

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales



Plan de Negocio del restaurante *Washoku* (和食 わしょく)

La economía circular aplicada a un modelo de negocio
tradicional

Trabajo de Fin de Grado

Margarita Lis García Palomo

5º Administración y Dirección de Empresas

+ Relaciones Internacionales

Tutor: Gloria Claudio

Pozuelo de Alarcón (Madrid) 7 de Junio de 2020

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO WASHOKU CIRCULAR	- 4 -
EXECUTIVE SUMMARY WASHOKU CIRCULAR	- 6 -
INTRODUCCIÓN AL PROYECTO CIRCULAR. “DE LO LINEAL A LO CIRCULAR”	- 8 -
JUTIFICACIÓN DEL PLAN	- 9 -
LIMITACIONES DEL PLAN:	- 10 -
1. PLAN DE MARKETING	- 11 -
1.1. MARKETING ESTRATÉGICO	- 11 -
1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	- 11 -
1.1.2. ANÁLISIS PESTAL	- 11 -
1.1.3. SITUACIÓN POST- COVID-19	- 16 -
1.1.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PESTAL	- 18 -
1.1.5. ANÁLISIS DEL SECTOR	- 18 -
1.1.6. ANÁLISIS DEL MERCADO	- 20 -
1.1.7. SELECCIÓN Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	- 23 -
1.1.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	- 25 -
1.1.9. CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO	- 27 -
1.1.10. PROPUESTA DE VALOR, MISIÓN, VISIÓN, VALORES DEL PROYECTO CIRCULAR	- 28 -
1.1.11. ANÁLISIS DAFO	- 29 -
1.1.12. ANÁLISIS CAME	- 30 -
1.1.13. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS A ADOPTAR:	- 30 -
1.1.14. PREVISIÓN DE VENTAS DEL PROYECTO CIRCULAR	- 33 -
1.2. MARKETING OPERATIVO	- 34 -
1.2.1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y KPIS	- 34 -
1.2.2. MARKETING MIX ACTUAL	- 34 -
1.2.3. MARKETING MIX CIRCULAR	- 40 -
1.2.4. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	- 45 -
2. PLAN DE OPERACIONES	- 46 -
2.1. PLAN ESTRATÉGICO	- 46 -
2.1.1. CREACIÓN DE VALOR	- 46 -
2.1.2. VENTAJA COMPETITIVA WASHOKU CIRCULAR	- 46 -
2.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SMART Y CIRCULARES	- 47 -
2.1.4. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	- 47 -
2.1.5. PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS	- 48 -
2.1.6. PLAN DE CONTINGENCIAS	- 49 -
2.1.7. PLAN DE INVERSIONES	- 49 -
2.2. PLAN DE OPERACIONES	- 50 -
2.2.1. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE MI PRODUCTO/SERVICIO	- 50 -
2.2.2. APROVISIONAMIENTO. PROVEEDORES, GESTIÓN DE COMPRAS Y CADENA DE SUMINISTRO.	- 51 -

2.2.3.	GESTIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN PARA LA VENTA O LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	- 53 -
2.2.4.	ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN DE STOCKS.	- 55 -
2.2.5.	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	- 56 -
2.2.6.	SERVICIO POST-VENTA Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.	- 58 -
3.	<u>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</u>	- 59 -
3.1.1.	OBJETIVOS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	- 59 -
3.1.2.	ÁREAS DE TRABAJO	- 59 -
3.1.3.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	- 61 -
3.1.4.	PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	- 62 -
3.1.5.	DESARROLLO DE PERSONAS Y GESTIÓN DEL TALENTO	- 63 -
3.1.6.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 63 -
3.1.7.	POLÍTICA SALARIAL	- 64 -
4.	<u>PLAN JURÍDICO - FISCAL</u>	- 65 -
4.1.1.	TIPO DE EMPRESA	- 65 -
4.1.2.	LEGISLACIÓN APLICABLE	- 66 -
4.1.3.	OBLIGACIONES FISCALES	- 67 -
5.	<u>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</u>	- 69 -
5.1.1.	NECESIDADES ECONÓMICAS DEL PROYECTO	- 69 -
5.1.2.	OBTENCIÓN DE RECURSOS. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN	- 69 -
5.1.3.	PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	- 70 -
5.1.4.	GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 71 -
5.1.5.	PREVISIÓN DE TESORERÍA	- 71 -
5.1.6.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	- 73 -
5.1.7.	BALANCE PREVISIONAL	- 74 -
5.1.8.	RATIOS DE BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS	- 76 -
5.1.9.	VAN, TIR Y PAYBACK DEL PROYECTO CIRCULAR	- 77 -
6.	<u>CONCLUSIONES</u>	- 78 -
7.	<u>BIBLIOGRAFÍA:</u>	- 80 -
8.	<u>ANEXO:</u>	- 82 -

Resumen ejecutivo Washoku circular

Siguiendo el principio económico de la finitud de los recursos, no es sorprendente que surjan modelos alternativos que tiendan al aprovechamiento de los mismos. La economía circular es ya una realidad imparable en los países más avanzados de Europa.

Este plan nace con la intención de ayudar a esta transición hacia la economía circular estudiando la aplicación de la economía circular en un restaurante de cocina tradicional japonesa denominado “Washoku”, posicionado en el Mercado de Vallehermoso en el distrito de Chamberí, situado en la Comunidad de Madrid (España).

Cabe mencionar que tanto este plan de negocio como los elaborados por otros compañeros se enmarca dentro de un proyecto de investigación que, en conjunción con otros grados y facultades de la Universidad Francisco de Vitoria, conforman el Proyecto de Investigación sobre Economía Circular en el Mercado de Vallehermoso.

Para la elaboración de este plan hemos tenido en cuenta tres variables: (1) la covid-19, (2) la rentabilidad, (3) la transición de la economía lineal a la economía circular. Dichos factores han sido tenidos en cuenta a lo largo del plan, pues son críticos para una exitosa implantación de nuestro modelo de negocio.

Las estrategias circulares que aplicaremos serán: (1) minimización, (2) implementación de materiales reciclados, (3) gestión eficiente de residuos. Dichas estrategias las implantaremos en los principales productos, que componen el servicio de Washoku. Estos son: el servicio presencial, y servicio on-line o take-away.

Este proyecto, elaborado en un horizonte a cinco años, prevee una Tasa Interna de Retorno del 63,7%. Para lograr estos objetivos, se pretende reducir los costes actuales del restaurante, reduciendo el personal y la dependencia a los proveedores japoneses que actualmente es muy alta. Por otro lado, se potenciará el servicio de delivery y take-away. Estos serán la principal fuente de ingresos aunque también se ofrecerá a los clientes la opción de consumir en el propio establecimiento. Para ello haremos una inversión de 19.487€ en cuestión de reformas del local, e inversión de inmovilizado (concretamente vitrinas refrigeradas en las que se expondrán las bandejas de sushi), así como en inmovilizado intangible (que se destinará a la creación de un e-commerce y un software en control de stock). Nos serviremos de la autofinanciación y el capital social para poder llevar a cabo dicha inversión.

Para llevar a cabo la estrategia circular de minimización, se pretende la minimización de recursos utilizados a través de la digitalización. Para llevar a cabo la segunda estrategia circular de implementación de materiales reciclados, se implantarán nuevos envases eco-sostenibles, compostables y de material reciclado para reducir la dependencia al plástico que actualmente tiene el restaurante. En tercer lugar, para llevar a cabo la estrategia circular de “gestión eficiente de residuos”, se implantarán cubos de reciclaje para una correcta separación del residuo, y se reducirá al mínimo el residuo generado a lo largo de toda la cadena de valor, pudiendo valorar en un futuro la externalización de un servicio que de salida a los residuos generados por el restaurante.

Por su parte, en el plan de marketing proponemos una potente estrategia de producto, que consiste en mantener nuestro producto de calidad, aprovechando los proveedores de proximidad, adaptar el menú para reducir costes, tratando de no perder la identidad del

restaurante. Asimismo, llevaremos a cabo una labor de comunicación en redes sociales, que acompañarán todas las acciones para la puesta en marcha del proyecto durante el año 0 y año 1 en el que se pretende dar a conocer el restaurante, acciones que quedan detalladas en el Plan de Marketing.

Por otro lado, priorizaremos la formación de los trabajadores del restaurante en economía circular y sostenibilidad, para servir de ágora de conocimiento sobre economía circular y predicar con el ejemplo.

Este proyecto cuenta con el apoyo de la administración de la Comunidad de Madrid y pretende servir de referencia a los casi cincuenta mercados urbanos de características muy similares en la Comunidad de Madrid, que a la vista de la legislación recientemente aprobada por la Comunidad de Madrid y la legislación aprobada por la Unión Europea, han de transicionar a la economía circular en un horizonte no muy lejano.

Executive Summary Washoku circular

Following the economic principle of the finiteness of resources, it is not surprising that alternative resource-efficient models are emerging. The circular economy is already an unstoppable reality in the most advanced countries in Europe.

This plan was born with the intention of helping this transition towards the circular economy by studying the application of the circular economy in a traditional Japanese cuisine restaurant called "Washoku", located in the Vallehermoso Market in the district of Chamberí, in the Community of Madrid (Spain).

It is worth mentioning that both this business plan and those prepared by other colleagues are part of a research project that, in conjunction with other degrees and faculties of the Universidad Francisco de Vitoria, make up the Research Project on Circular Economy in the Vallehermoso Market.

For the development of this plan we have taken into account three variables: (1) covid-19, (2) profitability, (3) transition from linear to circular economy. These factors have been taken into account throughout the plan, as they are critical for the successful implementation of our business model.

The circular strategies we will apply will be: (1) *minimisation*, (2) *implementation of recycled materials*, (3) *efficient waste management*. These strategies will be implemented in the main products that make up the Washoku service. These are: the on-site service and the on-line or take-away service.

This project, drawn up over a five-year horizon, foresees an Internal Rate of Return of 63,7%. To achieve these objectives, the aim is to reduce the restaurant's current costs, reducing staff and dependence on Japanese suppliers, which is currently very high. On the other hand, the delivery and take-away service will be strengthened. These will be the main source of income, although customers will also be offered the option of eating in the establishment itself. To this end, we will invest €19,487 in refurbishing the premises and in fixed assets (specifically refrigerated display cases in which the sushi trays will be displayed), as well as in intangible fixed assets (which will be used to create an e-commerce and stock control software). We will use self-financing and social capital to be able to carry out this investment.

To carry out the circular strategy of minimisation, the aim is to minimise the resources used through digitalisation. To carry out the second circular strategy of implementing recycled materials, new eco-sustainable, compostable and recycled material packaging will be implemented to reduce the restaurant's current dependence on plastic. Thirdly, in order to carry out the circular strategy of "efficient waste management", recycling bins will be implemented for the correct separation of waste, and the waste generated throughout the value chain will be reduced to a minimum, and in the future we may consider outsourcing a service to dispose of the waste generated by the restaurant.

For its part, in the marketing plan we propose a powerful product strategy, which consists of maintaining our quality product, taking advantage of local suppliers, adapting the menu to reduce costs, trying not to lose the identity of the restaurant. We will also carry out communication work on social networks, which will accompany all the actions for the implementation of the project during year 0 and year 1 in which we intend to make the restaurant known, actions that are detailed in the Marketing Plan.

Furthermore, , we will carry out communication work on social networks, which will accompany all the actions for the implementation of the project during year 0 and year 1 in which we intend to raise awareness of the restaurant, actions that are detailed in the Marketing Plan. On the other hand, we will prioritise the training of the restaurant's employees in circular economy and sustainability, to serve as an agora of knowledge on circular economy and to lead by example.

This project has the support of the administration of the Community of Madrid and aims to serve as a reference for the almost fifty urban markets with very similar characteristics in the Community of Madrid, which, in view of the legislation recently approved by the Community of Madrid and the legislation approved by the European Union, must make the transition to the circular economy in the not too distant future.

Introducción al proyecto circular. “De lo lineal a lo circular”

El siguiente business plan tiene el objetivo de aplicar un modelo circular al restaurante de cocina tradicional japonesa de Washoku , ya existente, al que llamaremos “Washoku circular”.

La misión de Washoku circular consiste en “hacer sushi de manera sostenible”, siendo la visión “ser el primer restaurante de sushi de proximidad sostenible que contribuya a la preservación de nuestro planeta”. Ver figura 1 del anexo: Alineamiento estratégico del negocio.

Las acciones que se pretenden implantar son cambios sutiles aunque significativos para la transición a la economía circular, pues no se pretende circularizar al completo el restaurante, sino facilitar la transición con estrategias circulares, a la par que servir de ejemplo y “punto de información” sobre economía circular para todo aquel que consuma en el establecimiento.

Es por eso que distinguimos tres estrategias circulares, estudiadas y avaladas por Nicola Cerantola, creador de “Ecologing” (centro que sirve como ágora de conocimiento para todos aquellos interesados en la formación en economía circular), diseñador de la metodología Ecocanvas (en la cual se fundamentará este proyecto).

La primera estrategia circular es la *minimización*. Tenemos como objetivo minimizar los recursos utilizados y para ello optaremos por la digitalización. Crearemos un e-Commerce, externalizaremos el servicio de delivery con aplicaciones como Glovo.

La segunda estrategia circular consiste en la *implementación de materiales reciclados*. Para esto ofreceremos a nuestros clientes un packaging y envases sostenibles, compostables y de material reciclado.

En tercer lugar, la estrategia circular de *gestión eficiente de residuos*. Si bien la economía circular consiste en dar una segunda vida al residuo, nuestro objetivo es reducir al máximo el residuo generado pues es la mejor alternativa de todas ya que cualquier maquinaria que se pretenda implantar para darle un segundo uso al residuo es excesivamente costosa y en lo que respecta al residuo orgánico, mucho más difícil de implantar.

Para llevar a cabo el objetivo propuesto, se procede a detallar las acciones en el Plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos, jurídico, fiscal y financiero.

Jutificación del plan

“Medidas como la prevención de residuos, el diseño ecológico y la reutilización podrían generar ahorros netos de 600.000 millones de euros, o un 8% del volumen de negocios anual, para las empresas de la UE, al tiempo que reducirían las emisiones totales anuales de gases de efecto invernadero entre un 2 y un 4%”¹.

La economía circular es ya una realidad implantada en la economía de multitud de países europeos. En 2018, el Parlamento Europeo instó a los europeos a optar por reducir los residuos, y el uso eficiente de las materias primas , mediante una transición a lo circular.

El campo teórico de la economía circular es ya muy amplio, existe una literatura muy consolidada en el campo que se explicará a lo largo de todo el TFG. Conceptos como la simbiosis o ecología industrial, la bio mimesis, la economía del rendimiento, el diseño regenerativo, la economía azul, la teoría de “la cuna a la cuna”, así como el concepto de capitalismo natural.

No obstante, para este plan de Marketing tan sólo es necesario mencionar que se entiende por economía circular el “

Al contrario de los prejuicios que pueda existir en contra de la economía circular, y todos sus derivados, la economía circular ha probado ser un modelo económico rentable para muchos de los negocios. Desde la perspectiva europea, los países más avanzados ya consideran esta como: la única alternativa a la sostenibilidad a largo plazo de nuestro planeta.

Este plan nace con la intención de ayudar a esta transición a la economía circular, estudiando la aplicación de la economía circular en un negocio tradicional de comida japonesa en el barrio de Chamberí.

¹ Europeo, P. (2018, April 10). Economía circular: Definición, importancia y beneficios: Noticias: Parlamento Europeo. Retrieved December 09, 2020, from <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Limitaciones del plan:

El siguiente trabajo consta de varias limitaciones. En primer lugar, al ser la Economía Circular, un campo relativamente nuevo en España, la investigación en este proyecto se ve obligada a priorizar elementos para la circularización del modelo de negocio elegido (restaurante de comida tradicional japonesa), en vez de plantear una circularización total e integral al mismo tiempo.

En segundo lugar, al ser un trabajo académico elaborado por un alumno, no se dispone de recursos financieros suficientes para ampliar y acotar determinados datos y fuentes. Debido a que este es un campo de investigación relativamente nuevo en España, existen muchas fuentes de información, estadísticas y contenidos a las que sólo se puede acceder contando con ayuda financiera.

En tercer lugar, al ser un trabajo que trata de circularizar un modelo de negocio ya existente, se han tenido que tener en cuenta los datos actuales de dicho modelo de negocio. Si bien se han dispuesto de algunos datos (proporcionados por el comerciante del restaurante y gerente), para una correcta circularización del negocio se hubieran necesitado una mayor cantidad de datos para hacer de este plan de negocio circular lo más aplicable posible.

Por último, dadas las circunstancias generadas por la covid-19, muchos de los datos que se han proporcionado tanto en el plan de marketing (para el análisis del segmento, mercado o clientes), como en el plan financiero (realizando estimaciones del impacto económico de la crisis generada por la pandemia) han tenido que verse proyectados y estimados en base a proyecciones de entidades y fuentes sólidas, para analizar la situación en el 2021 y las consecuencias a largo plazo de la crisis económica.

1. Plan de marketing

1.1. Marketing estratégico

1.1.1. Análisis del entorno

Nuestro **entorno** es el centro de la Comunidad de Madrid, concretamente, el barrio de Chamberí, donde se sitúa el Mercado de Vallehermoso (de ahora en adelante “MdV” o “Mercado”), en el que se encuentra nuestro restaurante de sushi, Washoku. Acotamos la elección del entorno al barrio de Chamberí dada nuestra intención de circularizar el Mercado de Vallehermoso en su totalidad mediante la circularización de, en mi caso, el restaurante Washoku, en una apuesta por la sostenibilidad.

Por otro lado, el **comportamiento de compra** de los clientes potenciales se distingue por buscar la calidad en el producto, una buena relación calidad-precio, y una experiencia satisfactoria en el servicio. Pero también valora que relación entre calidad-precio incluya el factor sostenible. Aspectos como la trazabilidad del producto, el aprovechamiento de comida, la utilización de envases eco-sostenibles, entre otros, hará que el consumidor este dispuesto a pagar más.

De acuerdo a Hostelería de España, *“Las nuevas tendencias pasan por la apuesta por la salud y la sostenibilidad en los productos, donde un mercado cada vez más joven apuesta por ingredientes saludables y orgánicos que les permitan compatibilizar su visita a bares y restaurantes con su estilo de vida. Además, el futuro de la hostelería pasa también por la autenticidad y la transparencia de cara al consumidor, lo que recomienda incluso compartir los conocimientos con los clientes para ofrecerles experiencias únicas que hagan a los establecimientos también únicos para quienes llegan hasta sus mesas.”*². Esto resulta interesante para el restaurante de sushi Washoku, el cual ofrece una experiencia única al consumidor con la degustación en la barra o restaurante del establecimiento del mejor sushi tradicional del barrio. Asimismo, también favorece la aplicación de un modelo circular, teniendo en cuenta la creciente preocupación y acogida del consumidor por la sostenibilidad y la salud.

1.1.2. Análisis PESTAL

En aras de entender el entorno de nuestro negocio, los restaurantes de sushi, y actuar en consecuencia a posteriori, hemos de tener en cuenta una serie de factores que

² Modi, V., & Figueroa, H. P. (n.d.). Objetivo de Desarrollo Sostenible para la energía y la tecnología de la información y las comunicaciones. Retrieved December 03, 2020, from <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-de-desarrollo-sostenible-para-la-energia-y-la-tecnologia-de-la-informacion-y-las>

detallaremos a continuación mediante un análisis PESTAL (Políticos, Económicos, Tecnológicos, Ambientales y Legales). Para una mayor veracidad en el análisis, se han tenido en cuenta aspectos coyunturales tales como las repercusiones del COVID-19, mencionadas en un apartado independiente, así como los aspectos relacionados a la economía circular, cuando corresponda mencionarlos.

Factores políticos

A nivel nacional:

- La **celebración de varias elecciones** en el año 2019: traslada un alto grado de inestabilidad a nivel nacional, que aplicado a nuestro negocio puede resultar en una tremenda incertidumbre. La incertidumbre hace que el consumidor disminuya sea más conservador en sus hábitos de ocio, afectando negativamente al sector de la restauración.
- La falta de **aprobación de unos presupuestos anuales**. El país queda a la espera de un consenso político que apruebe unos presupuestos, lo cual genera incertidumbre y limita las acciones y posibilidades de crecimiento del sector de la restauración.
- La **estabilidad en política fiscal** para el sector de la restauración es esencial para garantizar la actividad de hostelería y turismo en España, tal y como sugiere el comunicado emitido al gobierno en enero de este mismo año por la organización empresarial Hostelería de España, en representación a bares, restaurantes, cafeterías y pubs.

