso .....	75
11.7.	Flujos de caja – sin circularización.....	75
11.8.	Flujos de caja – con circularización .....	76
11.9.	Diferencias y variaciones – rentabilidad del proyecto.....	77
11.10.1.	OPEX .....	77
11.10.2.	CAPEX y amortizaciones.....	78
11.11.	Financiación.....	79
11.12.	Ratios e índices .....	80
12.	Conclusiones .....	80
13.	Bibliografía.....	82
14.	Anexos.....	83
14.1.	Anexo I – fotos del plan de marketing .....	83
14.2.	Anexo II – cuartos de basuras.....	86
14.3.	Anexo III – cubos de basuras.....	87
14.4.	Anexo IV – calle Vallehermoso .....	88
14.5.	Anexo V – contenedor de compostaje .....	88
14.6.	Anexo VI – Cuenta de PyG .....	89
14.7.	Anexo VII – Previsión de venta sin circularización.....	94
14.8.	Anexo VIII – con circularización.....	97
14.9.	Anexo IX – Flujos de caja sin circularización .....	100
14.10.	Anexo X – flujos de caja con circularización.....	101
14.11.	Anexo XI – OPEX.....	102
14.12.	Anexo XII – CAPEX.....	102



## 1. Resumen ejecutivo

“Ni gastro ni pollas”. En el siguiente trabajo se ha hecho una labor de consultoría, un trabajo en el que el autor se ha sumergido y se ha convertido en uno más del negocio que se presenta con este extravagante y atrevido slogan. Así es como, desde Kitchen 154, nos mostramos al mundo. Entendemos la cocina y la vida de una forma diferente, no alternativa. Nuestro buen y negro humor se combina con una fuerte pasión por la comida y nos lleva a querer llevar platos y sabores diferentes a nuestros fieles consumidores en Madrid y más allá. Para reflejar ese espíritu, profesional, pero relajado, este trabajo será como nosotros: canallas y cercanos, pero con trabajo duro y honestidad, así que no esperes palabras extravagantes ni excesivamente formales.

Empezaremos con una visión general del estado actual de nuestro negocio, analizando productos y precios, la competencia y nuestro consumidores. A continuación, estudiaremos los problemas circulares a los que vamos a hacer frente, mostrando las estrategias a seguir para paliarlas. Con estas soluciones, se propondrán modificaciones al negocio actual, unas que se reflejarán, primero, en el Plan de Marketing, Plan de Operaciones y Plan de Recursos Humanos, mostrando las necesidades de inversión que, finalmente, se verán reflejadas en el Plan Financiero.

## 2. Identificación del proyecto

### 2.1. Descripción del proyecto

Nos enfrentamos en este trabajo ante un complicado análisis que concierne a dos entidades de creciente peso dentro de la ciudad de Madrid, especialmente en el distrito de Chamberí: Kitchen 154 y el Mercado Municipal de Vallehermoso (en adelante, “el Mercado”). Nuestro estudio se centrará en un objetivo claro y fácilmente identificable, pero de difícil ejecución: la circularización del Mercado por medio de acciones y políticas coherentes, específicas y coordinadas de los puestos integrantes, centrándonos en este trabajo en aquellas de Kitchen 154, tanto en su local y almacén dentro del Mercado (fotos 7, 8, 9, 10 y 11 del anexo I) como a nivel empresarial, afectando a su modelo de negocio y otros establecimientos existentes.

Con afán de síntesis y estructura, el siguiente trabajo estará dividido por planes teóricos y de actuación interrelacionados. Ya que la circularización es una transformación ardua





y de difícil ejecución, nos centraremos en medidas concretas para solucionar los dos problemas que, más adelante, se identificarán de manera de detallada. El primero, en un plano general del restaurante, está relacionado con los plásticos utilizados para los envíos a domicilio de la comida, envasados estos al vacío. El segundo, focalizando el problema en el Mercado, gira en torno a un problema común de todos los puestos: la gestión de residuos.

## 2.2. Identificación de los promotores

Podemos diferenciar dos tipos de promotores. Por un lado, encontramos tres promotores directos. Primero, Kitchen 154 es una cadena de restaurantes madrileña. Bajo su llamativo y desafiante lema “ni gastro ni pollas”, podemos encontrar en su menú una amplia gama de productos muy variados, provenientes de Tailandia, la India, el sudeste asiático y el Caribe, todos compartiendo una misma esencia: sabores complejos, de alta calidad y accesible para todos. Segundo, la Asociación de Comerciantes del Mercado Municipal de Vallehermoso (en adelante, “la Asociación”), asociación sin ánimo de lucro que, representando a todos los comerciantes, tiene la cesión administrativa del Mercado, cedido por el Ayuntamiento de Madrid. Inaugurado en el año 1933<sup>1</sup>, este icono del barrio de Chamberí ha visto pasar el siglo XX entre auges y deterioros. Con la llegada de las grandes cadenas de supermercados a finales de siglo, su clientela y ocupación vieron una estrepitosa bajada, al igual que su gestión y organización. No fue hasta 2015, cuando José Miguel y Ana García Viejo, de quienes hablaremos más adelante, tuvieron acceso a la gerencia del Mercado, que todos los problemas salieron a la luz: cuentas no saneadas, impagos por parte de los comerciantes a proveedores y Seguridad Social, y un embargo de créditos en el que la Hacienda Municipal amenazaba con recuperar los 150.000€ impagados de cánones, IBI, tasa de basuras, etc. En resumen, un mercado en concurso de acreedores, bancarota técnica y con un 30% de ocupación.

Con el paso de estos años, liderado, primero, por José Miguel y, segundo, tomando el testigo, Ana, consiguieron, con sus conocimientos legales y organizativos, sanear todas las cuentas gracias a varios créditos, una mejor gestión de las cuentas y, más importante, un rebranding de la marca Vallehermoso, convirtiendo el Mercado en un centro de encuentro para la clientela tradicional y las nuevas generaciones, trayendo comerciantes

---

<sup>1</sup> “Manifiesto”, *Mercado de Vallehermoso*. <http://mercadovallehermoso.es/manifiesto>



con puestos innovadores y llamativos. Tercero, Montesinos Viejo Asociados, el despacho que ocupa la gerencia del Mercado. Como mencionado, José Miguel García Viejo, socio de Montesinos Viejo y socio de Kitchen 154, entró al mercado como gerente en 2015, consiguiendo sanear las cuentas y aumentar la tasa de ocupación al 100%. Tras varios años al mando, Ana, socia de Montesinos Viejo, tomó el cargo y, junto a Osamu Nakanishi, presidente de la Asociación, consiguieron, hasta el día de hoy, gestionar de forma exitosa las cuentas y ocupación del Mercado.

Por otro lado, brevemente, podemos identificar tres promotores indirectos. Primero, los comerciantes del mercado, sumando un total de 50, son sujetos pasivos de las medidas que se tomen desde Kitchen 154 en su camino a la circularización. Entre otras medidas que se estudiarán más adelante, prácticas actuales como la compra de provisiones entre puestos acelera la circularización del Mercado. Segundo, el Ayuntamiento de Madrid, representado por la Directora General de Comercio y Emprendimiento, Concha Díaz de Villegas, toma un rol importante dentro de este proyecto del Mercado. Las facilidades que se pongan desde el directorio serán clave para que este proyecto común salga adelante, pudiendo estar orgulloso el Ayuntamiento por tener el primer mercado municipal circular de España, siendo este una referencia a seguir. Y, tercero, la Universidad Francisco de Vitoria. Como centro de enseñanza, comprometido con la sociedad y su entorno, se vuelca con un equipo de investigación compuesto por alumnos y docentes con el fin de colaborar en la radical transformación del Mercado.

### 2.3. El problema de la circularización

El término “circularización” hace referencia a convertir un negocio, establecimiento o proceso usando la Economía Circular como referencia. Para comprender sus dificultades, debemos entender primero qué es este modelo económico. Hasta ahora, la economía que todavía conocemos, la que lleva vigente durante cientos de años, podemos denominarla una economía lineal, es decir, de forma resumida, se extrae la materia prima, se produce, se utiliza y se desperdicia. Por lo tanto, la alternativa es una economía circular, una en la que se repiensa este modelo para que, una vez se haya utilizado la materia prima producida y transformada, esta no se convierta en deshecho, sino que puedas volver al ciclo de producción. Lo que entendemos hoy en día como “reciclaje” se quedaría un paso corto, ya que esa materia no suele tener las mismas



condiciones que la original. Por lo tanto, introducimos aquí el término “supraciclaje”, es decir, la reutilización de un producto o materia que, vuelto al ciclo productivo, mantiene la misma calidad original<sup>2</sup>. Este nuevo concepto económico, según la Fundación Ellen MacArthur, pionera de estas ideas, tiene como principios “la eliminación de residuos y contaminación desde el diseño, el mantenimiento de uso de los productos y materiales y la regeneración de los sistemas naturales”<sup>3</sup>.

Existen muchas estrategias de circularización creadas por esta fundación y muchas otras. Partiendo del Ecocanvas<sup>4</sup>, una reconceptualización del tradicional Business Model Canvas, encontramos cinco categorías de estrategias diferentes. Primero, se repiensa el diseño, es decir, el cómo y con qué están hechos los productos con el fin de que luego sea más fácil su reutilización. Segundo, la forma en la que se compra, produce y/o vende, buscando la mejor manera de utilizar recursos y energías renovables, reacondicionar locales y establecimientos, digitalizar, etc. Tercero, el uso y la revalorización, centrados en encontrar métodos de fabricación o concienciación sobre productos de fácil reparación y mantenimiento, sin obsolescencia programada, fomentando un uso responsable, etc. Cuarto, la financiación puede ser también una forma de circularizar un negocio o país. Esto es por medio de bonos verdes, crowdfunding, incentivos de retorno al final de la vida útil del producto, etc. Quinto, se relaciona con el impulso y la regulación, entendido desde la cooperación empresarial, Marketplace secundarios, alineación de políticas con los ODS, crear regulación que fomente el uso de materias menos contaminantes y reutilizables, etc.

Aunque podríamos seguir durante muchas páginas más hablando de estrategias y conceptos circulares, vemos con esto la enorme dificultad que tiene transformar un negocio convencional en uno circular. Esto nos pasa, especialmente, en locales como el nuestro ubicado en el Mercado, un centro público anticuado y con poca base para esta gran transformación. Es por ello por lo que, como se ha explicado anteriormente, haremos de este proceso uno pausado, pero con ritmo, empezando con los dos problemas que creemos pueden ser solventados.

---

<sup>2</sup> Roperio Portillo, Sandra, “Upcycling: qué es e ideas”, *Ecología Verde*.  
<https://www.ecologiaverde.com/upcycling-que-es-e-ideas-2760.html>

<sup>3</sup> “Economía Circular: Concepto”, *Ellen MacArthur Foundation*.  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

<sup>4</sup> “Diseño de Negocios circulares con Ecocanvas”, *Ecologing*.  
<https://ecologing.teachable.com/p/ecocanvas>



## 2.4. Estrategias circulares aplicables

Dadas las condiciones del Mercado y habiendo entendido las dificultades de circularizar un negocio, este trabajo no busca la circularización completa de Kitchen 154. Las dos soluciones aportadas, las cuales nos acercan más a ese objetivo, pueden quedar enmarcadas dentro de una estrategia de circularización en el ámbito del uso y la revalorización. Esto es ya que, centrados en la reutilización del plástico y la mejor gestión de los residuos, nuestra estrategia tendrá los siguientes puntos (puntos que siguen esta estrategia están distribuidos a lo largo del trabajo, viéndolos, por ejemplo, en la estrategia de comunicación y de producto, entre otros):

- Uso y consumo responsable: ayudaremos al consumidor en el uso responsable de nuestros productos
- Educación e información: a través de nuestra campaña Kitchen 154+, promoveremos información sobre el correcto uso y consumo, especialmente en relación al gasto y consumo de energía, agua, etc.
- Compostaje: los residuos orgánicos dentro del Mercado se someterán al proceso de compostaje mediante el cual se facilita la descomposición en un ambiente oxigenado, creando un fertilizante rico en nutrientes.

## 2.5. Estructura y objetivos del Plan de Marketing

Conociendo los antecedentes de este proyecto, el siguiente trabajo estará estructurado de la siguiente manera. Dentro de cada plan del negocio, comenzando por el de Marketing, veremos, primero, el contexto actual de Kitchen 154, tanto a nivel empresarial como en el local del Mercado, sus procesos, planes de actuación, políticas de precio, comunicación, financiero, etc., segundo, analizaremos más en detalle los dos problemas planteados para, tercero, proponer un plan alternativo con modificaciones que se adapte al Kitchen 154 más circular, enmarcado dentro de la estrategia de comunicación Kitchen 154+.



### 3. Situación de la empresa

#### 3.1. Historia e inicios

Siendo breves, todo empieza con José Miguel García Viejo, Josemi o picapleitos, dando una charla sobre derecho alimentario. Como oyentes estaban nuestro otros tres actuales socios, Alex Zurdo, nuestro gurú masala, Andrés Fernández, Txitxo, y Cristian Perenyi. Terminada la ponencia, se acercaron y empezaron a hablar de su pasión común: la comida, especialmente la callejera. Es por ello como, a partir de este momento, montaron un *food truck* para servir comida en ferias ambulantes, derivando en crear la Asociación Food Truck Madrid, haciendo lobby por crear más regulación y libertad para la venta de comida ambulante. Con el *truck* funcionando, decidieron embarcarse en montar un restaurante fijo en el abandonado Mercado de Vallehermoso, donde se encontraron, como mencionado anteriormente, una situación económica y de aspecto desastrosa. Sin embargo, trajeron su espíritu callejero y canalla, pudiendo ser un motor para revivir el Mercado. Un año después, se abre el actualmente cerrado local de la calle Ruiz, siguiendo, al año siguiente, con la apertura del local conjunto con la Virgen y nuestra Thai Bar en el Mercado de Chamberí.

#### 3.2. Misión, visión y valores

Nuestra misión es traer a Madrid la comida y experiencia que se vive en cualquier calle o mercado de Asia, desde la India a Camboya, con la mejor calidad y los precios más asequibles.

Nuestra visión no es ser el “restaurante de referencia en Madrid”. Queremos llegar a todos aquellos que ven la comida y la vida de una forma diferente. Nada más. Aspiramos a ser auténticos. Queremos ser la polla.

Nuestros valores se resumen en calidad, cercanía y, como a todos les gusta decir, valores canallas y gamberros.

#### 3.3. Posicionamiento e imagen de marca

No solo por nuestra comida conseguimos crear un vínculo con nuestros consumidores, sino por nuestra forma de entender la comida, la cocina y la vida. Entre nuestro personal



encontrarás a aventureros, street fooders, anárquicos y antisistema, gente humilde con mucho “buen rollo”. Esto va directamente relacionado con nuestra imagen de marca, empezando por nuestro logo, rojo picante, acompañado de una guindilla, para saber a lo que te enfrentas antes incluso de probar la comida.

Para entender el posicionamiento, nos centramos en los indicadores de nuestra página web, en la que vemos comparaciones con otros dominios parecidos, nuestra evolución de tráfico, etc. Estos gráficos están en las fotos 12, 13 y 14 del anexo I.

### 3.4. Situación financiera

<b>Cuenta de PyG de apertura a junio (en €)</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Importe de la cifra de negocios	345.983,65 €	622.336,10 €
Aprovisionamientos	136.254,92 €	226.835,86 €
Consumo de mercaderías	2.270,21 €	40,45 €
Consumo de materias primas	85.197,01 €	224.764,74 €
Trabajos realizados de otras empresas	48.787,70 €	2.030,67 €
Otros ingresos de explotación		7.873,92 €
Ingresos accesorios y gestión corriente		5.373,92 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior		2.500,00 €
<b>Resultado bruto</b>	<b>209.728,73 €</b>	<b>403.374,16 €</b>
	<i>Márgen bruto</i>	
	60,62%	64,82%
Gasto de personal	128.013,63 €	308.045,23 €
Sueldos y salarios	99.037,84 €	237.718,06 €
Seguridad Social	28.975,79 €	70.169,44 €
Otros gastos sociales		157,73 €
Otros gastos de explotación	69.639,41 €	119.399,17 €
Amortización del inmovilizado		7.876,60 €
Otros resultados		201,71 €
<b>Resultado de explotación</b>	<b>12.075,69 €</b>	<b>- 31.745,13 €</b>
	<i>Márgen de explotación</i>	
	3,49%	-5,10%
Ingresos financieros		60,93 €
Gastos financieros		176,68 €
Resultado financiero	- €	- 115,75 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>12.075,69 €</b>	<b>- 31.860,88 €</b>
	<i>Márgen</i>	
	3,49%	-5,12%

Analizado en más profundidad en el análisis financiero más adelante, vemos aquí, de forma resumida, nuestra cuenta de pérdidas y ganancias de enero a junio de 2020 con la comparativa del mismo periodo del año anterior.



### 3.5. Filosofía

Dar de comer en la calle, desde nuestra tienda online, en tu casa o en nuestros restaurantes. Imaginamos una gastronomía canalla, compleja en sabores, de alta calidad y accesible para todos los bolsillos. Si somos la polla se dice y ya está.

### 3.6. Business Model Canvas

<b>Red de partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversores</li> <li>- Plataformas de pago para venta online</li> <li>- Mercado de Vallehermoso</li> <li>- Mercado de Chamberí</li> <li>- Dame Fuego 154</li> <li>- Montesinos Viejo SL</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de comida</li> <li>- Marketing</li> <li>- Venta de comida online</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Innovación gastronómica</li> </ul> <b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locales/restaurantes</li> <li>- Marca</li> <li>- Materia prima y mercaderías</li> <li>- Web y e-commerce</li> <li>- Valoraciones online</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad/precio</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Locales "<i>street food</i>"</li> <li>- Materia prima de calidad</li> <li>- Recomendaciones</li> <li>- Cercanía</li> </ul>	<b>Relación con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad física y online</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Cercanía</li> <li>- Gestión de incidencias</li> <li>- Reseñas y <i>reviews</i></li> </ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- E-commerce</li> <li>- Redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter)</li> <li>- SEO y SEM</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viajeros y aventureros</li> <li>- Turistas y extranjeros</li> <li>- Nivel socioeconómico medio / medio-alto</li> <li>- Parejas</li> <li>- Adultos 20-40 años</li> <li>- Amantes del picante</li> </ul>
<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura tecnológica</li> <li>- Empleados</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Marketing</li> <li>- Acciones legales</li> <li>- Seguros</li> <li>- Servicios de soporte</li> </ul>		<b>Estructura de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Platos vendidos en restaurantes</li> <li>- Comida vendida online</li> <li>- Productos no orgánicos vendidos online</li> </ul>		

## 4. Plan de marketing estratégico

### 4.1. Análisis del mercado

El sector hostelero español, especialmente la restauración, es uno de los pilares estratégicos de nuestra economía. Según los datos del Anuario de la Hostelería de España, el sector, en 2018, empleó a 1,7 millones de trabajadores y facturó 123.000 millones de euros, representando el 6,2% del PIB, proviniendo el 4,7% de la restauración. Este último dato es el resultado de la actividad de los 280.000 locales en funcionamiento, dividido en 183.000 bares y 79.000 restaurantes (INE - DIRCE). Algunos datos generales del sector, analizados por el INE, son los siguientes: (i) la antigüedad media de los establecimientos es de 11,6 años, (ii) el empleo medio por establecimiento es de 4,3 trabajadores, (iii) por cada euro de empleo total, se producen €51,9M, (iv) por cada euro de empleo total, se produce un excedente bruto de €3,8M y (v) por cada euro de empleo total, se produce un valor añadido bruto de €19,8M.



Sin embargo, un sector que apuntaba al crecimiento (tras una expansión del 19,18% entre el 2015 y el 2019, según el INE), un país que lidera el número de bares por habitante (259 personas por bar), se vio golpeado por la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Según datos del INE, entre enero y julio se perdió un 54% en términos de índice de negocio. Otros datos del informe "Impacto de Covid-19 en la Hostelería en España" de Bain & Company e EY, sitúan la caída de la facturación de este sector en 55.000 millones de euros, equivalente a un 40%, acompañado de la pérdida de 680.000 empleos y una necesidad de liquidez que varía entre los 6.000 y los 16.000 millones de euros.

Ante estos datos desoladores, fruto de los diferentes confinamientos a lo largo del año, se empiezan a ver los primeros rayos de luz entre todavía muchas sombras. Por un lado, Banco Sabadell, a través de Pulso, su herramienta de interacciones relacionadas con el uso de TPVs, muestra que, aunque en julio y agosto la facturación de la restauración representó un 70% comparado con el año anterior, con pérdidas del 30%, en septiembre la facturación fue del 103%, un aumento del 3% frente al año anterior. Sin embargo, por otro, parece que las sombras se hacen camino en la hostelería presencial. Algunos restaurantes aseguran que las medidas y limitaciones de aforo y horario harán que la facturación caiga un 80%. Con esta situación vigente, el informe antes mencionado de Bain & Company e EY prevé una evolución del impacto en el sector compuesto por cuatro fases. Terminada ya la primera fase, la del confinamiento, una en la que la actividad se centró en las entregas a domicilio, la segunda se centra en la apertura restringida con una lenta recuperación de actividad. A esta le sigue la demanda en transición, una apertura libre, pero con un factor de miedo todavía en la sociedad, afectando a la hostelería y turismo. Por último, un cambio estructural, en el que se ha recuperado una actividad similar a la situación pre-Covid, pero con cambios de hábitos acentuados en términos de exigencia de limpieza y gestión.

Lo anteriormente mencionado es directamente aplicable a la experiencia de Kitchen 154 durante el 2020. La reducción en facturación de sus locales forzó a la empresa a meter a la mayoría de su plantilla en un ERTE con el seguido cierre de su establecimiento en la Calle Ruiz.





## 4.2. Análisis del entorno

El entorno en nuestro proyecto juega un papel crucial, ya que sabremos cuáles son nuestros límites u oportunidades. Para entenderlo mejor, haremos, primero, un breve análisis PESTAL, permitiéndonos tener una visión de 360° de aquellos factores que puedan afectar, de forma positiva o negativa.

Dentro de los factores políticos vemos la relevancia de los cambios políticos y sus preferencias dentro de sus programas electorales. Ahora mismo, en España, contamos con dos partidos que priorizan esta transición, siendo un buen momento para el cambio. Simultáneamente, aunque la gobernanza dentro de la Comunidad de Madrid es diferente a la central, buscan convertir Madrid en una ciudad de referencia mundial por la visibilidad que tienen en la actualidad todas las medidas implantadas. Sin embargo, es verdad que los bruscos cambios entre alas opuestos del espectro político pueden ser amenazas para un plan coherente y continuado en el tiempo.

En el ámbito económico, observamos la consecuente decadencia post-Covid. En el lado más negativo, vemos que la ciudadanía, con miedo ante una nueva recesión y pérdida de empleo, no sale tanto a comer fuera de su casa. Además, la hostelería, como hemos visto en el estudio de mercado, ha tenido que prescindir de mucha de su plantilla, incluso cerrando locales, reduciendo, por tanto, el peso de la hostelería en el PIB de 2020 (el que se verá reducido, como apuntan analistas de la OCDE, en un 11,6%). En el lado más positivo del panorama, el mismo informe de la OCDE apunta a una subida del PIB español en 2021 del 5%, proviniendo parte de esta subida la reapertura de la vida hostelera en nuestro país. Asimismo, las ayudas económicas de la UE y del Gobierno paliarán estas consecuencias.

En términos sociales, como en todas las variables, vemos un momento pre-Covid y post-Covid. El pre-Covid es una sociedad cansada de su esfera política, con una tasa de empleo en crecimiento y una aparente salida completa de la última crisis sufrida en nuestro país. El post-Covid es una masa social aún más harta de su esfera política, pero sin aparente reacción, sufriendo las consecuencias, no solo económicas, sino psicológicas de los confinamientos y restricciones a la movilidad, con ganas de salir de casa y "recuperar" sus vidas. Esta es la mayor ventaja para el sector hostelero ya que, una vez las vacunas entren en circulación y las tasas de contagio disminuyan hasta desaparecer, el sector se reactivará rápidamente. En términos de lo circular,



encontramos una sociedad con una creciente concienciación sobre el cambio climático y sus consecuencias, propensos a recibir con brazos abiertos iniciativas sostenibles y circulares.

La tecnología juega un papel importante dentro de nuestro sector, especialmente en el proyecto de circularización de Kitchen 154. Como veremos más adelante, para solucionar el problema de los plásticos del envasado al vacío necesitaremos el avance tecnológico, específicamente, de la impresión 3D y la reutilización del plástico para crear nuevos productos impresos. Además, por un lado, la mejora tecnológica en iluminación hace que la contaminación lumínica se reduzca y que el consumo sea menor y, por el otro, el creciente uso de Internet y las redes sociales hará más viable y fácil la transformación digital, ahorrando en combustible, oficinas vacías, automatización, etc.