A nivel autonómico

- A nivel autonómico, el partido político que gobierne será determinante pues de acuerdo a la ideología del partido se apoyará en mayor o menor medida la economía circular, así como al sector de la restauración, **facilitará en mayor medida la transición de una economía lineal a la circular** mediante **ayudas y subvenciones**. En el caso de la Comunidad de Madrid, se han llevado a cabo medidas en favor de la economía circular.
 - o Apuestas por el eco-diseño, la reutilización, reciclaje y similares, han sido algunos de los aspectos innovadores señalados en la campaña **“Madrid 7R”**, inscrita en el **marco de la estrategia autonómica “La Comunidad de Madrid por la Economía Circular”** desarrollada en la actualidad por la Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio, con el objetivo de apoyar el consumo sostenible y la creación de nuevos empleos.

- Por otro lado, tal y como sugiere un análisis de la situación económica de la Comunidad de Madrid elaborado por la Subdirección General de Análisis económico³, la visibilidad de los mercados y su influencia en sus zonas adyacentes hace que sea un escenario conveniente para la aplicación de nuevas iniciativas, lo cual facilita al **MdV** obtener **ayudas y subvenciones** destinados a la promoción de los mercados, incentivar la inversión privada en sus establecimientos, entre los que se encuentra nuestro restaurante, Washoku.

A nivel internacional:

- La UE al establecer los ODS, concretamente el ODS 7 ("garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos"⁴) ha constituido una apuesta directa por las energías renovables, y por la promoción de tecnologías que garanticen la eficiencia energética.
- Se ve afectado por la apertura de fronteras y la libertad de movimiento que favorece el turismo, el cual es el principal motor de la economía en la capital madrileña. Si bien nuestro restaurante se inscribe en un Mercado de Barrio, el MdV no deja de ser una emblemática parte de Madrid con gran atracción turística.
- Asimismo, unas prósperas y estables relaciones comerciales entre Japón y España son igualmente importantes ya que gran parte de nuestros productos provienen de proveedores japoneses.
- Las directrices de la Unión Europea con respecto a las nuevas medidas para la promoción de la economía circular también nos son de especial relevancia. Una apuesta política a nivel europeo por la economía circular se traslada en un paquete de medidas de aplicación que dicta una hoja de ruta para que los gobiernos nacionales sigan. En su caso, España ha elaborado una estrategia sobre Economía Circular en la que se incluyen planes de acción concretos para aspectos que nos afectan directa e indirectamente en el sector de la restauración, tales como: la gestión de residuos, el consumo, la reutilización del agua, la producción y diseño, entre otros.

³ D. (2020). *Situación económica de la Comunidad de Madrid* (p. 25, Rep. No. II/2020). Comunidad de Madrid, España: Subdirección General de Análisis Económico.

⁴ Modi, V., & Figueroa, H. P. (n.d.). Objetivo de Desarrollo Sostenible para la energía y la tecnología de la información y las comunicaciones | Naciones Unidas. Retrieved December 03, 2020, from <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-de-desarrollo-sostenible-para-la-energia-y-la-tecnologia-de-la-informacion-y-las>

Factores económicos

- Crecimiento sostenible de la economía. Este es un factor esencial. Calculamos que los ingresos del consumidor medio dependerán de la estabilidad y prosperidad económica del país. Factores como una baja tasa de desempleo y un elevado ingreso medio favorecen el consumo en nuestro sector y nos afectan directamente.
- Si bien es un aspecto coyuntural, es inevitable que mencionemos los efectos negativos consecuencia de la pandemia actual del coronavirus. No sólo por la magnitud de su impacto actualmente sino los efectos que deja para los próximos años. Especialmente impactante ha sido en el sector de la restauración, tanto por la incertidumbre generada en el consumidor, quien prefiere adoptar un modo ahorrador y conservador, como por las restricciones y medidas sanitarias impuestas, que afectan tanto a la gestión del establecimiento, limitando su horario de apertura, como obligando a la compra de material de desinfección, y el crecimiento de los servicios de delivery on-line.
- Amplia competencia en el sector de restaurantes de comida especializada, concretamente la comida asiática.

Factores sociológicos

- Tendencia ascendente del gusto por la **comida asiática**
- Tendencia ascendente de la importancia por la **sostenibilidad** y el respeto al medioambiente, así como en el creciente calado en la sociedad del concepto de “compartir”, reutilizar, o reciclaje, o la trazabilidad del producto.
- Tendencia ascendente de gente dedicada a investigar, trabajar y aplicar la **economía circular** en su negocio.
- Existencia de un cambio en el **gusto y la manera de consumir**. Se ha incrementado la necesidad del servicio delivery, como forma de consumo habitual, si bien no dejan de ser importantes las experiencias de degustación como son el caso de las que ofrece el MdV, y concretamente Washoku.
- Un cambio en el **nivel de ingresos** no sólo tiene implicaciones económicas. El consumidor tiende a ser más conservador a la hora de destinar sus recursos al ocio, perjudicándonos.
- Los cambios a **nivel poblacional** son especialmente relevantes actualmente. Si bien la pirámide poblacional se está invirtiendo, hasta el punto de hablar de una sociedad plateada, ese cambio progresivo puede afectarnos si nuestro cliente habitual, las familias, se ven reducidas o los jóvenes, nuestro target, son cada vez menores.
- La concienciación ecológica actual y futura preocupación por la contaminación y el cambio climático.

- El imperativo de algunas personas por un consumo ético que gana cada vez mayor importancia para el consumidor.
- La preocupación actual por las interacciones sociales (limitadas o restringidas) generado por el coronavirus, que ha hecho que ahora el consumidor prefiera pedir por delivery a consumirlo en el propio lugar.

Factores Tecnológicos:

- Los costes de las tecnologías se reducen año tras año
- Las nuevas generaciones consumen mediante servicio delivery cada vez más, y las personas de otras generaciones se han adaptado progresivamente a estas.
- Nuevas formas de producción y distribución derivadas de los avances tecnológicos que permiten una reutilización de los materiales, y la eliminación de residuos.
- Promoción del desarrollo tecnológico de la economía circular, que llevara a la empresa a integrar dichas variables a nuestra estrategia competitiva en el restaurante. Entre ellas, tecnologías de eficiencia energética (completar si hubiera más)

Factores Legales:

- La reglamentación actual obliga a seguir unas estrictas medidas sanitarias para garantizar las condiciones adecuadas de la comida servida en el restaurante.
- La existencia de una nueva ley sobre economía circular que incentiva el reciclaje, la transición de negocios de economía lineal a circular y otros.
- La reglamentación también obliga a cumplir una serie de medidas sanitarias para evitar los contagios por covid-19.

Factores Ambientales/ Ecológicos

- La tendencia ascendente hacia la utilización de la energía limpia, sin residuos ni contaminación, a un coste cada vez menor, nos va a permitir llevar a cabo una transición hacia la misma, especialmente en los sistemas de climatización, congelados, y similares que utilizamos en nuestro restaurante.
- La búsqueda de la gestión eficiente de residuos y envases.
- La proliferación de la energía solar como fuente energética para muchos negocios que desean ser sostenibles y la eficiencia de la misma para aportar energía que permita que la demanda sea igual a la oferta eléctrica en todo momento en nuestro restaurante.
- El rechazo cada vez mayor a la producción/ compra de envases de plástico.

- Regulación cada vez mayor y mas estricta sobre el consumo de energía, agua, y gestión de residuos.

1.1.3. Situación post- COVID-19

La covid-19 condiciona en su totalidad a todos los sectores a nivel nacional e internacional dada su condición de pandemia global declarada por la Organización Mundial de la Salud en marzo.

La vida de las personas ha quedado condicionada por esta lucha por erradicar el virus, y el padecimiento de sus efectos en todos sus grados e intensidad. Por ende, el devenir económico, social, político, tecnológico y ambiental queda completamente afectado y es por eso que, sin pretender adivinar o predecir los efectos de la covid-19 en los próximos meses o incluso, procedemos a analizar los posibles escenarios post covid-19, en aras de elegir uno de ellos y poder basar nuestro análisis y trabajo en base a estos criterios.

Actualmente, por motivos obvios, ha quedado instalado en los consumidores la tendencia al servicio delivery, aún cuando tienen la posibilidad de ir al establecimiento presencialmente. En el escenario post-covid19, asumimos que esta tendencia por el delivery no sólo se mantiene sino que se ve incrementada, un factor a tener en cuenta en el que encontramos una demanda potencial que tenemos que explotar y para lo cual es conveniente establecer un fuerte e-Commerce en nuestro negocio.

También observamos una tendencia ascendente a todo lo relacionado con el ámbito de la salud, el bienestar, lo sostenible y ecológico, ya presente antes del Covid-19, pero impulsada más aún después. Como ya mencionamos, el comportamiento de compra de los clientes potenciales se distingue por buscar la calidad en el producto, una buena relación calidad-precio, y una experiencia satisfactoria en el servicio. Pero también valora que relación entre calidad-precio incluya el factor sostenible. Aspectos como la trazabilidad del producto, el aprovechamiento de comida, la utilización de envases eco-sostenibles, entre otros, hará que el consumidor este dispuesto a pagar más. El covid-19 no ha afectado a este aspecto, pues es una tendencia anterior al covid-19 que se mantendrá durante y después del virus.

Uno de los efectos actuales del covid-19 es la reglamentación. La reglamentación obliga a cumplir una serie de medidas sanitarias para evitar los contagios por covid-19. En el presente trabajo asumimos que estas medidas no van a durar en un escenario a largo plazo (5 años), pero se mantendrá a corto plazo (estimación de 2 años).

Asimismo, en este escenario, se han dado una serie de situaciones concretamente en nuestro restaurante que han perjudicado el negocio. En primer lugar, se han encarecido

los productos importados (provenientes de Japón) y no importados (los precios de la pescadería, uno de nuestro principal proveedor, también han subido ligeramente) , y en muchos casos se ha producido un desabastecimiento en ciertos artículos como la soja, los palillos o los envases.

Por otro lado, se han perdido varios segmentos de clientes. Si bien anteriormente acudían al restaurante familias y personas de avanzada edad, ahora mismo sólo lo hacen jóvenes trabajadores. Por otro lado, el motivo de la visita de estos clientes ya no es el que era, si bien antes acudían todos ellos para tener una experiencia de degustación única en el MdV, con un producto fresco y de calidad, actualmente sólo lo hacen los jóvenes y por conveniencia geográfica, ya que muchos de los clientes son trabajadores del propio barrio o barrios colindantes, lo cual hace que el motivo de la visita sea distinto. Teniendo este último hecho en mente, la situación también se ha visto perjudicada por el tele-trabajo.

En lo que respecta a la situación financiera del restaurante, todos los factores anteriormente mencionados han provocado que las ventas en este año 2020 caigan, previsiblemente, un 50%, dando lugar a una facturación de 100.000€, de acuerdo a los datos financieros facilitados por Osamu, el comerciante. En línea con lo anterior, se ha dado un aumento de pago con tarjeta, lo que obliga al restaurante a pagar unas elevadas comisiones.

En el escenario post-coronavirus, este trabajo se basa en un artículo publicado en el periódico expansión, consideramos que “la normalidad no se recuperará en mucho tiempo”⁵. Tal ha sido el impacto que los restaurantes se han adaptado a las circunstancias sumándose a plataformas de reparto como Glovo, Uber Eats, y similares. Por otro lado, se ha favorecido la transición a la digitalización (el teletrabajo, los códigos QR en lugar de cartas de menú, o los e-Commerce).

Este será el escenario post-covid-19, uno que comenzará a recuperar paulatinamente su actividad en la segunda mitad del año 2021, de acuerdo a al Barómetro sectorial publicado por la Comunidad de Madrid, en el que se aboga que “las valoraciones en promedio para el conjunto de la economía madrileña, no alcanzan el referente de estabilidad, unos resultados que alertan sobre la continuidad del proceso de ralentización, reflejo de una previsible debilidad del mercado interior como consecuencia del deterioro del empleo y de las dificultades añadidas para acelerar sus ventas en los mercados internacionales. Ante la debilidad de la actividad, la contención de precios se

⁵ Galafate, C. (2020, April 29). ¿Cómo será el futuro de los restaurantes tras superar la pandemia del coronavirus? Expansión. Retrieved 2020, from <https://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2020/04/29/5e9ff7f1468aeb991d8b45fc.html>

presta a ser el instrumento aplicado como salvaguarda, junto con una apuesta continuada en favor de la innovación”⁶.

En este sentido nos posicionamos en el escenario post-covid19 de que la economía no se recuperará hasta la segunda parte del 2021, como mínimo, y se producirán muchos cierres de empresas, especialmente en el de la hostelería.

1.1.4. Conclusiones del análisis PESTAL

Tras valorar el entorno de la empresa, obtenemos una conclusión clara: El entorno favorece la aplicación de nuestra idea al negocio existente. Tenemos una tendencia muy positiva en el sector para la aplicación de la economía circular y tratar de hacer el negocio sostenible, a pesar y con motivo de la circunstancia del covid-19. Asimismo, observamos una clara concienciación del ciudadano por la sostenibilidad, el respeto al medioambiente, el reciclaje o la reutilización de productos o materiales. Por otro lado, vemos que en el marco normativo y político, los intentos por llegar a una transición exitosa a la economía circular abarcan desde la aprobación de legislación a nivel autonómico, estatal e internacional, como a la apuesta de múltiples países, sobretodo en el entorno de la Unión Europea, el entorno en el que nos inscribimos, para poner en marcha planes de acción concretos y directrices que los países puedan seguir para una aplicación eficiente y eficaz a la que ya reconocen como la mejor alternativa para la sostenibilidad y prosperidad económica: la economía circular.

1.1.5. Análisis del sector

Para el análisis del sector hostelero y el subsector de la restauración nos hemos basado en datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, correspondientes al año 2018, extraídos de un informe elaborado por el grupo Hostelería de España⁷, en el que también se especifican avances en el 2019 y proyecciones del 2020 (los cuales matizaremos con la aparición del coronavirus y sus consiguientes efectos). Por lo tanto, examinaremos la tendencia pre-covid en el sector y subsector, y mencionaremos la

⁶ C., & C. (2020). *30º Barómetro Sectorial de la Comunidad de Madrid Primer semestre 2020* (Rep.). Comunidad de Madrid, España: Comunidad de Madrid.

⁷ *Anuario de la Hostelería de España 2019* (pp. 5-26, Rep.). (2019). Comunidad de Madrid, España: Hostelería de España. Retrieved from <https://www.cehe.es/>.

situación actual y posibles tendencias en un escenario post-covid, no mencionadas en apartados anteriores.

A nivel nacional, el **sector de la hostelería** se constituye como una de las principales ramas productivas de España, con un 6,2% de aportación del PIB nacional en el año 2018, cifra que proyectamos de manera ascendente, aunque interrumpida como mencionamos anteriormente por el coronavirus⁸.

Asimismo, el **volumen de negocio** del **sector hostelero** es alto, generando 123.612 millones de euros en el año 2018, (+3,1% respecto del año anterior)⁹. Ver figura 1 del anexo.

Dentro del sector de la hostelería, que cuenta con 314.311 establecimientos (+0,7% respecto del año anterior), cabe distinguir el **subsector de la restauración**, al que pertenece nuestro restaurante de sushi, Washoku. Este subsector genera 4,7% del 6,2% anteriormente mencionado al PIB nacional, siendo el restante 1,5% del otro subsector, el alojamiento.

Si bien los **bares** se constituyen como los más numerosos (58,3% del número de establecimientos total en el sector), los **restaurantes** son la segunda opción más numerosa, con un 25,1%¹⁰ respecto del total de establecimientos.

En el cierre del pasado año 2019 detectaron un aumento en la facturación del sector hostelero en un 3,9%¹¹, así como también se distinguieron algunos signos de posible desaceleración. A pesar de las previsiones por parte del grupo de un 2,5% de crecimiento, el PIB nacional ha anotado un descenso considerable, por los efectos del coronavirus en principalmente en tres sectores, entre los que se encuentra el sector hostelero como el más afectado, con una caída de (-) 44,9% de la producción total¹², de acuerdo a datos de la Comunidad de Madrid (ver figura 2 del anexo).

⁸ *Ibidem*

⁹ *Ibidem*

¹⁰ Hosteltur. (n.d.). El sector de la hostelería factura un 3% más y aporta el 6,2% del PIB: Economía. Retrieved December 09, 2020, from https://www.hosteltur.com/133119_el-sector-de-la-hosteleria-moderado-su-crecimiento-hasta-el-24.html

¹¹ *Ibidem*

¹²D. (2020). *Situación económica de la Comunidad de Madrid* (p. 25, Rep. No. II/2020). Comunidad de Madrid, España: Subdirección General de Análisis Económico.

A nivel autonómico, que es al fin y al cabo lo que nos interesa, la Comunidad de Madrid consta de 30.882 bares y restaurantes¹³. Las tendencias de este sector, van dirigidas a la explotación de conceptos como la experiencia gastronómica, el delivery, la deslocalización y la sostenibilidad, de acuerdo a un informe elaborado por la consultora Deloitte¹⁴.

Concretamente, en el barrio de Chamberí, se considera un sector muy atomizado, lleno de restaurantes en comparación a otros distritos como Tetuán, o Chamartín, como se puede comprobar en el informe publicado por la Comunidad de Madrid¹⁵.

1.1.6. Análisis del mercado

1.1.6.1. Análisis 5 fuerzas de Porter actual

- 1. Poder del comprador:** El grado de dependencia del restaurante en sus clientes es muy alto, debido a que el restaurante Washoku consta de una clientela habitual de barrio, tanto off-line como on-line con su servicio de delivery (su clientela en ambos casos son personas que viven o trabajan en el barrio), junto con algunos compradores ocasionales que visitan el Mercado por su atracción turística. Nuestro número de clientes es alto pero limitado al barrio Chamberí, lo cual genera un alto poder de negociación para el cliente.
- 2. Poder del proveedor:** El grado de dependencia de alguno de nuestros proveedores es alto. La pescadería Martín de los Ríos, la cual se sitúa en el propio MdV, es el principal proveedor de pescado de Washoku, por la conveniencia, calidad y precio de sus productos. Esto hace que Martín de los Ríos tenga un alto poder de negociación sobre Washoku. Por otro lado, parte del producto que ofrece proviene directamente de proveedores de comida japonesa, sin embargo estos no tienen un poder de negociación alto sobre nuestro restaurante ya que existen varios proveedores en el mercado de productos japoneses al que podemos optar sin notar cambios en el precio de nuestros productos.

¹³ Redacción. (2020, March 04). Madrid es Cifra: Bares y Restaurantes. Retrieved December 09, 2020, from <http://www.telemadrid.es/programas/madrid-es-cifra/Madrid-Cifra-Bares-Restaurantes-2-2026917353--20180702024125.html>

¹⁴ Las 3 claves del sector Restauración nacional. (2017, March 06). Retrieved December 09, 2020, from <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/claves-sector-restauracion-espanol.html>

¹⁵ Rubalcaba, L., Gabaldón, P., S., C., & U. (2019). *La industria del ocio y la cultura en la Comunidad de MADRID* (p. 15, Rep.). Comunidad de Madrid, España: Consejería de Hacienda.

3. **Amenaza productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos al nuestro también es alta. Los restaurantes de comida asiática proliferan y son cada vez más populares, pero también lo son los restaurantes de fusión, restaurantes de comida mexicana, italiana, o extranjera. Si bien el principal sustituto a nuestro restaurante de sushi actual son restaurantes de comida india, china o similares. No obstante, identificamos el resto de restaurantes especializados en comida extranjera, como sustitutos a nuestro restaurante de comida japonesa. Es por eso que destacamos la alta y constante amenaza de productos sustitutos.

4. **Amenaza de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos competidores en el sector de la restauración y concretamente en los restaurantes de sushi es cada vez mayor, debido a la alta demanda de comida asiática y la gran acogida que esta tiene en la población madrileña (Ver figura 3 del anexo).

5. **Rivalidad entre la competencia actual:** Existe una alta rivalidad entre los competidores directos (el resto de la restauración del MdV) e indirectos (los restaurantes de sushi del barrio de Chamberí). A nivel de precio, los restaurantes de sushi del barrio están muy igualados, como veremos en la tabla de benchmarking más adelante, en el análisis de la competencia. Esto hace que el grado de rivalidad sea muy alto.

1.1.6.2. *Análisis 5 fuerzas de Porter para el proyecto circular:*

Dado que nuestro objetivo es elaborar una estrategia competitiva potente, que se potencie con nuestras acciones de Marketing, debemos conocer el entorno circular y el mercado en el que nuestro restaurante circular se moverá. Ver figura 4 del anexo.

1. **Poder del comprador:** El poder del cliente en nuestro restaurante circular es alto, ya que dependemos directamente de la acogida que tenga éste en los productos e iniciativas circulares que implantemos en el restaurante.
2. **Poder del proveedor:** El poder del proveedor de nuestro restaurante circular es también alto, debido a la escasez de proveedores de productos ecológicos, envases sostenibles o tecnologías circulares en el mercado.
3. **Amenaza de productos sustitutos:** Actualmente existe una baja amenaza de productos sustitutos, debido a la escasez o inexistencia de productos y sobretodo, servicios, sostenibles en el mercado. Aunque esta es una tendencia que irá cambiando progresivamente. En unas décadas, el nivel de amenaza de productos y servicios sustitutos será mucho mayor.
4. **Amenaza de nuevos competidores:** Existe una baja amenaza de nuevos competidores ya que el mercado de la sostenibilidad está aún creciendo y desarrollándose, por lo que aun hay escasos candidatos a entrar en nuestro mercado. Esto hace que no haya una continua batalla del tipo ofensivo-defensivo, o acción – reacción. Si bien, todos los restaurantes se preocupan por el respeto al medioambiente, o la sostenibilidad, ninguno de los restaurantes de sushi del barrio de Chamberí pretende ser completamente sostenible, y tan sólo algunos de los restaurantes del Mercado de Vallehermoso pretenden ser completamente sostenibles, aunque ninguno de ellos es un restaurante de comida japonesa. No obstante, esto no será siempre así, ya que el aumento de la demanda por parte de los compradores hace que en un futuro, exista una alta amenaza de nuevos competidores en el mercado (nuevos competidores, o competidores existentes que circularizarán su establecimiento).
5. **Rivalidad entre la competencia actual:** Existe poca competencia indirecta y poca rivalidad, ya que no existe un restaurante de sushi sostenible en el barrio de Chamberí. Si bien, la alta rivalidad entre la competencia directa (restauración del MdV), se mantendrá en algunos casos, (no todos los restaurantes pondrán en marcha acciones circulares, solo un par de ellos). Esta rivalidad no obstante, no es agresiva ya que por un lado, ninguno de los restaurantes lanza estrategias

agresivas en precio, o campañas de marketing agresivas. Aunque la facilidad del comprador para optar por un restaurante u otro, dada su concentración dentro del recinto del MdV, hace que cierto grado de rivalidad sea inevitable.

Como conclusión, podemos extraer que tanto la todavía baja rivalidad entre los competidores, la baja amenaza de productos sustitutos, y la baja amenaza de nuevos competidores son puntos clave a explotar, que hacen que nuestro mercado sea más atractivo y favorecen la aplicación de nuestra idea. Por otro lado, el alto poder de negociación de tanto clientes, como proveedores, son aspectos que tendremos que manejar con cuidado a la hora de implantar nuestras estrategias.

1.1.7. Selección y segmentación de clientes

Dado que una empresa no puede dirigirse a la totalidad del mercado, procedemos a analizar tanto el cliente de Washoku actual, como el cliente al que nos queremos dirigir en nuestro proyecto circular de Washoku.

1.1.7.1. *Cliente actual*

Existen varios segmentos diferentes que acuden al restaurante Washoku, basamos estas conclusiones en la observación durante los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre de la clientela del restaurante, así como en los comentarios del dueño de Washoku, Osamu Nakanishi. Destacamos pues, dos segmentos principales que componen la mayor parte de la clientela actual de Washoku:

- Tipo A: Familias.

Este segmento los hemos perdido por motivo del covid-19, no obstante, son uno de los principales clientes del restaurante. Las familias del barrio acuden al restaurante como una de sus actividades de ocio, para disfrutar en un entorno diferente y de proximidad junto a sus seres queridos. Sus expectativas se basan en obtener una experiencia satisfactoria en un restaurante diferente, en un entorno diferente, y consumir un producto de calidad. Este tipo de clientes visita el restaurante de manera habitual, principalmente fin de semana, durante varias horas, y cuando consume, pide en grandes cantidades, varios platos, en especial sushi, y en ocasiones menú.

- Tipo B: Jóvenes trabajadores.

Este segmento se ha perdido en gran parte también debido al covid-19. Los jóvenes que acuden al restaurante son trabajadores en el propio barrio de Chamberí o alrededores, cuyas oficinas se encuentran en un entorno cercano al MdV, y visitan el restaurante por

conveniencia. Consumen principalmente el menú de 12,50€ que ofrece Washoku, por el que se incluye: 2 entrantes, 1 plato principal y bebida. Este tipo de clientes realiza visitas más frecuentes pero más cortas, máximo 1 hora y media de duración, que es lo que dura el descanso para comidas en las empresas, como máximo. Las visitas se producen entre semana, entre las 13:00-16:00h de la tarde. Este tipo de clientes ha reducido sus visitas a Washoku por el tele-trabajo promovido por las empresas como medida ante el coronavirus.

1.1.7.2. Cliente target

El cliente target, al que nos vamos a dirigir, es un perfil distinto al que tiene Washoku actualmente. Este cliente target lo llamaremos “joven sostenible”.

El segmento de joven sostenible, consiste en un perfil de 16-35 años, trabajadores jóvenes, tanto del barrio como fuera del barrio, a los que les interesa el tema de la sostenibilidad, su estilo de vida se basa en el respeto al medioambiente, el consumo de productos ecológicos o incluso vegetarianos, el uso reducido o moderado de plástico, el rechazo a grandes cadenas alimentarias como Coca Cola, Nestlé, McDonalds o empresas similares con una reputación con matices negativos con respecto al cuidado del medioambiente.

Este perfil utiliza continuamente las nuevas tecnologías, utiliza un tipo de transporte sostenible (bicicleta, coche eléctrico o similar), y apoya todas las iniciativas sostenibles. Un perfil que está dispuesto a cruzar Madrid por visitar un restaurante 100% sostenible, con un producto de calidad y una experiencia única, como es el caso de nuestro futuro restaurante circular, Washoku.

La razón por la que elegimos este segmento es que son varios los estudios sociológicos en los que se concluye que son los jóvenes los más concienciados en la lucha contra el cambio climático, la obligación de respetar el medioambiente y de buscar alternativas sostenibles, y son los más dispuestos a pagar más por productos sostenibles y un consumo respetuoso con el medioambiente. Según datos extraídos de un artículo periodístico publicado en julio de este 2020, el cual extrae sus datos de un estudio de Global Webindex, “6 de cada 10 millennials (22-35 años) están dispuestos a pagar un ticket mayor por productos ecológicos y sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21) y el 55% de la Generación X (36-54). Casi la mitad (46%) de los Baby

Boomers (55-64), serían favorables de incrementar el gasto por productos más ecofriendly”¹⁶.

Para analizar en detalle este cliente target de joven sostenible al que nos vamos a dirigir, procedemos a hacer un Buyer-Persona (ver figura 5 del anexo).

1.1.7.2.1. *Análisis Buyer Persona*

Para analizar en detalle este cliente target de joven sostenible al que nos vamos a dirigir, procedemos a hacer un Buyer-Persona (ver figura 5 del anexo).

1.1.8. Análisis de la competencia

En nuestro análisis de la competencia, incluimos tanto los restaurantes inscritos en el propio barrio de Chamberí, en el que se encuentra Washoku, así cómo los restaurantes del propio MdV.

Esto se debe a que denotamos que la notoriedad del restaurante Washoku no es comparable con restaurantes de sushi con gran reputación y notoriedad. Asumimos que visitar el Mercado de Vallehermoso es la principal motivación del cliente para una vez dentro, elegir un restaurante y por ende, elegir nuestro restaurante. Es por ello que incluimos los demás puestos de restauración del propio mercado como principal competencia.

¹⁶ RSE, E. (n.d.). El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. *Compromiso RSE*. Retrieved from <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

1.1.8.1. *Tabla de Benchmarking*

Nombre Restaurante competidor	Washoku	Kitchen 154	San Pietro Pizza	Tripea	Prost Chamber
Tipo de comida	Japonés	India, Asiática, Tailandesa, Coreana, Fusión	Italiana	Asiática, fusión	Restaurante de carne, Barbacoa, Española, Argentina, Sudamerican
Calidad del producto	4,5/5	4,5/5	9,5/10	4,5/5	4,5/5
Servicio	3,5/5	4/5	9,4/10	3,5/5	4,5/5
Calidad-precio	3,5/5	4,5/5	8,3/10	3,5/5	4,5/5
Localización	MdV	MdV	MdV	MdV	MdV
Bebida	1,50 €	1,50 €	2,00 €	2,90 €	2,00 €
Entrante	3,00 €	8,00 €	7,50 €	5,90 €	8,00 €
Plato principal	9,00 €	14,50 €	12,50 €	13,90 €	20,00 €
Postre	-	8,00 €	5,90 €	5,90 €	5,50 €
Precio menú completo	12,50 €	32,00 €	27,90 €	35,00 €	35,50 €
Valoración ELTENEDOR		-	9,1/10	-	
Valoración TRIPADVISOR	4/5	4,5/5	5/5	3,5/5	4,5/5
Valoración de Google	4,6/5	4,6/5	4,4/5	4,3/5	4,5/5
Servicio take away	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Notoriedad de marca	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja
Nº de 10.061 restaurantes en Madrid	5.218	395	4.780	2.428	1.357
Acciones por la sostenibilidad	No	No	No	No	No
Rango de precios	€€-€€€	€€-€€€	€€-€€€	€€-€€€	€€-€€€

Ilustración 1: Tabla comparativa de restaurantes

Nombre Restaurante competidor	Bocatas COTE	Güey	El 2 de Vallehermoso	Craft 19
Tipo de comida	Española, fusión	Mexicana, Española, Street food		Americana
Calidad del producto	4,5/5	4,5/5	-	4/5
Servicio	5/5	4,5/6	-	4,5/
Calidad-precio	4,5/5	4,5/7	-	3,5/5
Localización	MdV	MdV	MdV	MdV
Bebida	6,00 €	2,50 €	3 €	4 €
Entrante	-	7,50 €	6,50 €	9,90 €
Plato principal	9,00 €	12,50 €	18,00 €	12,50 €
Postre	-	3,50 €	6,00 €	-
Precio menú completo	15 €	13,50 €	33,50 €	26,40 €
Valoración ELTENEDOR				9/10
Valoración TRIPADVISOR	5/5	4/5	-	4,5/5
Valoración de Google		4,2/5	4,9/5	4,6/5
Servicio take away	Sí	No	No	Sí
Notoriedad de marca	Baja	Baja	Baja	Baja
Nº de 10.061 restaurantes en Madrid	2.961	4.419	-	1.686
Acciones por la sostenibilidad	No		No	No
Rango de precios	€€	€€	€€-€€€	€€-€€€

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: Tabla comparativa de restaurantes

Como podemos observar en la tabla, destacamos en cuanto a calidad del producto, así como en el precio del menú completo, y por otro lado, el factor de diferenciación, nosotros nos convertiremos en el único restaurante de sushi sostenible del mercado de Vallehermoso y del barrio de Chamberí.

Podemos distinguir que, de acuerdo a valoraciones de google, El Tenedor y Tripadvisor, nuestros principales competidores dentro del Mercado de Vallehermoso tanto en el tipo de comida que ofrecen, como en la atracción o notoriedad de marca, son: Kitchen 154 y Tripea. Por otro lado, también distinguimos que nuestros competidores en precio son: Güey y Bocatas Cote.

Por otro lado, como mencionamos anteriormente, en nuestra investigación también distinguimos como competidor a los otros restaurantes de comida japonesa del barrio de Chamberí, pues el cliente cuando pretende elegir un restaurante o pedir un domicilio utiliza internet como medio para su elección. De tal forma que, si un cliente busca cenar sushi un viernes por la noche, buscará en internet “restaurantes de sushi” y automáticamente (o él, manualmente), acotará la búsqueda a su barrio y zona, para ver los restaurantes de proximidad. No obstante, este tipo de restaurantes del barrio no lo consideramos nuestro principal competidor, por dos razones: en primer lugar, nuestro cliente target es distinto al suyo, nos centramos en la sostenibilidad, mientras que este tipo de restaurantes se centra en ofrecer un producto de calidad normal, a buen precio. En segundo lugar, no los consideramos nuestra principal competencia porque como parte de nuestras acciones de marketing, estableceremos un e-Commerce y un canal de distribución a través de Glovo, que nos permitirá alcanzar otras zonas y otros barrios, más allá del barrio de Chamberí. Como en realidad, todos los restaurantes de comida japonesa serían nuestra competencia si incluyéramos a los restaurantes de sushi, asumimos que nuestra competencia es tan solo: establecimientos que ofrecen productos sostenibles.

1.1.9. Conclusiones análisis externo

Como conclusión al análisis externo que acabamos de hacer, tenemos que tener en cuenta que nos encontramos en un mercado maduro, y un sector con gran concentración de restaurantes, especialmente en nuestro barrio. Nuestros principales competidores son los restaurantes del MdV, que son los que van a implantar también medidas circulares, así como los restaurantes de sushi del barrio, en algunos casos.

Por otro lado, en nuestro favor, observamos que nos encontramos con multitud de factores que favorecen la aplicación de medidas sostenibles y la circularización del restaurante. Tanto el consumidor, como el sector, como las políticas europeas, por nombrar algunos ejemplos, favorecen esta transición.

1.1.10. Propuesta de valor, Misión, visión, valores del proyecto circular

La propuesta de valor de nuestro proyecto viene de la mano de la misión, visión y valores de la empresa.

La **misión** de nuestro proyecto de Washoku circular consiste en *“hacer y vender sushi de manera sostenible”*.

La forma en la que llevaremos a cabo esta misión, es circularizando el restaurante, convirtiéndolo en un restaurante 100% sostenible, el cual continúe garantizando a sus clientes un sushi tradicional y minimalista.

La **visión** de nuestro proyecto de Washoku circular consiste en *“ser el primer restaurante de sushi de proximidad sostenible, que contribuya a la preservación de nuestro planeta”*

Para lograrlo, crearemos una “neotradición”, reinventando el consumo local. Planteamos una alternativa circular aplicable al restaurante existente, en el que además de mejorar los servicios que actualmente ofrece, incluiremos otros novedosos, combinando así el factor artesanal de los restaurantes y puestos de abastos del Mercado, con las nuevas tecnologías y los nuevos modos de consumo sostenible. Encontrando un equilibrio perfecto entre *artesanía* y modernidad.

De este modo, trataremos de posicionarnos en el mercado como el único y mejor restaurante de sushi sostenible del barrio, e incluso de Madrid, brindando siempre “excelente calidad, llevando a sus mesas un alimento fresco y de delicada preparación”¹⁷. Para ello, aprovecharemos el “tirón” que el propio MdV nos brinda, por ser una atracción turística.

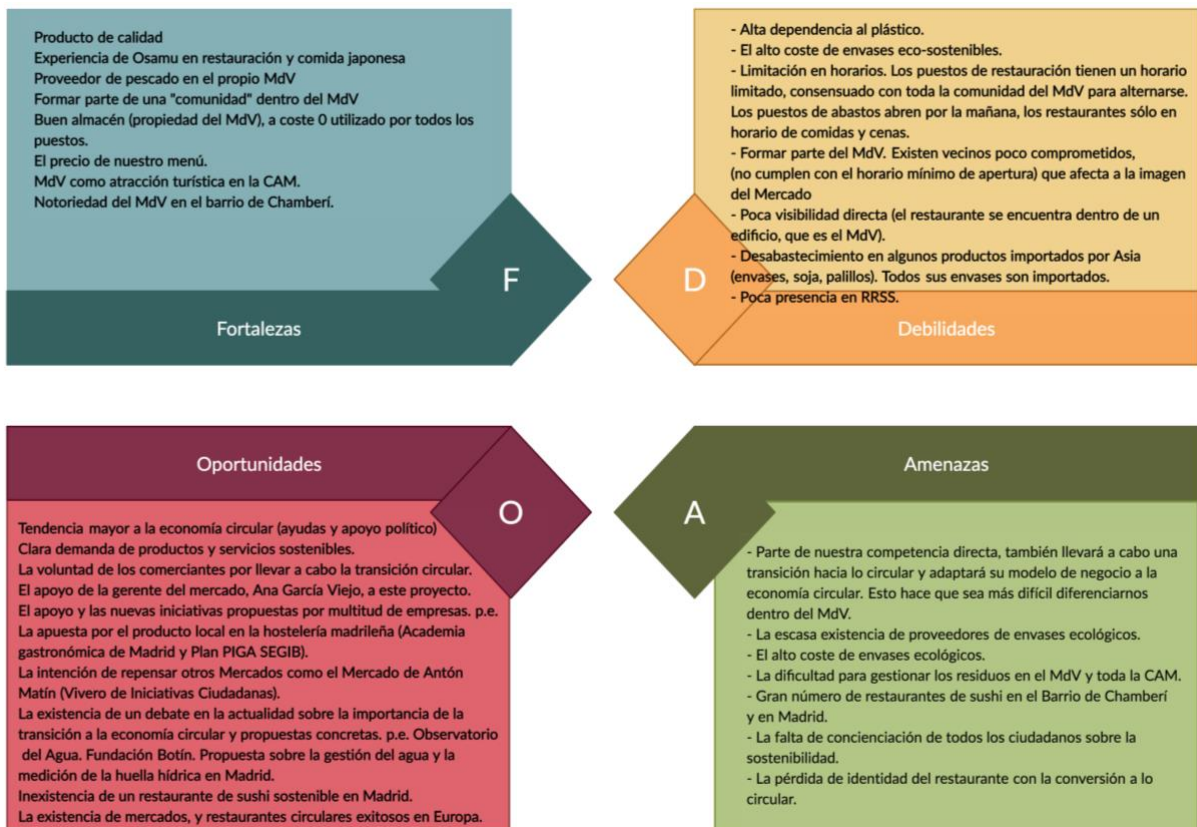
En lo que respecta a los **valores** de Washoku, encontramos los siguientes:

- La **sostenibilidad**. Debemos pensar en las futuras generaciones para que no tengan que afrontar un mundo sumido en el caos, la contaminación y el cambio climático. Algo que podemos evitar si tomamos medidas sostenibles ahora.
- La **responsabilidad**. Alimentar con responsabilidad, cumpliendo con toda la reglamentación y legislación vigente aplicable a los restaurantes, pero también incorporar esa responsabilidad y concienciación del respeto al medioambiente en nuestra forma de hacer y ver las cosas.

¹⁷ QUIENES SOMOS. (n.d.). Retrieved December 09, 2020, from <https://washoku.com.ar/washoku/quienessomos>

- La **creatividad**. Para poder llegar a una transición hacia la economía circular, debemos pensar *outside the box*. No encontraremos soluciones circulares si sólo pensamos de forma lineal.
- La **comunidad**. La única forma viable para garantizar un servicio sostenible de calidad, y que sea satisfactorio para el consumidor y verdaderamente responsable con el medioambiente, es el trabajo en equipo. Principalmente entre nuestro personal pero dadas las características de nuestro restaurante, también como comunidad dentro del MdV.