En términos ambientales, nos centramos, como mencionado en lo social, en la creciente concienciación del cambio climático y la preferencia por alternativas empresariales sostenibles y *ecofriendly*. La creciente contaminación dentro de las ciudades, no solo por la contaminación de los vehículos, sino por las calderas y centros de calefacción antiguos, y la gestión ineficiente de residuos, hace de este punto uno urgente, solucionable con medidas que acerquen a las empresas y ciudadanos a ser más sostenibles y cuidadosos. Por último, en lo que refiere al ámbito legal, volvemos al punto político. Lo que respecta a la parte de sostenibilidad de nuestro proyecto, los cambios constantes de gobernanza hacen difícil una regulación continuada y estable. Sin embargo, en la actualidad, paulatinamente se va creando más legislación en materia de sostenibilidad, fomentado e impulsado, además, por las directrices Europeas del llamado Green Deal. En lo que refiere al sector hostelero, la ley es muy clara sobre licencias, usos y procedimientos, siendo más duros durante esta crisis sanitaria.

Con un PESTAL claro y resumido, podemos utilizar el análisis de Porter para tener más información acerca de nuestro entorno. Para que este sea más representativo, cada punto de los cinco existentes se podrá dividir entre el mercado hostelero de Madrid y el mercado interno del Mercado. Por ejemplo, primero, respecto a la intensidad de la competencia actual, por un lado, encontramos algún restaurante o local parecido al



nuestro en la zona<sup>5</sup> como puede ser Tuk Tuk Asian Street Food, Bang Cook, GingerBoy o Soi Noodle Madrid. Sin embargo, por otro lado, dentro del mercado, como veremos en el análisis de competencia, aunque existen más restaurantes, los que compiten directamente con nosotros son Washoku, un local anexo al nuestro que sirve comida japonesa, Picón, restaurante de comida canaria en nuestro mismo pasillo, Prost, con carne y hamburguesas, Güey, un mexicano a tan solo unos metros de nuestro local o Craft 19, donde sirven pastrami al más estilo americano. Dependiendo del tipo de cliente que entre al mercado, serán ellos productos sustitutivos o complementarios.

Segundo y tercero, dentro del análisis de competidores potenciales y productos sustitutivos, la principal barrera de entrada en el mercado es clara: existe un máximo número de locales con licencia de restauración permitidos, cupo completo en estos momentos. Por lo tanto, la única forma que hay de que entre un restaurante similar es si sustituyera a alguna de los existentes. Sin embargo, desde la Asociación de Comerciantes no hay interés en tener varios restaurantes iguales ya que se busca tener la máxima variedad posible. Por ello, la única competencia directa que podría surgir se encuentra fuera del Mercado, pudiendo cualquier persona montar un restaurante de comida rápida Thai o India, al más estilo *street food*, en la calle de en frente. Aunque, claro está, nunca con nuestra calidad y simpatía.

Cuarto y quinto, en lo que respecta al poder de negociación con los proveedores y los clientes, tenemos una red de proveedores de alta calidad. La mayoría de los primeros, para el local del Mercado, provienen del mismo Mercado, comprando el pollo a Higinio, el pescado de la pescadería Martín de los Ríos. Con ello no solo creamos una red de proveedores de confianza, sino que nos aseguramos de que tenemos las mejores condiciones de pago y calidad. Por otro lado, nuestros clientes son lo más valioso que tenemos. Es por ello que intentamos crear políticas que busquen su beneficio, sin pasarse. En las compras online, por ejemplo, tienen, de forma transparente y honesta, nuestra política de reembolsos, de pedidos, envíos, etc. Esto mismo se aplica a nuestra carta física, pudiendo, por ejemplo, ver en primera persona nuestra cocina y preparados.

---

<sup>5</sup> "Restaurantes de Tailandesa en Chamberí", *TripAdvisor*.  
<https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g187514-c39-zfn7249722-Madrid.html>



### 4.3. Análisis de la competencia

#### Comparativas Trip Advisor

Kitchen 154	Comida Asiática Fusión	5 € - 13 €	4,5/5	#396 de 10.063 restaurantes en Madrid
-------------	------------------------	------------	-------	---------------------------------------

Restaurantes similares fuera del Mercado	Tipo de Comida	Precios	Media de valoraciones	Popularidad
Tuk Tuk Asian Food (Cisneros)	Comida Asiática Fusión	3,95€ - 16,95€	4/5	#894 de 10.063 restaurantes en Madrid
Bang Cook	Comida Asiática Fusión	4,5€ - 16,8€	4/5	#1.932 de 10.063 restaurantes en Madrid
GingerBoy	Comida Asiática Fusión	8 € - 25 €	4/5	#2.743 de 10.063 restaurantes en Madrid
Soi Noodle Madrid	Comida Asiática Fusión	10 € - 30 €	4/5	#3.845 de 10.063 restaurantes en Madrid

Restaurantes en el Mercado	Tipo de Comida	Precios	Media de valoraciones	Popularidad
Washoku	Comida Japonesa	15 € - 30 €	4/5	#5.218 de 10.063 Restaurantes en Madrid
Picón	Comida Canaria	3 € - 20 €	4/5	#3.115 de 10.063 restaurantes en Madrid
Prost	Americana /Hamburguesería	8 € - 25 €	4,5/5	#1.357 de 10.063 restaurantes en Madrid
Güey	Comida Mexicana	2,5€ - 13,5€	4/5	#4.422 de 10.063 restaurantes en Madrid
Craft 19	Americana/Pastrami	9 € - 20 €	4,5/5	#1.685 de 10.063 restaurantes en Madrid

#### Comparativas Google Reviews

Kitchen 154	Comida Asiática Fusión	5 € - 13 €	4,6/5	853
-------------	------------------------	------------	-------	-----

Restaurantes similares fuera del Mercado	Tipo de Comida	Precios	Media de valoraciones	Popularidad (# de reviews)
Tuk Tuk Asian Food (Cisneros)	Comida Asiática Fusión	3,95€ - 16,95€	4,1/5	882
Bang Cook	Comida Asiática Fusión	4,5€ - 16,8€	4,1/5	591
GingerBoy	Comida Asiática Fusión	8 € - 25 €	4,2/5	233
Soi Noodle Madrid	Comida Asiática Fusión	10 € - 30 €	4,6/5	116

Restaurantes en el Mercado	Tipo de Comida	Precios	Media de valoraciones	Popularidad (# de reviews)
Washoku	Comida Japonesa	15 € - 30 €	4,6/5	100
Picón	Comida Canaria	3 € - 20 €	4,5/5	46
Prost	Americana /Hamburguesería	8 € - 25 €	4,5/5	83
Güey	Comida Mexicana	2,5€ - 13,5€	4,2/5	105
Craft 19	Americana/Pastrami	9 € - 20 €	4,5/5	313

### 4.4. Análisis del consumidor

#### 4.4.1. Target market y customer

Para saber a quién estamos vendiendo o, mejor dicho, a quién queremos vender, debemos conocer concretar, primero, nuestro *target market*, es decir, nuestro mercado objetivo y, a continuación, nuestro *target customer*, el cliente objetivo. Con el fin de tener una visión más representativa, veremos estos objetivos a nivel global de Kitchen 154, no del local en el Mercado. Más adelante, una vez visto analizado los problemas de la circularización, se repetirá este análisis con foco en ese local.

Nuestro mercado objetivo, a nivel demográfico, consiste en mujeres y hombres, entre 20 y 40 años, residentes en la ciudad de Madrid y distritos suburbanos colindantes. En un nivel socioeconómico encontramos que estas personas están en los estratos medios y medio-altos, con salarios que permiten salir a comer o cenar y gastar entre 10€ y 30€



por persona. En términos educativos, es independiente su nivel formativo. Sin embargo, entendemos que personas con niveles educativos de universidad y/o posuniversitario tenderán a tener rangos salariales mayores (según datos del INE en su Encuesta de Estructura Salarial de 2016<sup>6</sup>, un trabajador que no ha completado su educación primaria, de media, percibe un salario 37,1% que el salario medio mientras que, un trabajador licenciado o doctorado percibe un salario 55,3% mayor. Asimismo, dentro de aquellos licenciados, de media, los hombres tienen un salario 20% mayor al de las mujeres con el mismo nivel educativo). En términos culturales, apuntamos a personas con ganas de probar comida exótica y nueva, fuera de la típica madrileña. Es por ello por lo que dentro de nuestro mercado objetivo incluimos a personas de culturas, o con gusto por ellas, tailandesas, hindúes, coreanas y asiáticas. La búsqueda de sabores picantes o llamativos pueden “saber a casa” o puede transportarte a antiguos viajes y olores. Es por esto por lo que, relacionado con el estatus socioeconómico, podemos encontrar probando nuestra comida tanto a directivos y “gente de empresa” como a nuestros queridos *foodies* y *street fooders*, personas de un estatus medio, pero con hábitos de vida, compra y alimentación diferentes. Por último, entendemos que, debido a la pandemia, muchos de nuestros consumidores y clientes, normalmente encarnados en el mismo, pasan a realizar sus compras por internet. Mientras que esto podría ser un impedimento en muchos negocios, nuestro mercado objetivo es uno orientado a personas de las llamadas Generación Z, Millenials y X, unas acostumbradas al uso de las nuevas tecnologías, pudiendo, incluso, ampliar nuestro mercado.

Con un mercado ya definido, veamos cómo sería nuestro cliente objetivo. Para ello pondremos el ejemplo ficticio de Sergio Gutiérrez, hombre de 34 años, madrileño, casado y con un hijo. Trabaja como comercial en una empresa inmobiliaria donde percibe un salario anual de 28.000€, contratado desde hace 8 años cuando salió de su ciclo superior de ventas y negociación. Siempre ha tenido una forma distinta de entender la vida y el mundo. Indeciso cuando terminó su formación obligatoria, decidió irse a recorrer el sudeste asiático de mochilero durante un año para descubrirse a sí mismo, sin prisa por incorporarse a la vida que se suponía que debía tener. Cuando volvió a Madrid, encontró un trabajo de media jornada y se puso a estudiar, independizándose ese mismo año a un apartamento en el barrio de Vallehermoso. Con el olor y colores de

---

<sup>6</sup> “¿Cuál es la relación entre el nivel de estudios y el salario medio?”, *Coinc Blog*.  
<https://www.coinc.es/blog/noticia/relacion-nivel-de-estudios-y-salario>



los mercados asiáticos todavía en su mente, se embarcó en la búsqueda de un restaurante donde sirvieran algo parecido, encontrando algún restaurante por la zona, pero sin mucho éxito. Después de estar tres años viviendo ahí, yendo un día al supermercado, ve en Instagram un anuncio de Kitchen 154, anunciando su famoso Curry Rojo Thai de Secreto. Investigando un poco más, descubre que justo al lado de su casa acaban de abrir su primer restaurante, por lo que decide desviar su rumbo y entra a investigar. Es a partir de ese mediodía desde el cual Sergio se ha unido a la familia 154 e intenta ir todas las semanas con su grupo de amigos, ya sea a tomarse una cerveza o a subir su adrenalina con nuestra salsas super picantes. Es, de hecho, en ese mismo local donde una noche de sábado, entre el subidón del picante y la cebada de la cerveza, conoce a Marta, su actual esposa, quien, por causalidades de la vida, también estuvo un año viviendo en Asia, en su caso en la India y, atraída por nuestro Pollo Tikka Masala, ha venido hoy por primera vez.

#### 4.4.2. Criterios racionales y emocionales

Teniendo como referencia el ejemplo anterior, existe dos tipos de criterios por los que uno de nuestros clientes vendría a Kitchen 154. Para ver los criterios racionales, recurrimos a la Pirámide de Maslow, dividida en cinco niveles (fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización), describe diferentes niveles de necesidades, entendiendo que para subir en la escala primero se tienen que haber satisfecho aquellos inferiores. En nuestro caso, vemos que el consumidor puede satisfacer varios niveles con nuestra comida y servicio. Desde el nivel más básico, completa la necesidad de subsistencia, la alimentación. Escalando a la siguiente categoría, podemos asumir que nuestro consumidor ha sido capaz de satisfacer, por lo menos, una estabilidad de empleo y de seguridad física, entendiendo que su poder adquisitivo le permite salir a comer a nuestro local y que, en el transcurso de ese tiempo, su integridad física no se ve amenazada.

Tercero, ofrecemos la posibilidad de realizar el nivel afiliativo. En nuestros establecimientos se respira cercanía y hogar, el olor de nuestra comida invita a rememorar viejos recuerdos de nuestra infancia o de viajes a algún lugar exótico. Nuestra fiel comunidad puede reconocer en otro consumidor a alguien con los mismos gustos o hobbies, por tanto, pudiendo crear lazos de amistad y pertenencia. Por último,



no aspiramos a completar las cinco estadias de la pirámide, pero si podemos intentarlo. El nivel más complicado, el que el mismo Maslow entendía como uno difícil de alcanzar, es el punto en el cual uno ha podido casi encontrar el sentido a su vida. Nuestra comida incita a la aventura, nuestro picante sube la adrenalina, los platos pueden ser percibidos como una obra de arte en 5D. Olores, colores y sabores que, en contacto con la nariz, los ojos y el paladar, crean una experiencia que puede conducir a la autorrealización.

Por otro lado, existen criterios emocionales que conectan a nuestro cliente con Kitchen 154, todos ellos estrechamente relacionados con los tres niveles más altos de la pirámide. A ellos se puede añadir el valor percibido, el cual, tras varios encuentros in situ con clientes, llegamos a la conclusión de que el valor que se encuentra en nuestros productos se resume en tres puntos: exótico, cercano y calidad. Esto, a su vez, responde a la imagen de marca, analizada anteriormente.

#### 4.4.3. Percepción general del cliente

Para entender la percepción que tienen nuestros clientes, aunque se verá de manera desarrollada a lo largo de este trabajo, vamos a ser lo más objetivos posibles. Para ello, vemos, entre las 378 valoraciones como "Excelente" o "Muy bueno"<sup>7</sup>, comentarios como el de @vagyon, "*uno de nuestros sitios favoritos de Madrid. El ambientillo de mercado, los fogones llenos de vida, y la comida deliciosa a un precio más que razonable... Brutal! Siempre repetimos, y siempre salimos igual de contentos. Recomiendo toda carta!!!!*", el de @pedrocondes, "*carta corta, pero todo buenísimo, las costillas imprescindibles, los dumplings pa comerse un millón, siempre tienen algo fuera de carta, y tanto el cocinero como camarero super agradables*" o el de @miky\_lisboeta, "*la comida buenísima, pero lo mejor el servicio. Las chicas que nos han atendido son un encanto desde la entrada a la salida del establecimiento. Si te gusta la cerveza y la comida de calidad, debes venir. Medidas de higiene anti covid perfectas, gracias.*" Es aquí, por tanto, donde vemos aquellos atributos que mencionábamos anteriormente: exótico, cercano y de calidad.

Esto no significa que no miremos las valoraciones negativas, las que suman un total de 20 las valoradas como "Pésimo" y "Malo". Entre estas encontramos la de @1sraet, "*ayer*

---

<sup>7</sup> "Opiniones", *TripAdvisor*. [https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g187514-d9744017-Reviews-Kitchen\\_154\\_Vallehermoso-Madrid.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187514-d9744017-Reviews-Kitchen_154_Vallehermoso-Madrid.html)



*acudí con mi mujer a tomar algo en la barra de Kitchen 154. Era cerca de las nueve menos cuarto de la noche. En las mesas que tienen no había más de cuatro personas. En la barra cuando nos sentamos no había más de tres. Tras la barra eran 4 empleados. Durante 10 minutos tuvimos la sensación de habernos convertido en seres invisibles. Ninguno de los cuatro camareros se dignó a dirigirnos la palabra y preguntarnos qué deseábamos tomar. Con las mismas, y tras tomar conciencia de que no es que nos hubiéramos convertido en invisibles sino que lo que había era muy mala educación, un pésimo servicio y una prepotencia supina nos levantamos de nuestras banquetas y nos largamos de allí. Desde luego yo no voy a dejarles un euro... La verdad es que a mí me empieza a cansar tanto sitio prepotente, cutre y caro que te hacen un dumpling de panceta y parece la gran obra de arte...". Respondemos encantados, así somos: "lo de cutre me lo tomo como un halago. Lo de caro y prepotente como una valoración. No hacemos dumplings de panceta. Ni obras de arte. Las personas no son invisibles. Pero vosotros os sentasteis a las 20:15 horario en que la cocina aún está cerrada y el personal descansando. Y muy educadamente el chico de barba os lo dijo. Os ofreció algo para beber y la respuesta fue 'si no puedo comer mientras bebo casi que no'. Sí, a veces nos gusta darle al personal el descanso que merece. La próxima vez tratad de no faltar a la verdad."*

#### 4.5. DAFO y análisis CAME

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Márgenes de beneficios bajos (aprox. 6%)</li> <li>- Bajada de rentabilidad y disminución de la plantilla</li> <li>- Niveles de capitalización bajos (PN alrededor del 34%)</li> <li>- Poca liquidez (el 50% de los negocios podría aguantar únicamente alrededor de un mes de gastos operativos fijos sin recurrir a financiación)</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición mayor a los ciclos económicos, dada su correlación con la renta disponible</li> <li>- Prolongación de restricciones a la movilidad, aforo y horario</li> <li>- Bajas barreras de entrada al sector</li> <li>- Empeoramiento de la calidad del producto</li> <li>- Sector muy fragmentado (314.000 empresas y el 70% corresponde a autónomos y empresas de &lt; 3 empleados)</li> </ul>
---	--





<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locales limpios y atractivos</li> <li>- Precios asequibles</li> <li>- Buen servicio al cliente</li> <li>- Imagen de marca establecida y creciente</li> <li>- Buena visibilidad dentro del Mercado</li> <li>- Nicho de mercado encontrado</li> <li>- Rapidez en la cocina</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir nuevos establecimientos</li> <li>- Potenciar la visibilidad online y la venta a través del e-commerce</li> <li>- Establecimiento con creciente popularidad y tráfico</li> </ul>
---	--

A raíz de los puntos del DAFO, hacemos un breve análisis CAME, es decir, como vamos a enfrentar los diferentes puntos mencionados. Primero, queremos corregir las debilidades. Para ello, vamos a tomar la alta fragmentación como ventaja, pudiendo tener una ventaja competitiva sobre el resto de nuestros competidores directos. Además, para compensar los bajos márgenes y rentabilidad, se debe estudiar la elasticidad de nuestros precios y las condiciones con los proveedores, intentando aumentar precios o, idealmente, reducir el coste de aprovisionamiento. Segundo, afrontamos las amenazas. La más importante se relaciona con la pandemia, estableciendo y potenciando la red online para no perder facturación. Además, relacionado con las barreras de entrada, seguiremos construyendo y fortificando la imagen de marca de Kitchen 154, siendo difícil competir contra ella. Tercer, mantenemos nuestras fortalezas. Continuando con nuestras políticas de limpieza e higiene, es importante mantener a nuestros clientes contentos y satisfechos, conservando nuestras políticas de atención al cliente y de calidad de la comida. Por último, explotamos las oportunidades, en este caso, nuestra tienda online, haciendo más eficiente el transporte y las entregas, y buscando oportunidades asequibles para abrir nuevos puestos.

#### 4.6. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer comida de calidad con un precio asequible, rodeando y acompañando al producto de la experiencia necesaria para traer a España aquello que se vive en Asia. Nuestros picantes, olores y colores, combinados con nuestra cercanía e informalidad, hacen de nuestra marca una de la que enamorarse.



#### 4.7. Ventaja competitiva y posicionamiento

Nuestra ventaja competitiva se basa en nuestra propuesta de valor, en todo lo que aportamos siendo una “cadena” de restaurante. Nos posicionamos, específicamente, dentro del Mercado como el único establecimiento con comida picante, al estilo *street food*, con nuestros fogones y cocina a plena vista. Somos llamativos y a veces ruidosos, pero eso es lo que nos caracteriza (y a algunos clientes también).

#### 4.8. Previsión de ventas

Para la previsión de ventas de los primeros seis meses del año 2021, analizado en más detalle en el plan financiero, utilizaremos de referencia los ingresos del mismo periodo del año anterior. Aunque la situación hostelera no es la misma, esas pérdidas que se van a tener de los locales físicos, serán compensadas por las ventas online. Dado que estas no tendrán el mismo volumen, estimamos que de enero a junio de 2021 tendremos una facturación equivalente al 75% del mismo periodo de 2019.

Cuenta de PyG de apertura a junio (en €)	2021	2020	2019	
Importe de la cifra de negocios	466.752,08 €	345.983,65 €	622.336,10 €	
Aprovisionamientos	170.126,90 €	136.254,92 €	226.835,86 €	
Consumo de mercaderías	30,34 €	2.270,21 €	40,45 €	
Consumo de materias primas	168.573,56 €	85.197,01 €	224.764,74 €	
Trabajos realizados de otras empresas	1.523,00 €	48.787,70 €	2.030,67 €	
Otros ingresos de explotación	5.905,44 €		7.873,92 €	
Ingresos accesorios y gestión corriente	4.030,44 €		5.373,92 €	
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	1.875,00 €		2.500,00 €	
<b>Resultado bruto</b>	<b>302.530,62 €</b>	<b>209.728,73 €</b>	<b>403.374,16 €</b>	
	<i>Márgen bruto</i>	64,82%	60,62%	64,82%



5. Plan de marketing operativo

5.1. Estrategia de producto

5.1.1. Gama de productos



Taco de cochinita pibil



Bowl extra de arroz Jazmín



Bowl extra de kimchi



Taco Javito el Malo



Taco Coreano



Chana Masala



Ensalada Nam Tok



Brownie negro



Dumplings





Curry vindaloo



Curry thai con gambones



Merluza black pepper



Momos del gurú



Momos fritos



Siao mai al vapor



Curry verde



Curry amarillo



Alitas camoeras





Berenjenas chinas



Som tam



Khao soi con albóndigas



Picantón Sri Lanka



Curry verde de pollo



Costillas coreanas

### 5.1.2. Características básicas

Las características básicas de los productos ofertados en Kitchen 154 gravitan alrededor de comida diferente, exótica y, sobre todo, picante. Procedentes de la India, Tailandia, Corea y otros países Asiáticos, los ingredientes de los platos hacen de ellos una obra de arte, coloridos y con una mezcla de sabores que producen una experiencia difícil de conseguir en un restaurante de estas características.



### 5.1.3. Análisis de Kotler

En el análisis de Kotler encontramos ciertas similitudes con lo descrito en los criterios racionales por los que nuestros clientes acuden a nuestros restaurantes y prueban nuestra comida. En este análisis de cinco partes, vemos que un producto tiene más valor que lo tangible o que satisface más que lo esencial. El nivel más básico es el producto principal, los *core benefits*, resumido en que nuestro producto busca dar de comer y beber. Segundo, el producto genérico, *basic product*, sería nuestra comida, los recipientes, vasos y vajilla. Tercero, la expectativa del producto, *expected product*, es que la comida esté caliente o fría, dependiendo del producto, que esté a su punto idóneo de sabor, aroma y calidad, y que la cubertería y vajilla esté limpia.

Cuarto, el producto aumentado, *augmented product*, va más allá del producto en sí mismo. En el caso de Kitchen se resume en nuestro nombre dentro del sector, el ambiente cercano y agradable de nuestros locales, un buen servicio de atención al cliente y, sobre todo, el clima perfecto para disfrutar de lo mejor de Asia en Madrid. Por último, el potencial de producto, *potential product*, mejoras que se pueden hacer en el futuro, es que toda nuestra vajilla esté hecha de material sostenible, incrementar el número de proveedores o buscar aquellos con la mejor calidad posible, la más cercana al sitio de origen de nuestros productos, incluso dar la opción de gafas de realidad virtual para, mientras comes, estar “in situ” en el lugar de origen típico de estos platos. Por ejemplo, poder comer nuestro Pollo Tikka Masala mientras paseas por un mercado típico de Nueva Delhi, con sus olores y sus ruidos.



## 5.2. Posicionamiento relativo de cada producto (matriz BCG)



### 5.2.1. Contribución a los ingresos

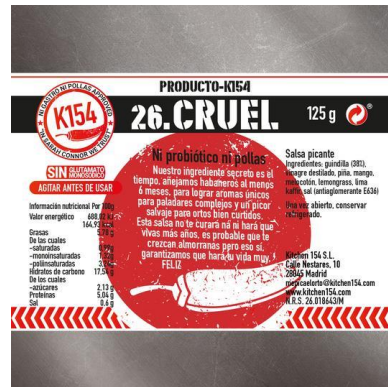
Productos K154	€		€
Bowl extra de arroz jazmín	1,50 €	Curry verde	6,50 €
Bowl extra de kimchi	2,00 €	Curry Amarillo	6,50 €
Taco de Cochinita Pibil	2,50 €	Alitas Camoeras	7,00 €
Taco Javito el Malo	3,50 €	Berenjenas Chinas	8,00 €
Tako Koreano	3,50 €	Som Tam	8,50 €
Chana Masala	4,50 €	Khao Soi con albóndigs y noodles	9,50 €
Ensalada Nam Tok	4,50 €	Picantón Sri Lanka	10,00 €
Brownie negro melcochudo	5,50 €	Curry verde de pollo	12,00 €
Dumplings	5,50 €	Costillas Korean BBQ	12,50 €
Momos del Gurú	6,00 €	Curry Vindaloo	12,50 €
Momos fritos	6,50 €	Curry Thai de Gambones	13,00 €
Siao Mai al Vapor	6,50 €	Merluza Black Pepper	14,90 €

### 5.2.2. Marca y producto

Para no seguir repitiendo mucho, destacamos aquí nuestro etiquetado, al que damos bastante importancia. Más adelante, en el segundo plan de marketing, volveremos a mencionar nuestras etiquetas, pero con un *twist*.