1.1.11. Análisis DAFO



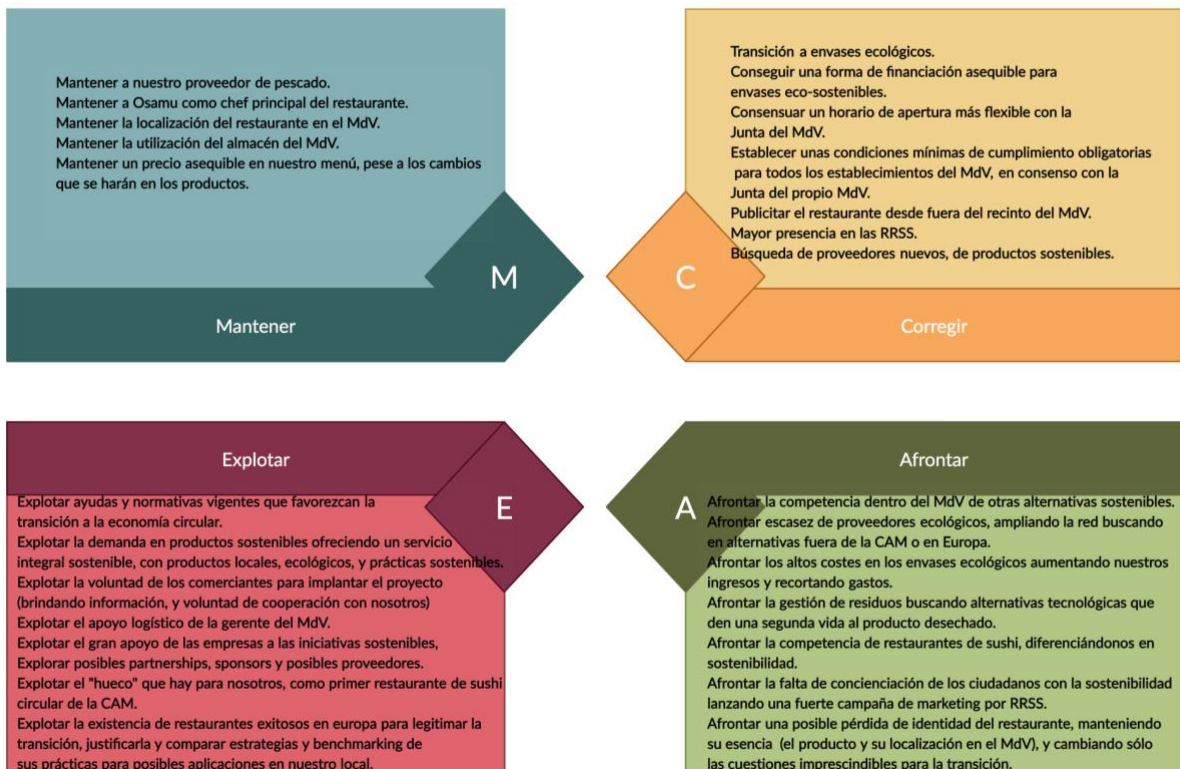
1.1.12. Análisis CAME

1.1.13. Estrategias competitivas a adoptar:

Estrategia ofensiva: Aprovecharemos las oportunidades con nuestras fortalezas actuales.

Fortaleza nº1	Fortaleza nº2	Fortaleza nº3
Precio competitivo	Producto de calidad	Formar parte de la comunidad del MdV
Oportunidad nº1	Oportunidad nº2	Oportunidad nº3
Demanda de productos y servicios sostenibles.	Tendencia a adoptar la economía circular.	Apoyo de grandes empresas a iniciativas sostenibles

- Estrategia 1. Nuestro precio competitivo puede ayudarnos a aprovechar ciertas oportunidades como la clara demanda en productos y servicios sostenibles y la creciente tendencia a la economía circular, convirtiéndonos en el primer restaurantes de sushi sostenible y económicamente asequible.
- Estrategia 2. Nuestro producto de calidad puede ayudarnos a aprovechar otras muchas oportunidades como la clara demanda de productos y servicios sostenibles así como a conseguir apoyo de entidades en la CAM que apoyan iniciativas sostenibles y los productos locales.
- Estrategia 3. Formar parte de la comunidad del MdV también es una de nuestras fortalezas que podemos aprovechar combinando oportunidades como el continuo apoyo de entidades a iniciativas sostenibles, y participar en el debate



sobre la sostenibilidad y ganar notoriedad como uno de los modelos a seguir para otros restaurantes del sector.

Estrategias defensivas: Algunas de nuestras fortalezas las podemos utilizar para neutralizar o minimizar ciertas amenazas.

Fortaleza nº1	Fortaleza nº2	Fortaleza nº3
Precio competitivo y producto de calidad	Precio competitivo	Formar parte de la comunidad del MdV
Amenaza nº1	Amenaza nº2	Amenaza nº3
Aumento de la competencia dentro del MdV en sostenibilidad.	Alto coste de envases ecológicos	Escasez de proveedores de productos ecológicos.

- Estrategia 1: Nuestro precio competitivo y producto de calidad podrá minimizar los efectos del aumento de la competencia dentro del MdV en sostenibilidad.
- Estrategia 2: Nuestro precio competitivo actual nos da margen para poder incorporar envases ecológicos más costosos sin que se dispare el precio.
- Estrategia 3: Formar parte del MdV en un momento en el que todos estamos llevando a cabo una transición circular, nos permitirá consensuar acuerdos con proveedores a nivel grupal y obtener condiciones favorables y más económicas a cambio de garantizarles unos pedidos mínimos.

Estrategia de reorientación: Corregiremos nuestras debilidades aprovechando nuestras oportunidades.

Debilidad nº1	Debilidad nº2	Debilidad nº3
Alta dependencia del plástico	Vecinos del MdV poco comprometidos. Mala imagen.	Falta de visibilidad del restaurante.
Oportunidad nº1	Oportunidad nº2	Oportunidad nº3
Ayudas vigentes para fomentar la aplicación de la economía circular	Apoyo de la gerencia del mercado y de los comerciantes.	Tirón turístico del MdV en la CAM y en el barrio de Chamberí.

- Estrategia 1: Aprovechar las ayudas vigentes para fomentar la aplicación de la economía circular para reducir nuestra principal debilidad: la alta dependencia del plástico.
- Estrategia 2: Aprovechar el tirón turístico del MdV en la CAM y su notoriedad en el barrio de Chamberí para atraer más consumidores. Progresivamente

reservaremos parte de los ingresos generados para invertir en una campaña de marketing fuerte para dar una mayor visibilidad a Washoku circular.

- Estrategia 3: Aprovechar el apoyo de la gerencia del mercado y de los propios comerciantes, para consensuar unas condiciones mínimas de cumplimiento obligatorias para todos los establecimientos y puestos del MdV. En caso de que uno de los restaurantes no cumpliera con dichas condiciones, se evitaría dar mala imagen del mercado, abriendo las puertas a emprendedores nuevos y con ganas de aprovechar la oportunidad de formar parte del MdV.

Estrategia de supervivencia: Asumimos que si se da esta situación, la mejor alternativa es tratar de minimizar los daños a nuestro negocio.

Debilidad nº1	Debilidad nº2	Debilidad nº3
Alta dependencia del plástico	Gestión de residuos	Falta de visibilidad del restaurante.
Amenaza nº1	Amenaza nº2	Amenaza nº3
Dificultad para gestionar los residuos.	Falta de alternativas para una correcta gestión de residuos.	Falta de concienciación entre toda la población sobre la sostenibilidad.

- Estrategia 1: La alta dependencia de nuestro restaurante en el uso del plástico, unido a los elevados costes de envases eco-sostenibles, nos deja en una situación insostenible para lograr la transición a lo circular. En este caso minimizaremos al máximo nuestro uso de plástico y buscaremos alternativas menos perjudiciales que el plástico, pero económicamente asequibles, como el cartón o similares.
- Estrategia 2: En un escenario en el que la gestión de residuos (una de nuestras principales debilidades) se combine con una falta de alternativa para una correcta gestión de residuos, asumimos que será imposible completar la transición a lo circular. En este caso, buscaremos la alternativa menos perjudicial en cuanto a la gestión de residuos, aunque no sea la satisfactoria que sea capaz de alargar la vida del producto para su reutilización.
- Estrategia 3: Ante una falta de visibilidad del restaurante y una falta de concienciación en toda la población sobre la sostenibilidad, asumiremos que en vez de abarcar varios segmentos nos centraremos en cuidar al segmento de cliente habitual: los jóvenes trabajadores. Estos ya tienen la concienciación en sostenibilidad necesaria que necesitamos para sobrevivir esta amenaza.

1.1.14. Previsión de ventas del proyecto circular

Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Incrementar el número de pedidos diarios (tanto online como presenciales).
- Incrementar el ticket promedio de cada pedido.

Es por ello que planteamos los siguientes escenarios, basados en los datos proporcionados por Osamu, sobre la facturación del establecimiento en años anteriores y su estimación de cierre de año.

Washoku facturó 200.000€ en el año 2019. Por los efectos del Covid-19, la facturación se ha visto reducida en un 50%. Por lo que las previsiones de cierre de año bajan a 100.000€ en 2020. Ver tabla 1 del anexo.

Teniendo esto en cuenta, planteamos un **escenario pesimista**.

- En este escenario, el ticket promedio de cada cliente es de 12,50€ (el menú más demandado en el restaurante). Con dicho precio, y una estimación de 22 pedidos al día, calculamos que las previsiones a corto plazo (enero, febrero, marzo del 2021), se mantendrá la facturación del 2020, asumiendo que perduran los efectos del Covid-19.
- En un escenario pesimista, la facturación a medio plazo no ascendería, sino que se mantendría.
- En un escenario pesimista, a largo plazo (+1 año), se asume que los efectos del Covid-19 empiezan a desaparecer, por lo que asciende ligeramente la facturación, volviendo a una situación parecida a la situación previa-covid-19, con una facturación de 216.000€ asumiendo un ascenso en el ticket promedio a 15€ (2,50€), y un aumento en el número de pedidos online y offline.

Planteamos también un **escenario realista**.

- A corto plazo, el ticket promedio ascendería ligeramente (15€), así como el número de pedidos diarios (40), fruto de nuestras acciones de marketing. Los efectos se notarían en 3 meses, con una facturación de 216.000€.
- A medio plazo, tras la realización de nuestras acciones de marketing, con una mayor notoriedad en el mercado, el ticket promedio ascendería ligeramente en comparación con el actual (20€), y el número de pedidos diarios aumentaría (50 pedidos diarios, una cifra similar aunque ligeramente mayor que la situación pre-coronavirus). Esto daría lugar a una facturación de 360.000€.
- A largo plazo, el cliente target conoce bien nuestros productos, y la empresa se empieza a establecer en el mercado como la única y mejor opción de restaurante

de sushi sostenible en la CAM. El ticket promedio ascendería a 25€, y el número de pedidos diarios aumentaría, dando lugar a una facturación de 540.000€.

Por último, consideramos un **escenario optimista**.

- A corto plazo, en este escenario nos fijamos en la situación del escenario realista a largo plazo, y partimos desde esas cifras. El ticket promedio es entonces 25€, y el número de pedidos diarios se mantiene en 60, dando lugar a la misma facturación de 540.000€.
- A medio plazo, asumimos que nuestro cliente target acoge nuestra propuesta favorablemente, y mantenemos nuestros clientes actuales. Esto permitiría un incremento en el ticket promedio de 30€, parecido al de la competencia dentro del mercado, y un aumento en el número de pedidos diarios fruto de nuestras acciones de CRM y un e-Commerce, a unos 70 pedidos diarios, lo cual daría una facturación de 756.000€.
- A largo plazo, igualamos el precio de la competencia y conseguimos un posicionamiento óptimo en el mercado, con una fuerte imagen de marca. Esto se trasladaría en un aumento del ticket promedio, 35€, y un aumento en el número de pedidos (80/día), lo cual daría una facturación de 1.008.000€.

1.2. Marketing operativo

1.2.1. Fijación de objetivos y KPIs

1. Darnos a conocer entre nuestro público objetivo.
 - a. Indicadores: Aumentar el número de seguidores en redes sociales
 - i. Facebook: Duplicar el número de seguidores (1.950 seguidores, a medio plazo, 6 meses).
 - ii. Instagram: Duplicar el número de seguidores (1.584 seguidores a medio plazo, 6 meses).
2. Aumentar las ventas.
 - a. Mejorar el servicio on-line, para mayores ventas.
 - i. Asumiendo un escenario realista, buscamos aumentar nuestras ventas on-line un 10% (79.200€ en 6 meses).
3. Fidelizar clientes. No sólo queremos dirigirnos a nuestro nuevo cliente target, también queremos fidelizar los clientes existentes del restaurante.
 - a. Procurar que el consumidor pida al menos 2 veces/ mes, objetivo a lograr en un máximo de 6 meses.

1.2.2. Marketing mix actual

1.2.2.1. *Estrategia de producto/servicio*

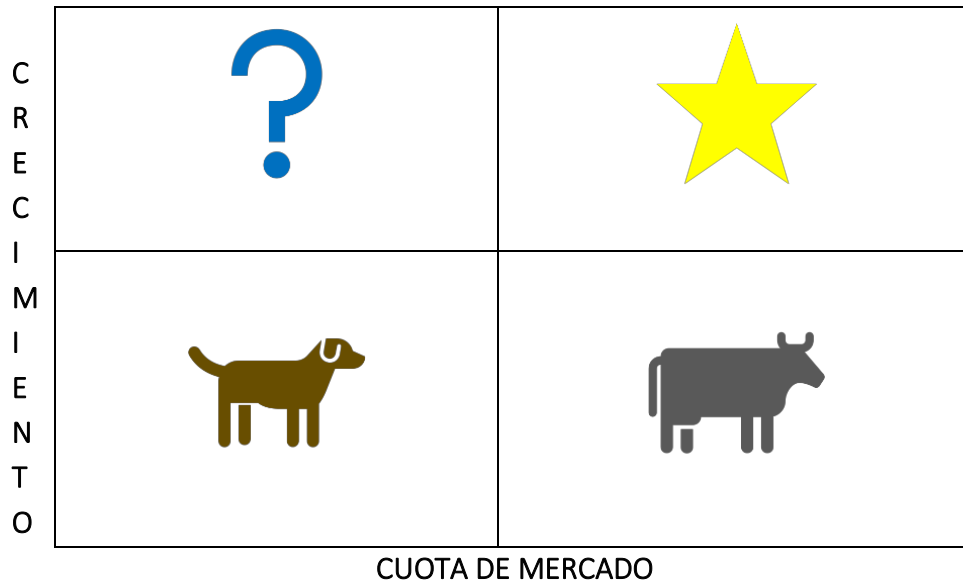
Características

Washoku ofrece un servicio constituido por varios productos intangibles. Por un lado, ofrece un servicio off-line/presencial en el restaurante. Por otro lado, ofrece un servicio on-line muy básico, por el que acepta pedidos y lleva a cabo un servicio delivery de los mismos.

Análisis Kotler

- Beneficio básico. El beneficio básico es comer.
- Producto básico. El producto básico son el pescado, el arroz, la soja, los palillos, las mesas para sentarse o el embalaje del producto para que no se derrame.
- Producto esperado. El producto de calidad que cumpla con todas las condiciones sanitarias (congelado a -22°C), restaurante higiénico, envases limpios y en buen estado para el delivery.
- Producto aumentado. El mejor sushi tradicional japonés de la CAM. Servicio satisfactorio (en los tiempos y en la formas de entrega del pedido tanto off-line como online), buena relación calidad-precio,
- Producto potencial. Sushi sostenible, restaurante inteligente, E-Commerce interactivo para los pedidos on-line.

Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.

El mercado de la restauración es un mercado maduro. Concretamente el servicio off-line lo calificamos como “vaca”. Un producto que ya está establecido en el mercado pero que tiene una cuota de mercado importante. Teniendo esto en cuenta, la estrategia a seguir sería la fidelización de clientes y la procuración de una relación a largo plazo con el mismo.

Por otro lado, el servicio de delivery que también ofrece Washoku lo situamos en “estrellas”, puesto que tiene un potencial de crecimiento muy alto, y una gran cuota de mercado. Este producto es de rápido crecimiento y alta participación en el mercado. La estrategia a seguir sería la de explotar esto, aumentando la participación en el mercado.

Tipología de cliente

Como especificamos en apartados anteriores, la tipología del cliente que demanda este tipo de productos tanto on-line como off-line es un perfil de familias y trabajadores jóvenes (con el covid-19 las familias han dejado de acudir al establecimiento, o lo hacen mediante delivery).

Clasificación de productos

Producto nº1: Servicio on-line (intangibles) por la página web

Aunque este no es su producto principal, Washoku ofrece un servicio de delivery en el que se recogen los pedidos que los clientes hacen llamando al teléfono del propio restaurante, y estos pedidos son entregados por alguno de los camareros que en ese momento este disponible para entregarlo. Este producto nace para satisfacer la necesidad de comer comida japonesa a domicilio.

La **rentabilidad** de este servicio es escasa, de L-V los pedidos ascienden a 3/día. Mientras que en fin de semana (S,D) pueden llegar a ser 10 pedidos/día.

Producto nº2: Servicio off-line (intangible) en el restaurante

Cabe matizar que el restaurante aunque es un servicio, es visto por el cliente final como un producto en su totalidad. Tanto el local, la comida, la cocina, el servicio son parte de un todo que componen lo que sería nuestro servicio. Si bien, podemos destacar diferentes productos en la oferta actual de Washoku. Es importante analizarlos en detalle puesto que luego propondremos alternativas sostenibles y circulares, cambiando algunos de los productos que se ofertan en la carta. Este servicio nace para ofrecer al consumidor una comida japonesa de calidad, en el propio establecimiento.

La **rentabilidad** principal de nuestro negocio reside en este servicio offline, llegando a facturar 500€/día, con una afluencia de 40-50 clientes/día.

- **Descripción del producto y características. Beneficio básico y complementario.**

En primer lugar, su principal producto es el servicio de restaurante off-line/presencial, dentro del propio MdV. Este producto consiste en ofrecer un servicio de alimentación, de comida japonesa de calidad, que consiste en pescado y productos importados de Japón. El beneficio básico que proporciona dicho primer y principal producto es el de saciar el apetito con un “buen sushi”, coloquialmente hablando. No obstante, existen otros beneficios complementarios derivados de este producto, como puede ser: el tener una experiencia de degustación única, probar un producto de calidad que sea saludable, y ahora con el covid-19, sentirse bien por contribuir a estimular la economía y el consumo.

Dentro de este primera categoría de producto, “servicio off-line”, encontramos varias subcategorías de productos que procedemos a analizar. Esta subcategorías constituyen la carta o menú actual de Washoku, el cual cambiaremos en el momento en que lo vayamos a circularizar.

- **Líneas del producto:**

Nuestro servicio off-line consiste en ofrecer un menú de comida basado en la cocina japonesa tradicional, de la máxima calidad.

Menú (gama de productos) Ver figura 6 del anexo.

1. Otsunami 肴

Otsunami, también conocido como “sakana”, se refiere a los entrantes de nuestra carta actual, los platos más pequeños en cuanto a tamaño.

Tradicionalmente los platos de sakana más típicos en la cocina japonesa son el yakitori, edamame, entre otros. Estos platos se suelen acompañar con bebidas alcohólicas tales como el sake o la cerveza.

2. Makizushi 巻き寿司

El maki sushi es una variante del sushi que lleva alga (nori) rodeando el arroz y el pescado.

3. Gunkanzushi (Nigiri sushi) 軍艦寿司

Se trata de un bloque de arroz compacto sobre el que se sitúa el pescado.

4. Temakizushi 手巻き

Consiste en un cono de alga nori de gran tamaño que envuelve el arroz y el pescado o contenido similar en forma de cono.

5. Sashimizushi 刺身

Consiste en un plato compuesto sólo por varios tipos de pescado (atún, salmón, pez mantequilla u otros), cortados finamente en láminas (de mayor grosor).

6. Chirashizushi 散らし寿司

Consiste en servir el arroz en un cuenco cubierto por el pescado u otros ingredientes que lo acompañen.

7. Onigirizushi 握り

Bola de pequeño tamaño de arroz aliñado, con alga nori en el centro.

8. Platos calientes

En Washoku ofrecen también platos calientes tradicionales de Japón, como el Katsudon, el curry japonés o la famosa sopa miso.