Como se ve en nuestra etiquetas, no solo intentamos poner la máxima información posible, alineándonos perfectamente con los estándares de etiquetado, sino que también le damos nuestro toque personal de diseño, mostrando la total originalidad de todos nuestros productos.



### 5.3. Estrategia de precio

#### 5.3.1. Precio de la competencia

Competencia dentro del mercado (indirecta en el sector, pero directa en ubicación)

Restaurantes en el Mercado	Tipo de Comida	Precios
Washoku	Comida Japonesa	15 € - 30 €
Picón	Comida Canaria	3 € - 20 €
Prost	Americana /Hamburguesería	8 € - 25 €
Güey	Comida Mexicana	2,5€ - 13,5€
Craft 19	Americana/Pastrami	9 € - 20 €

Competencia fuera del mercado (directa en el sector, pero indirecta en ubicación)

Restaurantes similares fuera del Mercado	Tipo de Comida	Precios
Tuk Tuk Asian Food (Cisneros)	Comida Asiática Fusión	3,95€ - 16,95€
Bang Cook	Comida Asiática Fusión	4,5€ - 16,8€
GingerBoy	Comida Asiática Fusión	8 € - 25 €
Soi Noodle Madrid	Comida Asiática Fusión	10 € - 30 €





### 5.3.2. Análisis de costes

Como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias acumulada a junio de 2020, nuestros aprovisionamientos suman un total de 136.254,92€, un 39% de nuestras ventas. De estas, 2.270,21€ provienen de compras de mercaderías, 85.197,01€ de compras de materias primas y los 48.787,70€ de trabajos realizados para otras empresas. Esto quiere decir que, centrándonos en los productos, nuestros costes más directos ascienden a 87.467,22€, un 25% de nuestra facturación. Por lo tanto, de los productos anteriormente vistos, con los precios actuales, tenemos un margen medio de 75%.

### 5.3.3. Percepción del consumidor

Para conocer la percepción del consumidor de manera objetiva, nos fijamos en la tabla estudiada del mercado. En ella observamos que, en TripAdvisor, tenemos una valoración media de 4,5 sobre 5, situándonos en el puesto 396 de popularidad de los 10.063 restaurantes en Madrid. En comparación con nuestros competidores del Mercado, nos situamos en cabeza, compartida con Prost y Craft 19. Sin embargo, con nuestros cuatro competidores directos, lideramos con la mejor valoración En Google Reviews, por otro lado, obtenemos una valoración más alta, 4,6 sobre 5, con 853 reviews totales. En comparación con nuestros competidores del Mercado, compartimos el liderazgo con Washoku mientras que, con nuestros competidores sectoriales, la lideramos con Soi Noodle Madrid.

Otras referencias para conocer la percepción del consumidor, según TripAdvisor, es nuestra puntuación en la calidad de la comida, con un 4,5 sobre 5, el servicio, un 4 sobre 5, o la relación calidad-precio, con un 4,5 sobre 5.

### 5.3.4. Elasticidad de los precios

Sin datos de los precios de años anteriores y cambios en la demanda, añadido a la crisis sanitaria, la cual desconfigura cualquier análisis real del negocio, solo podemos interpretar la elasticidad de nuestros precios en base a nuestro perfil de consumidor y la facturación obtenido en el año 2019 (622.336,10€ facturados solo en la primera mitad del 2019, un 80% más que en 2020, con un aprovisionamiento por valor de 226.835,86€).



Este dato se calcula dividiendo el cambio en la demanda entre el cambio en el precio. Con ello, veríamos cuanto cambia la demanda por cada euro de incremento o disminución. Por un lado, productos con muchos posibles sustitutivos tienen una demanda elástica, superior a 1, es decir, el incremento de precio conlleva a la disminución de demanda. Por otro lado, productos de lujo o con pocos sustitutivos suelen tener demandas inelásticas, menores de 1, es decir, el incremento de precio no conlleva una bajada de la demanda. Nuestro producto puede ser visto desde dos perspectivas. Por un lado, frente a nuestros competidores en el Mercado, aunque no son directamente sustitutivos, sacian el deseo de un cliente que quiere comer o cenar. Es por ello por lo que, dentro del mercado, nuestra elasticidad tenderá más a la elasticidad, ahuyentando a otros restaurantes a potenciales clientes que vean que tenemos precios mucho más elevados que el resto. Sin embargo, en comparación con nuestros competidores directos, sectoriales, fuera del mercado, entramos en un punto confuso. Entendemos que nuestra clientela, descrita anteriormente, es fiel, sabe que tenemos políticas honestas y buen servicio. Por ello, la elasticidad será menos elástica, sin llegar a la inelasticidad.

#### 5.4. Estrategia de distribución

##### 5.4.1. Canales de distribución

Actualmente, existen dos canales de distribución para la venta, ambos de tipo directo, sin intermediarios. Por un lado, nuestros restaurantes, repartidos en varios puntos de Madrid, en el Mercado, la Calle Ruiz, 20, (cerrado actualmente), en la calle José Abascal, 11, y nuestro Thai Bar en el Mercado de Chamberí, en la Calle Alonso Cano, 10. Estos nos ofrecen la visibilidad y el posicionamiento que buscamos: un restaurante cercano, al más estilo street food, pero con la calidad de un restaurante de alta cocina. Por el otro, a raíz de la crisis sanitaria, hemos potenciado la venta online de nuestros productos gracias a la técnica del envasado al vacío. De esta manera, nuestros clientes pueden seguir disfrutando de sus platos favoritos sin tener que cocinarlos. El envasado al vacío permite que el sabor y la textura de los ingredientes se mantengan intactos incluso después de congelarse, permitiendo tener en casa lo que ya no se puede disfrutar in situ.



#### 5.4.2. Problemas y oportunidades

Los problemas y oportunidades dentro de nuestros canales de venta son muy claros. Con respecto al canal presencial, nuestros restaurantes, vemos, como problema principal la crisis sanitaria. Es tan grave el problema al que nos hemos enfrentado que hemos tenido que dejar de servir en nuestro local de la Calle Ruiz, centrándonos en el Mercado y en el Mercado de Chamberí. Sin embargo, una vez la desescalada avance y el miedo se disipe, volveremos a tope con ellos. Es en persona donde de verdad se vive la experiencia 154.

Por el otro lado, el canal de venta online nació para resolver este problema del COVID. Nuestra mayor oportunidad con esta plataforma, basada en Shopify bajo el nombre de [shop.kitchen154.com](http://shop.kitchen154.com), es la presencia más allá de las fronteras de la capital, encontrando nuevos amantes del Curry y nuestro Cachobrutito en sitios recónditos de nuestra comunidad autónoma. Los siguientes pasos serán expandir el área de reparto más allá de Madrid. Sin embargo, puede ser una fuente de problemas: incidencias con el transporte, caja y pedidos mal hechos o que llegan en mal estado son algunas de las amenazas a las que nos enfrentamos con este servicio. Pero, por ahora, nos compensa el riesgo.

#### 5.4.3. Customer journey

El *customer journey*, el viaje del cliente, se divide en seis etapas: necesidad del cliente, decisión de cómo satisfacerla, decisión de qué va a hacer para satisfacerla, decisión de dónde, realiza la compra y, finalmente, la evalúa. El viaje de nuestro cliente empieza con la necesidad básica de comer, ya sea comida o cena. Con esta necesidad identificada, decide que va a satisfacerla yendo a comer fuera, a un restaurante, ya sea porque no le apetece cocinar, no tiene comida en casa, etc. ¿Qué va a hacer? Decidirá qué le apetece comer, en nuestro caso, tendrá ganas, uno, de probar algo nuevo y diferente, dos, algo con precio asequible y buena calidad, o, tres, de comer algo picante y sabroso. Con esto decidido, puede que ya nos conozca y decida venir a comer en uno de nuestros restaurantes, por ejemplo, al del Mercado o, puede que investigue en su móvil “restaurantes hindús cerca de mí”, “restaurantes con comida picante en Madrid” o “qué comer en el Mercado de Vallehermoso”, en el caso de que viva cerca y sepa que ahí puede haber alguna buena opción. Siguiendo, acude a nuestro restaurante y pide de



nuestra variada y cambiante carta. Una vez terminada la comida, decide pagar con gusto porque ha comido muy bien, y vuelve a casa con la sensación y evaluación inconsciente de que volverá en cuanto pueda.

## 5.5. Política de comunicación

### 5.5.1. Nuestra esencia

Más allá de las estrategias y políticas que veamos ahora, no perderemos nunca lo que más nos caracteriza y muestra de lo que estamos hecho. Esto es nuestro lenguaje y formas, informal, callejero, desenfadado y sin pelos en la lengua. No sentiremos palabras malsonantes, a veces algún insulto, pero siempre con respeto y con afán de acercarnos a los que más nos importan: nuestros clientes, nuestra familia K154.

### 5.5.2. Estrategias pull y push

Es ideal utilizar la mejor combinación posible de ambas estrategias para llegar al máximo número de potenciales clientes sin perder nuestro objetivo e identidad. Por ello, por un lado, utilizamos una estrategia *push*, de empuje, en la que damos a conocer nuestro producto y restaurante. Esta estrategia se divide en varias acciones. Primero, utilización de banners y publicidad en Facebook, Google y páginas referentes como TripAdvisor o el Tenedor. Segundo, promocionar posts de Instagram para tener más visibilidad. Tercero, correos masivos con anuncios y novedades de nuevos productos. Por último, con foco en nuestros proveedores, en nuestro *trade marketing* se intentarán dar incentivos para que ellos mismos promocionen nuestra marca y productos, tanto por medio de mejores condiciones de pago como ofreciendo exclusividad.

Por otro lado, utilizaremos una estrategia *pull*, de arrastre, en la que nos centraremos en las redes sociales. Nuestra buena presencia en Instagram, Twitter y Facebook nos permitirá crear la necesidad en el cliente para venir a nuestros restaurantes o pedir por nuestra página web. Además, invertiremos en optimizar nuestras webs y perfil de Google Business para obtener un mejor posicionamiento SEO orgánico, pagando, además, en campañas de Google Ads para mejorar el posicionamiento.



### 5.5.3. Presupuesto, inversión y objetivos

Con nuestras directrices de comunicación brevemente definidas, tomaremos varias acciones concretas para llevarlas a cabo, explicadas a continuación.

- Inversión de 100€ al mes en campañas publicitarias en Facebook Ads
- Inversión de 200€ al mes en campañas de Google Ads
- Inversión de 150€ al mes en promoción de 3 posts de Instagram, aumentando la inversión unitaria
- Suscripción en la plataforma de CRM de HubSpot por valor de 50€ al mes con la que se llevará a cabo las campañas de *email marketing*, captación, organización y seguimiento de los *leads* conseguidos
- Community manager centrado en creación de contenido para Instagram, Twitter y Facebook. Para ello, contrataremos a Aiden Technologies, contratando el pack Supernova de sus servicios de gestión de RRSS, por un valor de 299,99€ al mes
- Inversión de 50€ al mes en herramientas de posicionamiento SEO, gestionado también por Aiden Technologies
- Impresión de 5.000 folletos, por valor de 30€, para *street marketing*

Con estas acciones aspiramos a conseguir una mejor imagen de marca, mayor visibilidad y un aumento del 10% de facturación, analizado en el análisis financiera más adelante.

## 6. Adaptación del marketing a una solución circular

### 6.1. Problema y soluciones

Como hemos explicado al comienzo del trabajo, nuestro objetivo no es solo crear un plan de marketing para nuestra cadena, sino hacer un proyecto alineado con una estrategia hacia la circularización. Por las dificultades y complejidades de ello, desarrollado los primeros puntos, identificamos dos problemas iniciales que intentaremos paliar. El primero, a nivel empresarial global, responde al plástico que estamos utilizando actualmente para enviar la comida envasada y pasterizada. Este, al abrir la comida en el domicilio, en el peor de los casos se tira a la basura orgánica, en un mejor escenario en la de reciclaje y, en ideal, se lleva al punto limpio. El segundo problema, a nivel local en el Mercado, es referente a la gestión de residuos, una gestión casi inexistente en la que toda la basura, no solo la de Kitchen, sino la del Mercado, tiene un mismo destino.



Se nos ocurren soluciones para ambos problemas. Para el primero, estamos en proceso de desarrollar un programa de incentivos y reutilización del plástico. Este, enmarcado dentro de la campaña Kitchen 154+, se basa en ofrecer créditos K154 a todos aquellos clientes que traigan de vuelta su plástica. Esta entrega se podrá realizar en cualquier de los puntos de entrega disponibles, es decir, nuestros restaurantes. Estos créditos K154 ofrecerán dos ventajas. Primero, la opción de obtener descuentos en nuestros productos y, segundo, acumular 0,10€ (esta cuantía está pendiente de validar, dependiendo de los costes de las acciones relacionadas con lo que se explicará a continuación) por plástico devuelto, crédito que podrá ser utilizado para pagar en los restaurantes o en la compra online. Por otro lado, una vez con el plástico recolectado, se está investigando la manera de derretir o procesar ese plástico y, en nuestras cocinas centrales de la calle Nestares, producir, con una impresora 3D, material que se utilizará en nuestros establecimientos. Ejemplos de estos materiales son cubiertos, platos y recipientes, incluso *merchandising* de Kitchen 154, uno del que estar orgullo tanto por la marca como por su simbología relacionada con la circularidad y la sostenibilidad.

El segundo, en relación con la gestión de residuos y comida de nuestro puesto en el Mercado, lideraremos con el ejemplo. Ahora mismo se gestiona de la siguiente manera. Cada comerciante es responsable de separar en bolsas su propio residuo, dividiéndolo en orgánico, cartón y vidrios. Cuando tienen las bolsas llenas, bajan a unas escaleras intermedias entre la planta de comercio y los almacenes y, por una pequeña puerta (foto 1, 2, 3 y 4 del anexo I) tiran las bolsas. Ahí, el bedel se encarga de repartir las bolsas entre los diferentes cubos que hay (las bolsas no están marcadas por lo que la división es "a ojo") (foto 5 del anexo I). También disponen de una maquina prensadora para el cartón (foto 6 del anexo I). Una vez está "dividida" por contenedores, se sacan a la calle para que el cambio de la basura se los lleve. Sabiendo esto, para gestionarla nos basaremos en dos estrategias. Primero, utilizando la técnica de circularización del compostaje, mencionada anteriormente, compraremos contenedores de compostaje. Con ellos crearemos nosotros nuestro propio compost utilizando los contenedores de la empresa Manoenmano<sup>8</sup>, con una capacidad de 1.200L, por valor unitario de 124,99€. Este compost, para no gastar en almacenamiento, lo donaremos al Ayuntamiento de Madrid

---

<sup>8</sup> Contenedor compostador de 1.200L, *ManoenMano*.  
[https://www.manomano.es/p/compostador-1200l-prosperplast-iksm1200c-15906386?model\\_id=15906381#/](https://www.manomano.es/p/compostador-1200l-prosperplast-iksm1200c-15906386?model_id=15906381#/)



para ser utilizado en parques públicos. Segundo, haremos una colaboración con la empresa *Too Good to Go*<sup>9</sup>, especializada en vender excedente de comida. De esta manera, no solo gestionaremos mejor los residuos, sino también los ingredientes ya procesados.

## 6.2. Modelo Ecocanvas

<b>Anticipación e impacto ambiental</b>  A corto plazo: - Calentamiento global - Menos terreno de ganado "ecofriendly" - Alta contaminación en el centro de las ciudades  A medio plazo: - Menos disponibilidad de agua potable - Electrificación y gasificación de la movilidad - Eventos meteorológicos catastróficos  Impactos positivos: - Reducción de residuos orgánicos improductivos - Reducción de plástico tirado sin reutilización - Uso de residuos orgánicos para abono  Impactos negativos: - Posible plástico no reutilizado - Uso de materia prima no sostenible	<b>Cadena de valor circular</b>  - Proveedores establecidos en el Mercado de Vallehermoso - Usuarios que se benefician de la comida de Too Good to Go - Usuarios de los parques donde se va a utilizar los residuos	<b>Problema / Necesidad</b>  - Reutilizar el plástico utilizado para envasar al vacío los productos enviados a través del e-commerce - Mala gestión de los residuos dentro del Mercado - Comida ya procesada tirada y	<b>Propuesta de valor circular</b>  - Productos envasados en plástico que servirá para convertirse en cubertería, vajilla y merchandising - Abono para la naturaleza proveniente de restos orgánicos de las sobras de los clientes o inutilizados para la cocina  <b>Pensado para:</b> productos vendidos a través de la web y residuos generados el local del Mercado	<b>Relación con clientes y stakeholders</b>  - Relación cercana y de confianza - Transparentes - Tono informal - Garantía de calidad - Prácticas que fomentan hábitos sostenibles  <b>Comunicación y venta</b>  - Alta presencia en Instagram y Facebook, lanzando con fuerza la campaña Kitchen 154+ - Mejorar exponencialmente el posicionamiento SEO para obtener más ventas en la web - Mostrar en redes sociales y en los restaurantes los recipientes y vajilla hecha de plástica reutilizado	<b>Segmentos de clientes</b>  Sergio Gutiérrez  - Hombre de 34 años, madrileño - Casado y con un hijo - Trabaja como comercial en una empresa inmobiliaria - Gana 28.000€ al año - Vivió durante un año de mochilero por el sudeste asiático - Vive cerca del Mercado - Echa mucho de menos los sabores y olores de los mercados asiáticos - Le encanta el picante, que le suba la adrenalina la comida	<b>Anticipación e impacto social</b>  - Aumento de la desigualdad económica - Aumento de desempleo - Automatización de procesos y servicios          Impactos positivos: - Dar nuestra comida sobrante a gente necesitada - Mejorar la calidad del abono utilizado en parques - Fomento de respeto por culturas diferentes   Impactos negativos: - Desplazarse para devolver los plásticos - Aumento de hábitos consumistas
	<b>Recursos clave</b>  - Trabajadores - Página web, e-commerce y servidores - Redes sociales - Máquina de impresión 3D - Contenedores de compostaje - Maquinaria necesaria para preparar el plástico para ser reutilizado		<b>Estructura de costes</b>  - Aprovisionamiento de materias primas y mercaderías (11.300€/mes) - Marketing (850€/mes) - Trabajadores (10.600€/mes) - Local del Mercado de Vallehermoso + suministros (1.000€/mes)		<b>Flujo de ingresos</b>  - Ingresos por venta de comida (29.999€/mes) - Ingresos por venta de comida online (10.000€/mes)	
	<b>Modelos de negocio e innovación circulares</b>  - Uso y consumo responsable - Educación e información sobre hábitos sostenibles - Estrategia y técnica de compostaje					

## 6.3. Modificaciones en el plan de marketing estratégico

### 6.3.1. Posicionamiento e imagen de marca

Con estos cambios que vamos a realizar, nuestra imagen de marca no se verá directamente afectada, pero si la forma en la que se percibe y cómo vamos a ser capaces de posicionarnos en el mercado. De esta forma podemos potenciar la idea de un Kitchen 154 sostenible, no solo concienciado con las necesidades de sus clientes a nivel gastronómico, sino a nivel de valores, como veremos ahora en el análisis del consumidor.

<sup>9</sup> *Too Good to Go*. <https://toogoodtogo.es/es>



### 6.3.2. Análisis del consumidor

Encontramos con estos cambios un impacto únicamente positivo, expandiendo e incluyendo en nuestro mercado objetivo más potenciales clientes. Esto es ya que, dentro de los rangos demográficos, socioeconómicos y educativos que fueron indicados, en un nivel cultural podemos empezar a incluir a personas que eligen su destino gastronómico en base a sus acciones y políticas sostenibles, basadas en valores que apuntan a ser más respetuosos con el medio ambiente.

Por otro lado, en términos de los criterios racionales, en el plano teórico de la pirámide de Maslow, vemos modificados los últimos dos niveles. Esto es ya que, probando nuestro producto y yendo a los restaurantes no solo está satisfaciendo los niveles más bajos de la pirámide, sino que está realizando esos niveles más intangibles con pensamientos y emociones como “estoy colaborando a reducir el plástico” o “mi dinero está yendo a una empresa con conciencia ambiental y social”.

## 6.4. Modificaciones en el plan de marketing operativo

### 6.4.1. Estrategia de productos

Ya que los cambios circulares no están aplicados al producto, no encontramos grandes cambios en esta estrategia. Sin embargo, podríamos observar añadidos en las últimas dos categorías del análisis de Kotler, entendiendo la sostenibilidad como una parte aumentada del producto y la impresión 3D de cubiertos y recipientes como un futuro incluido dentro de la experiencia Kitchen 154.

Por otro lado, una modificación que podría ser interesante estudiar es poder incluir en el etiquetado de nuestros productos, de alto valor e importancia para nosotros, de ahí su cuidado diseño, un símbolo de certificación sostenible. Pudiendo optar a cumplimentar la norma SGE 21, en relación con el sistema de gestión ética y socialmente responsable creada por Forética, la UNE-EN ISO 14001 en relación con la gestión del impacto medioambiental, podríamos incluir en nuestras etiquetas aquellos certificados que demuestren nuestro compromiso medioambiental, alineados con los objetivos 8, 11, 12 y 13 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.





#### 6.4.2. Estrategia de precios

No queremos que ser más sostenibles signifique, como en muchos otros lugares, ser más caros. Más adelante, en el análisis financiero veremos la repercusión de estas medidas en los costes y gastos, teniendo que ver cómo se financiará y si se repercutirá al cliente o se cubrirá con financiación externa. En cualquier caso, no será un cambio enorme. Además, con los incentivos de devolución, tanto en crédito como en descuentos, si se suben los precios por ese mismo importe, será una razón más para devolver esos plásticos.

Este factor adicional seguramente tenga una consecuencia positiva en la elasticidad de los precios. No positiva en el incremento del índice, sino al revés, acercándose más a 1. Este cambio significa que los cambios en precios no tendrán tanto efecto en la demanda ya que, al tener una causa social y ecológica detrás, los clientes serán más propensos a gastar ese extra.

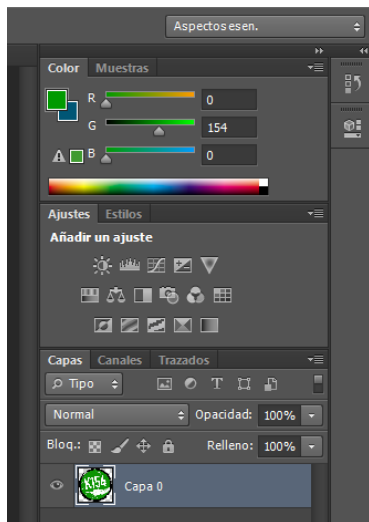
#### 6.4.3. Estrategia de distribución

No encontraremos grandes modificaciones dentro de la estrategia distribución ya que seguiremos, en un primer momento, utilizando las dos vías mencionadas en el plan original. Sin embargo, los cambios en el *customer journey* se verán en el momento de decisión del cliente, pudiendo tener en consideración a la hora de elegir las acciones sostenibles en práctica por los restaurantes entre los que elegir.

#### 6.4.4. Estrategia de comunicación

En la política de comunicación prescindiremos de ciertas políticas para intentar ser más respetuosos con el medioambiente, por ejemplo, eliminando la impresión de folletos publicitarios para *street marketing*. Además, dentro de nuestra comunicación en redes sociales crearemos una campaña llamada Kitchen 154+. ¿Por qué? No solo utilizamos nuestra marca original, sino que hacemos referencia al código de color RGB (0, 154, 0), un tono de verde que mostrará nuestro afán de ser más *ecofriendly*.





En esta línea podremos lanzar, más adelante, los productos creados con el plástico reutilizado e impreso con la tecnología 3D. El slogan que utilizaremos, siguiendo nuestras “pautas” lingüísticas, será “Ni gastro ni pollas. Eco y otras mierdas” (todavía en proceso de creación). Dentro de esta campaña tomaremos acciones de marketing claras, no solo con el objetivo de mostrar nuestras políticas, sino de incitar a nuestros seguidores a ser más sostenibles:

- Vídeos y fotos en nuestras redes sociales sobre hábitos sostenibles
- Pasos y guías de cómo cocinar nuestros productos al vacío de la forma más eficiente posible (tanto a nivel energético, de tiempo, etc.)



Mostrar en nuestras redes sociales cómo vamos avanzando con medidas sostenibles dentro de nuestros locales (eficiencia energética, de recursos, etc.)

## 7. Del Plan de Marketing al de Operaciones

Una de las principales características que hace de un plan de negocio un “buen” plan de negocios es su cohesión. En el Plan de Marketing hemos entendido los aspectos principales de Kitchen, tanto a nivel de negocio y productos como de valores, los canales por los que se vende, se distribuye y se comunica, los problemas circulares a los que se va a hacer frente, etc. En resumen, una introducción a Kitchen y un plan estratégico de marketing para solucionar las cuestiones planteadas. Con el Plan de Operaciones buscamos ir un paso más allá. Esta sección va a servir de columna vertebral sobre la cual se van a basar los siguientes planes de recursos humanos/capital humano, finanzas y legal, es decir, nos permitirá ver las acciones específicas que se llevarán a cabo para comprender las necesidades, recursos e inversiones en detalle.

### 7.1. Oferta K154: 2x1 en el Plan de Operaciones

Este plan estará dividido en dos partes. La misión de la primera, más breve, la cual denominaremos “Operaciones Lineales”, será describir y entender las dinámicas actuales que existen en Kitchen, tanto a nivel de marca global como el puesto concreto del Mercado de Vallehermoso. La segunda, la que llamaremos “Operaciones Circulares”, tendrá el objetivo de redefinir los procesos actuales para acercar al Mercado y a nuestro restaurante a la circularización, centrados, en algunos momentos, en las estrategias y políticas descritas en el Plan de Marketing y, en otros, en nuevas medidas que surjan a raíz de problemas en la cadena de operaciones.

### 7.2. Ventaja competitiva y propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer comida de calidad con un precio asequible, rodeando y acompañando al producto de la experiencia necesaria para traer a España aquello que se vive en Asia. Nuestros picantes, olores y colores, combinados con nuestra cercanía e informalidad, hacen de nuestra marca una de la que enamorarse. Basada en nuestra propuesta de valor, nuestra ventaja competitiva se apoya en todo lo que aportamos siendo una “cadena” de restaurante. Nos posicionamos,



específicamente, dentro del Mercado como el único establecimiento con comida picante, al estilo street food, con nuestros fogones y cocina a plena vista. Somo llamativos y a veces ruidosos, pero eso es lo que nos caracteriza (y a algunos clientes también). Esta ventaja competitiva será posible mantenerla en base a cinco criterios: es durable, ya que la marca y el recurso humano no se gasta, pudiendo usarlos en diferentes lugares y proyectos, es difícilmente transferible, ya que la patente, imagen de marca, reputación, etc., es complicado de traspasar entre entidades, es relativamente fácil de imitar, aunque no tendrá la reputación de la marca actual, puede ser sustituible, es decir, se puede satisfacer lo que ofrece Kitchen con otros establecimientos, pero no tendrán la experiencia completa que ofrecemos, por lo que refuerza nuestra ventaja competitiva, y, por último, tenemos una alta complementariedad, es decir, los conocimientos y los recursos disponibles tienen buenas sinergias.

### 7.3. Operaciones Lineales

#### 7.3.1. Cadena de valor y desarrollo de producto

A través de la cadena de valor seremos capaces de entender dónde empieza y acaba el desarrollo de producto y las operaciones iniciales y finales de Kitchen.



#### 7.3.2. Logística de entrada y aprovisionamiento

La cadena empieza con la logística de entrada. Este se centra, principalmente, en la gestión con los proveedores. Hay algunos productos que vienen elaborados que son proveídos por Dame Fuego, empresa que nos proporciona las salsas, arroz, tortitas de trigo y algunos productos elaborados como el Cachobruito. Aunque pertenezca a otra entidad jurídica diferente, procedemos a explicar cómo se procede en su cocinas



centrales en la calle Nestares, 10, Madrid. Una vez que se recibe la carne pasa una revisión de calidad, siguiendo el reglamento sanitario de la Comunidad de Madrid. A continuación, se envasa al vacío, se pone la etiqueta correspondiente (ver punto 5.1.6. Marca y Producto del Plan de Marketing) y se guarda en una de las tres cámaras frigoríficas de la cocina. Por otro, recurrimos a comerciantes dentro del mercado como proveedores del resto de los productos necesarios para la elaboración de nuestro menú. Los productos de los que nos proveen son almacenados en dos ubicaciones, especificados más adelante. Estos proveedores son los siguientes:

Proveedor	Producto	€/kg	Cantidad (kg)	Precio total	Plazo de entrega	Frecuencia
Fruterías Peña	Tomates, verduras, etc.	13,00 €	25	325,00 €	Inmediato	A demanda
Pescadería Javier	Gambas	7,00 €	15	105,00 €	Inmediato	A demanda
Pescadería Javier	Merluza	14,00 €	20	280,00 €	Inmediato	A demanda
Carnicería Antonio Fernández	Pollo	8,00 €	50	400,00 €	Inmediato	A demanda
Charcutería Alejandro	Butifarra, especias, etc.	14,00 €	20	280,00 €	Inmediato	A demanda
Hermanos Gómez Ortiz	Tenera	6,00 €	50	300,00 €	Inmediato	A demanda
La Virgen (Bebidas de Calidad)	Cervezas y bebidas	3,00 €	200	600,00 €	Inmediato	A demanda
Alma Vinos Únicos	Vino	2,00 €	50	100,00 €	Inmediato	A demanda
Bodega Abierta	Vino	2,00 €	50	100,00 €	Inmediato	A demanda

Otros externos: Jasla hostelería provee el aceite de girasol y algunas especias y Ta Tung productos asiáticos.

### 7.3.3. Almacenamiento

Existen dos sitios físicos de almacenaje claves para nuestro proyecto. Como dicho anteriormente, aunque no es propio de Kitchen 154, Dame Fuego juega un papel importante en este paso también ya que está en el paso previo de la cadena de provisión. En sus cocinas centrales en Nestares, por un lado, tienen el almacenamiento en frío, gracias a dos cámaras frigoríficas y, por el otro, el almacenamiento en seco, compuesto por varios armarios. Dentro de las cámaras se guarda el producto almacenado al vacío en cajas, normalmente con 25 o 50 productos por caja (dependiendo del tamaño del producto). Además, se clasifican dependiendo del lote al que pertenecen y a la fecha de caducidad de ese lote. Por otro, el almacenamiento seco consiste, principalmente, en salsas (cuidado con el picor de la Cruel, a ver si se va a derramar e incendia el sitio), arroz



y las tortillas de trigo. Almacenados por cajas, también se intentan separar por lotes, sacando antes aquellos con fecha de caducidad anterior.

El segundo sitio de almacenaje es el local, en este caso, el Mercado de Vallehermoso. Aquí contamos con dos sitios para almacenar. El más usado es el del propio local de la planta alta, donde guardamos el producto en los frigoríficos. El otro está en la zona de almacenes, donde no se guarda producto orgánico, sino utensilios de cocina, pancartas, etc.

#### 7.3.4. Operaciones

Una vez tenemos los aprovisionamientos y productos almacenados correctamente, se procede con dos procesos en dos casos diferentes. Para el envío a domicilio, se envía directamente desde Nestares, espacio compartido con Dame Fuego para el envío a domicilio. En este caso, el producto permanecerá en las cámaras frigoríficas o en seco hasta que se realice una compra online, en cual caso se saca de la cámara frigorífica, se mete en la caja con el resto de los productos comprados por el cliente y, en las siguientes horas, se mete en la furgoneta de reparto y se lleva a su destino. Por el otro lado, los productos almacenados en el local del Mercado, ya sea en la planta primera o en el sótano, se sigue el siguiente proceso.

El primer paso en las operaciones coger el producto de su sitio de almacenaje. Los productos más utilizados suelen estar en el frigorífico del puesto, por lo que se sacará para su elaboración. Es en cocina donde se elaboran todos los productos, tanto los que se hacen desde cero como lo que hay que, simplemente, prepararlos porque vienen envasados al vacío.

#### 7.3.5. Logística de salida

La logística de salida consiste, por un lado, en la venta online, la cual sale desde la cocina en Nestares con nuestra furgoneta de reparto. Actualmente, se reparte dos veces a la semana, los martes y los jueves. Por otro lado, la venta en el mismo puesto consiste en el servicio a mesa.



#### 7.3.6. Marketing y posventa

El servicio de posventa consiste en la atención al cliente de forma telefónica y vía email. Junto con el marketing, es la forma en la que conseguimos fidelizar al clientes, la misma en la que, muchas veces, conseguimos atraerlo en primer lugar. Esta estrategia se resume en la experiencia que se ofrece en nuestras redes sociales. En ellas, centrados en nuestro [blog](#), [Twitter](#), [YouTube](#), [Instagram](#) y [Facebook](#), compartimos las mejores formas de cocinar los platos en casa, recetas donde incluir nuestras salsas y complementos, ofertas y promociones, etc. Para ver más detalles sobre la gestión del marketing puedes referirte al plan de marketing anterior.

#### 7.3.7. Costes operativos

Serán analizados con más detalle en el plan financiero. Estos se resumen en cuatro gastos principales: el recurso humano necesario (dos trabajadores, 2,500€/mes por trabajador con gastos sociales incluidos), costes de distribución y reparto (renting de furgoneta actual, 350€/mes + IVA), coste de los productos y materias primas (PVP con un 10% de descuento), costes indirectos de los productos (etiquetas, cajas, plásticos, etc.).

#### 7.3.8. Gestión de residuos

¿Nuestros platos están buenos? No, están buenísimos (no lo decimos nosotros). Sin embargo, a veces el picante es demasiado intenso para terminarse el plato. No pasa nada, nos encargamos (lo intentamos) de separarlo y tirarlo en uno de los dos cubos que tenemos disponibles en el Mercado de Vallehermoso. El otro lo utilizamos para plásticos y, los cartones, los llevamos directamente al cuarto de la basura. Este punto, sin embargo, es uno a mejorar, por lo que se desarrollará con más extensión más adelante.

### 7.4. Análisis de recursos

#### 7.4.1. Recursos tangibles

Estos los dividimos en dos ramas principales. Por un lado, nuestros recursos financieros consisten en el resultado neto del 2020, por valor de 12.075,69€, y un préstamo. Por otro, los recursos tangibles consisten en inmuebles, equipos informáticos, transporte,



etc. En este punto, contamos con una furgoneta de reparto (en renting), dos equipos informáticos y el alquiler de la cocina central de Nestares y los diferentes locales.

#### 7.4.2. Recursos intangibles

Los recursos intangibles, por un lado, relacionados con propiedad intelectual son la marca K154 y la plataforma web [www.kitchen154.com](http://www.kitchen154.com). Por otro lado, podemos considerar el recurso humano, al que preferimos tratar como un fin en sí mismo (tal como vemos en el plan de dirección de personas más adelante), es decir, los empleados de la empresa, como activos imprescindibles que no se pueden valorar cuantitativamente, sino cualitativamente por sus conocimientos y habilidades. En este sentido, contamos con el equipo directivo, con conocimientos en cocina y elaboración de nuestros productos, legales, administrativos, logísticos, etc. Concretamente, dentro del mercado tenemos, actualmente, dos trabajadores.

### 7.5. Operaciones Circulares

#### 7.5.1. Objetivo

Con el fin de entender y buscar la circularización de Kitchen tanto a nivel de negocio como local en el Mercado de Vallehermoso, cada uno de los siguientes apartados podrán describir iniciativas relacionadas con ambos objetivos o con uno de los dos. Al ser parte del ecosistema del Mercado de Vallehermoso, dejaremos propuestas para acercar al mercado a este objetivo último.

#### 7.5.2. Objetivos estratégicos

Traemos del Plan de Marketing los objetivos de este proyecto, unos que siguen las guías de unos SMART. Estos, dadas las condiciones del Mercado y habiendo entendido las dificultades de circularizar un negocio, no buscan la circularización completa de Kitchen 154. Las dos soluciones aportadas, las cuales nos acercan más a ese objetivo, pueden quedar enmarcadas dentro de una estrategia de circularización en el ámbito del uso y la revalorización. Esto es ya que, centrados en la reutilización del plástico y la mejor gestión de los residuos, nuestra estrategia tendrá los siguientes puntos (unos que se llevarán a





cabo con los recursos descritos en el punto 4.7. Análisis de recursos y los recursos nuevos, descritos a lo largo de los siguientes puntos):

- Uso y consumo responsable: ayudaremos al consumidor en el uso responsable de nuestros productos. Esta estrategia la llevará a cabo nuestro cliente de una manera directa e indirecta. La manera directa será a través del siguiente punto: la concienciación. La indirecta será gracias a que seremos nosotros los encargados de que el consumo sea responsable, asegurándonos de que nuestra cadena de valor se acerca lo máximo posible a una circular. Esta parte de la estrategia es SMART por los siguiente motivos:
  - o *Specific* (específico): buscamos que nuestros clientes lleven a la acción el consumo responsable, intentando desechar lo mínimo posible de su comida.
  - o *Measurable* (medible): será medible gracias a los indicadores que crearemos más adelante. Estos se basan en calcular la cantidad de residuo orgánico que se genera en varios puntos diferentes en el tiempo. En base a las diferencias entre ellos, sabremos si hemos conseguido el objetivo.
  - o *Attainable* (alcanzable): es alcanzable gracias a los medios con los que contamos, tanto a nivel tecnológico y presencia digital, como en la elaboración de un plan.
  - o *Relevant* (relevante): es relevante dentro enmarcado en el proyecto Vallehermoso Circular.
  - o *Timely* (a tiempo): podrá ser llevado a tiempo dentro de los límites de fechas que sean impuestos más adelante.
- Educación e información: a través de nuestra campaña Kitchen 154+, definida en el Plan de Marketing, promoveremos información sobre el correcto uso y consumo, especialmente en relación al gasto y consumo de energía, agua, etc.
  - o *Specific* (específico): buscamos una mayor concienciación no solo de nuestro clientes, sino de todos los usuarios que nos sigan en nuestra redes sociales.
  - o *Measurable* (medible): podremos medir esta concienciación, como veremos más adelante, gracias, por un lado, a las estadísticas proporcionadas por las redes sociales y, por otro, a diferentes tests y pruebas que realizaremos de forma presencial y digital.



- *Attainable* (alcanzable): es alcanzable gracias a los medios con los que contamos, tanto a nivel tecnológico y presencia digital, como en la elaboración de un plan.
  - *Relevant* (relevante): es relevante dentro enmarcado en el proyecto Vallehermoso Circular.
  - *Timely* (a tiempo): podrá ser llevado a tiempo dentro de los límites de fechas que sean impuestos más adelante.
- Compostaje y reciclaje: los residuos orgánicos dentro del Mercado se someterán al proceso de compostaje mediante el cual se facilita la descomposición en un ambiente oxigenado, creando un fertilizante rico en nutrientes.
- *Specific* (específico): queremos que los residuos orgánicos que se produzcan en nuestro puesto dentro del Mercado, al igual que el resto de los puestos, se gestionen de forma responsable, pudiendo tener acceso posteriormente al producto obtenido del compostaje.
  - *Measurable* (medible): esto será medido teniendo en cuenta la cantidad de residuo orgánico que sale del Mercado comparado con el que se consigue con el compostaje.
  - *Attainable* (alcanzable): es alcanzable gracias a la participación de una empresa experta en gestión de residuos.
  - *Relevant* (relevante): es relevante dentro enmarcado en el proyecto Vallehermoso Circular.
  - *Timely* (a tiempo): podrá ser llevado a tiempo dentro de los límites de fechas que sean impuestos más adelante.

### 7.5.3. Creación de valor circular

La circularidad, como hemos visto anteriormente en el plan de marketing, crea un valor especial y diferencial. Aplicado al plan de operaciones, vemos que el camino a la circularización trae muchas ventajas. Entre ellas, como veremos, podremos usar y aprovechar proveedores de puestos cercanos. En nuestro caso, tanto a nivel de Kitchen 154 global como el puesto en Vallehermoso, se utilizarán los proveedores de materia prima de los mercaderes locales.





#### 7.5.4. Cadena de valor y desarrollo de producto

##### 7.5.4.1. Perspectiva global de Kitchen154

###### 7.5.4.1.1. Logística de entrada y aprovisionamientos

En un contexto de economía circular, el inicio de la cadena de valor juega un papel indispensable, ya que suele ser donde menos sostenibilidad encontramos. Para solventar este problema, todos los proveedores pertenecerán al mercado municipal más cercano al local en cuestión: el Thai Bar se proveerá del Mercado de Chamberí y el Mercado de Vallehermoso, y el local La Virgen 154 se proveerá del Mercado de Chamberí. De esta manera, podremos disfrutar, además, de los descuentos que ofrecen “intra-mercado”, los que rondan el 10% sobre el PVP. Con la mayoría de los proveedores dentro de los mercados, solo tendremos que utilizar transporte para el local de la Virgen 154, la distribución desde Nestares y el reparto a domicilio. Con respecto a los dos primeros, para reducir el impacto de huella de carbono, sustituiremos la furgoneta de recogida y reparto actual por una 100% eléctrica (renting de Renault Kangoo Z.E. por 410,82€/mes). Una vez llega la materia prima a Nestares se colocarán en los espacios descritos en el punto 4.1.2. Almacenamiento, optimizando las cámaras frigoríficas para evitar el desuso de la energía consumida por ellas. Dependiendo del destino, esta mercancía tendrá un destino u otro, un cliente o un local de Kitchen. De nuevo, se hará uso de la nueva furgoneta para el reparto.



#### 7.5.4.1.2. Almacenamiento

El almacenamiento seguirá las mismas pautas que las descritas en la cadena de valor de las operaciones lineales. Las únicas medidas que se tomarán se basarán en la concienciación de la necesidad de tener las cámaras frigoríficas cerradas para evitar el gasto de energía extra.

#### 7.5.4.1.3. Logística de salida

En la logística de salida, el único cambio que habrá será en el reparto, ya que dispondremos de la furgoneta anteriormente mencionada. Con ella, podremos cerrar el círculo del desarrollo del producto de una manera cercana a lo circular.

#### 7.5.4.1.4. Marketing y servicio posventa

Como se explicó en el plan de marketing, haremos uso de un programa de incentivos para la devolución del plástico utilizado en los productos envasados al vacío. Este programa otorgará unos puntos, denominados "Kreditos", para que, por cada bolsa que el cliente retorne, tenga un beneficio. Este se divide en dos tipos de crédito:

	<u>5 plásticos</u>	<u>10 plásticos</u>	<u>15 plásticos</u>	<u>20+ plásticos</u>
Kreditos con puntos	10 puntos	20 puntos	20 puntos	40 puntos
Kreditos con % en compra online	1%	2%	3%	4%

**1 punto equivale a 0,05€**

Con estos plásticos que retornan, se reutilizarán para, después de limpiarlos, se puedan volver a utilizar para otros productos. Se está estudiando actualmente la opción de comprar una impresora industrial de 3D para, después de derretir el plástico, se pueda crear mobiliario y vajilla con ello.

Además, K154+ consistirá también en una plataforma de información para concienciar a nuestros clientes y más usuarios sobre formas de consumo responsable, tips, recetas, etc. Para ello, no requeriremos ninguna inversión extra ya que será el responsable actual de las RRSS de llevar a cabo estas campañas.



## 7.5.4.2. Perspectiva Kitchen – Mercado de Vallehermoso

### 7.5.4.2.1. Logística de entrada y aprovisionamientos

Volviendo a los proveedores, esta vez desde el punto de vista local del puesto dentro del Mercado de Vallehermoso, vemos que la mayoría de ellos ya son comerciantes del mismo. Esta es una de las formas más fáciles de aproximarse a la circularidad, evitando transporte intermedio, conociendo al proveedor y el origen de la materia prima, etc. Como mencionado anteriormente, con los comerciantes se disfruta de, aproximadamente, un 10% sobre el PVP.

### 7.5.4.2.2. Almacenamiento

El almacenamiento dentro del mercado seguirá siendo como hasta ahora.

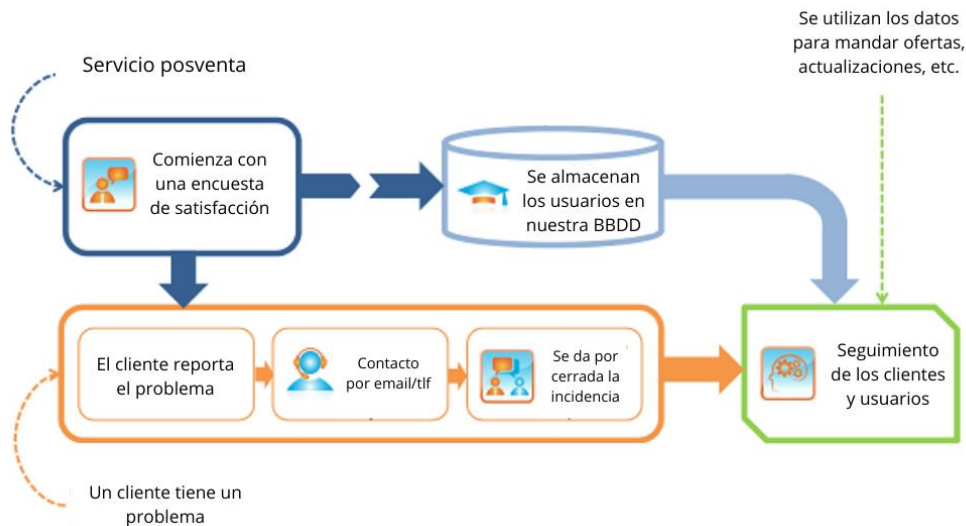
### 7.5.4.2.3. Logística de salida

Como propuesta adicional a la explicada en la visión general de Kitchen 154, proponemos que, a nivel de Mercado, creemos una base de bicicletas BiciMad para que un repartidor contratado por el mercado, especificado en gastos previstos, se ocupe de dar salida a los pedidos realizados a los puestos de restauración y abastos del mercado. Este proyecto sería en colaboración con el Ayuntamiento de Madrid y consistiría en establecer un punto de 10 bicicletas eléctricas en la cara de la Calle Vallehermoso (ver anexo IV). Estas bicicletas podrán ser utilizadas por el repartidor para aquellos pedidos que estén en un radio de 500 metros del Mercado.

### 7.5.4.2.4. Marketing y servicio posventa

La propuesta para el Mercado de Vallehermoso consiste en unir fuerzas entre la campaña K154+ y la actual gestión de RRSS. De esta forma, se crearán sinergias entre ambas campañas, dando más importancia a la circularidad de Vallehermoso. Se propone la compra de contenedores de compostaje para tener en el propio mercado (ver anexo V). Estos nos solo servirán para poder beneficiarse de la biomasa creada por tirar ahí el residuo orgánico del mercado, sino que tendrá un carácter formativo. Los visitantes del mercado y la zona podrán pasar a ver el contenedor y será un imán de atracción para poder explicar las ventajas del reciclaje, el compostaje, etc.





### 7.5.5. Gestión de residuos

Ya eliminada la huella medioambiental producida por el reparto de mercancía al local, unas de las políticas que proponemos a la gestión del Mercado se basa en la gestión de residuos. Detallado en el punto 5.6.1. Inmovilizado material, se comprarán cubos de basura para separar el residuo orgánico, plásticos, cartones y vidrios. Damos, además la siguiente recomendación sobre la gestión de residuos general del Mercado, con el cual estamos 100% comprometidos. El actual cuarto de basuras tiene unas dimensiones de 6 metros de largo y 2 metros de ancho, con un extra de un rincón apartado de 1,5 metros de largo por 1 metro de ancho. En él hay una maquina prensadora de cartón, otra para prensar y comprimir la basura de los contenedores y, el resto del espacio, está utilizado para cuatro contenedores (orgánico, cartones y plásticos) (ver anexo 1).

Para que los residuos se gestionen de una manera eficiente proponemos lo que hemos llamado "La Ruta del Residuo". Ante todo, debemos tener en mente el residuo que se genera a lo largo del día. El primer residuo que se genera en un puesto es el matutino. Este consiste, principalmente, de cartón y plástico del embalaje de los productos que entran frescos para el día. Los residuos siguientes consisten, para los puestos de abastos, en las partes de la comida que no se venden (sobre todo aplicable a carnicerías y pescaderías), el producto que se pone malo (sobre todo aplicable a fruterías) y las sobras (relevante, principalmente, para restauración). Al final del día, se desechará el producto orgánico que no pueda venderse al día siguiente.



Con este itinerario, proponemos la siguiente ruta:

- i. Primera parada: identificando que el problema empieza en los propios puestos, proponemos que el Mercado provea a cada puesto de tres cubos de basura para separar cuatro tipos de residuos: orgánico, plásticos, cartón y vidrio.
- ii. Segunda parada: es un problema la cantidad de basura que se genera, principalmente orgánica y de plásticos. Es por ello por lo que se pondrá un empleado del mercado o se la asignará a uno de los bedeles, especificado en el punto 6.6.3. Gastos previstos e imprevistos, la recogida de estas bolsas a lo largo del día, todavía por establecer la frecuencia determinada. Aun así, los propios mercaderes podrán llevar sus bolsas, indicado en el punto siguiente.
- iii. Tercera parada: una vez que el empleado ha recogido estas bolsas, o el mercader necesita tirar una de sus bolsas, la tendrá que llevar al cuarto de basuras. En este habrá contenedores de basura específicos para cada residuo definido anteriormente (ver anexo II). Una vez llenos los cubos, será responsable de la recogida dos entidades. La empresa Acicla será la encargada de recoger todos estos residuos.
- iv. Cuarta parada: la empresa Acicla llevará los residuos al vertedero de Pinto, directos a la planta de biometanización y compostaje.

Como se ha mencionado anteriormente, además de este último paso, se podrá tirar residuo orgánico en los propios contenedores de compostaje del mercado.

#### 7.5.6. Métodos de medición de resultados

Volviendo a los tres objetivos propuestos en el apartado 6.2. Objetivos estratégicos, debemos establecer las formas de medición para ver el rendimiento y desarrollo de cada una de ellas.