9. Menú box para 1 persona: Compuesto por variedades piezas de sushi.
10. Menú box para compartir: Compuesto por variedades de piezas de sushi.
11. Menú oferta: 2 entrantes, 1 plato principal/caliente, 1 bebida.

1.2.2.2. Estrategia de Precio

Washoku sigue una política de precios conservadora, teniendo en cuenta los elevados precios de la competencia en restaurantes de sushi.

Política de precios de Washoku	Precio mínimo	Precio máximo
Entrantes	2,50€	4,50€
Platos principales fríos		
o Makizushi	3€	5,90€
o Gunkanzushi	1,50€	16,50€
o Temakizushi	4,50€	7,50€
o Sashimizushi	11€	15€
o Chirashizushi	13€	19€
o Onigirizushi	2€	3,50€
Platos calientes	2,50€	10€
Menú 1 persona sushi	9,50€	19,50€
Menú para compartir sushi	38€	86,50€
Menú 2 entrantes, 1 plato caliente, 1 bebida	12,50€	-

Fuente: Elaboración propia.


1.2.2.3. Estrategia de Promoción / Distribución

Washoku tiene un canal de distribución directo. Este, al ser un servicio, no requiere de una red de distribución como la que requeriría otro tipo de productos. Por un lado, Washoku tiene la distribución off-line, mediante la que el cliente viene al establecimiento, y a cambio, el restaurante le ofrece a nivel de servicio un trato bueno. Por otro lado, Washoku tiene el canal de distribución on-line, en el que recoge pedidos, por el cual envía el pedido con sus propios recursos (los camareros y otro personal que esté libre en ese momento se encargarán de distribuir los pedidos por los domicilios), sin contar con ningún medio de transporte de la empresa. Dado que los pedidos son por el barrio, lo harán a pie.

1.2.2.4. *Estrategia de Comunicación*

La estrategia de Washoku se basa únicamente en las redes sociales.

- **975 seguidores**
- Posts regulares (1-3 cada semana)




Máximo de “me gusta”: 33 me gusta

792 seguidores

Posts regulares (1-3 cada semana)

Máximo de “me gusta”: 51

Máximo nº de reproducciones: 500




9 suscriptores

9 vídeos subidos

Máximo de visualizaciones 511

Media de visualizaciones 15



Washoku, dentro del marco del Mercado de Vallehermoso, también formó parte de una campaña publicitaria que consistía en colgar un cartel publicitando el MdV y todos sus establecimientos, en una parada de metro durante 6 meses. Esta acción, según comenta Osamu, no funcionó.

1.2.3. Marketing mix circular

1.2.3.1. *Estrategia de Producto.*

Para nuestra estrategia de producto circular, teniendo en cuenta todo el análisis previamente hecho, se mantendrá y mejorará el servicio off-line, y se explotará el servicio on-line. Dada la dificultad para circularizar el negocio en su totalidad de una sola vez, procederemos a mencionar los productos a largo plazo vamos a circular, matizando la gama de productos que hemos establecido como prioritaria, en esta fase de circularización preliminar.

Producto nº1: Servicio off-line.

Descripción del producto:

El producto ha de ser ecológico, sostenible y respetuoso con el medioambiente. Nuestra labor es una carta adaptada a los productos ecológicos y la economía circular, manteniendo la esencia de los platos tradicionales de la comida japonesa. El beneficio básico de nuestro producto es comer de manera saludable. El beneficio complementario es hacerlo de una manera sostenible. La denominación del producto es "Eco-sushi". Lo presentaremos al cliente en forma de menú, y las características físicas de nuestro servicio off-line incluyen: La carta del menú sostenible (p.e. Utilizar arroz ecológico para el sushi), la atención al cliente durante el servicio, el local/ establecimiento sostenible, el método de pago sostenible (todo electrónico), y todos los materiales (envases de bebidas, accesorios como el cuenco para la soja, así como los palillos o vajilla, eco-sostenibles). Asimismo, se garantiza al cliente la trazabilidad de todos nuestros productos.

Este servicio off-line, con todas las características anteriormente mencionadas, de acuerdo a las **necesidades** categorizadas en la Pirámide de Maslow, cubren la necesidad fisiológica de alimentarse, pero también la necesidad de seguridad (moral, al poder consumir de forma responsable y libre de cargas de conciencia, y por otro lado, salud, al consumir un alimento que lleva muchos menos pesticidas, conservantes o colorantes, así como derivados). Por otro lado, cubre la necesidad social de afecto, ya que la mayoría de sus consumidores acudirán al restaurante por conveniencia y/o para socializar con una o varias personas. Por último, cubre la necesidad de autorrealización, al contribuir en un consumo responsable y sostenible.

La **ventaja competitiva** de nuestro producto off-line es la situación geográfica del restaurante, inscrito en el MdV, el cual liderará un cambio en sostenibilidad a nivel autonómico y nacional. Este es el principal elemento diferenciador, aunque también contaremos con la ventaja competitiva de ser el único restaurante sostenible de sushi en la Comunidad de Madrid, liderando un nicho de mercado aún sin explotar. Por otro lado, contamos con varias ventajas competitivas propias del restaurante en sí: la calidad del producto, y el servicio que dan a sus clientes.

Nuestra propuesta para la estrategia de producto off-line, consiste entonces en tanto mantener lo que funciona y corregir lo que no. Por un lado, mantenemos nuestro producto, haciendo pequeños cambios cuando sea posible, a productos ecológicos, como hemos mencionado anteriormente. Mantendremos también el estilo de servicio tradicional y cercano característico del restaurante.

Por otro lado, corregiremos la alta dependencia al plástico, implantando una transición (económicamente viable) a las vajillas, y utensilios sostenibles, o biodegradables. Finalmente, corregiremos la gestión de residuos para procurar minimizar o neutralizar la contaminación en cada plato. Por lo tanto:

Gamas de producto y tipología de clientes:

1. Productos ecológicos (arroz ecológico, soja). Para apoyar el consumo y producción local.
2. Gestión de residuos eficiente.
3. Vajilla y utensilios sostenibles.

Producto nº2. Servicio on-line. “Eco-sushi a domicilio”. Ver figura 8 y 9 del anexo

Como una de las conclusiones extraídas a partir del análisis previos, el servicio de delivery “ha llegado para quedarse”, tanto por el covid-19 como por la tendencia natural de la población actual. Este es un factor que aprovecharemos.

Gama de productos del servicio de delivery:

El “Eco-sushi a domicilio”, consiste en:

1. Crear un e-Commerce fuerte
2. Packaging eco-sostenible/ eco-packaging. En este punto haremos un importante hincapié a lo largo de todo el proyecto, puesto que la dependencia al plástico actual de Washoku proviene de la necesidad de un envase a buen precio para sus pedidos.

Concretamente, personalizaremos el packaging eco-sostenible con nuestro logo y frases que atraigan la atención del cliente, al estilo de la marca Manolo Bakes con sus “manolitos”.

Más adelante, se detallará en el Plan de Operaciones aspectos como el transporte de los pedidos.

La **rentabilidad** de nuestro negocio depende en gran parte de este producto, el servicio de delivery. Actualmente los pedidos on-line ascienden a 10/día en fines de semana. Nuestra intención es conseguir como mínimo, triplicando esta cifra, consiguiendo 30 pedidos/día.

Nuestra **ventaja competitiva** es el precio, y el producto. Los precios de la competencia son similares, y su producto de menor calidad. La **tipología de clientes** a las que va destinado este servicio es tanto jóvenes trabajadores, con interés en la sostenibilidad, como las familias y los clientes actuales de nuestro restaurante. Buscamos mantener los que tenemos y dirigirnos a un segmento más.

1.2.3.2. *Estrategia de precio*

En nuestro servicio, se asocia la calidad al precio. A mayor calidad mayor precio. Es por ello que, dado que tenemos un precio competitivo, aprovecharemos ese margen para elevarlo, cubriendo los costes de los nuevos cambios, sin que el precio se dispare por encima de nuestros competidores dentro del mercado (25-30€/ menú). Este sería nuestro precio máximo.

Si bien nuestro precio subirá, en comparación a nuestra competencia con los restaurantes de sushi de la zona, teniendo en cuenta el servicio que prestamos y nuestro producto de calidad, seguiremos siendo competitivos en el mercado.

El precio mínimo ha de cubrir el aumento en coste variable (provocado por un incremento en el coste de envases y utensilios sostenibles, en el coste de productos ecológicos, y mayor coste en la gestión de residuos).

Nuestro producto se percibe como un producto diferente, y este factor unido a la innovación e imagen de marca que construiremos, nos hará ser percibidos por el cliente como diferentes, lo que hará que el cliente este dispuesto a pagar más.

Por otro lado, dadas las características de nuestro producto, ofreceremos una clara explicación en cada uno de los platos sobre su precio, dejando claro al cliente por qué paga lo que paga. Esto va vinculado a la trazabilidad de todos nuestros productos, y seguimiento de los proveedores y sus prácticas.

1.2.3.3. *Estrategia de distribución:*

La distribución tendrá lugar directamente al consumidor final en el propio restaurante, e indirectamente al consumidor final por el servicio delivery a través de un intermediario. Externalizaremos el servicio de reparto a domicilio, para los trabajadores no dejen su puesto de trabajo para repartir la comida por el barrio de Chamberí, una opción que resulta inviable teniendo en cuenta que nos vamos a enfocar en un mercado mucho más amplio que tan solo el barrio de Chamberí.

Es por eso que se propone crear un e-Commerce, con la empresa “Aiden Technologies” (<https://aiden.es/>). Esta empresa de Fintech, está especializada en creación de páginas web, y su mantenimiento, aun precio asequible. Asimismo, gestionan el posicionamiento SEO, y un chat integrado a la página web (Chatbot).

El servicio on-line por tanto, se hará a través de un e-commerce, y el pedido será recogido por un intermediario que lo lleve al domicilio del cliente, véase, Glovo, Uber Eats, y/o Deliveroo. Se considera que, a pesar de la desaprobación de Osamu, el dueño de Washoku, con la nueva imagen de marca, la incrementada notoriedad del MdV, y el aumento consiguiente en el nº de pedidos, resulta inviable que sean los camareros los que hagan este reparto. Asimismo, este es un servicio utilizado por varios de los restaurantes del MdV, lo que prueba su eficacia y la necesidad de su implantación.

1.2.3.4. *Estrategia de comunicación:*

Nuestra estrategia de comunicación tendrá como objetivo: Darse a conocer y crear una nueva imagen de marca, basada en la sostenibilidad. Para ello, modificaremos nuestro logo, para trasladar una imagen de “sostenibilidad, verde, saludable”, y crearemos una frase corporativa que sea atractiva para nuestros clientes, y que trasladen nuestros valores y filosofía:

“Sostenible. Transparente. Natural. Ecológico. Pruébalo, y disfruta de tu buena decisión”.

Los **soportes** que utilizaremos serán:

1. La presencia en eventos de sostenibilidad. Acudiremos a eventos dedicados a este nicho de mercado para promocionar nuestra marca y captar clientes.
2. Publicidad en soportes especializados: Anuncios en Instagram y Facebook.
3. Presencia en redes sociales. La presencia activa en las redes sociales tendrá como objetivo: ganar notoriedad de marca, e informar sobre nuestros productos.
4. Acciones de merchandising: En el propio restaurante, se ofrecerá la compra de los productos de calidad a un precio económico, para cocinar en casa. También se dará la opción de compra de los envases eco-sostenibles. Esto incrementará el ticket medio del cliente. Asimismo, se elaborará una carta visual que incite a la compra. Y se facilitará un código QR con la posibilidad de ver la trazabilidad del producto que estás comiendo.

1.2.4. Presupuesto de marketing y cronograma

Acciones de marketing, y gasto estimado:

1. Publicidad en redes sociales: 3.500€/año
 - Anuncios en Facebook (5€/día)
 - Anuncios en Instagram (5€/día)
2. Diseño y mantenimiento de la Web para el servicio delivery: 600€
 - e-Commerce: 25€/mes_ 300€/año
 - Contratación de Glovo y comisión: 1.200€/año
3. Campañas de marketing en el packaging eco-sostenible: 1.900€

Total del presupuesto de marketing requerido: 6.000€/año.

2. Plan de Operaciones

2.1. Plan estratégico

2.1.1. Creación de valor

A continuación se presenta la cadena de valor del restaurante Washoku, acompañado con las acciones y medidas circulares que buscamos implantar.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Ventaja competitiva Washoku circular

La ventaja competitiva de Washoku circular radica en la creación de valor compartido. Si bien, hasta ahora, la ventaja competitiva de Washoku radicaba en sus precios competitivos y producto de calidad, ahora nuestro objetivo es potenciarla. De acuerdo a Porter, las estrategias competitivas que aseguran "el crecimiento del valor de la empresa" son: el liderazgo en costes, la diferenciación, y el enfoque. Si bien es

prácticamente imposible aplicar las tres al mismo tiempo, nos centraremos en el *liderazgo en costes* (haciendo uso del acceso privilegiado a las materias primas con el que contamos), y la *diferenciación* (aprovechando las materias primas de calidad con las que contamos, frente a las que dispone el resto del sector; así como la diferenciación en sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor, que se ve reflejada en nuestros productos). El objetivo eminente es generar valor económico y social, mediante una propuesta única y sostenible; es decir, ofrecer un producto de calidad, a un precio asequible, y garantizando al cliente el “sello sostenible”. De tal forma que, redefinimos nuestra ventaja competitiva, mediante las siguientes formas de creación de valor compartido:

- *Oferta de productos de calidad, frescos, a precios competitivos..*
- *Alianzas con proveedores locales y de proximidad*
- *Responsabilidad y compromiso con el medio ambiente. Promover un consumo responsable.*

Para visualizar el alineamiento estratégico de nuestro proyecto, **ver figura 2 del anexo.**

2.1.3. Objetivos estratégicos SMART y circulares

Objetivos	Plan de acción	Indicador (KPI) –	2020	2021	2022	
O1	Mejorar la eficiencia operativa, asegurando insumos de proveedores locales y reducir dependencia de proveedores japoneses.	1. Establecer un sistema de comunicación con proveedores locales .	1. Compras de proveedores locales / total de compras	60%	80%	90%
		2. Redefinir la carta . Ofrecer platos fríos , mayoritariamente sushi.	2. Reducir ratio compras a proveedores japoneses/total de compras	40%	20%	10%
O2	Reducir dependencia del plástico, y gestión eficiente de residuos.	1. Concienciar al personal y al cliente sobre la importancia del reciclaje . 2. Promover una buena gestión del residuo inorgánico (palillos) 3. Ofrecer un packaging sostenible.	1. Reducir la necesidad de separación de residuos en el cuarto de basuras a un 10%.	40%	20%	0%
			2. Reducir residuo inorgánico: palillos /total de basura	100%	50%	20%
			3. Envases de plástico*/total de envases	100%	40%	0%
O3	Minimización.	Priorizar la minimización de recursos a través de la digitalización.	Aumento de ventas por canal delivery /plataforma digital del restaurante. Ventas on-line/total de ventas.	20%	50%	80%

Tabla 1: Objetivos SMART. Fuente: Elaboración Propia (2021)

*Plástico/plástico no reciclado.

*datos 2020 extraídos de informes y otros proyectos de investigación previos.³

2.1.4. Análisis de recursos y capacidades

Para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos circulares, hemos analizado los recursos y capacidades actuales y requeridos, de acuerdo al modelo de Grant.

Los **recursos tangibles** que identificamos son:

- Físicos: Establecimiento (puesto), maquinaria y equipo de cocina, mobiliario, herramientas y utensilios.
- Financieros (dinero disponible)

Los **recursos intangibles** que identificamos son:

- No humanos: plataforma web.
 - Organizativos: marca, logotipo nuevo, reputación, cartera de clientes actuales.
- Humanos: experiencia del personal, know-how de cocina japonesa, lealtad hacia la empresa, motivación por la sostenibilidad.

De manera que para llevar a cabo el proyecto circular, serán necesarios los siguientes recursos y capacidades: Ver tabla 2 y tabla 3. La identificación de dichos recursos y capacidades viene acompañada con una valoración numérica orientativa sobre la importancia estratégica que hemos detectado en el sector, y la fortaleza relativa que tiene actualmente Washoku circular con respecto a cada uno de los recursos y capacidades.

Concluimos por tanto que Washoku circular dispone de una alta fortaleza en su abastecimiento (R5), Operaciones (R7) puesto que dispone de un local estratégicamente ubicado en el MdV y en el centro de Madrid.

Nuestro objetivo será reforzar la diversificación de fuentes de financiación, la plataforma web, formación del personal en sostenibilidad, los sistemas de almacenaje y control de stocks, el proceso de reciclaje y gestión eficiente de residuos, así como la introducción de los envases y embalajes sostenibles. Por otro lado, observamos que Washoku dispone de altas capacidades en abastecimiento (C4) al tener un producto de calidad, y en Operaciones (C5) al proporcionar al cliente una experiencia de degustación y gastronómica única gracias a la situación geográfica del restaurante. Por otro lado, priorizaremos la capacitación en desarrollo tecnológico (C3), una clara debilidad en el negocio, e infraestructura de empresa (C1), para un mayor control y mejor gestión de procesos de materias primas con los proveedores locales.

2.1.5. Planificación, implementación y control de estrategias

Cuadro de control

Control administrativo	Plan de acción
Se evaluará el rendimiento de los trabajadores	Se estimará la producción/salario
Se evaluará la eficacia de los procesos implantados de digitalización	Se estimará la venta on-line/ventas totales
Se evaluará la satisfacción de los clientes	Se harán encuestas de satisfacción presenciales y on-line
Control de producción	Plan de acción
Se estimará los tiempos de preparación de bandejas/camarero	Se medirá la relación Tiempo de preparación/No de bandejas totales
Se estimará el residuo de cada bandeja/camarero	Se medirá el % de residuo/turno de cocinado
Se estimará el mejor aprovechamiento de la materia / camarero	Se comparará el % de residuos / turnos
Control presupuestario	Plan de acción
Se revisará los salarios en función de las ventas	Se contabilizarán las ventas/mes y se hará comparativa entre camareros
Se revisarán las acciones de marketing periódicamente	Se analizará la eficacia de las acciones comerciales
Control de costes	Plan de acción
Se evaluarán los costes de adquisición de mmp	Se harán informes de costes periódicamente
Se revisarán los precios de venta en caso de no cumplir con el margen previsto	Se aumentará el precio de venta en caso de descontrol de costes
Control de inventario	Plan de acción
Se digitalizará el control de inventario	Se implantará un sistema automatizado de gestión de stock
Se tratará de reducir el almacenaje de mercancía	Se controlará el almacenaje total diariamente

2.1.6. Plan de contingencias

OE Plan de Operaciones	Variable crítica	Evento	Plan de acción
OPE1. Apoyo a proveedores de proximidad	Abastecimiento con proveedores locales	Red de proveedores locales no nos asegura materia prima crítica	- Importar pescado de proveedores que tengan certificación en pesca responsable. - Mantenimiento de stock de reserva de materias primas críticas para poder abastecer este insumo principal.
OPE2. Gestión eficiente de residuos.	Gestión de residuos ineficiente (reciclaje)	No se logra un reciclaje correcto por parte de los clientes de los materiales	-Comunicar imprevisto al "gestor circular" encargado de la circulación del mercado de valledoroso para realizar la correcta separación de los residuos.
OPE3. Minimización	Nivel de ventas on-line	No se logra el nivel de ventas esperado con la oferta actual y la plataforma digital	- Desarrollar nuevas líneas de negocio que aprovechen las alianzas generadas con proveedores locales.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.7. Plan de inversiones

Inventario de inversiones

Proveedor	Concepto	Cantidad	Precio	Total
Ibergastro	Vitrinas	4	791,76 €	3.167,04 €
Compra y reforma	Reforma local	1	15.000,00 €	15.000,00 €
PLASTICOS HELGUEFER	Cubos de reciclaje	4	35,00 €	140,00 €
IKEA	Mesas y sillas	20	280,00 €	280,00 €
Aiden Technologies	Página web	1	50,00 €	600,00 €
Sage 50 Cloud	Software de control de stock	1	25,00 €	300,00 €
Total				19.487,04 €

Ilustración 1: Inventario de inversiones. Elaboración propia (2021)

Inmovilizado material:

Reforma del mobiliario existente: Para llevar a cabo nuestro proyecto realizaremos una inversión inicial destinada a reformar el local y compra de mobiliario, concretamente vitrinas para exponer las bandejas de sushi.