##### 7.5.6.1. Uso y consumo responsable

El objetivo es ayudar al consumidor a estar más concienciado sobre la sostenibilidad, la economía circular, etc. Este objetivo se complementa con el siguiente, pero con el matiz de que este podrá ser medible a través de otras formas. Los métodos de medición consistirán en encuestas en el local del Mercado y online. Se hará una primera muestra previa a las campañas de K154+ con 200 personas, 100 clientes y 100 usuarios. Después



de 3 meses con la campaña activa, volveremos a hacer las preguntas, reformuladas, a las mismas personas. En base a las respuestas podremos decir si la campaña ha tenido éxito o no.

#### 7.5.6.2. Educación e información

Este objetivo se conseguirá con Kitchen 154+. La forma de medir el impacto de esta campaña será gracias a las estadísticas de las RRSS por las que se distribuirá esta información. Consideraremos que esta campaña ha tenido éxito si consigue mantener los niveles de interacción y visibilidad que los posts normales, con un margen de +- 10%. Cuantificar este dato en este plan no tiene sentido ya que las interacciones, seguidores, frecuencia de posts, etc., varía dependiendo del momento del año, tendencias, etc.

#### 7.5.6.3. Compostaje y reciclaje

Para lograr tener medición una medición en este objetivo, ya que la empresa encargada de la gestión lo llevará todo a la planta de biometanización de Pinto, utilizaremos la siguiente medida. La persona encargada de la recogida de basura dentro del mercado rellenará todos los días una ficha sobre los contenedores que se llenan en el mercado. De esta forma, sabremos cuánto residuo orgánico está saliendo y, comparando con cuánto conseguiremos recoger del residuo compostado, podremos tener una estimación del éxito de este objetivo.





### 7.5.7. Cuadro de control y contingencias



Producto	Proveedor	Plan de contención	€/kg	Cantidad (kg)	Precio total	Plazo de entrega
		Si sube el precio o no se puede recurrir al proveedor anterior				
Tomates, verduras, etc.	Fruterías Peña	Frutería Torijano	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Gambas	Pescadería Martín de los Ríos	Pescadería y mariscos Carlos	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Merluza	Pescadería Martín de los Ríos	Pescadería y mariscos Carlos	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Pollo	Carnicería Antonio Fernández	Hermanos Gómez Ortiz	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Butifarra, especias, etc.	Charcutería Alejandro	Proveedor externo / Cannelle	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Ternera	Hermanos Gómez Ortiz	Carnicería Antonio Fernández	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Cervezas y bebidas	La Virgen (Bebidas de Calidad)	Proveedor externo	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Vino	Alma Vinos Únicos	Proveedor externo	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato
Vino	Bodega Abierta	Proveedor externo	PVP	Demandado	PVP con 10% de descuento	Inmediato



	<b>Control administrativo</b>	<b>Control de producción</b>	<b>Control presupuestario</b>	<b>Control de costes</b>	<b>Control de inventario</b>
<b>Políticas</b>	<p>1. Revisión mensual sobre el rendimiento de los empleados</p> <p>2. Revisión semanal de la eficiencia en la cadena de valor</p>	<p>1. Se harán estimaciones mensuales sobre la cantidad necesario de provisión</p> <p>2. Se tendrá en cuenta la capacidad de almacenamiento disponible en el local de Vallehermoso</p>	<p>1. Se seguirá llevando a cabo un seguimiento de los gastos e ingresos, relaciones o no con la actividad</p> <p>2. Se llevarán a cabo estimaciones de las necesidades financieras para entender la necesidad de financiación externa a corto y medio plazo</p>	<p>1. Tener un control máximo en los proveedores y los PVPs ofrecidos. Se recurrirá al plan de contingencias en caso de subidas de precio</p> <p>2. Los costes de transporte y distribución serán tenidos en cuenta para ver la eficiencia del nuevo procedimiento de reparto (furgoneta eléctrica y BiciMad)</p>	<p>1. Se seguirá el proceso de control de calidad de todos los productos</p> <p>2. Se mantendrá la cadena de frío en aquellos productos que lo requieran</p>
<b>Formas de medición y herramientas</b>	<p>1. Encuesta y cuestionario a los empleados sobre la gestión mensual</p> <p>2. Se llevará a cabo un plan de medición de rendimiento en la cadena de valor, teniendo en cuenta tiempo, productividad y gestión.</p>	<p>1. Ficha comparativa entre años y/o meses para ver las necesidades de provisión de esa semana, con el fin de ser más sostenibles y desechar menos</p> <p>2. Control de capacidad y ocupación de cada producto en su sitio de almacenado</p>	<p>1. Se utilizará Holded como herramienta de contabilidad principal</p> <p>2. Se realizarán análisis financieros en base a los ingresos y gastos del mes anterior</p>	<p>1. El seguimiento será mensual, llevando un control de la evolución de los precios de los productos que más se compran.</p> <p>2. Se tendrá un seguimiento del consumo de electricidad de la furgoneta. Sobre el repartidor de BiciMad, se medirá el tiempo que dura el reparto, la frecuencia, la demanda en el radio establecido anteriormente, etc.</p>	<p>1. Se tendrá como referencia las medidas sanitarias de la Comunidad de Madrid y las herramientas de auditoría propias y externas</p>



## 7.5.8. Plan de inversiones

### 7.5.8.1. Inmovilizado material

<b>Plan de inversiones de inmovilizado material (mensual)</b>	<b>Uds</b>	<b>€</b>	<b>IVA</b>
Contratación de Acicla		3.180,00 €	667,80 €
Contenedor de 800L RSU	2,00		
Contenedor de 800L Cartón	1,00		
Contenedor de 240L Envases	2,00		
Contenedor de 120L Vidrio	3,00		
Recogida diaria			
Compostador 1200 L Prosperplast	1,00	129,00 €	27,09 €
Pegatinas para bicicletas BiciMad	10,00	35,00 €	7,35 €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)	10,00	800,00 €	168,00 €
Base para BiciMad (bonificación posible)	1,00	1.000,00 €	210,00 €
<b>Total anual</b>		<b>40.124,00 €</b>	<b>8.426,04 €</b>

### 7.5.8.2. Gastos previstos e imprevistos

<b>Previsión de gastos (mensual)</b>	<b>Uds</b>	<b>€</b>	<b>IVA</b>
Empleados en K154 Mercado de Vallehermoso	2,00	5.000,00 €	
Nómina	2,00	2.000,00 €	
Gastos sociales	2,00	500,00 €	
Empleado para la gestión de residuos		1.200,00 €	
Nómina		900,00 €	
Gastos sociales		300,00 €	
Repartidor		1.200,00 €	
Nómina		900,00 €	
Gastos sociales		300,00 €	
Previsión de gastos por Kreditos		40,00 €	
Media de plásticos devueltos por cliente	10,00		
Kreditos equivalentes	20,00		
Número de clientes que devuelven	40,00		
Equivalencia Kredito/€	0,05 €		
€/cliente	1,00 €		
Renting Renault Kangoo ZE	1,00	410,82 €	86,27 €
Web Kitchen 154	1,00	30,00 €	6,30 €
CRM y programa de contabilidad	1,00	60,00 €	12,60 €
<b>Total anual</b>		<b>94.809,84 €</b>	<b>1.262,07 €</b>



## 8. Del Plan de Operaciones y Marketing al de Dirección de Personas y Jurídico

Una de las principales características que hace de un plan de negocio un “buen” plan de negocios es su cohesión. En el Plan de Marketing y Operaciones hemos entendido los aspectos principales de Kitchen, tanto a nivel de negocio y productos como de valores, los canales por los que se vende, se distribuye y se comunica, los problemas circulares a los que se va a hacer frente, etc. En resumen, una introducción a Kitchen y un plan estratégico de marketing y operaciones para solucionar las cuestiones planteadas. Con el Plan de Dirección de Personas y Jurídico buscamos organizar todo aquello que hemos plasmado en los planes anteriores, estructurarlo para saber cómo vamos a dirigir a las personas encargadas de todo ello y que formas jurídicas va a tomar este proyecto.

## 9. Plan de dirección de personas: K154, más que un empleador

En Kitchen 154 tenemos dos prioridades: la comida y todas las personas que trabajan para que los clientes disfruten lo máximo posible. En esta primera parte, nos centraremos en ver todo lo relacionado a la dirección de personas, viendo los planes de remuneración e incentivos, estructura interna, etc. En conclusión, veremos todo aquello que hace a Kitchen más que un empleador: una empresa que busca retener talento para ayudarnos a alcanzar nuestra visión. Este análisis será una ayuda y un pilar fundamental para hablar de nuestro objetivo circular, siendo este un valor diferencial para atraer talento y trabajadores dedicados y comprometidos.

### 9.1. Áreas de trabajo y funciones

Relacionando el puesto del Mercado de Vallehermoso con el equipo general de Kitchen, contaremos con 7 personas, divididas en las siguientes áreas funcionales.

En el área de dirección encontramos a los tres socios: Alex Zurdo, José Miguel García Viejo y Andrés 'Txitxo' Fernández. Estos asumen la responsabilidad general compartida, encargándose de asegurar y liderar al resto del equipo para que todo funcione correctamente. Entre sus tareas principales se encuentra estar en contacto con las administraciones públicas (dirigido, sobre todo, por José Miguel), dar a conocer la empresa, estar en contacto con todos los stakeholders (dirigido, sobre todo, por Txitxo, centrado en la gestión de proveedores), buscar subvenciones y ayudas, crear y ejecutar



planes estratégicos de la empresa, etc. Además, serán los encargados de supervisar las cuentas y resultados financieros y de organizar al resto del equipo como figura líder dentro del departamento de Recursos Humanos o Dirección de Personas, encabezada por Alex, manteniendo los ánimos y motivación.

En el área de marketing encontramos dos subgrupos. Por un lado, tenemos la rama de creatividad y publicidad, en la que está Cristian Perenyi. Aunque todo el equipo aporta creatividad y locura a las campañas de marketing, él es quien lidera el caos y lo organiza para reflejar fielmente quiénes somos. Sus funciones principales, por tanto, se centran en la ideación, creación y ejecución de campañas promocionales de marketing digital (posicionamiento SEO y SEM, publicidad online y promoción de contenido a través de Google, Facebook, YouTube, Instagram y Twitter, creación de contenido para Blog K154, etc.) y offline (*flyers* promocionales, diseño gráfico para presentaciones, etc.). Además, él es el encargado de la gestión de la web y tienda online, actualizando información y productos de manera recurrente. Por el otro, tenemos la rama de atención al cliente encontramos las funciones relacionadas con el servicio pre y posventa, a través del cual, complementado con el marketing, se fideliza al cliente y se asegura su futura compra. En este departamento se gestionan los mensajes recibidos a través de la web y teléfono respecto a pedidos, dudas y sugerencias, encuestas de satisfacción, etc. Actualmente, Cristian es el responsable de gestionar estas tareas.

En el área de transporte y logística, encontramos dos funciones principales. Por un lado, el transporte de mercancía y productos, en colaboración con el proveedor principal, Dame Fuego SL, que se gestiona desde su sede en la calle Nestares. Esta parte cuenta con dos personas que conducen y dejan la mercancía en el mercado. Por el otro, el transporte de los paquetes de los pedidos online, repartidos con la misma furgoneta y por las mismas dos personas. En el camino de reparto, se incluye el *drop off* de la mercancía en el Mercado y, simultáneamente, en los domicilios de los clientes. Previo a este reparto, desde el área de dirección, se calcula la ruta óptima para hacer el reparto más eficiente y rápido.

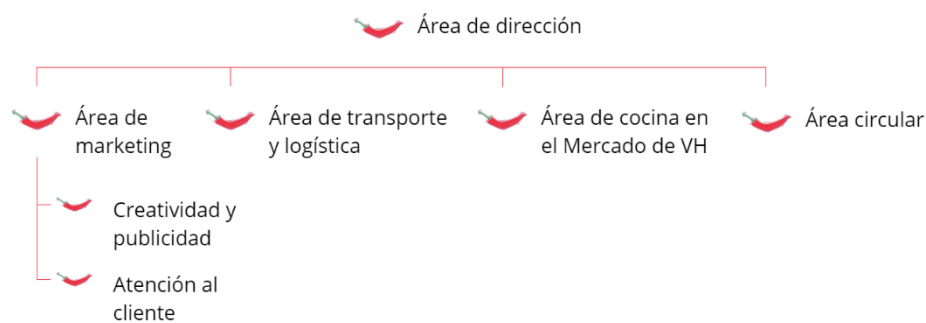
En el área de cocina local encontramos a nuestros empleados más importantes: aquellos encargados de asegurar, junto con el resto del equipo, el buen funcionamiento del local, cocinando comida para que esté a la altura de las expectativas (y mejor) de los clientes.



Esta área no solo tendrá que cocinar, sino que deberá ocuparse de la llegada de mercancía al Mercado, asegurar la cadena de frío, el correcto almacenaje y, enfocados en nuestro proyecto de circularización, serán los encargados de la correcta división de los residuos. Para ello, actualmente, contamos con dos personas a tiempo completo.

Por último, con el enfoque propio del proyecto, tendremos una nueva área circular, en el que existen dos figuras nuevas, mencionados en los planes anteriores. Por un lado, tenemos un nuevo gestor circular, persona responsable de supervisar y gestionar los residuos producidos por los puestos del mercado. Como se ha explicado con anterioridad, los propios comerciantes podrán llevar sus residuos al cuarto de basuras, además de que este gestor será el responsable de, con una frecuencia diaria todavía por establecer, llevar todas estas bolsas y repartirlas en los contenedores correspondientes. Por el otro lado, existirá la nueva figura de repartidor del Mercado. Este será el responsable del transporte de mercancía para distancias cortas, reparto que hará con el servicio de bicicletas eléctricas descrito en el anterior Plan de Operaciones.

## 9.2. Organigrama



## 9.3. Plan de retribución e incentivos

### 9.3.1. Forma de retribución e incentivos

Todos los trabajadores y colaboradores de Kitchen 154 reciben y recibirán un salario y una compensación justas, adaptadas y acordes a su desempeño personal, de equipo y de la empresa. Con ello, teniendo un equipo dividido en seis áreas, cada una tendrá objetivos tanto individuales como de equipo a cumplir, como se detalla a continuación, para optar a la parte variable.



- i. El equipo directivo tendrá una renta fija del 80% y una variable del 20%. Este último se basará en los objetivos establecidos a corto y medio plazo.
- ii. El equipo de transporte y logística tendrá una renta fija del 80% y una variable del 20%. Este último se basará en:
  - a. Productividad en el proceso de carga, descarga y reparto. Este punto será el 10% de la parte variable y variará en función del desempeño en base a criterios de tiempo y satisfacción del cliente (en el caso de los repartos a domicilio).
  - b. La evaluación por parte del supervisor del equipo. Este punto será el 10% de la parte variable y dependerá de la nota (1 - insuficiente, 2 - regular, 3 - buena y 4 - excelente) asignada por el supervisor según la siguiente rúbrica (un promedio de todos los puntos):
    - i. Comunicación y coordinación con el resto del equipo
    - ii. Embajador de los valores de Kitchen 154
    - iii. Respeto y cordialidad con el equipo
    - iv. Evaluación del cliente (puntuación recibida por los clientes atendidos)
- iii. El equipo de cocina tendrá una renta fija del 80% y una variable del 20%. Este último se basará en:
  - a. Productividad en el proceso de preparación, cocina y servicio en el puesto del Mercado de Vallehermoso. Este punto será el 10% de la parte variable y variará en función del desempeño en base a criterios de tiempo y satisfacción del cliente (en el caso del servicio a mesa y barra)
  - b. La evaluación por parte del supervisor del equipo. Este punto será el 10% de la parte variable y dependerá de la nota (1 - insuficiente, 2 - regular, 3 - buena y 4 - excelente) asignada por el supervisor según la siguiente rúbrica (un promedio de todos los puntos):
    - i. Comunicación y coordinación con el resto del equipo
    - ii. Embajador de los valores de Kitchen 154
    - iii. Respeto y cordialidad con el equipo
    - iv. Evaluación del cliente (puntuación local recibida por los clientes atendidos)
- iv. El equipo del área circular tendrá una renta fija del 80% y una variable del 20%. Este último se basará en:



- a. Productividad en el proceso de gestión de residuos y trato con los comerciantes. Este punto será el 10% de la parte variable y variará en función del desempeño en base a los KPIs previamente establecidos en el Plan de Operaciones.
- b. Dado que es un nuevo equipo experimental, el 10% restante de la parte variables dependerá de la evaluación tanto de un supervisor como de los comerciantes con los que se tiene que relacionar. Dependerá de la nota (1 - insuficiente, 2 - regular, 3 - buena y 4 - excelente) asignada según la siguiente rúbrica (un promedio de todos los puntos):
  - i. Comunicación y coordinación fluida con los comerciantes
  - ii. Embajador de los valores de Kitchen 154
  - iii. Buen trato a los clientes con los que se cruza en sus tareas diarias
  - iv. Compromiso con la correcta ejecución de sus tareas

### 9.3.2. Puestos y nóminas

En este apartado veremos desglosados cada puesto con su descripción, nómina y gastos correspondiente.

- i. CEO
  - a. Misión y descripción: ser la cabeza visible de la empresa, siendo el punto de referencia. Es el encargado de idear y ejecutar la visión estrategia a medio y largo plazo
  - b. Condiciones: jornada completa (40h), salario anual bruto de 40.000€ y un 20% de descuento en los productos online de K154
- ii. CFO
  - a. Misión y descripción: ser la persona responsable de supervisar todo lo relacionado con lo financiero: ingresos, cobros, pagos, gastos, provisiones, etc.
  - b. Condiciones: jornada completa (40h), salario anual bruto de 40.000€ y un 20% de descuento en los productos online de K154
- iii. COO
  - a. Misión y descripción: asegurar el correcto funcionamiento de la empresa en el día a día, asegurando una coordinación entre todos los equipos y departamentos





- b. Condiciones: jornada completa (40h), salario anual bruto de 40.000€ y un 20% de descuento en los productos online de K154
- iv. CMO
  - a. Misión y descripción: crear y ejecutar el plan de marketing, asegurando la aplicación de las acciones y políticas ideadas para dar a conocer la empresa tanto online como offline
  - b. Condiciones: jornada completa (40h), salario anual bruto de 35.000€ y un 20% de descuento en los productos online de K154
- v. Transportista
  - a. Misión y descripción: responsable del correcto transporte y distribución de los pedidos y productos tanto a los puestos de Kitchen como a los domicilios de los pedidos online
  - b. Condiciones: jornada parcial (20h), salario anual bruto de 20.000€ y un 20% de descuento en los productos online de K154
- vi. Cocinero
  - a. Misión y descripción: asegurar la satisfacción del cliente mediante la correcta preparación y servicio de todos nuestros productos
  - b. Condiciones: jornada completa (40h), salario anual bruto de 25.000€ y un 20% de descuento en los productos online de K154
- vii. Repartidor "circular"
  - a. Misión y descripción: encargado del reparto de producto a domicilios y clientes de cercanía (detallado este perímetro en el Plan de Operaciones)
  - b. Condiciones: jornada parcial (20h), salario anual bruto de 15.000€ y un 25% de descuento en los productos online de K154
- viii. Gestor "circular"
  - a. Misión y descripción: encargado de asegurar la correcta recogida de los residuos generados por los comerciantes y de su correcta distribución en los contenedores correspondientes del cuarto de basuras
  - b. Condiciones: jornada parcial (20h), salario anual bruto de 17.500€ y un 25% de descuento en los productos online de K154



#### 9.4. Plan de formación

El plan de formación consiste en formación de conceptos básicos en “Finanzas Personales” y “Vida Sana”, toda impartida de manera online. La duración de cada módulo formativo será de 4 horas y será ofrecida a todos los empleados de la empresa. Esta formación estará bonificada a través de Fundae gracias a la bonificación de 7,5€ por empleado por hora de formación, siempre y cuando la formación tenga un mínimo de dos horas (requisito cumplido) y que los empleados superen el 75% del curso. Para facilitar este aprendizaje, la formación será ofrecida a través de una app de gamificación que externalizaremos en Rewarded SL. El coste total de ambos módulos será de 1.500€ de los cuales bonificaremos 420€ (mínimo disponible para empresas de menos de 10 empleados).

#### 10. Plan fiscal y jurídico

##### 10.1. Forma jurídica

Dado que nuestra empresa lleva operando más de cinco años, destacamos las principales características jurídicas de la misma. Nos constituimos el 06/07/2015 como una Sociedad Limitada, registrada en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo: 33664, Folio: 83, Sección: 8, Hoja Registral: 605969, Inscripción: 1, como “Kitchen 154 SL” y CIF B87306650, con un capital social de 3.000€ y, una ampliación de 60.000€ inscrita el 07/02/2019, Tomo 33664, Folio 88, Sección 8, Hoja 605969, Inscripción 4.

Como SL, respondemos, principalmente, a la siguiente legislación: Ley 11/2018, de 28 de diciembre, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital del RDL 1/2010, de 2 de julio y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, el RDL 1/2010, del 2 de julio, la Ley 31/2014, de 3 de diciembre y la Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del PE y del CE, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.

Además, respecto a su actividad, opera bajo la actividad “Servicios en restaurantes” con el CNAE 2009 número 5610, “Restaurantes y puestos de comida”, y el SIC 5812, “Restaurantes”. El objeto social es “la explotación de restaurantes, bares, cafeterías, locales de comida para llevar y pubs tanto en locales fijos como provisionales”.



## 10.2. Certificados y legislación

Dado que nuestra actividad es la restauración, a continuación, se especifican las licencias y legislación que debemos seguir y tener.

- i. Gestión de la calidad: regulada por la ISO 9001:2001 que certifica la gestión de calidad de la empresa, independientemente de la calidad final del producto;
- ii. Certificación de personas: regulada por la ISO 17024 que certifica la experiencia, la formación y las cualidades para ejercer como técnico, auditor o gestor de calidad, en nuestro caso aplicado al trato del producto, materia prima, etc.;
- iii. Certificación de productos: regulada por la ISO 9001 que certifica que los productos y servicios a los que se les concede son objeto de controles y evaluaciones de calidad establecidos en los sistemas de certificación;
- iv. Gestión alimentaria: regulada por la ISO 22001 que certifica la correcta implantación de los sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos);
- v. Manipulación de alimentos: regulada por el reglamento 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Establece que todo trabajador que esté en contacto con la comida tenga el carné de manipulador de alimentos;
- vi. Condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización de las carnes frescas y sus derivados en los establecimientos de comercio al por menor: reguladas por el RD 1376/2003, de 7 de noviembre;
- vii. Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: regulada por el RD 191/2011, de 18 de febrero;

Enfocados en la visibilidad y certificación de Kitchen por su impulso e incentivos de políticas orientadas a la circularización, se buscará obtener los siguientes reconocimientos:

- i. Gestión ambiental: regulada por la ISO 14001;
- ii. Eficiencia energética: regulada por la ISO 50001 para reducir la huella de carbono en el proceso productivo;
- iii. Implantación de un sistema de gestión para el ecodiseño: regulada por la ISO 14006 y la ISO 14040 (análisis de ciclo de vida de productos);
- iv. Gestión de la calidad: regulada por la ISO 9001, vinculada al impulso de estrategias de economía circular;



v. Certificado de Conformidad AENOR de Estrategia 100% circular

### 10.3. Regulación fiscal

Paralelamente a la legislación aplicable, mencionada anteriormente, destacamos los principales indicadores fiscales que tendremos que seguir, además de los posibles beneficios en cada uno.

- i. Impuesto sobre el Valor Añadido: al ser una empresa en cuya actividad la compra y venta de comida está presente continuamente, el IVA aplicado será el reducido del 10%, indicado por la Agencia Tributaria, “productos utilizados habitual e idóneamente para la nutrición humana o animal” y “servicios de hostelería, acampamento y balneario, los de restaurantes y, el suministro de comidas y bebidas para consumir en el acto, incluso si se confeccionan previo encargo del destinatario”. En el resto de los productos y servicios comprados o vendidos tendrán un tipo impositivo del 21%. Se podrá desgravar el IVA, con una justificación adecuada, de los siguientes gastos (mencionados solo los aplicables a Kitchen 154):
  - a. Material de oficina;
  - b. Gasolina;
  - c. Transporte;
  - d. Internet;
  - e. Marketing digital;
  - f. Herramientas SaaS;
  - g. Cuota de autónomo;
  - h. Formación;
  - i. IBI;
  - j. Programa de facturación
- ii. Impuesto sobre Bienes Inmuebles: centrados en el puesto del Mercado de Vallehermoso, al ser un edificio y una Comunidad de Comerciantes pública, existe una bonificación del 95% sobre el importe anual.
- iii. Impuesto de Sociedades: aplicado el 25%, podemos disfrutar de deducciones por los siguientes conceptos:
  - a. Gastos del período en I+D, hasta la media de los 2 años anteriores (art. 35.1 LIS, 25% deducible);
  - b. Gastos del período en innovación tecnológica (art. 35.2 LIS, 12% deducible);



- c. Dedución por creación de empleo (3.000€ por el primer trabajador menor de 30 años con contrato de tiempo indefinido y 50%, empresas con menos de 50 trabajadores, sobre la cantidad que resulte menor de (i) prestación por desempleo pendiente de percibir o (ii) importe correspondiente a 12 mensualidades de la prestación que tuviera reconocida.
- iv. Subvenciones y ayudas:
  - a. Plan Moves: aunque en este plan se considera el renting de una furgoneta eléctrica, debemos tener en mente esta ayuda del Gobierno para la compra de vehículos eléctricos o híbridos.

Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico a través del Mecanismo de Recuperación, Transformación y Resiliencia – NEXT GENERATION: podemos enmarcar nuestro proyecto en ambas clases de proyectos. En la Clase A, relacionada con implementación de nuevos productos o servicios en el mercado, podemos incluir la reutilización de productos y “la simbiosis industrial que promueva la eficiencia de los recursos materiales diferentes del agua”. En la Clase B, relacionada con el desarrollo y testado de proyectos demostrativos de nuevos productos o servicios, podemos incluir la nueva aplicación de materiales reciclados o “nuevos procesos que valorizan residuos que actualmente no se están valorando, o que aumenten el rendimiento y / o la calidad de operaciones existentes de valorización de residuos de terceros”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> <https://idrconsulting.com/economia-circular/>



## 11. Conectando el proyecto con el Plan Financiero

Debemos tener en cuenta que la siguiente información financiera es una combinación entre tres grandes pilares. Como hemos visto, hay tres variables que debemos tener en cuenta en el caso no solo del proyecto de circularización del Mercado de Vallehermoso, sino de Kitchen específicamente. Estos son el Mercado, Kitchen 154 global y el puesto de Kitchen 154 en el Mercado. Lo que estudiaremos a continuación es la materialización del plan que se ha establecido previamente, poniendo en números y datos como se va a llevar a cabo este proyecto.



## 11.1. Balance – Kitchen 154 Global

En la siguiente tabla vemos la evolución del balance global de Kitchen. Para el cálculo de las partidas existencias, clientes y proveedores se han utilizado los periodos medios de stock, cobro y pago que veremos más adelante.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>112.746,66 €</b>	<b>117.480,46 €</b>	<b>112.314,26 €</b>	<b>106.579,06 €</b>	<b>106.579,06 €</b>	<b>106.579,06 €</b>
% sobre el activo total	24%	35%	48%	90%	69%	60%
Inmovilizado intangible	4.075,45 €	7.375,45 €	775,45 €	775,45 €	775,45 €	775,45 €
Inmovilizado material	82.069,22 €	83.503,02 €	84.936,82 €	79.201,62 €	79.201,62 €	79.201,62 €
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €
Activos por impuesto diferido	25.161,99 €	25.161,99 €	25.161,99 €	25.161,99 €	25.161,99 €	25.161,99 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>365.917,63 €</b>	<b>216.931,64 €</b>	<b>119.680,40 €</b>	<b>11.788,50 €</b>	<b>48.731,09 €</b>	<b>70.335,27 €</b>
% sobre el activo total	76%	65%	52%	10%	31%	40%
Existencias	37.629,04 €	32.720,91 €	28.452,96 €	22.762,37 €	16.371,04 €	26.619,70 €
Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	58.130,73 €	50.548,46 €	43.955,19 €	35.164,15 €	25.810,32 €	46.900,93 €
Otros deudores	3.000,14 €	2.857,27 €	2.721,21 €	2.591,63 €	2.462,05 €	2.591,63 €
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	16.270,79 €	16.270,79 €	16.270,79 €	16.270,79 €	16.270,79 €	16.270,79 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	250.886,93 €	114.534,20 €	28.280,25 €	65.000,44 €	12.183,11 €	22.047,78 €
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>478.664,29 €</b>	<b>334.412,10 €</b>	<b>231.994,66 €</b>	<b>118.367,56 €</b>	<b>155.310,15 €</b>	<b>176.914,33 €</b>
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>364.455,34 €</b>	<b>222.149,69 €</b>	<b>124.714,17 €</b>	<b>5.681,75 €</b>	<b>44.870,57 €</b>	<b>54.821,59 €</b>
% sobre el patrimonio neto + pasivo total	69%	58%	44%	4%	28%	31%
Capital estructurado	63.722,00 €	63.722,00 €	63.722,00 €	63.722,00 €	63.722,00 €	63.722,00 €
Prima de emisión	- €	- €	- €	- €	- €	19.578,00 €
Reservas	37.729,73 €	37.729,73 €	37.729,73 €	37.729,73 €	37.729,73 €	37.729,73 €
Resultados de ejercicios anteriores	152.166,32 €	79.368,92 €	14.777,44 €	-42.952,66 €	66.445,83 €	237,69 €
Resultado del ejercicio	110.837,28 €	41.329,04 €	38.039,88 €	-52.817,33 €	9.864,67 €	-66.445,83 €
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>164.208,95 €</b>	<b>161.025,18 €</b>	<b>156.180,74 €</b>	<b>#####</b>	<b>115.082,52 €</b>	<b>122.092,74 €</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.627,39 €</b>	<b>23.014,72 €</b>	<b>23.014,72 €</b>	<b>3.014,72 €</b>	<b>3.014,72 €</b>	<b>3.014,72 €</b>
% sobre el patrimonio neto + pasivo total	4%	6%	8%	2%	2%	2%
% sobre el pasivo total	13%	14%	15%	2%	3%	2%
Deudas con entidades de crédito a largo plazo	17.825,69 €	20.213,02 €	20.213,02 €	213,02 €	213,02 €	213,02 €
Pasivos por impuesto diferido	2.801,70 €	2.801,70 €	2.801,70 €	2.801,70 €	2.801,70 €	2.801,70 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>143.581,56 €</b>	<b>138.010,46 €</b>	<b>133.166,02 €</b>	<b>#####</b>	<b>112.067,80 €</b>	<b>119.078,02 €</b>
% sobre el patrimonio neto + pasivo total	27%	36%	47%	94%	70%	67%
% sobre el pasivo total	87%	86%	85%	98%	97%	98%
Deudas con entidades de crédito a corto plazo	- 1.308,52 €	- 1.308,52 €	- 1.308,52 €	- 1.308,52 €	- 1.308,52 €	- 1.308,52 €
Otras deudas a corto plazo	- 7.708,68 €	- 7.708,68 €	- 7.708,68 €	- 7.708,68 €	- 7.708,68 €	- 7.708,68 €
Proveedores a corto plazo	42.711,78 €	37.140,68 €	32.296,24 €	25.836,99 €	11.198,02 €	18.208,24 €
Otros acreedores	109.886,98 €	109.886,98 €	109.886,98 €	#####	109.886,98 €	109.886,98 €
<b>PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>528.664,29 €</b>	<b>383.174,87 €</b>	<b>280.894,91 €</b>	<b>#####</b>	<b>159.953,0833 €</b>	<b>176.914,33 €</b>



## 11.2. Cuentas de pérdidas y ganancias – Kitchen 154 global

En la siguiente tabla vemos la evolución de la cuenta de PyG. Para su cálculo y proyección se han utilizado distintas variables para la estimación de las ventas y gastos, los cuales veremos en el siguiente apartado. Para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo VI.

Cuenta de PyG	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Importe de la cifra de negocios	1.257.400,40 €	691.967,30 €	943.050,30 €	1.178.812,88 €	1.355.634,81 €	1.558.980,03 €
Aprovisionamientos	443.107,48 €	272.509,84 €	332.330,61 €	415.413,26 €	477.725,25 €	549.384,04 €
Consumo de mercaderías	40,45 €	4.540,42 €	30,34 €	37,92 €	43,61 €	50,15 €
Consumo de materias primas	441.037,36 €	170.394,02 €	330.778,02 €	413.472,53 €	475.493,40 €	546.817,41 €
Trabajos realizados de otras empresas	2.029,67 €	97.575,40 €	1.522,25 €	1.902,82 €	2.188,24 €	2.516,47 €
Otros ingresos de explotación	10.664,54 €	5.332,27 €	7.998,41 €	9.998,01 €	11.497,71 €	13.222,36 €
Ingresos accesorios y gestión corriente	8.164,54 €	4.082,27 €	6.123,41 €	7.654,26 €	8.802,39 €	10.122,75 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	2.500,00 €		1.875,00 €	2.343,75 €	2.695,31 €	3.099,61 €
<b>Resultado bruto</b>	<b>824.957,46 €</b>	<b>424.789,73 €</b>	<b>618.718,10 €</b>	<b>773.397,62 €</b>	<b>889.407,26 €</b>	<b>1.022.818,35 €</b>
<i>Márgen bruto</i>	65,61%	61,39%	65,61%	65,61%	65,61%	65,61%
Gasto de personal	645.466,55 €	256.431,99 €	484.099,91 €	484.099,91 €	556.714,90 €	556.714,90 €
Sueldos y salarios	494.949,98 €	198.075,68 €	371.212,49 €	371.212,49 €	426.894,36 €	426.894,36 €
Seguridad Social	150.111,84 €	57.951,58 €	112.583,88 €	112.583,88 €	129.471,46 €	129.471,46 €
Otros gastos sociales	404,73 €	404,73 €	303,55 €	379,43 €	436,35 €	501,80 €
Otros gastos de explotación	252.153,67 €	139.278,82 €	189.115,25 €	236.394,07 €	271.853,18 €	312.631,15 €
Amortización del inmovilizado	15.926,03 €	15.926,03 €	15.926,03 €	1.433,80 €	4.733,80 €	4.733,80 €
Otros resultados	211,22 €		158,42 €	198,02 €	227,72 €	261,88 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 72.451,54 €</b>	<b>29.078,92 €</b>	<b>- 54.338,66 €</b>	<b>53.101,66 €</b>	<b>61.066,91 €</b>	<b>153.734,18 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>- 88.377,57 €</b>	<b>13.152,89 €</b>	<b>- 70.423,10 €</b>	<b>51.469,84 €</b>	<b>56.105,39 €</b>	<b>148.738,50 €</b>
<i>Márgen de explotación</i>	-7,03%	1,90%	-7,47%	4,37%	4,14%	9,54%
Ingresos financieros	60,93 €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	277,80 €	- €	- €	750,00 €	1.000,00 €	955,45 €
Resultado financiero	- 216,87 €	- €	- €	- 750,00 €	- 1.000,00 €	- 955,45 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>- 88.594,44 €</b>	<b>13.152,89 €</b>	<b>- 70.423,10 €</b>	<b>50.719,84 €</b>	<b>55.105,39 €</b>	<b>147.783,04 €</b>
<i>Márgen</i>	-7,05%	1,90%	-7,47%	4,30%	4,06%	9,48%
Impuesto sobre beneficios	- 22.148,61 €	3.288,22 €	- 17.605,78 €	12.679,96 €	13.776,35 €	36.945,76 €
<b>Resultado neto</b>	<b>- 66.445,83 €</b>	<b>9.864,67 €</b>	<b>- 52.817,33 €</b>	<b>38.039,88 €</b>	<b>41.329,04 €</b>	<b>110.837,28 €</b>





### 11.3. Previsión de venta

El siguiente apartado está dividido en dos epígrafes. El primero muestra la proyección de ventas de los próximos años sin contar con el proyecto de circularización. El segundo, contando con su impacto.

### 11.4. Previsiones de venta – sin proyecto de circularización

Tras un exhaustivo análisis del sector y del propio local, llegamos a la conclusión de que las ventas tendrán un aumento del 2,5% anual, contando con un 1% de inflación anual (afectando a los precios de nuestra carta). Con esta estimación, vemos la evolución de las ventas. Para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo VII.

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b># pedidos en el local del MVH</b>	<b>14.268,00</b>	<b>14.624,70</b>	<b>14.990,32</b>
<b># pedidos por Internet</b>	<b>14.981,40</b>	<b>15.355,94</b>	<b>15.739,83</b>
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	88.225,20 €	91.335,14 €	94.545,43 €
<b>Facturación por Internet (€)</b>	92.636,46 €	95.901,90 €	99.272,70 €
<b>Facturación total (€) (IVA incluido)</b>	<b>180.861,66 €</b>	<b>187.237,03 €</b>	<b>193.818,14 €</b>
<b>Facturación total (€) (sin IVA)</b>	162.775,49 €	168.513,33 €	174.436,32 €



11.5. Previsión de venta – con proyecto de circularización

Tras el análisis anterior, con todas las acciones de marketing que se realizarán tanto a nivel global de Kitchen 154 como del mercado, estimamos que el crecimiento anual será del 10% anual de media, con una inflación del 1% sobre los precios de la carta. Para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo VIII.

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b># pedidos en el local del MVH</b>	<b>14.268,00</b>	<b>15.694,80</b>	<b>17.264,28</b>
<b># pedidos por Internet</b>	<b>14.981,40</b>	<b>16.479,54</b>	<b>18.127,49</b>
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	88.225,20 €	98.018,20 €	108.887,54 €
<b>Facturación por Internet (€)</b>	92.636,46 €	102.919,11 €	114.331,92 €
<b>Facturación total (€) (IVA incluido)</b>	<b>180.861,66 €</b>	<b>200.937,30 €</b>	<b>223.219,46 €</b>
<b>Facturación total (€) (sin IVA)</b>	162.775,49 €	180.843,57 €	200.897,51 €



11.6. Flujos de caja – K154 Mercado de Vallehermoso

Este apartado se divide en dos partes. En el primer epígrafe encontramos los flujos de caja que hubiera tenido el puesto en el Mercado sin el proyecto de circularización (para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo IX). Siguiendo, encontramos los flujos con la inversión requerida para el proyecto (para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo X).

Para el cálculo del IVA, hemos de recordar que todo el IVA repercutido se calcula con un 10% y, el soportado, un 21%.

11.7. Flujos de caja – sin circularización

	2022	2023	2024
Cobros operativos (sin IVA)	<b>180.861,66 €</b>	<b>187.237,03 €</b>	<b>193.818,14 €</b>
IVA repercutido	<b>18.086,17 €</b>	<b>18.723,70 €</b>	<b>19.381,81 €</b>
Gastos operativos	<b>86.579,46 €</b>	<b>90.007,01 €</b>	<b>93.811,28 €</b>
IVA soportado	<b>11.497,18 €</b>	<b>12.790,47 €</b>	<b>11.510,37 €</b>
Impuestos	12.679,96 €	13.776,35 €	36.945,76 €
<i>HP acreedora por IVA</i>	6.588,99 €	5.933,23 €	7.871,44 €
<b>CF operativo</b>	<b>81.602,24 €</b>	<b>83.453,68 €</b>	<b>55.189,65 €</b>
Inversiones	- €	9.900,00 €	- €
Web	- €	900,00 €	- €
Desarrollo app	- €	9.000,00 €	- €
<b>CF operativo</b>	<b>81.602,24 €</b>	<b>73.553,68 €</b>	<b>55.189,65 €</b>
Subvención			
<b>CF financiación</b>	<b>101.602,24 €</b>	<b>73.553,68 €</b>	<b>55.189,65 €</b>
Pago intereses			
Pago principal			
<b>CF accionista</b>	<b>100.852,24 €</b>	<b>72.553,68 €</b>	<b>51.542,83 €</b>



11.8. Flujos de caja – con circularización

	2022	2023	2024
Cobros operativos (sin IVA)	<b>180.861,66 €</b>	<b>200.937,30 €</b>	<b>223.219,46 €</b>
IVA repercutido	<b>18.086,17 €</b>	<b>20.093,73 €</b>	<b>22.321,95 €</b>
Gastos operativos	<b>86.579,46 €</b>	<b>90.007,01 €</b>	<b>93.811,28 €</b>
IVA soportado	<b>11.497,18 €</b>	<b>12.790,47 €</b>	<b>11.510,37 €</b>
Impuestos	12.679,96 €	13.776,35 €	36.945,76 €
<i>HP acreedora por IVA</i>	6.588,99 €	7.303,26 €	10.811,58 €
<b>CF operativo</b>	<b>81.199,69 €</b>	<b>97.153,95 €</b>	<b>92.462,42 €</b>
Inversiones	7.169,00 €	9.900,00 €	- €
Pegatinas para bicicletas BiciMad	40,00 €	- €	- €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)	2.000,00 €	- €	- €
Base para BiciMad (bonificación posible)	5.000,00 €	- €	- €
Compostador 1200 L Prosperplast	129,00 €	- €	- €
Web	- €	900,00 €	- €
Desarrollo app	- €	9.000,00 €	- €
<b>CF inversiones</b>	<b>74.030,69 €</b>	<b>87.253,95 €</b>	<b>92.462,42 €</b>
Subvención			
<b>CF financiación</b>	<b>94.030,69 €</b>	<b>87.253,95 €</b>	<b>92.462,42 €</b>
Pago intereses			
Pago principal			
<b>CF accionista</b>	<b>93.280,69 €</b>	<b>86.253,95 €</b>	<b>88.815,60 €</b>



### 11.9. Diferencias y variaciones – rentabilidad del proyecto

Esta diferencia, combinada con la diferencia en las previsiones de venta, nos dan los siguientes datos. En primer lugar, para calcular la rentabilidad del proyecto, utilizamos una tasa de descuento del 8%.

	2022	2023	2024
CF (variación entre flujos con y sin EC)	- 7.169,00 €	3.800,27 €	37.272,77 €

*Tasa de descuento* 8%

VAN	35.474,16 €
TIR	156%

### 11.10. OPEX y CAPEX

#### 11.10.1. OPEX

Todos los gastos que hemos mencionado a lo largo del proyecto se reflejan en la siguiente tabla. Para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo XI.

OPEX sin IVA	2022	2023	2024
Cuota de asociación	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Tarifa de ocupación MVH	9.500,64 €	9.500,64 €	9.500,64 €
Sueldos (bruto)	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
SS a cargo de la empresa (30%)	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Gastos directos de venta (35%)	30.878,82 €	34.306,37 €	38.110,64 €
Etiquetas, cajas y material	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Distribución y reparto	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
<b>Gasto total</b>	<b>86.579,46 €</b>	<b>90.007,01 €</b>	<b>93.811,28 €</b>
<i>IVA soportado</i>	9.991,69 €	10.711,47 €	11.510,37 €



## 11.10.2. CAPEX y amortizaciones

El CAPEX representa todas aquellas inversiones que realizaremos para llevar a cabo el proyecto. Hemos estimado que el inmovilizado material tiene una amortización de 5 años y, el inmaterial, de 3 años. Para ver esta tabla con más detalle, ver el Anexo XII.

<b>CAPEX (sin IVA)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	- €	- €	- €
Pegatinas para bicicletas BiciMad	40,00 €	- €	- €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)	2.000,00 €	- €	- €
Base para BiciMad (bonificación posible)	5.000,00 €	- €	- €
Compostador 1200 L Prosperplast	129,00 €	- €	- €
Web	- €	900,00 €	- €
Desarrollo app	- €	9.000,00 €	- €
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>7.169,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Total inmovilizado inmaterial</b>	<b>- €</b>	<b>9.900,00 €</b>	<b>- €</b>
<i>IVA soportado</i>	1.505,49 €	2.079,00 €	- €

<b>Amortizaciones</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Entrada de activo intangible	- €	9.900,00 €	- €
Entrada de activo tangible	7.169,00 €	- €	- €
Activo intangible inicial	775,45 €	775,45 €	7.375,45 €
Entrada de activo intangible	- €	9.900,00 €	- €
Amortización	- €	3.300,00 €	3.300,00 €
Activo intangible final	775,45 €	7.375,45 €	4.075,45 €
Activo tangible inicial	79.201,62 €	84.936,82 €	83.503,02 €
Entrada de activo tangible	7.169,00 €	- €	- €
Amortización	1.433,80 €	1.433,80 €	1.433,80 €
Activo tangible final	84.936,82 €	83.503,02 €	82.069,22 €



## 11.11. Financiación

Para la financiación del proyecto, al ser innovador y alineado con los planes de la UE, recurrimos a una subvención de 20.000 para no cargar a las cuentas propias ni del Mercado. Esta subvención no es a fondo perdido y tiene las siguientes características: interés del 5%, plazo de amortización de 5 años con una carencia de 24 meses y un desembolso de 6 meses. Esto nos da una cuota de 377,42€ mensuales.

### Subvención (2022)

Saldo inicial	0,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Disposiciones	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuota	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses	0,00	0,00	0,00	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33
Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00

### Subvención (2023)

Saldo inicial	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Disposiciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuota	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33
Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00

### Subvención (2024)

Saldo inicial	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	19.705,91	19.410,59	19.114,04	18.816,26	18.517,24	18.216,97	17.915,45	17.612,67
Disposiciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuota	0,00	0,00	0,00	377,42	377,42	377,42	377,42	377,42	377,42	377,42	377,42	377,42
Intereses	83,33	83,33	83,33	83,33	82,11	80,88	79,64	78,40	77,16	75,90	74,65	73,39
Amortización	0,00	0,00	0,00	294,09	295,32	296,55	297,78	299,02	300,27	301,52	302,78	304,04
Saldo final	20.000,00	20.000,00	20.000,00	19.705,91	19.410,59	19.114,04	18.816,26	18.517,24	18.216,97	17.915,45	17.612,67	17.308,63



## 11.12. Ratios e índices

Ratios globales	2024	Δ	2023	Δ	2022	2021	2020
<b>Liquidez</b>							
Fondo de maniobra	272.336,07 €	113%	127.683,95 €	261%	35.414,63 €	- 97.882,59 €	- 58.693,78 €
Liquidez general	3,91	61%	2,43	71%	1,42	0,11	0,45
Test ácido	3,51	70%	2,06	91%	1,08	-0,10	0,30
Tesorería	3,51	70%	2,06	91%	1,08	-0,10	0,30
Periodo medio de clientes (días)	13,61	0%	13,61	0%	13,61	13,61	13,61
Periodo de rotación de stock (días)	25,00	0%	25,00	0%	25,00	25,00	21,93
Periodo medio de proveedores	10,00	0%	10,00	0%	10,00	10,00	15,00
Solvencia	4,19	41%	2,98	38%	2,16	1,05	1,41
<b>Estructura del pasivo y endeudamiento</b>							
Endeudamiento	0,31	-38%	0,51	-41%	0,86	19,83	2,46
Endeudamiento a l/p	0,06	-45%	0,10	-44%	0,18	0,53	0,07
Endeudamiento a c/p	0,26	-36%	0,40	-41%	0,68	19,30	2,39
Estructura del endeudamiento	0,22	-15%	0,26	-6%	0,27	0,03	0,03
Autonomía financiera	0,76	15%	0,66	24%	0,54	0,05	0,29
Dependencia financiera	0,24	-29%	0,34	-27%	0,46	0,95	0,71
Cobertura de intereses	160,90	163%	61,07	-14%	70,80	0,00	0,00
<b>Rentabilidad</b>							
ROE	173,94%	168%	64,86%	9%	59,70%	-82,89%	15,48%
ROI	31,07%	85%	16,78%	-24%	22,19%	-59,50%	8,47%
ROA	23,16%	87%	12,36%	-25%	16,40%	-44,62%	6,35%

## 12. Conclusiones

Llegamos al final y es un buen punto para hacerse preguntas importantes como qué sentido tiene todo lo descrito anteriormente o para qué y por qué es necesario un proyecto como este. Previo a finalizar con las conclusiones principales, este trabajo responde a una problemática real, de alta importancia y urgencia. Las tendencias de consumo y, sobre todo, de desecho están llevando a nuestras sociedades consumistas y utilitarias a olvidarnos de dónde vienen los alimentos y a dónde van una vez utilizados. La economía circular, especialmente aplicada a los mercados municipales, ha de ser el camino a seguir para poder recuperar la autosostenibilidad de las ciudades, haciéndolas más limpias y respetuosas. Este respeto no es solo con el medioambiente, sino que la sociedad que vive alrededor de estos centros neurálgicos, unos que, antaño, fueron puntos centrales en las civilizaciones que han dado pie a la nuestra. Como consultor externo, veo que Kitchen 154 está comprometido a ayudar al Mercado de Vallehermoso y al entorno a que pueda afectar a crear redes más sanas de transporte, de consumo y de producción,

Este exhaustivo análisis perdería sentido si no concluyera con las ideas principales que se han tratado. Después de entender el negocio y los actores implicados, se ha procedido a analizar el entorno y la situación actual de la empresa, una sobre la cual nos hemos propuesto aplicar tres estrategias para alcanzar la circularidad a corto plazo: (i) uso y





consumo responsable, (ii) educación e información y (iii) compostaje. Estas estrategias se ven reflejadas en dos iniciativas, unas que se ven enmarcadas tanto en las políticas propias de Kitchen 154 como del Mercado de Vallehermoso. La primera iniciativa es Kitchen 154+, una campaña de marketing empresarial en la que ayudamos a explicar lo que es la economía circular, mostramos nuestro compromiso para avanzar hacia la sostenibilidad, etc. Dentro de esta estrategia, por ejemplo, encontramos un programa de incentivos para la reutilización del plástico, ofreciendo créditos K154 a todos aquellos clientes que traigan de vuelta su plástico. La segunda iniciativa consiste en una mejora de la gestión de residuos y comida dentro de nuestro puesto en el Mercado como a nivel global del Mercado. Dentro de esta iniciativa encontramos dos grandes propuestas: (i) el gestor circular, uno encargado de supervisar el correcto funcionamiento dentro del Mercado de la gestión de residuos, sobre todo y(ii) el repartidor circular mencionado previamente, uno que se encargará de llevar los pedidos de los clientes cercanos al mercado (proyecto en colaboración con el Ayuntamiento y BiciMad).