A este respecto hemos solicitado presupuesto a la empresa Compra y Reforma, y se estima una inversión inicial de 15.000€ para realizar los siguientes cambios:

La idea es "dividir" el establecimiento dos áreas:

Por un lado se pondrán vitrinas para que los clientes puedan entrar comprar su bandeja de sushi y salir, sin necesidad de consumirlo en el local. Las vitrinas se dispondrán en forma de cuadrado, y en el interior reservaremos un espacio para el cocinado y elaboración de las bandejas de sushi (ver ilustración 6 del anexo).

Y por otro lado: Se dispondrán mesas en el resto del local para el consumo en el establecimiento. Se conservarán las mesas ya existentes.

1. **Vitrinas** : Para la exposición de bandejas se adquirirán vitrinas específicas, con sistema de refrigeración y luz led para disminuir el consumo. (ver ilustración 7 del anexo).
2. **Adquisición de cubos de reciclaje específicos** para uso del cliente y para uso del restaurante, para garantizar la correcta gestión de residuos (OE2). Para ello hemos solicitado presupuesto desde el MdV ya que dichos cubos de reciclaje serán estándares para todos los puestos de abastos y restaurantes en el mercado. Ver figura 9 del anexo.

Inmovilizado intangible:

3. **Aplicaciones informáticas.** Como parte del objetivo estratégico de minimización (OE3), se pretende digitalizar el negocio y hacer un control exhaustivo del stock, e inventario. Para ello requeriremos de aplicaciones especializadas que se reflejarán debidamente en la cuenta de resultados.

Asimismo, como parte del OE3, también crearemos una página web, y esta formara parte de la inversión inicial en inmovilizado intangible. (Ver figura 10 del anexo).

2.2. Plan de Operaciones

2.2.1. Definición y desarrollo de mi producto/servicio

Para nuestra estrategia de producto circular, se mantendrá y mejorará el servicio off-line, y se explotará el servicio on-line. Dada la dificultad para circularizar el negocio en su totalidad de una sola vez, procederemos a mencionar los productos a largo plazo que vamos a circularizar, matizando la gama de productos que hemos establecido como prioritaria, en esta fase de circularización preliminar.

Producto nº1: Servicio off-line. (Ver figura 5 en anexo)

Descripción del producto y características técnicas:

El producto ofrecido es un producto sostenible y respetuoso con el medioambiente, que pretende apoyar a los proveedores locales y de proximidad (Mercado de Vallehermoso).

Tal y como se indica en el Plan de Marketing de este proyecto, el beneficio básico de nuestro producto es comer de manera saludable. El beneficio complementario es hacerlo de una manera sostenible. La denominación del producto es "Eco-sushi". Lo presentaremos al cliente en forma de bandejas sostenibles y compostables de sushi/cocina japonesa fríos*¹⁸, y las características físicas de nuestro servicio off-line

¹⁸ Actualmente Washoku es un restaurante de cocina japonesa. Se pretende conservar tan sólo los platos fríos, dada la poca rentabilidad que ofrecen los platos calientes.

incluyen: La carta del menú sostenible (utilizaremos códigos QR, no cartas físicas), la atención al cliente durante el servicio (se tratará de informar y promover la difusión de la economía circular y la sostenibilidad para una mayor concienciación en el cliente), el local/ establecimiento sostenible, (en esta fase preliminar, utilizaremos cubos de basura de reciclaje, visibles para todos los clientes); el método de pago sostenible (electrónico), y todos los materiales (envases de bebidas, accesorios como el cuenco para la soja, así como los palillos o vajilla, eco-sostenibles o de plástico reciclado). Asimismo, se garantiza al cliente la trazabilidad de todos nuestros productos.

Nuestra propuesta para la estrategia de producto off-line, consiste entonces en tanto mantener lo que funciona (cocina japonesa, sushi, precios, situación geográfica) y corregir lo que no (dependencia del plástico, platos caliente, establecimiento pequeño, alta dependencia de proveedores japoneses...). Ver anexo para visualizar bandejas, y bolsas.

Producto nº2. Servicio on-line. “Eco-sushi a domicilio”.

Como una de las conclusiones extraídas a partir del plan de marketing, el servicio de delivery “ha llegado para quedarse”, tanto por la Covid-19 como por la tendencia natural de la población actual. Este es un factor que aprovecharemos.

Descripción del producto y características técnicas:

El “Eco-sushi a domicilio”, consiste en:

Crear un e-Commerce fuerte. Para ello contrataremos los servicios de Aiden Technologies (una start-up de jóvenes emprendedores) que crearán y mantendrán la web para poder recibir los pedidos y personalizarlos (ver anexo).

Packaging eco-sostenible/ eco-packaging. En este punto haremos un importante hincapié a lo largo de todo el proyecto, puesto que la dependencia al plástico actual de Washoku proviene de la necesidad de un envase a buen precio para sus pedidos.

Para ello utilizaremos las bandejas sostenibles mencionadas anteriormente en el producto nº1, así como bolsas de plástico reciclado y/o compostable (a elección del consumidor). Los proveedores de estos serán: promobolsas, y bionatic.

2.2.2. Aprovisionamiento. Proveedores, gestión de compras y cadena de suministro.

Actualmente Washoku apoya a los proveedores locales y de proximidad, mediante la compra de materias primas a algunos de los puestos de abastos dentro del MdV. Se pretende mantener dichos proveedores, y reducir la dependencia de proveedores japoneses existente (Ver anexo).

El objetivo es aumentar la compra de pescado, fruta y verdura (P1,P2,P3), y reducir la compra de productos japoneses ya que éstos se llevan gran parte del margen. Actualmente Washoku hace grandes pedidos a 2 proveedores japoneses, alternativamente en función de la disponibilidad de los productos: Tokyo-Ya, y

Comimport SL. Sus pedidos se caracterizan por ser: algas, soja, bebidas japonesas (cerveza), envases de plástico, arroz, salsas, entre otros.

Nuestra propuesta va dirigida a reducir dicho gasto de proveedores japoneses y redirigirlo hacia envases ecológicos y sostenibles, a partir de la reducción de la carta a platos fríos.

Selección de nuevos proveedores:

Por ello, introduciremos dos nuevos proveedores:

Bionatic. Será el proveedor de las bolsas compostables¹⁹, y las bandejas compostables²⁰ en las que serviremos el sushi. (Ver figura 7 del anexo)

Promobolsas: Proveedor de bolsas recicladas²¹, (a mayor precio que las bolsas compostables²²). (Ver figura 6 del anexo)

Dado que estos proveedores han sido elegidos conjuntamente por varios de los puestos de abastos y de restauración, tendremos varios descuentos aplicables por volumen de pedido.

Sistema de comunicación con proveedores

Dada la alta dependencia a los proveedores de proximidad (que se encuentran dentro del propio Mercado de Vallehermoso), resulta crítico el aprovisionamiento de materia prima. Es por ello que, se propone el diseño de un sistema de comunicación con proveedores clave (pescadería Martín de los Ríos y frutería Torrijano), para garantizar el suministro de estas materias primas y evitar contratiempos.

El sistema de comunicación con proveedores de proximidad va de la mano de la digitalización del Mercado de Vallehermoso. Como parte de una estrategia global, desde el Mercado de Vallehermoso se pondrá en funcionamiento un software para la digitalización del almacenaje, (para el control de la calidad, aprovechamiento del espacio, garantizar las condiciones sanitarias de los productos), y con ello, un registro digital sobre las materias primas de los puestos de abastos. Gracias a este sistema global,

¹⁹ Bolsas Ecológicas Y 100% Biopara alimentos. La mejor solución para llevar. (n.d.). Retrieved February, 2021, from <https://www.bionaticspain.com/categoria-productos/bolsas-ecologicas/bolsas-ecologicas-bolsas-ecologicas-con-asas/>

²⁰ Bandejas de sushi y COMIDA asiática PARA LLEVAR. 100% ECOLÓGICAS y bio. (n.d.). Retrieved February, 2021, from <https://www.bionaticspain.com/categoria-productos/comida-asiatica/comida-asiatica-bandejas-de-sushi/>

²¹ Bolsa 7739569Rpet. (2020, February 19). Retrieved February, 2021, from <https://promobolsas.es/producto/bolsa-7739569rpet/>

²² RSE, E. (n.d.). El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. *Compromiso RSE*. Retrieved from <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

cada puesto individual podrá comprobar diariamente el avance del stock que se actualizará constantemente (labor que llevará a cabo cada puesto de abastos).

A este respecto, cabe mencionar que el software será el medio a través del cual, los puestos de restauración podrán comprobar diariamente el stock de determinado producto en los puestos de abastos.

2.2.3. Gestión del sistema de producción para la venta o la prestación del servicio.

La producción se basa en el cocinado y manipulación de la materia prima para realizar bandejas de sushi. Para ello contamos con varios aspectos a tener en cuenta, a saber:

Sistema humano: el número de personal se reducirá a 3 (siendo actualmente 5). Asimismo, formaremos y capacitaremos al personal en materia de economía circular, sostenibilidad y reciclaje.

El horario de apertura:

€	Lunes - domingo	Nº de días: 7 días	Horario de trabajo	Nº de horas/día	Nº de horas/semana
2.000	Cocinero	Lunes - domingo	12:00- 15:00 19:00- 22:00	6	42
1.600	Camarero	Lunes - domingo	12:00- 17:00	5	35
1.600	Camarero	Lunes - domingo	20:00- 0:00	5	35

Asimismo, se dará una rotación entre los camareros que se detallará en el plan de Recursos humanos, para asegurar un correcto descanso de los empleados, manteniendo la productividad en el restaurante.

Sistema técnico:

Maquinaria de cocina y utensilios de trabajo: No será necesario la inversión en maquinaria de cocina o nuevos utensilios de trabajo. Dado que Washoku ya cuenta con la maquinaria de cocina imprescindible para la elaboración de las bandejas, estas serán aprovechadas. No obstante, se atenderá a la demanda de maquinaria en función del aumento de ventas previsto. Serán necesarias las cámaras frigoríficas existentes (3), por el momento.

Propuesta gastronómica: Nuestra carta se basa en la cocina japonesa más elemental: sushi y entrantes japoneses (ver tabla 4 del anexo).

Definición de áreas: El local estará dividido por áreas: (1) Toma de pedidos y cobro, (2) área de cocinado, (3) mesas.

Sistema organizativo:

Sistema de manipulación del producto: llevar material de protección, guantes y gorro reglamentario para cumplir con la regulación sanitaria.

Control eficaz de la gestión de residuos: como parte de la estrategia conjunta del MdV, contrataremos a una persona encargada del reciclaje en todo el MdV. Como restaurante, nuestra labor individual reside en hacer una correcta separación de los residuos (tanto por parte del personal como por parte del cliente). Para ello dispondremos de cubos de reciclaje específicos (ver ilustración 2 del anexo) .

Manejo adecuado de la cadena de frío: los cocineros y camareros deberán ejecutar el proceso de descongelado de manera adecuada para asegurar una correcta

Control de los costes operativos de producción para Washoku circular.

A continuación se presenta una estimación de los costes operativos, y gastos fijos.

€ Costes operativos	
2000	Personal
400	Verdura Y Otros
1500	Proveedores Japos
2200	Pescado
43,33	Seguro/Anual
260	Luz
63	Teléfono
25	Tpv/Anual
50	Comisiones/Anual
500	Envases y Papel
230	Bebidas
150	Productos Limpieza
852	Alquiler
12273,3 €	Total de costes operativos

En aras de determinar cómo haremos frente a dichos costes y gastos fijos, se presenta una estimación (que mas tarde se detallará y pulirá en el plan financiero) de los ingresos por servicio de venta on-line y off-line:

La estimación parte de la premisa de la elaboración de un Nigiri (pieza de sushi compuesta principalmente por arroz, vinagre, y una lámina de pescado).

Teniendo en cuenta el siguiente desglose, para la elaboración de 12 piezas se necesitan 80g de salmón.

Escandallo bandeja 12 piezas de nigiri:

€ Ingresos 12 piezas de sushi	
0,10	Salmón

0,02	Arroz
0,05	Semillas
0,05	Vinagre
0,20	Total cts / pieza
+1€	Bandejas, servilleta, palillos, bolsa
+1€	Costes fijos / pieza
4€	Total 12 Piezas de sushi (nigiri)

Precio de venta para poder hacer frente los costes operativos se establece en 5,99€ 12 piezas de sushi (nigiri).

En la venta on-line, parte de dicho margen irá destinado a las comisiones de la app de delivery que contratemos.

2.2.4. Almacenamiento y gestión de stocks.

Aprovechando la cercanía con los proveedores de materias primas esenciales, adoptaremos la dinámica de *“just in time”* para gestionar nuestros productos. En aras de contener la inversión inicial , se pretende conservar las cámaras frigoríficas existentes y los congeladores que dispone Washoku. Para implementar este método de gestión de stock se hará un estricto control de inventario diariamente y se reflejará todo en una hoja Excel que sea visible para todo el personal.

En cuanto a los proveedores de productos japoneses, y packaging, se harán pedidos 1 vez al mes, tratando de ser pedidos de gran volumen para evitar costes elevados, y los productos se almacenarán en el propio restaurante, ordenado por categorías (son productos que carecen de un cuidado especial, se pueden conservar a temperatura ambiente en cualquier dispensa). También se hará un estricto control de inventario, y se reflejará en la hoja Excel todos los cambios, diariamente.

Asimismo, ya que consideramos poco realista proponer un sistema totalmente efectivo de *“just in time”*, proponemos la instalación y uso de un software para el control y la gestión del stock, que por reducido que sea, se ha de gestionar correctamente.

2.2.5. Logística y distribución

Para la prestación del servicio on-line, externalizaremos la distribución suscribiendo Washoku circular en la app: Glovo.

Por otro lado, la logística interna constará de las siguientes fases, dependiendo del tipo de producto :

Producto nº1. Servicio off-line.

- Recepción del cliente. Toma de pedido.
- Realización del pedido en cocina.
- Entrega del producto al cliente.
- Servicio post-venta (programa de devolución de palillos).

Producto nº2: Servicio on-line.

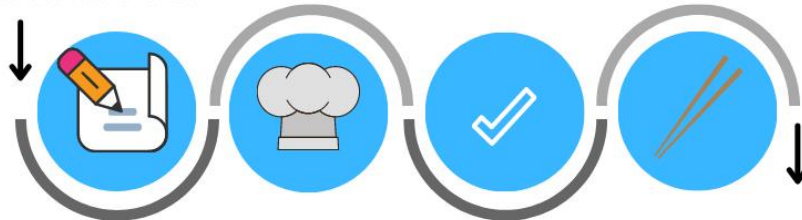
- Toma de pedido mediante la aplicación o página web.
- Realización del pedido en cocina.
- Entrega del producto al cliente: recogida por parte de un repartidor de delivery o take-away por el cliente.
- Servicio post-venta (programa de devolución de palillos).

Para aquellos productos que ya se encuentren listos para llevar, en las vitrinas de sushi, la logística interna se reducirá al cobro y facturación.

Logística interna Servicio presencial



Necesidad del cliente



Satisfacción del cliente

Recepción del cliente,
toma de pedido

Realización de pedido en
cocina

Entrega del producto al
cliente

Servicio postventa

Cobro



Logística interna Servicio delivery/take-away



Necesidad del cliente



Satisfacción del cliente

Recepción del cliente,
toma de pedido

Realización de pedido en
cocina

Entrega del producto al
cliente (take-away o a
domicilio)



Cobro (plataforma digital
del restaurante / app
delivery)

2.2.6. Servicio post-venta y fidelización de clientes.

Para llevar a cabo la prestación del servicio de manera exitosa, facilitaremos canales de atención al cliente, reclamos y quejas o solicitud de información sobre la sostenibilidad y nuestra labor como restaurante circular.

- Canal telefónico
- Canal RRSS
- E-mail

Por otro lado, la fidelización de clientes, como ya se especificó en el plan de marketing, se llevará a cabo mediante la toma de nombre, apellidos y lugar de residencia cuando la persona en cuestión realiza el pedido. De tal forma que quedará un registro con los datos para la obtención de puntos y descuentos en futuras compras.

Por otro lado, también se preguntará por la autorización para el envío de e-mails informativos, con material de difusión sobre la labor de Washoku, e iniciativas para involucrarse en el mundo de la economía circular.

Asimismo, se ha elaborado un programa de devolución de palillos detallado en el plan de marketing, que contribuirá a la fidelización de clientes.

3. Plan de Recursos Humanos

3.1.1. Objetivos del plan de recursos humanos

OBJETIVOS - RRHH						
Objetivos estratégicos	Objetivos	Plan de acción	Indicador - KPI	2022	2023	2024
OE1	Atraer, retener, formar y motivar al mejor personal	Políticas de recompensas al talento, cumplimiento de objetivos por áreas y a la creatividad	Índice de satisfacción de empleados (mediante encuesta anual)	80%	85%	90%
		Ofrecer programas de capacitación en materia sostenible y reciclaje presencial y virtual.	Horas de capacitación (trimestrales).	20h	25h	30h
OE2	Creación de empleo e <u>Inclusión social</u>	Contratar personal proveniente de zonas de bajos recursos y apoyar en la mejora de su calidad de vida.	Porcentaje de trabajadores con estas condiciones / total de trabajadores.	60%	70%	80%
OE3	Generar una cultura organizacional que promueva los valores de <u>Washoku circular</u>	Desarrollar actividades de <u>integración</u> con los colaboradores para promover valores Wok	Porcentaje de empleados que participan activamente en las actividades de <u>transmisión</u> de cultura Wok.	70%	75%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.1.2. Áreas de trabajo

Se requieren de 3 personas en plantilla (se planteará tener a 2 en los días tranquilos y 3 empleados en los días más activos), durante el primer año. Para un correcto funcionamiento del restaurante, detectamos las siguientes áreas que se han de cubrir:

- 1. Área de cocina (Área 1).** En esta área se ha detectado una actividad principal: Elaboración de las bandejas de sushi estándar o personalizadas de acuerdo a lo dispuesto en el Plan de operaciones. Esta será un área visible por todos los clientes, de manera que si lo desean pueden sentarse y consumir su bandeja de sushi mientras observa como se manipula, y preparan los platos.
 - (1) Manipulación y tratamiento de la materia prima
 - (2) Limpieza del área y utensilios utilizados

- (3) Llevar las bandejas de sushi al área 4.
2. **Área de almacenaje (Área 2).** En esta área se almacenará debidamente la materia prima teniendo en cuenta los estándares de calidad e higiénicos que exige la normativa vigente. **Funciones** a realizar:
 - (1) Colocación de los productos y alimentos según se haya acordado.
 - (2) Revisión de las caducidades de los productos.
 3. **Área de restaurante y mesas (Área 3).** En esta área la actividad principal es la de atender a los clientes cuando sea oportuno. En muchas ocasiones esta área no se verá cubierta por una en específico, ya que el modelo de negocio consiste en potenciar el concepto “fast-service” de sushi.
 - (1) Limpieza de restos de clientes previos.
 - (2) Atención a clientes del local.
 - (3) Comunicar la labor de Washoku circular a los clientes.
 4. **Área de escaparates (Área 4).** En esta área se pondrá a disposición del cliente en vitrinas de una forma visible las bandejas de sushi preparadas. Esta área tampoco será cubierto en específico por ningún empleado, ya siguiendo el criterio “auto-service”. Las funciones a realizar son:
 - (1) Llenar las vitrinas de bandejas de sushi
 - (2) Colocarlas de una forma estética
 - (3) Comprobar el correcto funcionamiento de las cámaras frigoríficas
 - (4) Trasladar las bandejas de sushi desde el área de cocinado.
 5. **Área de toma de pedido y facturación (Área 5).** En este área se realizan dos actividades principales:
 - a. Toma de pedido ya sea presencial o por delivery mediante las apps de delivery contratadas. Las **funciones** a realizar en esta área son las siguientes:
 - (1) Comunicar los pedidos personalizados al área de cocinado.
 - (2) Comprobación continua de los pedidos realizados mediante la página web del restaurante.
 - (3) Recepción de los pedidos de las apps de delivery contratadas.
 - (4) Gestión de llamadas telefónicas para realizar reservas o solventar dudas de clientes

b. Cobro y facturación tanto de las bandejas de sushi como de las mesas del local. Las funciones principales son:

- (1) Cobro de pedidos de los clientes en el establecimiento mediante las herramientas: TPV, efectivo, o bizum.
- (2) Control del cobro de los pedidos delivery
- (3) Cobro de pedidos del área 4, para pedidos (fast-sushi!)