Estas estrategias e iniciativas se ven reflejadas en el Plan de Operaciones y de Recursos Humanos en tanto que se modifican ciertos procesos para poder tener procesos de recogida, transporte y envío más sostenibles, con mejores indicadores de medición para conocer los resultados reales. Finalmente, entendemos que estas medidas son rentables y viables. En el Plan Financiero, además de analizar el negocio actual, vemos el impacto que tendrían las políticas de circularización, con un aumento claro en las ventas. El proyecto individual, analizado en el punto 11.4.3., tendría una TIR del 156% y una VAN de 35.500€, aproximadamente, fruto del cálculo de la diferencia entre los flujos de caja con y sin el proyecto de circularización. El resto de los datos financieros son impactados positivamente, viendo en la tabla resumen de los ratios una variación positiva en el caso de la liquidez, una negativa en los gastos, es decir, una reducción de estos, y porcentajes positivos en la rentabilidad.

Como mencionábamos antes, aun con este impacto positivo en términos financieros, Vallehermoso Circular y Kitchen 154 buscan tener un impacto positivo en la sociedad dentro de sus capacidades. Ser viables económicamente es clave para llevar el proyecto a cabo, pero hay un convencimiento real de que este es el camino a seguir y que, no solo estará el respaldo de la administración pública madrileña, sino que este proyecto será un ejemplo a seguir en otros mercados de España y el mundo.



### 13. Bibliografía

Contenedor compostador de 1.200L, Mano en Mano.

[https://www.manomano.es/p/compostador-1200l-prosperplast-iksm1200c-15906386?model\\_id=15906381#/](https://www.manomano.es/p/compostador-1200l-prosperplast-iksm1200c-15906386?model_id=15906381#/)

“¿Cuál es la relación entre el nivel de estudios y el salario medio?”, Coinc Blog.

<https://www.coinc.es/blog/noticia/relacion-nivel-de-estudios-y-salario>

“Economía Circular”, IDR Consulting. <https://idrconsulting.com/economia-circular/>

“Economía Circular: Concepto”, Ellen MacArthur Foundation.

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

“Diseño de Negocios circulares con Ecocanvas”, Ecologing.

<https://ecologing.teachable.com/p/ecocanvas>

“Manifiesto”, Mercado de Vallehermoso. <http://mercadovallehermoso.es/manifiesto>

Ropero Portillo, Sandra, “Upcycling: qué es e ideas”, Ecología Verde.

<https://www.ecologiaverde.com/upcycling-que-es-e-ideas-2760.html>

“Opiniones”, TripAdvisor. [https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g187514-d9744017-Reviews-Kitchen\\_154\\_Vallehermoso-Madrid.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g187514-d9744017-Reviews-Kitchen_154_Vallehermoso-Madrid.html)

“Restaurantes de Tailandesa en Chamberí”, TripAdvisor.

<https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g187514-c39-zfn7249722-Madrid.html>

Too Good to Go. <https://toogoodtogo.es/es>



14. Anexos

14.1. Anexo I – fotos del plan de marketing





Foto 7



Foto 8



Foto 9



Foto 10

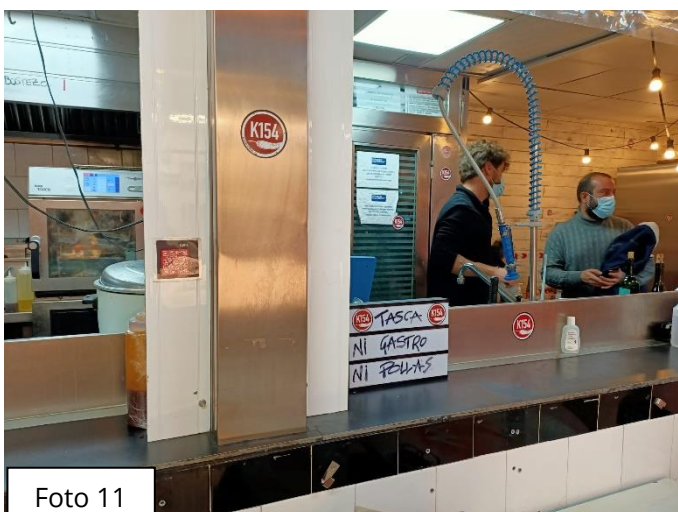


Foto 11



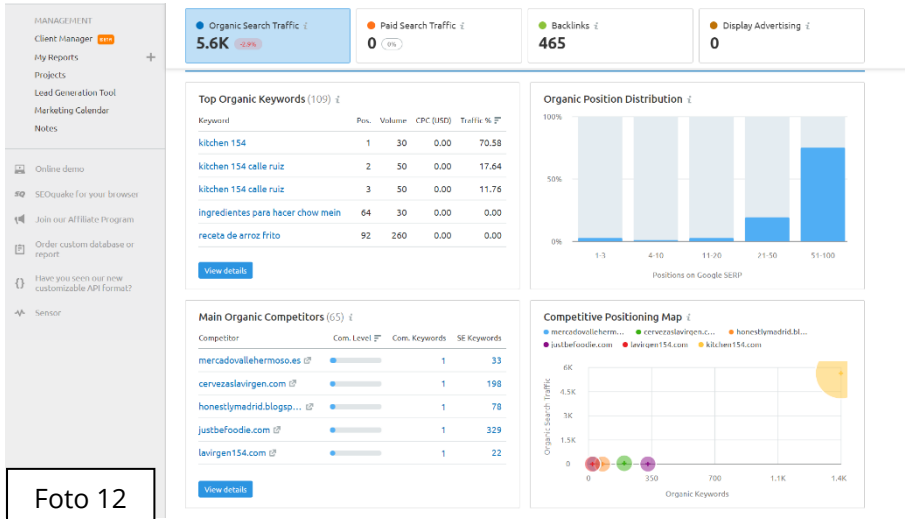


Foto 12

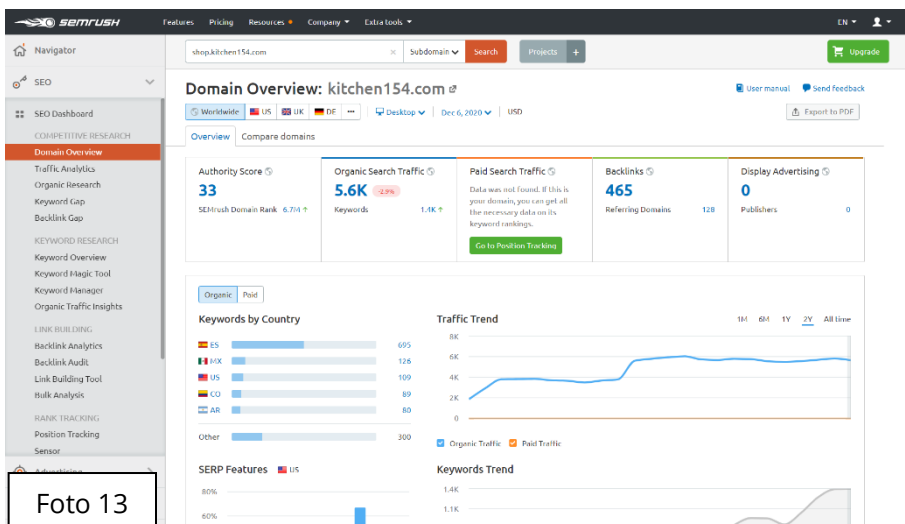


Foto 13



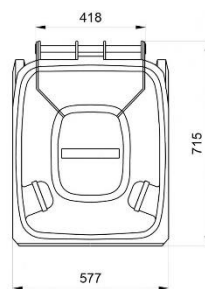
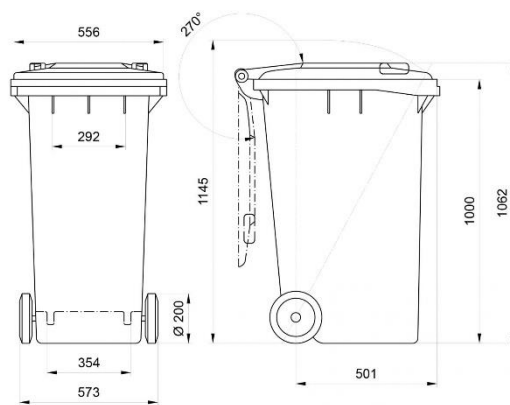
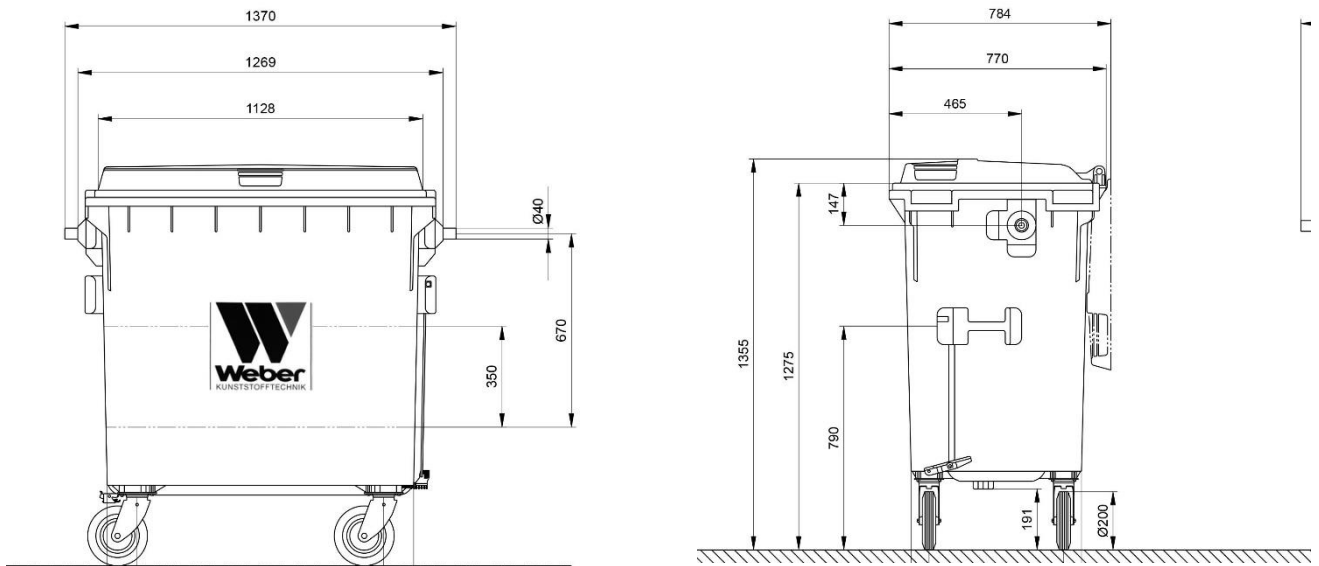
Foto 14



14.2. Anexo II – cuartos de basuras



14.3. Anexo III – cubos de basuras



14.4. Anexo IV – calle Vallehermoso



14.5. Anexo V – contenedor de compostaje





14.6. Anexo VI – Cuenta de PyG

Cuenta de PyG	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020
Importe de la cifra de negocios	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	57.663,94 €	691.967,30 €
Aprovisionamientos	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	22.709,15 €	272.509,84 €
Consumo de mercaderías	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	378,37 €	4.540,42 €
Consumo de materias primas	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	14.199,50 €	170.394,02 €
Trabajos realizados de otras empresas	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	8.131,28 €	97.575,40 €
Otros ingresos de explotación	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	444,36 €	5.332,27 €
Ingresos accesorios y gestión corriente	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	340,19 €	4.082,27 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Resultado bruto</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>35.399,14 €</b>	<b>424.789,73 €</b>
													61,39%
<i>Márgen bruto</i>													
Gasto de personal	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	21.369,33 €	256.431,99 €
Sueldos y salarios	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	16.506,31 €	198.075,68 €
Seguridad Social	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	4.829,30 €	57.951,58 €
Otros gastos sociales	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	33,73 €	404,73 €
Otros gastos de explotación	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	11.606,57 €	139.278,82 €
Amortización del inmovilizado	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	15.926,03 €
Otros resultados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBITDA</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>2.423,24 €</b>	<b>29.078,92 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>13.152,89 €</b>
													1,90%
<i>Márgen de explotación</i>													
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado financiero	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>13.152,89 €</b>
													1,90%
<i>Márgen</i>													
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Resultado neto</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>1.096,07 €</b>	<b>3.288,22 €</b>
													9,864,67 €



Cuenta de PyG	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2021
Importe de la cifra de negocios	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	78.587,53 €	943.050,30 €
Aprovisionamientos	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	27.694,22 €	332.330,61 €
Consumo de mercaderías	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	30,34 €
Consumo de materias primas	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	27.564,84 €	330.778,02 €
Trabajos realizados de otras empresas	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	126,85 €	1.522,25 €
Otros ingresos de explotación	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	666,53 €	7.998,41 €
Ingresos accesorios y gestión corriente	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	510,28 €	6.123,41 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	156,25 €	1.875,00 €
<b>Resultado bruto</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>51.559,84 €</b>	<b>618.718,10 €</b>
													65,61%
<b>Márgen bruto</b>													
Gasto de personal	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	484.099,91 €
Sueldos y salarios	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	371.212,49 €
Seguridad Social	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	112.583,88 €
Otros gastos sociales	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	25,30 €	303,55 €
Otros gastos de explotación	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	15.759,60 €	189.115,25 €
Amortización del inmovilizado	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	1.327,17 €	15.926,03 €
Otros resultados	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	13,20 €	158,42 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 4.528,22 €</b>	<b>- 54.338,66 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 70.423,10 €</b>
													-7,47%
<b>Márgen de explotación</b>													
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado financiero	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 5.855,39 €</b>	<b>- 70.423,10 €</b>
													-7,47%
<b>Márgen</b>													
Impuesto sobre beneficios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 17.605,78 €
<b>Resultado neto</b>													<b>- 52.817,33 €</b>



Cuenta de PyG	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Importe de la cifra de negocios	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	98.234,41 €	1.178.812,88 €
Aprovisionamientos	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	34.617,77 €	415.413,26 €
Consumo de mercaderías	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	3,16 €	37,92 €
Consumo de materias primas	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	34.456,04 €	413.472,53 €
Trabajos realizados de otras empresas	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	158,57 €	1.902,82 €
Otros ingresos de explotación	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	833,17 €	9.998,01 €
Ingresos accesorios y gestión corriente	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	637,85 €	7.654,26 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	2.343,75 €
<b>Resultado bruto</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>64.449,80 €</b>	<b>773.397,62 €</b>
													65,61%
<i>Márgen bruto</i>													
Gasto de personal	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	40.341,66 €	484.099,91 €
Sueldos y salarios	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	30.934,37 €	371.212,49 €
Seguridad Social	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	9.381,99 €	112.583,88 €
Otros gastos sociales	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	31,62 €	379,43 €
Otros gastos de explotación	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	19.699,51 €	236.394,07 €
Amortización del inmovilizado	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	119,48 €	1.433,80 €
Otros resultados	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	16,50 €	198,02 €
<b>EBITDA</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>4.425,14 €</b>	<b>53.101,66 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>4.305,65 €</b>	<b>51.469,84 €</b>
													4,37%
<i>Márgen de explotación</i>													
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	750,00 €
Resultado financiero	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	750,00 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>4.243,15 €</b>	<b>50.719,84 €</b>
													4,30%
<i>Márgen</i>													
Impuesto sobre beneficios													12.679,96 €
<b>Resultado neto</b>													<b>38.039,88 €</b>



Cuenta de P y G	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
Importe de la cifra de negocios	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	112.969,57 €	1.355.634,81 €
Aprovisionamientos	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	39.810,44 €	477.725,25 €
Consumo de mercaderías	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	3,63 €	43,61 €
Consumo de materias primas	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	39.624,45 €	475.493,40 €
Trabajos realizados de otras empresas	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	182,35 €	2.188,24 €
Otros ingresos de explotación	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	958,14 €	11.497,71 €
Ingresos accesorios y gestión corriente	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	733,53 €	8.802,39 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	224,61 €	2.695,31 €
<b>Resultado bruto</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>74.117,27 €</b>	<b>889.407,26 €</b>
													65,61%
<i>Márgen bruto</i>													
Gasto de personal	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	556.714,90 €
Sueldos y salarios	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	426.894,36 €
Seguridad Social	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	129.471,46 €
Otros gastos sociales	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	36,36 €	436,35 €
Otros gastos de explotación	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	22.654,43 €	271.853,18 €
Amortización del inmovilizado	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	4.733,80 €
Otros resultados	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	18,98 €	227,72 €
<b>EBITDA</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>5.088,91 €</b>	<b>61.066,91 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>4.694,43 €</b>	<b>56.105,39 €</b>
													4,14%
<i>Márgen de explotación</i>													
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €
Resultado financiero	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 83,33 €	- 1.000,00 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>4.611,09 €</b>	<b>55.105,39 €</b>
													4,06%
<i>Márgen</i>													
Impuesto sobre beneficios													13.776,35 €
<b>Resultado neto</b>													<b>41.329,04 €</b>



Cuenta de PyG	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2024
Importe de la cifra de negocios	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	129.915,00 €	1.558.980,03 €
Aprovisionamientos	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	45.782,00 €	549.384,04 €
Consumo de mercaderías	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	4,18 €	50,15 €
Consumo de materias primas	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	45.568,12 €	546.817,41 €
Trabajos realizados de otras empresas	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	209,71 €	2.516,47 €
Otros ingresos de explotación	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	1.101,86 €	13.222,36 €
Ingresos accesorios y gestión corriente	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	843,56 €	10.122,75 €
Subvenciones explotación incorporadas del RE anterior	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	258,30 €	3.099,61 €
<b>Resultado bruto</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>85.234,86 €</b>	<b>1.022.818,35 €</b>
													65,61%
<i>Márgen bruto</i>													
Gasto de personal	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	46.392,91 €	556.714,90 €
Sueldos y salarios	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	35.574,53 €	426.894,36 €
Seguridad Social	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	10.789,29 €	129.471,46 €
Otros gastos sociales	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	41,82 €	501,80 €
Otros gastos de explotación	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	26.052,60 €	312.631,15 €
Amortización del inmovilizado	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	394,48 €	4.733,80 €
Otros resultados	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	21,82 €	261,88 €
<b>EBITDA</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>12.811,18 €</b>	<b>153.794,18 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>12.416,70 €</b>	<b>148.738,50 €</b>
													9,54%
<i>Márgen de explotación</i>													
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	82,11 €	80,88 €	79,64 €	78,40 €	77,16 €	75,90 €	74,65 €	73,39 €	955,45 €
Resultado financiero	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	- 79,62 €	955,45 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>12.337,08 €</b>	<b>147.783,04 €</b>
													9,48%
<i>Márgen</i>													
Impuesto sobre beneficios													36.945,76 €
<b>Resultado neto</b>													<b>110.837,28 €</b>





	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
<b># pedidos en el local del MVH</b>	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	1.218,73	14.624,70
Bowl extra de arroz jazmín	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	799,50
Bowl extra de kimchi	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	492,00
Taco de Cochinita Pibil	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	76,88	922,50
Taco Javito el Malo	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	738,00
Tako Koreano	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	69,70	836,40
Chana Masala	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	553,50
Ensalada Nam Tok	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	51,25	615,00
Brownie negro melcochudo	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	676,50
Dumplings	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	676,50
Momos del Gurú	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	738,00
Momos fritos	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	774,90
Siao Mai al Vapor	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	430,50
Curry verde	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	37,93	455,10
Curry Amarillo	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	39,98	479,70
Alitas Camoeras	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	61,50	738,00
Berenjenas Chinas	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	492,00
Som Tam	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	369,00
Khao Soi con albóndigs y noodles	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	30,75	369,00
Picantón Sri Lanka	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	35,88	430,50
Curry verde de pollo	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	34,85	418,20
Costillas Korean BBQ	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	799,50
Curry Vindaloo	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	56,38	676,50
Curry Thai de Gambones	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	590,40
Merluza Black Pepper	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	46,13	553,50
<b># pedidos por Internet</b>	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	1.279,66	15.355,94
Bowl extra de arroz jazmín	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	839,48
Bowl extra de kimchi	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	516,60
Taco de Cochinita Pibil	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	80,72	968,63
Taco Javito el Malo	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	774,90
Tako Koreano	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	73,19	878,22
Chana Masala	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	581,18
Ensalada Nam Tok	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	53,81	645,75
Brownie negro melcochudo	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	710,33
Dumplings	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	710,33
Momos del Gurú	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	774,90
Momos fritos	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	813,65
Siao Mai al Vapor	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	452,03
Curry verde	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	39,82	477,86
Curry Amarillo	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	41,97	503,69
Alitas Camoeras	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	64,58	774,90
Berenjenas Chinas	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	43,05	516,60
Som Tam	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	387,45
Khao Soi con albóndigs y noodles	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	32,29	387,45
Picantón Sri Lanka	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	37,67	452,03
Curry verde de pollo	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	36,59	439,11
Costillas Korean BBQ	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	69,96	839,48
Curry Vindaloo	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	59,19	710,33
Curry Thai de Gambones	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	51,66	619,92
Merluza Black Pepper	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	48,43	581,18
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	7.611,26 €	91.335,14 €
Bowl extra de arroz jazmín	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	90,84 €	1.090,12 €
Bowl extra de kimchi	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	74,54 €	894,46 €
Taco de Cochinita Pibil	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	174,70 €	2.096,38 €
Taco Javito el Malo	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	195,66 €	2.347,95 €
Tako Koreano	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	221,75 €	2.661,01 €
Chana Masala	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	188,67 €	2.264,09 €
Ensalada Nam Tok	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	209,64 €	2.515,66 €
Brownie negro melcochudo	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	3.382,16 €
Dumplings	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	281,85 €	3.382,16 €
Momos del Gurú	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	335,42 €	4.025,05 €
Momos fritos	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	381,54 €	4.578,50 €
Siao Mai al Vapor	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	211,97 €	2.543,61 €
Curry verde	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	224,08 €	2.688,96 €
Curry Amarillo	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	236,19 €	2.834,31 €
Alitas Camoeras	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	391,32 €	4.695,89 €
Berenjenas Chinas	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	298,15 €	3.577,82 €
Som Tam	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	237,59 €	2.851,08 €
Khao Soi con albóndigs y noodles	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	265,54 €	3.186,50 €
Picantón Sri Lanka	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	326,10 €	3.915,25 €
Curry verde de pollo	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	380,14 €	4.561,73 €
Costillas Korean BBQ	757,03 €	757,03 €	757,03 €	757,03 €									

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2024
<b># pedidos en el local del MVH</b>	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	1.249,19	14.990,32
Bowl extra de arroz jazmín	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	819,49
Bowl extra de kimchi	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	504,30
Taco de Cochinita Pibil	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	945,56
Taco Javito el Malo	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	756,45
Tako Koreano	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	71,44	857,31
Chana Masala	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	567,34
Ensalada Nam Tok	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	52,53	630,38
Brownie negro melcochado	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	693,41
Dumplings	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	693,41
Momos del Gurú	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	756,45
Momos fritos	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	794,27
Siao Mai al Vapor	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	441,26
Curry verde	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	38,87	466,48
Curry Amarillo	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	40,97	491,69
Alitas Camoeras	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	63,04	756,45
Berenjenas Chinas	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	42,03	504,30
Som Tam	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	378,23
Khao Soi con albóndigs y noodles	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	31,52	378,23
Picantón Sri Lanka	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	36,77	441,26
Curry verde de pollo	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	35,72	428,66
Costillas Korean BBQ	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29	819,49
Curry Vindaloo	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	57,78	693,41
Curry Thai de Gambones	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	50,43	605,16
Merluza Black Pepper	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	567,34
<b># pedidos por Internet</b>	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	1.311,65	15.739,83
Bowl extra de arroz jazmín	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	860,46
Bowl extra de kimchi	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	529,52
Taco de Cochinita Pibil	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	82,74	992,84
Taco Javito el Malo	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	794,27
Tako Koreano	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	75,01	900,18
Chana Masala	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	595,70
Ensalada Nam Tok	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	55,16	661,89
Brownie negro melcochado	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	728,08
Dumplings	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	728,08
Momos del Gurú	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	794,27
Momos fritos	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	69,50	833,99
Siao Mai al Vapor	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	463,33
Curry verde	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	40,82	489,80
Curry Amarillo	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	516,28
Alitas Camoeras	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	66,19	794,27
Berenjenas Chinas	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	44,13	529,52
Som Tam	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	397,14
Khao Soi con albóndigs y noodles	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	33,09	397,14
Picantón Sri Lanka	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	38,61	463,33
Curry verde de pollo	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	37,51	450,09
Costillas Korean BBQ	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	71,71	860,46
Curry Vindaloo	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	60,67	728,08
Curry Thai de Gambones	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	635,42
Merluza Black Pepper	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	49,64	595,70
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	7.878,79 €	94.545,43 €
Bowl extra de arroz jazmín	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	94,04 €	1.128,43 €
Bowl extra de kimchi	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	77,16 €	925,89 €
Taco de Cochinita Pibil	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	180,84 €	2.170,07 €
Taco Javito el Malo	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	202,54 €	2.430,47 €
Tako Koreano	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	229,54 €	2.754,54 €
Chana Masala	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	195,31 €	2.343,67 €
Ensalada Nam Tok	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	217,01 €	2.604,08 €
Brownie negro melcochado	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	3.501,04 €
Dumplings	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	291,75 €	3.501,04 €
Momos del Gurú	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	347,21 €	4.166,53 €
Momos fritos	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	394,95 €	4.739,42 €
Siao Mai al Vapor	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	219,42 €	2.633,01 €
Curry verde	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	231,96 €	2.783,47 €
Curry Amarillo	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	244,49 €	2.933,93 €
Alitas Camoeras	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	405,08 €	4.860,95 €
Berenjenas Chinas	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	308,63 €	3.703,58 €
Som Tam	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	245,94 €	2.951,29 €
Khao Soi con albóndigs y noodles	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	274,88 €	3.298,50 €
Picantón Sri Lanka	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	337,57 €	4.050,79 €
Curry verde de pollo	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	393,51 €	4.722,06 €
Costillas Korean BBQ	783,63 €	783,63 €	783,63 €	783,63 €	783,								