3.1.3. Descripción de puestos de trabajo y estructura organizativa

Dado a que el establecimiento es de reducidas dimensiones, y se pretende fomentar el autoservicio, muchas de las áreas son cubiertas tan sólo puntualmente por el personal, a demanda. Por consiguiente, un puesto de trabajo habrá de cubrir un área de manera permanente y otras áreas de manera puntual en el mismo día, en función de la cantidad de pedidos y actividad que haya en el restaurante. Para una mejor comprensión de las áreas, ver figura 2 del anexo.

1. **Cocinero:** Este puesto requiere de un know-how en cocina japonesa imprescindible para poder desempeñar el trabajo. Consiste en la realización de la carta de Washoku circular, en el área 1. Para ello tan sólo serán necesarios 1 o 2 empleados, en función de la intensidad de trabajo. Sus funciones se basan en:
 - a. Cocinado – preparación de bandejas de sushi.
 - b. Limpieza de su área de trabajo
 - c. Trasladar las bandejas de sushi una vez terminadas al área 4.

2. **Camarero** (sin experiencia en cocina japonesa): Para este puesto se requieren altas capacidades organizativas, habilidades comunicativas, manejo de herramientas tecnológicas e , idealmente, inglés. Realizará las siguientes funciones:
 - a. Atención a las mesas cuando se requieran
 - b. Limpieza de las mismas y desinfección
 - c. Soporte al cocinero cuando sea necesario
 - d. Atención a llamadas de clientes
 - e. Comunicación de pedidos a los cocineros
 - f. Cobro y facturación de pedidos
 - g. Toma de pedidos por teléfono

3. **Camarero y pinche de cocina** (con experiencia en cocina japonesa): Para este puesto se requiere también de experiencia en atención a cliente y en hostelería.

Sus funciones, además de las anteriormente mencionadas, serán muy variadas en función de las demandas del restaurante:

- a. Atención a las mesas cuando se requieran
- b. Limpieza de las mismas y desinfección
- c. Soporte al cocinero cuando sea necesario

Puesto de trabajo	Área que cubre permanentemente	Área que cubre de manera puntual
Cocinero	Área 1	Área 2, Área 4
Camarero y pinche de cocina	Área 3	Área 2, Área 4
Camarero	Área 5	Área 2, Área 4, Área 3

Organigrama

Ver figura 7 en el anexo.

3.1.4. Procesos de selección y contratación de personal

Para la selección del personal más cualificado para el puesto, se realizarán convocatorias por vía LinkedIn y se utilizarán las redes sociales de la empresa y del Mercado de Vallehermoso para atraer al mejor talento a nuestra cocina.

El proceso de selección variará en función del puesto en el que se esté interesado. Para el puesto de trabajo en cocina, cubriendo el área 1, se realizará primeramente una entrevista telefónica para concretar la viabilidad del perfil y posteriormente, se realizará una prueba de cocinado, y será el gerente el que tome la decisión sobre la contratación.

Por otro lado, para los roles de camarero, se hará una entrevista telefónica para una primera toma de contacto y se concretará una cita presencial para estudiar el CV del candidato. Se valorará experiencia previa y alineamiento con los valores de sostenibilidad, respeto del medioambiente y pasión por la comida japonesa.

En aras de garantizar el cumplimiento del OE3, se tratará de dar mayor oportunidad a aquellas personas de menor recursos y se tratará siempre de buscar la diversidad étnica, respetando el género, procedencia o condición del candidato, de acuerdo a los valores de inclusión social de Washoku circular.

La contratación de personal será decisión del gerente del restaurante. En caso de una mayor demanda de personal, serán los empleados quienes trasladen esta información al gerente, y será el quien lleve a cabo el proceso de búsqueda y selección de talento.

3.1.5. Desarrollo de personas y gestión del talento

Como parte de nuestra filosofía empresarial, en Washoku circular tenemos como objetivo (O1) la formación y capacitación del personal, en materias de sostenibilidad, economía circular, de la mano de la empresa “Ecologing”, que impartirá las formaciones en economía circular.

De manera introductoria, al comienzo de su incorporación laboral, el personal deberá recibir una breve formación sobre los valores de la empresa, y las responsabilidades de casa puesto.

De forma continuada, se realizarán formaciones on-line sobre los aspectos que deban mejorarse o relevantes para cada puesto: habilidades culinarias, atención al cliente, entre otros.

Programa de incentivos: “empleado sostenible”:

Para incentivar la involucración con los valores de la empresa, se llevará a cabo el programa “*empleado sostenible*”, homólogo a “empleado del mes”, por el cual cada mes se competirá mediante la utilización de una app móvil “**ODS en acción**” de la economía circular”. **Mensualmente, se evaluarán a los empleados, y los ganadores serán compendos con precios:** p.e. Bandeja de sushi para 2 personas + Cerveza Sapporo; 1 día libre; o incentivos similares.

En lo referente a la retención de personal, se priorizará en todo momento una línea de comunicación interna clara y una enorme transparencia. Se pretende fomentar el sentido de equipo y motivar a los empleados para estar involucrados y creer en la empresa, en sus valores y su cultura organizacional.

En líneas generales, priorizaremos el mantenimiento de unos sueltos competitivos acorde al desempeño laboral de cada uno de los trabajadores, se realizarán programas de capacitación para hacer crecer al empleado, se brindarán oportunidades de promoción y ascenso en los casos en los que el empleado esté capacitado para adquirir mayores responsabilidades, se fomentarán programas y juegos internos competitivos (p.e. “empleado sostenible del mes”, se favorecerá un clima laboral positivo, divertido, y con transparencia y comunicación constante.

3.1.6. Evaluación del desempeño

Para tener un mejor y mayor conocimiento de la realidad de nuestro restaurante, llevaremos a cabo evaluaciones 360º para que tanto otros compañeros como los datos, estimen el rendimiento del personal.

Evaluaciones 360º

Estas evaluaciones serán realizadas trimestralmente por parte del jefe de cocina (supervisor), otros compañeros de trabajo, y los propios clientes cuando sea posible. Los criterios de evaluación se limitarán a: valoración general de la persona, involucración con los valores de la empresa, puntualidad en sus horarios, eficiencia en su desempeño, grado de compromiso, ética laboral o incluso su trato con el cliente en los casos en los que sea aplicable.

Estimación de rendimiento

Por otro lado, se evaluará a los cocineros en base al número de bandejas preparadas y se relacionará con el número de ventas realizadas. Se pretende evaluar si el cocinero es capaz de entender la dinámica y evitar el exceso de comida preparada a la que en un futuro no se podrá dar uso al tratarse de sushi.

Por su lado, los camareros también serán evaluados en base a las mesas atendidas en el local, el número de pedidos entregados con éxito y la satisfacción de los clientes o posibles hojas de reclamaciones por un cliente insatisfecho.

3.1.7. Política salarial

Dada la condición de nuestra actividad empresarial, existe un horario claramente partido en el que ofrecer los servicios. Si bien hemos tratado de transformar nuestro actual restaurante en un híbrido entre “autoservice” y restaurante de comida rápida saludable, somos conscientes de que resulta totalmente esencial el componente humano para que nuestro negocio funcione.

Es por eso que, como se ha mencionado en apartados anteriores, pretendemos ofrecer un salario competitivo, así como también beneficios, y condiciones laborales ventajosas.

	Horas-sem.	Horas- mes	SALARIO TRIMESTRAL	SALARIO MENSUAL	
T1	28	112	2.850,00 €	950,00 €	8,48 €
T2	28	112	2.850,00 €	950,00 €	8,48 €
Cocinero	35	140	3.561,00 €	1.187,00 €	8,48 €

4. Plan jurídico - fiscal

En el siguiente apartado distinguiremos la tipología de la empresa en base a ciertos criterios para poder identificarla mejor, e indicaremos el motivo por el cual se ha elegido dicha forma jurídica. Asimismo, se detallarán las obligaciones fiscales y tributarias de la empresa junto con la legislación aplicable.

4.1.1. Tipo de empresa

La forma social del restaurante Washoku es concretamente la de una *persona jurídica*, la cual se registró en el Registro Mercantil en el momento de su constitución en el año 2003.

Según su tamaño, nos encontramos ante una **microempresa** (menos de 10 personas, y con un volumen de negocios anual y balance general anual menor de 2 millones de euros.

Asimismo, Washoku es una sociedad mercantil, de carácter capitalista, con capital social dividido en participaciones. La forma jurídica actual de la empresa es una **Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL)**. Dado que la sociedad ya cuenta con una personalidad jurídica tras su inscripción en el Registro Mercantil, y demás trámites, y ha estado operando hasta ahora, se sobreentiende que no es necesario realizar de nuevo los trámites de constitución de la misma (aportación de capital social, cumplimentación del DUE, trámites complementarios al DUE, así como otros trámites relacionados con la legalización de los libros contables, la inscripción en los registros correspondientes, o la elevación a escritura pública detallando las aportaciones societarias o estatutos), con el conveniente ahorro de costes y tiempo.

Nos interesa conservar esta tipología jurídica de Sociedad Limitada principalmente por la ventaja que aporta al limitar la responsabilidad de los socios para responder con su patrimonio, obligándoles a responder tan sólo con las aportaciones realizadas. Esta es una forma de proteger a los socios de cualquier imprevisto que pueda existir, o en caso de inviabilidad del negocio, arriesgando tan sólo el importe de su aportación.

Bien es cierto que, existe un trámite en relación a la modificación del nombre actual de “Washoku” a “*Washoku circular*” que pretendemos llevar a cabo. En aras de dar a conocer el cambio llevado a cabo por Washoku, y por meros motivos “marketinianos”, interesa realizar este trámite. Para ello se requerirá:

- Aprobación de los socios (dado que sólo consta como socio el propietario del restaurante, Washoku, este resulta un trámite sencillo).

- Solicitud de una certificación negativa de denominación en aras de verificar la disponibilidad del nuevo nombre.
- Se elevará a estructura pública las modificaciones con la consiguiente reforma de los estatutos. Todos los cambios habrán de ser reflejados en el Boletín Oficial de Registro Mercantil.
- Se comunicará a los organismos pertinentes haciendo uso de los modelos oficiales. Entre ellos, a la Agencia Tributaria (modelo censal 036) y a la Seguridad Social.

4.1.2. Legislación aplicable

En lo que respecta a la legislación aplicable a Washoku sostenible, a este se le aplican todas las normativas vigentes a nivel estatal y comunitario concernientes al sector de la hostelería, servicios de restauración, y del sector turístico. Esta normativa cubre desde aspectos legales sobre la manipulación, conserva y tratamiento del alimento y productos para el consumo, así como la normativa aplicable sobre sus obligaciones fiscales o como el mantenimiento y cumplimiento de medidas higiénicas y sanitarias, especialmente en la situación actual en las que estas medidas se han intensificado debido a la Covid-19.

A continuación se indican las diferentes legislaciones y normativas que se han de tener en cuenta para un correcto funcionamiento de nuestro negocio:

- “Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas”²³.
- “Orden 1688/2002, de 25 de abril (BOCM de 6 de mayo de 2002), de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo”²⁴.

²³ Real decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. (2001, January 12). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>

²⁴ Normativa restaurantes . Orden 1688/2002, de 25 de abril (BOCM de 6 de mayo de 2002), de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo. (2020, February 21). Retrieved 2021, from <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/normativa-restaurantes>

- “Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid. Modificada por la Ley 1/2003, de 11 de febrero (BOCM de 26 de febrero de 2003)”²⁵.
- “Decreto 94/2002, de 6 de junio (BOCM de 27 de junio de 2002), por el que se regula el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas”²⁶.
- “Orden SND/386/2020, de 3 de mayo, por la que se flexibilizan determinadas restricciones sociales y se determinan las condiciones de desarrollo de la actividad de comercio minorista y de prestación de servicios, así como de las actividades de hostelería y restauración en los territorios menos afectados por la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19”²⁷.

4.1.3. Obligaciones fiscales

Por su parte, el restaurante Washoku Circular cuenta con una serie de obligaciones fiscales que le afectan directamente.

- **Impuesto de Sociedades:**

En el marco legislativo de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades (LIS) se gravará la renta neta de Washoku a un tipo fijo del 25% al pertenecer a la categoría de “Empresas de Reducida Dimensión (cifra negocio < 10M€)”.

Se nos aplicará un tipo efectivo de beneficio de 18,8% de acuerdo a la normativa vigente por microempresa. Esto será reflejado en el Plan financiero.

- **Impuesto sobre Valor añadido:**

De acuerdo a la legislación vigente (Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido), Washoku circular está obligado a aplicar este impuesto de naturaleza

²⁵ Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid. (1999, May 29). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-12089-consolidado.pdf>

²⁶ Decreto 94/2002, de 6 de junio (BOCM de 27 de junio de 2002), por el que se regula el Registro General de Empresas y Entidades Turísticas. (2020, February 21). Retrieved 2021, from <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/normativa-restaurantes>

²⁷ Orden SND/386/2020, de 3 de mayo, por la que se flexibilizan determinadas restricciones sociales y se determinan las condiciones de desarrollo de la actividad de comercio minorista y de prestación de servicios, así como de las actividades de hostelería y restauración en los territorios menos afectados por la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. (2020, May 3). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/boe/dias/2020/05/03/>

indirecta, siendo el hecho imponible la prestación de servicios por parte de una sociedad mercantil, en este caso una sociedad limitada.

A tal efecto, se aplicará un tipo impositivo del 10% de acuerdo al artículo 91.Uno, Ley 37/1992 tal y como sugiere la Agencia Tributaria²⁸. Se detallará más adelante su deducción y en el apartado de Tesorería del Plan financiero. Cabe mencionar que no se adquieren productos alcohólicos con tipo de gravamen mayor (21%).

- **Impuesto sobre Bienes e Inmuebles**

Al inscribirse en el Mercado de Vallehermoso, dentro del barrio de Chamberí, nos encontramos con la obligación de pagar una tasa por la concesión administrativa del inmueble exigido por el Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid. El tipo puede variar en función del valor catastral, pero por el momento este impuesto no supondrá un pago mayor a los 80€ aproximadamente. Esto se detallará en el Plan financiero.

- **Seguridad Social**

Como parte del coste laboral que tiene que hacer frente la empresa, los pagos a la Seguridad Social son una cuestión esencial. Estos oscilan entre el 31% y 35% del salario bruto del trabajador y deberán también presentarse las cotizaciones a la Seguridad Social.

- **Cuota de Autónomos e IRPF**

En función de la base de cotización de Osamu, se pagan también la cotización a la Seguridad Social en concepto de Cuota de Autónomos, lo que supone aproximadamente un cargo de 380€ mensuales.

Asimismo, Washoku deberá también practicar las retenciones de IRPF de sus empleados correspondientes.

²⁸ *Tipos impositivos en el IVA* [PDF]. (2020, December 30). Madrid: Agencia Tributaria.

5. Plan económico-financiero

5.1.1. Necesidades económicas del proyecto

Con todo lo visto anteriormente, consideramos que la circularización del modelo de negocio existente del Mercado de Vallehermoso constará de una inversión inicial (CAPEX) de:

	AÑO 0
	I. Inicial
TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	
Servicios de reforma	15.000,00
Aplicaciones informáticas (software contable)	300,00
Mobiliario	3.587,00
Diseño página web	600,00
TOTAL NECESIDADES DE INVERSIÓN	19.487,00

La inversión de inmovilizado material (principalmente las vitrinas refrigeradas de luz led, la nueva cocina y el mobiliario, así como inversión en *packaging sostenible*) es de vital importancia para el funcionamiento de nuestro negocio.

También se precisará una inversión inicial en inmovilizado intangible, pues como se ha explicado en las entregas anteriores, se pretende digitalizar el negocio para circularizarlo, de manera que es de vital importancia invertir en e-Commerce, diseño de la página web y el software de control de stock.

Por lo tanto, la inversión inicial 19.487€. En dicha cifra se contempla la inversión inicial. No obstante, la contabilización de los gastos fijos y variables se empezarán a acometer el primer mes de actividad del año 0, que equivale a Septiembre.

El proyecto dará comienzo en septiembre del año 0, y será el 1 de enero cuando se empiecen a acometer los ingresos. Durante este año 0, tan sólo registraremos gastos.

5.1.2. Obtención de recursos. Identificación y selección de fuentes de financiación

Contaremos con 30.000 en capital social como principal fuente de financiación para llevar a cabo el proyecto.

Asimismo, también es posible que por las características del proyecto de Economía Circular llevado a cabo por el Mercado de Vallehermoso, se pueda obtener una

subvención o ayuda a nivel nacional y europeo asociados al “Next Generation-EU”²⁹. Pero dado que no es una certeza, no contaremos con esta subvención.

5.1.3. Previsión de ingresos y gastos

5.1.3.1. Previsión de facturación y margen bruto

Con el fin de acometer la previsión de ingresos y gastos se presentan a continuación los precios de venta y costes de los principales productos que conforman el negocio: los diferentes menús y las bebidas (diferenciadas entre refrescos y cerveza, siendo la cerveza más cara pues es cerveza japonesa importada).

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costes Fijos						
Seguros (mensual)	93,33	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Mantenimiento (mensual)	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Arrendamiento del local (mensual)	0,00	9.509,76	9.509,76	9.509,76	9.509,76	9.509,76
Material Limpieza y desinfección	0,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Telefono y WIFI	0,00	744,00	744,00	744,00	744,00	744,00
Mobiliario	3.587,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Prevención de riesgos	0,00	224,41	224,41	224,40	224,40	224,40
Diseño web y mantenimiento web	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Reformas y adaptación local	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TPV	0,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Agua	0,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00
Luz	1.000,00	2.848,44	2.848,44	2.848,44	2.848,44	2.848,44
Amortización Inmovilizado	0,00	332,35	332,35	332,35	332,35	332,35
Personal	2.607,14	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00
Seguridad social cargo empresa	805,61	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00
TOTAL COSTES FIJOS	22.694,83	100.096,96	100.096,96	100.096,95	100.096,95	100.096,95
Costes Variables						
Envases y embalajes sostenibles	453,00	5.436,00	5.436,00	5.436,00	5.436,00	5.436,00
Materias primas (pescado)	4.000,00	41.141,86	43.208,98	44.940,21	44.940,21	44.940,21
Materias primas (productos japoneses)	1.000,00	23.509,63	24.690,84	25.680,12	25.680,12	25.680,12
Materias primas (carnes, verduras y bebidas)	2.000,00	11.754,82	12.345,42	12.840,06	12.840,06	12.840,06
TOTAL COSTES VARIABLES	7.453,00	81.842,30	85.681,24	88.896,38	88.896,38	88.896,38
TOTAL COSTES	30.147,83	181.939,26	185.778,20	188.993,33	188.993,33	188.993,33

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio bandeja de sushi 12 piezas	5,99 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	7,99 €
Precio bandeja de sushi 8 piezas	3,99 €	4,50 €	4,50 €	4,50 €	5,99 €
Refrescos	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,50 €
Cerveza	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,50 €	1,90 €

Coste

Menú 1:	2,20 €
Menú 2:	1,13 €
Cerveza:	2,00 €
Refrescos:	0,75 €

Margen Unitario

²⁹ Recovery plan for Europe. (2021, May 7). Retrieved May, 2021, from https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en

Menú 1:	3,79 €
Menú 2:	2,86 €
Cerveza:	0,80 €
Refrescos:	0,75 €

Se ha estipulado el margen unitario del negocio con el que se calculará el volumen de facturación del negocio que se recogerá en el cuadro de la cuenta de resultados referente al importe neto de la cifra de ventas.

5.1.4. Gastos de explotación

En el cuadro anterior se recogen los sucesivos costes que aparecerán en los gastos de explotación de la cuenta de resultados.