## 14.8. Anexo VIII – con circularización

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
<b># pedidos en el local del MVH</b>	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	1.189,00	14.268,00
Bowl extra de arroz jazmin	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	780,00
Bowl extra de kimchi	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Taco de Cochinita Pibil	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00
Taco Javito el Malo	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Tako Koreano	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	816,00
Chana Masala	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00
Ensalada Nam Tok	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Brownie negro melcochado	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Dumplings	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Momos del Gurú	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Momos fritos	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	756,00
Siao Mai al Vapor	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
Curry verde	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	444,00
Curry Amarillo	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	468,00
Allitas Camoeras	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Berenjenas Chinas	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Som Tam	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Khao Soi con albóndigs y noodles	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Picantón Sri Lanka	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
Curry verde de pollo	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	408,00
Costillas Korean BBQ	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	780,00
Curry Vindaloo	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Curry Thai de Gambones	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	576,00
Merluza Black Pepper	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00
<b># pedidos por Internet</b>	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	1.248,45	14.981,40
Bowl extra de arroz jazmin	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	819,00
Bowl extra de kimchi	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	504,00
Taco de Cochinita Pibil	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	945,00
Taco Javito el Malo	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	756,00
Tako Koreano	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	71,40	856,80
Chana Masala	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	567,00
Ensalada Nam Tok	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50	630,00
Brownie negro melcochado	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	693,00
Dumplings	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	693,00
Momos del Gurú	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	756,00
Momos fritos	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	793,80
Siao Mai al Vapor	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	441,00
Curry verde	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	38,85	466,20
Curry Amarillo	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	40,95	491,40
Allitas Camoeras	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	756,00
Berenjenas Chinas	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	504,00
Som Tam	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	378,00
Khao Soi con albóndigs y noodles	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	378,00
Picantón Sri Lanka	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	36,75	441,00
Curry verde de pollo	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	35,70	428,40
Costillas Korean BBQ	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	819,00
Curry Vindaloo	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	693,00
Curry Thai de Gambones	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	50,40	604,80
Merluza Black Pepper	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	567,00
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	7.352,10 €	88.225,20 €
Bowl extra de arroz jazmin	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	87,75 €	1.053,00 €
Bowl extra de kimchi	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	864,00 €
Taco de Cochinita Pibil	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	168,75 €	2.025,00 €
Taco Javito el Malo	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	189,00 €	2.268,00 €
Tako Koreano	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	214,20 €	2.570,40 €
Chana Masala	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	182,25 €	2.187,00 €
Ensalada Nam Tok	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	202,50 €	2.430,00 €
Brownie negro melcochado	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	3.267,00 €
Dumplings	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	272,25 €	3.267,00 €
Momos del Gurú	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	324,00 €	3.888,00 €
Momos fritos	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	368,55 €	4.422,60 €
Siao Mai al Vapor	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	204,75 €	2.457,00 €
Curry verde	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	216,45 €	2.597,40 €
Curry Amarillo	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	228,15 €	2.737,80 €
Allitas Camoeras	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	4.536,00 €
Berenjenas Chinas	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	3.456,00 €
Som Tam	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	229,50 €	2.754,00 €
Khao Soi con albóndigs y noodles	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	256,50 €	3.078,00 €
Picantón Sri Lanka	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	315,00 €	3.780,00 €
Curry verde de pollo	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	367,20 €	4.406,40 €
Costillas Korean BBQ	731,25												

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
<b># pedidos en el local del MVH</b>	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	1.307,90	<b>15.694,80</b>
Bowl extra de arroz jazmin	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	858,00
Bowl extra de kimchi	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	528,00
Taco de Cochinita Pibil	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	990,00
Taco Javito el Malo	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	792,00
Tako Koreano	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	74,80	897,60
Chana Masala	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	594,00
Ensalada Nam Tok	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Brownie negro melcochudo	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	726,00
Dumplings	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	726,00
Momos del Gurú	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	792,00
Momos fritos	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	831,60
Siao Mai al Vapor	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	462,00
Curry verde	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	40,70	488,40
Curry Amarillo	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	42,90	514,80
Alitas Camoeras	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	792,00
Berenjenas Chinas	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	528,00
Som Tam	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	396,00
Khao Soi con albóndigs y noodles	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	396,00
Picantón Sri Lanka	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	462,00
Curry verde de pollo	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	37,40	448,80
Costillas Korean BBQ	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	858,00
Curry Vindaloo	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	726,00
Curry Thai de Gambones	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	633,60
Merluza Black Pepper	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	594,00
<b># pedidos por Internet</b>	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	1.373,30	<b>16.479,54</b>
Bowl extra de arroz jazmin	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	900,90
Bowl extra de kimchi	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	554,40
Taco de Cochinita Pibil	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	86,63	1.039,50
Taco Javito el Malo	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	831,60
Tako Koreano	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	78,54	942,48
Chana Masala	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	623,70
Ensalada Nam Tok	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	693,00
Brownie negro melcochudo	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	762,30
Dumplings	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	762,30
Momos del Gurú	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	831,60
Momos fritos	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	72,77	873,18
Siao Mai al Vapor	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	485,10
Curry verde	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	42,74	512,82
Curry Amarillo	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	45,05	540,54
Alitas Camoeras	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	69,30	831,60
Berenjenas Chinas	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	46,20	554,40
Som Tam	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	415,80
Khao Soi con albóndigs y noodles	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	34,65	415,80
Picantón Sri Lanka	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	40,43	485,10
Curry verde de pollo	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	39,27	471,24
Costillas Korean BBQ	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	75,08	900,90
Curry Vindaloo	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	762,30
Curry Thai de Gambones	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	55,44	665,28
Merluza Black Pepper	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	51,98	623,70
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	8.168,18 €	98.018,20 €
Bowl extra de arroz jazmin	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	97,49 €	1.169,88 €
Bowl extra de kimchi	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	79,99 €	959,90 €
Taco de Cochinita Pibil	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	187,48 €	2.249,78 €
Taco Javito el Malo	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	209,98 €	2.519,75 €
Tako Koreano	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	237,98 €	2.855,71 €
Chana Masala	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	202,48 €	2.429,76 €
Ensalada Nam Tok	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	224,98 €	2.699,73 €
Brownie negro melcochudo	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	3.629,64 €
Dumplings	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	302,47 €	3.629,64 €
Momos del Gurú	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	359,96 €	4.319,57 €
Momos fritos	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	409,46 €	4.913,51 €
Siao Mai al Vapor	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	227,48 €	2.729,73 €
Curry verde	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	240,48 €	2.885,71 €
Curry Amarillo	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	253,47 €	3.041,70 €
Alitas Camoeras	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	419,96 €	5.039,50 €
Berenjenas Chinas	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	319,97 €	3.839,62 €
Som Tam	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	254,97 €	3.059,69 €
Khao Soi con albóndigs y noodles	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	284,97 €	3.419,66 €
Picantón Sri Lanka	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	349,97 €	4.199,58 €
Curry verde de pollo	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	407,96 €	4.895,51 €
Costillas Korean BBQ	812,42 €	812,42 €	812,42 €	812,									

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2024
<b># pedidos en el local del MVH</b>	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	1.438,69	17.264,28
Bowl extra de arroz jazmin	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	943,80
Bowl extra de kimchi	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	580,80
Taco de Cochinita Pibil	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	90,75	1.089,00
Taco Javito el Malo	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	871,20
Tako Koreano	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	82,28	987,36
Chana Masala	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	653,40
Ensalada Nam Tok	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	726,00
Brownie negro melcochudo	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	798,60
Dumplings	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	798,60
Momos del Gurú	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	871,20
Momos fritos	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	914,76
Siao Mai al Vapor	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	508,20
Curry verde	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	44,77	537,24
Curry Amarillo	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	566,28
Alitas Camoeras	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	72,60	871,20
Berenjenas Chinas	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	48,40	580,80
Som Tam	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	435,60
Khao Soi con albóndigs y noodles	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	36,30	435,60
Picantón Sri Lanka	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	508,20
Curry verde de pollo	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	41,14	493,68
Costillas Korean BBQ	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	78,65	943,80
Curry Vindaloo	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	66,55	798,60
Curry Thai de Gambones	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	58,08	696,96
Merluza Black Pepper	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	54,45	653,40
<b># pedidos por Internet</b>	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	1.510,62	18.127,49
Bowl extra de arroz jazmin	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	990,99
Bowl extra de kimchi	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	609,84
Taco de Cochinita Pibil	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	95,29	1.143,45
Taco Javito el Malo	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	914,76
Tako Koreano	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	86,39	1.036,73
Chana Masala	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	686,07
Ensalada Nam Tok	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	63,53	762,30
Brownie negro melcochudo	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	838,53
Dumplings	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	838,53
Momos del Gurú	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	914,76
Momos fritos	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	80,04	960,50
Siao Mai al Vapor	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	533,61
Curry verde	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	47,01	564,10
Curry Amarillo	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	49,55	594,59
Alitas Camoeras	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	76,23	914,76
Berenjenas Chinas	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	50,82	609,84
Som Tam	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	457,38
Khao Soi con albóndigs y noodles	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	38,12	457,38
Picantón Sri Lanka	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	44,47	533,61
Curry verde de pollo	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20	518,36
Costillas Korean BBQ	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	82,58	990,99
Curry Vindaloo	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	69,88	838,53
Curry Thai de Gambones	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	60,98	731,81
Merluza Black Pepper	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	57,17	686,07
<b>Facturación en el local del MVH (€)</b>	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	9.073,96 €	108.887,54 €
Bowl extra de arroz jazmin	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	108,30 €	1.299,61 €
Bowl extra de kimchi	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	88,86 €	1.066,35 €
Taco de Cochinita Pibil	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	208,27 €	2.499,26 €
Taco Javito el Malo	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	233,26 €	2.799,17 €
Tako Koreano	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	264,37 €	3.172,39 €
Chana Masala	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	224,93 €	2.699,20 €
Ensalada Nam Tok	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	249,93 €	2.999,11 €
Brownie negro melcochudo	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	4.032,13 €
Dumplings	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	336,01 €	4.032,13 €
Momos del Gurú	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	399,88 €	4.798,57 €
Momos fritos	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	454,86 €	5.458,37 €
Siao Mai al Vapor	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	252,70 €	3.032,43 €
Curry verde	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	267,14 €	3.205,71 €
Curry Amarillo	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	281,58 €	3.378,99 €
Alitas Camoeras	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	466,53 €	5.598,33 €
Berenjenas Chinas	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	355,45 €	4.265,40 €
Som Tam	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	283,25 €	3.398,99 €
Khao Soi con albóndigs y noodles	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	316,57 €	3.798,87 €
Picantón Sri Lanka	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	388,77 €	4.665,28 €
Curry verde de pollo	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	453,20 €	5.438,38 €
Costillas Korean BBQ	902,51 €	902,51 €	902,51										

## 14.9. Anexo IX – Flujos de caja sin circularización

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Cobros operativos (sin IVA)	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	180.861,66 €
IVA repercutido	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	18.086,17 €
Gastos operativos	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	86.579,46 €
IVA soportado	1.909,73 €	1.252,64 €	841,04 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	11.497,18 €
Impuestos													12.679,96 €
HP acreedora por IVA			518,13 €			2.023,62 €			2.023,62 €			2.023,62 €	6.588,99 €
<b>CF operativo</b>	<b>7.454,30 €</b>	<b>8.111,39 €</b>	<b>8.004,86 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>6.507,77 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>6.507,77 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>- 6.172,19 €</b>	<b>81.602,24 €</b>
Inversiones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desarrollo app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>CF operativo</b>	<b>7.454,30 €</b>	<b>8.111,39 €</b>	<b>8.004,86 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>6.507,77 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>6.507,77 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>- 6.172,19 €</b>	<b>81.602,24 €</b>
Subvención			20.000,00 €										
<b>CF financiación</b>	<b>7.454,30 €</b>	<b>8.111,39 €</b>	<b>28.004,86 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>6.507,77 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>6.507,77 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>8.531,39 €</b>	<b>- 6.172,19 €</b>	<b>101.602,24 €</b>
Pago intereses	0,00	0,00	0,00	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	
Pago principal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>CF accionista</b>	<b>7.454,30 €</b>	<b>8.111,39 €</b>	<b>28.004,86 €</b>	<b>8.448,06 €</b>	<b>8.448,06 €</b>	<b>6.424,44 €</b>	<b>8.448,06 €</b>	<b>8.448,06 €</b>	<b>6.424,44 €</b>	<b>8.448,06 €</b>	<b>8.448,06 €</b>	<b>- 6.255,52 €</b>	<b>100.852,24 €</b>

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
Cobros operativos (sin IVA)	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	15.603,09 €	187.237,03 €
IVA repercutido	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	1.560,31 €	18.723,70 €
Gastos operativos	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	90.007,01 €
IVA soportado	892,62 €	892,62 €	892,62 €	987,12 €	987,12 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	1.837,62 €	892,62 €	1.837,62 €	892,62 €	12.790,47 €
Impuestos													13.776,35 €
HP acreedora por IVA			2.003,06 €			1.814,06 €			1.058,06 €			1.058,06 €	5.933,23 €
<b>CF operativo</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>6.767,13 €</b>	<b>8.675,69 €</b>	<b>8.675,69 €</b>	<b>6.956,13 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>6.767,13 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>7.825,19 €</b>	<b>- 6.064,22 €</b>	<b>83.453,68 €</b>
Inversiones	- €	- €	- €	450,00 €	450,00 €	- €	- €	- €	4.500,00 €	- €	4.500,00 €	- €	9.900,00 €
Web	- €	- €	- €	450,00 €	450,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	900,00 €
Desarrollo app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.500,00 €	- €	4.500,00 €	- €	9.000,00 €
<b>CF operativo</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>6.767,13 €</b>	<b>8.225,69 €</b>	<b>8.225,69 €</b>	<b>6.956,13 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>2.267,13 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>3.325,19 €</b>	<b>- 6.064,22 €</b>	<b>73.553,68 €</b>
Subvención													
<b>CF financiación</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>6.767,13 €</b>	<b>8.225,69 €</b>	<b>8.225,69 €</b>	<b>6.956,13 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>2.267,13 €</b>	<b>8.770,19 €</b>	<b>3.325,19 €</b>	<b>- 6.064,22 €</b>	<b>73.553,68 €</b>
Pago intereses	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	
Pago principal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>CF accionista</b>	<b>8.686,85 €</b>	<b>8.686,85 €</b>	<b>6.683,80 €</b>	<b>8.142,35 €</b>	<b>8.142,35 €</b>	<b>6.872,80 €</b>	<b>8.686,85 €</b>	<b>8.686,85 €</b>	<b>2.183,80 €</b>	<b>8.686,85 €</b>	<b>3.241,85 €</b>	<b>- 6.147,55 €</b>	<b>72.553,68 €</b>

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2024
Cobros operativos (sin IVA)	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	16.151,51 €	193.818,14 €
IVA repercutido	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	1.615,15 €	19.381,81 €
Gastos operativos	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	93.811,28 €
IVA soportado	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	11.510,37 €
Impuestos													36.945,76 €
HP acreedora por IVA			1.967,86 €			1.967,86 €			1.967,86 €			1.967,86 €	7.871,44 €
<b>CF operativo</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>- 30.579,72 €</b>	<b>55.189,65 €</b>
Inversiones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desarrollo app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>CF operativo</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>- 30.579,72 €</b>	<b>55.189,65 €</b>
Subvención													
<b>CF financiación</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>6.366,04 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>8.333,90 €</b>	<b>- 30.579,72 €</b>	<b>55.189,65 €</b>
Pago intereses	83,33	83,33	83,33	83,33	82,11	80,88	79,64	78,40	77,16	75,90	74,65	73,39	
Pago principal	0,00	0,00	0,00	294,09	295,32	296,55	297,78	299,02	300,27	301,52	302,78	304,04	
<b>CF accionista</b>	<b>8.250,57 €</b>	<b>8.250,57 €</b>	<b>6.282,71 €</b>	<b>7.956,48 €</b>	<b>7.956,48 €</b>	<b>5.988,62 €</b>	<b>7.956,48 €</b>	<b>7.956,48 €</b>	<b>5.988,62 €</b>	<b>7.956,48 €</b>	<b>7.956,48 €</b>	<b>- 30.957,14 €</b>	<b>51.542,83 €</b>



14.10. Anexo X – flujos de caja con circularización

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Cobros operativos (sin IVA)	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	15.071,81 €	180.861,66 €
IVA repercutido	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	1.507,18 €	18.086,17 €
Gastos operativos	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	7.214,96 €	86.579,46 €
IVA soportado	1.909,73 €	1.252,64 €	841,04 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	11.497,18 €
Impuestos												12.679,96 €	12.679,96 €
<i>HP acreedora por IVA</i>			518,13 €			2.023,62 €			2.023,62 €			2.023,62 €	6.588,99 €
<b>CF operativo</b>	<b>7.454,30 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>- 4.823,11 €</b>	<b>81.199,69 €</b>
Inversiones	5.129,00 €	2.000,00 €	40,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	7.169,00 €
Pegatinas para bicicletas BiciMad	- €	- €	40,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	40,00 €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)	- €	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2.000,00 €
Base para BiciMad (bonificación posible)	5.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5.000,00 €
Compostador 1200 L Prosperplast	129,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	129,00 €
Web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desarrollo app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>CF inversiones</b>	<b>2.325,30 €</b>	<b>5.856,85 €</b>	<b>7.816,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>- 4.823,11 €</b>	<b>74.030,69 €</b>
Subvención			20.000,00 €										
<b>CF financiación</b>	<b>2.325,30 €</b>	<b>5.856,85 €</b>	<b>27.816,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>7.856,85 €</b>	<b>- 4.823,11 €</b>	<b>94.030,69 €</b>
Pago intereses	0,00	0,00	0,00	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33
Pago principal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>CF accionista</b>	<b>2.325,30 €</b>	<b>5.856,85 €</b>	<b>27.816,85 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>7.773,52 €</b>	<b>- 4.906,44 €</b>	<b>93.280,69 €</b>

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
Cobros operativos (sin IVA)	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	16.744,78 €	200.937,30 €
IVA repercutido	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	1.674,48 €	20.093,73 €
Gastos operativos	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	7.500,58 €	90.007,01 €
IVA soportado	892,62 €	892,62 €	892,62 €	987,12 €	987,12 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	1.837,62 €	892,62 €	1.837,62 €	892,62 €	12.790,47 €
Impuestos												13.776,35 €	13.776,35 €
<i>HP acreedora por IVA</i>			2.345,56 €			2.156,56 €			1.400,56 €			1.400,56 €	7.303,26 €
<b>CF operativo</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>- 4.532,16 €</b>	<b>97.153,95 €</b>
Inversiones	- €	- €	- €	450,00 €	450,00 €	- €	- €	- €	4.500,00 €	- €	4.500,00 €	- €	9.900,00 €
Pegatinas para bicicletas BiciMad	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Base para BiciMad (bonificación posible)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Compostador 1200 L Prosperplast	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Web	- €	- €	- €	450,00 €	450,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	900,00 €
Desarrollo app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.500,00 €	- €	4.500,00 €	- €	9.000,00 €
<b>CF inversiones</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>8.794,19 €</b>	<b>8.794,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>4.744,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>4.744,19 €</b>	<b>- 4.532,16 €</b>	<b>87.253,95 €</b>
Subvención													
<b>CF financiación</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>8.794,19 €</b>	<b>8.794,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>4.744,19 €</b>	<b>9.244,19 €</b>	<b>4.744,19 €</b>	<b>- 4.532,16 €</b>	<b>87.253,95 €</b>
Pago intereses	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33
Pago principal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>CF accionista</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>8.710,86 €</b>	<b>8.710,86 €</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>4.660,86 €</b>	<b>9.160,86 €</b>	<b>4.660,86 €</b>	<b>- 4.615,49 €</b>	<b>86.253,95 €</b>

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2024
Cobros operativos (sin IVA)	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	18.601,62 €	223.219,46 €
IVA repercutido	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	1.860,16 €	22.321,95 €
Gastos operativos	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	7.817,61 €	93.811,28 €
IVA soportado	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	11.510,37 €
Impuestos												36.945,76 €	36.945,76 €
<i>HP acreedora por IVA</i>			2.702,89 €			2.702,89 €			2.702,89 €			2.702,89 €	10.811,58 €
<b>CF operativo</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>- 26.161,75 €</b>	<b>92.462,42 €</b>
Inversiones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pegatinas para bicicletas BiciMad	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Base para BiciMad (bonificación posible)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Compostador 1200 L Prosperplast	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Web	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desarrollo app	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>CF inversiones</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>- 26.161,75 €</b>	<b>92.462,42 €</b>
Subvención													
<b>CF financiación</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>10.784,02 €</b>	<b>- 26.161,75 €</b>	<b>92.462,42 €</b>
Pago intereses	83,33	83,33	83,33	83,33	82,11	80,88	79,64	78,40	77,16	75,90	74,65	73,39	73,39
Pago principal	0,00	0,00	0,00	294,09	295,32	296,55	297,78	299,02	300,27	301,52	302,78	304,04	304,04
<b>CF accionista</b>	<b>10.700,68 €</b>	<b>10.700,68 €</b>	<b>10.700,68 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>10.406,59 €</b>	<b>- 26.539,17 €</b>	<b>88.815,60 €</b>



14.11. Anexo XI – OPEX

OPEX sin IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Cuota de asociación	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Tarifa de ocupación MVH	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	9.500,64 €
Sueldos (bruto)	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €
SS a cargo de la empresa (30%)	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	9.000,00 €
Gastos directos de venta (35%)	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	2.573,24 €	30.878,82 €
Etiquetas, cajas y material	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Distribución y reparto	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
<b>Gasto total</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>7.214,96 €</b>	<b>86.579,46 €</b>
<i>IVA soportado</i>	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	832,64 €	9.991,69 €

OPEX sin IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
Cuota de asociación	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Tarifa de ocupación MVH	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	9.500,64 €
Sueldos (bruto)	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €
SS a cargo de la empresa (30%)	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	9.000,00 €
Gastos directos de venta (35%)	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	2.858,86 €	34.306,37 €
Etiquetas, cajas y material	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Distribución y reparto	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
<b>Gasto total</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>7.500,58 €</b>	<b>90.007,01 €</b>
<i>IVA soportado</i>	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	892,62 €	10.711,47 €
<i>IVA soportado</i>	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	1.033,30 €	12.399,62 €

OPEX sin IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2024
Cuota de asociación	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Tarifa de ocupación MVH	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	791,72 €	9.500,64 €
Sueldos (bruto)	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	30.000,00 €
SS a cargo de la empresa (30%)	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	9.000,00 €
Gastos directos de venta (35%)	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	3.175,89 €	38.110,64 €
Etiquetas, cajas y material	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Distribución y reparto	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
<b>Gasto total</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>7.817,61 €</b>	<b>93.811,28 €</b>
<i>IVA soportado</i>	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	959,20 €	11.510,37 €

14.12. Anexo XII – CAPEX

CAPEX (sin IVA)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Pegatinas para bicicletas BiciMad			40,00 €										- €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)		2.000,00 €											40,00 €
Base para BiciMad (bonificación posible)	5.000,00 €												2.000,00 €
Compostador 1200 L Prosperplast	129,00 €												5.000,00 €
Web													129,00 €
Desarrollo app													- €
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>5.129,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>40,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>7.169,00 €</b>
<b>Total inmovilizado inmaterial</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<i>IVA soportado</i>	1.077,09 €	420,00 €	8,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.505,49 €

CAPEX (sin IVA)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
Pegatinas para bicicletas BiciMad													- €
Bicicletas BiciMad (bonificación posible)													- €
Base para BiciMad (bonificación posible)													- €
Compostador 1200 L Prosperplast													- €
Web				450,00 €	450,00 €								900,00 €
Desarrollo app									4.500,00 €		4.500,00 €		9.000,00 €
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Total inmovilizado inmaterial</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>450,00 €</b>	<b>450,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>4.500,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>4.500,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>9.900,00 €</b>
<i>IVA soportado</i>	- €	- €	- €	94,50 €	94,50 €	- €	- €	- €	945,00 €	- €	945,00 €	- €	2.079,00 €