En el caso de los gastos salariales, la empresa contará con 2 camareros y 1 cocinero camareros. Entre los camareros existen dos turnos (T1 y T2):

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
12:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
13:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
14:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
15:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
16:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
17:00	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
19:00	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
20:00	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
21:00	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
22:00	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
23:00	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
0:00	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
	Cocinero						
	Camarero 1						
	Camarero 2						

Salario mensual establecido para trabajadores: 950€/jornada (35 horas semanales): 8,48€/hora. Siendo el salario del cocinero 1.187€.

	Horas-sem.	Horas-mes	SALARIO TRIMESTRAL	SALARIO MENSUAL	
T1	28	112	2.850,00 €	950,00 €	8,48 €
T2	28	112	2.850,00 €	950,00 €	8,48 €
Cocinero	35	140	3.561,00 €	1.187,00 €	8,48 €

5.1.5. Previsión de tesorería

Para llevar a cabo la previsión de la tesorería se debe tener en cuenta la estimación de la demanda de los productos/servicios ofrecidos.

PREVISIÓN DE VENTAS:

Servicios:		% sobre total servicios
	Menú 1	60%
	Menú 2	20%
	Refrescos	10%
	Cerveza japonesa	10%

La previsión de las ventas se ha calculado a través de la estimación de la demanda establecida anteriormente.

La fuente principal de las ventas serán el menú 1 (representa un 60% sobre el total de los servicios), seguido del menú 2 (un 20% sobre el total). Se estima que se tendrán unos 455 pedidos dentro de una semana estándar (siendo el aforo del local de 20 personas, y siendo la fuente principal de nuestros ingresos: la venta de bandejas de sushi por takeaway).

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	TOTAL
Total pedidos - día	50	60	60	60	75	75	75	455

La evolución de la demanda a lo largo de la proyección de los 5 años será la siguiente: Los incrementos de la demanda vendrán justificados porque en los primeros años el impulso de la renovación de imagen de la empresa (movilizado por el éxito del boca a boca y las campañas de marketing) revertirán en mayores tasas de variación, acumulando unas mayores de venta, para llegar a convertirse en los años cuarto y quinto en una empresa más madura en donde la tasa de crecimiento anual se estabilizará en un 3%.

AUMENTO DE LA DEMANDA:

Aumento de la demanda		Aumento de la demanda			
		NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	
7,00%	Variación anual de la demanda. Año 1	AÑO 1	7,00%	8,00%	6,00%
5,00%	Variación anual de la demanda. Año 2	AÑO 2	5,00%	6,00%	4,00%
4,00%	Variación anual de la demanda. Año 3	AÑO 3	4,00%	5,00%	3,00%
3,00%	Variación anual de la demanda. Año 4	AÑO 4	3,00%	4,00%	2,00%
3,00%	Variación anual de la demanda. Año 5	AÑO 5	3,00%	4,00%	2,00%

A continuación, se presenta el cuadro del presupuesto de tesorería previsional en donde se recogen los sucesivos cobros y pagos previsionales que se sucederán a lo largo de los cinco años que conforman el plan financiero del negocio.³⁰

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería	0,00	8.229,12	10.395,57	22.854,65	38.762,17	64.286,75
COBROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestación de Servicios	0,00	180.044,60	192.897,21	200.625,92	216.012,59	224.195,72
Hacienda Pública deudora						
Capital Social + Reservas	36.000,00	0,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00
Préstamo L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COBROS	36.000,00	180.044,60	195.897,21	203.625,92	216.012,59	224.195,72
PAGOS						
Mobiliario	3.587,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Instalaciones y otras reformas	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler Local	0,00	9.509,76	9.509,76	9.509,76	9.509,76	9.509,76
Reparaciones y conservación	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Seguros	93,33	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Material Limpieza	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Telefono y WIFI	0,00	744,00	744,00	744,00	744,00	744,00
Diseño web y mantenimiento web	50,00	600,00	300,00	600,00	600,00	600,00
Gastos de Personal	2.607,14	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00
Gastos Financieros (intereses de c	-	777,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización del préstamo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reposición materias primas	7.000,00	81.842,30	85.681,24	88.896,38	88.896,38	88.896,38
SS a cargo de la empresa	0,00	19.681,61	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00
impuesto sociedades	-641,60	173,48	2.061,13	2.826,26	5.595,86	7.068,82
TOTAL PAGOS	27.770,88	177.878,15	183.438,13	187.718,40	190.488,00	191.960,96
SALDO TESORERÍA	8.229,12	10.395,57	22.854,65	38.762,17	64.286,75	96.521,51

5.1.6. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias desglosada es fruto de la diferencia de los ingresos previsionales y los gastos de explotación:

³⁰ El desglose mensual del presupuesto de tesorería se recoge en el anexo de la tabla de Excel.

CUENTA DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Año 0
A) Operaciones Continuas						
<i>1. Importe Neto de la Cifra de Negocio</i>	180.044,60	192.897,21	200.625,92	216.012,59	224.195,72	0,00
Ingresos por prestación de Servicios	180.044,60	192.897,21	200.625,92	216.012,59	224.195,72	0,00
<i>2. Gastos de Personal</i>	82.992,00	82.992,00	82.992,00	82.992,00	82.992,00	3.412,75
Sueldos y Salarios	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00	2.607,14
Seg. Social a Cargo de la Empresa	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00	805,61
						0,00
<i>3. Otros Gastos de Explotación</i>	94.546,06	98.385,00	101.600,14	101.600,14	101.600,14	7.621,33
<i>Mobiliario</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y Cánones	9.509,76	9.509,76	9.509,76	9.509,76	9.509,76	0,00
Reparaciones y Conservación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	93,33
Primas de Seguros	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	0,00
Reposiciones	81.842,30	85.681,24	88.896,38	88.896,38	88.896,38	7.453,00
Material de Limpieza	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	0,00
Teléfono	744,00	744,00	744,00	744,00	744,00	25,00
Diseño web y mantenimiento web	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	0,00
						50,00
<i>4. Amortización del Inmovilizado</i>	332,35	664,70	997,05	1.329,40	1.661,75	0,00
Dotación Amortización del Inmovilizado	332,35	664,70	997,05	1.329,40	1.661,75	0,00
A.1) Resultado de Explotación EBIT	2.174,18	10.855,51	15.036,72	30.091,04	37.941,82	-11.034,08
<i>5. Gastos Financieros</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros (intereses)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.2) Resultado Financiero I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.3) Resultado Antes de Impuestos EBT	2.174,18	10.855,51	15.036,72	30.091,04	37.941,82	-11.034,08
<i>6. Impuesto sobre Beneficios</i>	173,48	2.061,13	2.826,26	5.595,86	7.068,82	-641,60
Impuesto sobre Beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.4) Resultado del Ejercicio	2.000,70	8.794,38	12.210,47	24.495,19	30.873,00	-10.392,49

CUENTA DE RESULTADOS (% VENTAS)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) Operaciones Continuas					
EBITDA	1,39%	5,97%	7,99%	14,55%	17,66%
A.1) Margen Bruto	1,21%	5,63%	7,49%	13,93%	16,92%
A.2) Resultado Financiero I	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.3) Resultado Antes de Impuestos EBT	1,21%	5,63%	7,49%	13,93%	16,92%
A.4) Resultado del Ejercicio	1,11%	4,56%	6,09%	11,34%	13,77%

La facturación pasará de 180.044 € en el a o 1 a 224.195,72 € en el año 5. El margen bruto sobre ventas pasará de un 1,21% en el año 1 a un 16,92% en el año 5.

5.1.7. Balance previsional

BALANCE DE SITUACIÓN						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aplicaciones Informáticas	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Diseño web	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortización inmovilizado intangible	0,00	-150,00	-300,00	-450,00	-600,00	-750,00
INMOVILIZADO INMATERIAL	350,00	750,00	600,00	450,00	300,00	150,00
Mobiliario	3.587,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización inmovilizado material	0,00	-182,35	-364,70	-547,05	-729,40	-911,75
INMOVILIZADO MATERIAL	3.587,00	-182,35	-364,70	-547,05	-729,40	-911,75
ACTIVO NO CORRIENTE	3.937,00	567,65	235,30	-97,05	-429,40	-761,75
Existencias	8.247,00	19.934,12	27.904,65	24.539,95	23.842,90	32.611,58
Tesorería	8.229,12	10.395,57	22.854,65	38.762,17	64.286,75	96.521,51
ACTIVO CORRIENTE	16.476,12	30.329,69	50.759,30	63.302,12	88.129,65	129.133,09
ACTIVO TOTAL	20.413,12	30.897,34	50.994,60	63.205,07	87.700,25	128.371,34
PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Resultado del ejercicio	-10.392,49	2.000,70	8.794,38	12.210,47	24.495,19	30.873,00
Resultados negativos de ejercicios anteriores	0,00	-10.392,49	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas Legal	0,00	-10.392,49	-8.391,78	402,60	12.613,07	37.108,25
Dividendo activo a pagar	-	-	-	-	-	9.798,08
FONDOS PROPIOS	19.607,51	11.215,73	30.402,60	42.613,07	67.108,25	107.779,33
Deudas Entdes. Cdto. A L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACREEDORES A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Organismos Seguridad Social acreedores	805,61	19.681,61	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEUDORES A CORTO PLAZO	805,61	19.681,61	20.592,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00
PASIVO TOTAL	20.413,12	30.897,34	50.994,60	63.205,07	87.700,25	128.371,33

AMORTIZACIONES:

	Coeficiente	Vida útil	Precio	Amort. Anual	Amort.
	Máximo				Mensual
Vitrinas refrigeradas	10%	20,00	3.167,00	158,35	13,20
Mesas	10%	20,00	140,00	7,00	0,58
Sillas	10%	20,00	140,00	7,00	0,58
Cubos de basura	15%	14,00	140,00	10,00	0,83
Material informático*					
Software	33%	6,00	300,00	50,00	4,17
Web	33%	6,00	600,00	100,00	8,33
TOTAL			4.487,00	332,35	27,70

5.1.8. Ratios de balance y cuenta de resultados

5.1.8.1. Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
RATIO DE LIQUIDEZ	1,54	2,47	3,07	4,28	6,27	
ACID TEST	1,54	2,47	3,07	4,28	6,27	
RATIO DE TESORERIA	0,53	1,11	1,19	3,12	4,69	
FONDO DE MANIOBRA	10.648 €	30.167 €	42.710 €	67.538 €	108.541 €	
FONDO DE MANIOBRA	5,91%	15,64%	21,29%	31,27%	48,41%	

5.1.8.2. Ratios de actividad

RATIOS DE ACTIVIDAD						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ROTACIÓN DE ACTIVOS	5,83	3,78	3,17	2,46	1,75	

5.1.8.3. Ratios de endeudamiento y apalancamiento financiero

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO APALANCAMIENTO Y SOLVENCIA						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
RATIO DE ENDEUDAMIENTO 1	0,64	0,40	0,33	0,23	0,16	
RATIO DE ENDEUDAMIENTO 2	1,75	0,68	0,48	0,31	0,19	
RATIO DE PATRIMONIO NETO	0,36	0,60	0,67	0,77	0,84	
RATIO DE GARANTIA	1,57	2,48	3,07	4,26	6,23	

5.1.8.4. Ratios de rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
EBITDA	1,39%	5,97%	7,99%	14,55%	17,66%	
MARGEN BUTO	1,21%	5,63%	7,49%	13,93%	16,92%	
ROA OPERATIVO	6,31%	21,50%	24,84%	35,45%	30,59%	
RATIO DE BENEFICIO NETO	0,56%	4,62%	6,42%	11,80%	14,36%	
ROE	8,91%	29,28%	30,21%	37,99%	29,88%	

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	0,06	0,21	0,25	0,35	0,31
ROE	0,09	0,29	0,30	0,38	0,30

5.1.9. VAN, TIR y PAYBACK del proyecto circular

AÑO	INVERSIÓN INICIAL	0	1	2	3	4	5	PERPETUIDAD
CASH FLOW	-30.000	8.229	10.396	22.855	38.762	64.287	96.522	1.206.519
CASH FLOW descontado		8.229	9.793	20.242	32.309	50.205	70.541	
WACC (descuento)		5,86%	6,16%	6,26%	6,26%	6,38%	6,47%	
VAN	185.248,31							

AÑO	0	1	2	3	4	5	PERPETUIDAD
CASH FLOW	-30.000	8.229	10.396	22.855	38.762	64.287	1.206.519
Cash Flow descontados		8.229	9.793	20.242	32.309	50.205	70.541
TIR	63,70%	92,16%					

WACC =	Kd* (1-ls)* ratio endeudamiento + Ke*Ratio Pneto					Años	
	1	2	3	4	5		
Coste de la deuda Kd	0,0718	0,0718	0,0718	0,0718	0,0718	1	0,058550849
Ratio endeudamiento 1	0,64	0,40	0,33	0,23	0,16	2	0,061570693
Rf (bono alemán 10 años)	0,0308	0,0308	0,0308	0,0308	0,0308	3	0,062580933
beta calculada (sector)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	4	0,063759343
Rm - Rf	0,045	0,045	0,045	0,045	0,045	5	0,064722695
Rentabilidad accionista Ke	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668	0,0668		
Ratio pneto	0,36	0,60	0,67	0,77	0,84		
Isociedades	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		

6. Conclusiones

Como hemos visto a lo largo de todas las secciones, el objetivo a lo largo del trabajo ha sido circularizar el restaurante de Washoku. En septiembre del año 0 comenzamos a realizar los cambios que mencionamos en la introducción, en línea con las tres estrategias circulares.

Tras realizar el plan de marketing, observamos que al analizar el estudio de mercado y de cliente actual, Washoku circular habría de atraer al cliente target “joven sostenible”. También se concluyó que si bien los principales competidores del restaurante serían los propios puestos de restauración en el Mercado de Vallehermoso, estos ayudarían a la labor de dar a conocer el restaurante, con el consiguiente ahorro en marketing. Por otro lado, tras realizar el análisis externo, se concluyó que multitud de factores favorecen la aplicación de medidas sostenibles y la circularización del restaurante. Tanto el consumidor, como el sector, como las políticas europeas, por nombrar algunos ejemplos, favorecen esta transición.

En lo que respecta al plan de operaciones, se puede concluir que de acuerdo a los objetivos propuestos de mejorar eficiencia operativa, reducir la dependencia al plástico, y minimización, todos ellos se han llevado a cabo. Por su parte, el primer objetivo se ha logrado al reducir los costes y minimizar la dependencia de proveedores japoneses, favoreciendo los proveedores de proximidad (dentro del propio Mercado de Vallehermoso). En lo que respecta al segundo objetivo, este se ha alcanzado mediante la transición del plástico a materiales compostables y reciclados para los envases y embalajes. En tercer lugar, la minimización se ha obtenido mediante cuestiones como la digitalización de los servicios de delivery, el e-commerce, la formación de los empleados, o incluso el pago de los menús.

Por otro lado, en el plan de recursos humanos se detallan las acciones necesarias para lograr los objetivos de atraer, retener el talento, (con un salario irrazonable y un horario cómodo), así como la creación de empleo e inclusión social (fomentando la diversidad en el proceso de selección de personal), y generar una cultura organizativa que promueva los valores de Washoku (mediante formaciones on-line, o programa de incentivos como el propuesto al que denominamos “programa de empleado sostenible”). Tras realizar el plan jurídico y fiscal concluimos también que al ser una empresa ya constituida son muy pocos los trámites jurídicos a realizar, y varios los impuestos que se han de tener en cuenta a la hora de comenzar la actividad del negocio.

Gracias a esta inversión, se prevee un incremento en las ventas del 80% en el año 5, en comparación a las ventas del restaurante en 2019, previo a la crisis. La mayor parte de las ventas gracias al servicio take-away y delivery. Tras haber implementado los cambios mencionados, observamos que con la inversión de 19.486 euros podemos implementar este plan de negocio circular.

Concluimos que, a pesar de no tener aún en España las condiciones idóneas para una completa transición a la economía circular, los cambios mencionados son al fin y al cabo pasos intermedios a seguir para facilitar esta transformación a lo circular, por lo que se

deben entender como tal. Con la aprobación de la legislación a nivel europeo, nacional y autonómico, es sólo cuestión de tiempo que esta transición sea de obligado cumplimiento y hasta entonces trataremos de servir como ejemplo para aquellos negocios sobretodo aquellos negocios inscritos dentro de un mercado urbano, que pretendar dar dichos pasos intermedios con el objetivo, no sólo de mejorar su rentabilidad sino de contribuir con el bien común.

7. Bibliografía:

Europeo, P. (2018, April 10). Economía circular: Definición, importancia y beneficios: Noticias: Parlamento Europeo. Retrieved December 09, 2020, from <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Modi, V., & Figueroa, H. P. (n.d.). Objetivo de Desarrollo Sostenible para la energía y la tecnología de la información y las comunicaciones. Retrieved December 03, 2020, from <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-de-desarrollo-sostenible-para-la-energia-y-la-tecnologia-de-la-informacion-y-las>

D. (2020). *Situación económica de la Comunidad de Madrid* (p. 25, Rep. No. II/2020). Comunidad de Madrid, España: Subdirección General de Análisis Económico.

Galafate, C. (2020, April 29). ¿Cómo será el futuro de los restaurantes tras superar la pandemia del coronavirus? *Expansión*. Retrieved 2020, from <https://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2020/04/29/5e9ff7f1468aeb991d8b45fc.html>

C., & C. (2020). *30º Barómetro Sectorial de la Comunidad de Madrid Primer semestre 2020* (Rep.). Comunidad de Madrid, España: Comunidad de Madrid.

Anuario de la Hostelería de España 2019 (pp. 5-26, Rep.). (2019). Comunidad de Madrid, España: Hostelería de España. Retrieved from <https://www.cehe.es/>.

Redacción. (2020, March 04). Madrid es Cifra: Bares y Restaurantes. Retrieved December 09, 2020, from <http://www.telemadrid.es/programas/madrid-es-cifra/Madrid-Cifra-Bares-Restaurantes-2-2026917353--20180702024125.html>

Las 3 claves del sector Restauración nacional. (2017, March 06). Retrieved December 09, 2020, from <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/claves-sector-restauracion-espanol.html>

Rubalcaba, L., Gabaldón, P., S., C., & U. (2019). *La industria del ocio y la cultura en la Comunidad de MADRID* (p. 15, Rep.). Comunidad de Madrid, España: Consejería de Hacienda.

Dime en qué provincia vives y te diré qué comida pides a domicilio: El mapa de los platos preferidos. (2020, July). *El Español*.

RSE, E. (n.d.). El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. *Compromiso RSE*. Retrieved from <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

QUIENES SOMOS. (n.d.). Retrieved December 09, 2020, from <https://washoku.com.ar/washoku/quienessomos>

CAJAS SUSHI 'BIONIC' 18,5x13x1,5 CM NATURAL BAGAZO (800 UNID.). (n.d.). Retrieved December 09, 2020, from <https://www.garciadepou.com/es/sushi-box-bionic-7863.html>

Tipos impositivos en el IVA [PDF]. (2020, December 30). Madrid: Agencia Tributaria.

QUIENES SOMOS. (n.d.). Retrieved December 09, 2020, from <https://washoku.com.ar/washoku/quienessomos>

Real decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. (2001, January 12). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>

Normativa restaurantes . Orden 1688/2002, de 25 de abril (BOCM de 6 de mayo de 2002), de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo. (2020, February 21). Retrieved 2021, from <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/normativa-restaurantes>

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid. (1999, May 29). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-12089-consolidado.pdf>

Real decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. (2001, January 12). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>

Normativa restaurantes . Orden 1688/2002, de 25 de abril (BOCM de 6 de mayo de 2002), de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo. (2020, February 21). Retrieved 2021, from <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/normativa-restaurantes>

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid. (1999, May 29). Retrieved 2021, from <https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-12089-consolidado.pdf>

8. Anexo:

	Factor crítico	Motivo	Plan de acción	Interrelación	Motivo
F1	Covid-19	Crisis económica	Definición de escenarios: pesimista, optimista, moderado.	F2	El impacto negativo de la Covid-19 dificulta la rentabilidad del negocio.
				F3	La Covid-19 ha provocado una relegación de la EC actualmente.
F2	Rentabilidad	Modelo de negocio realista, aplicable.	Digitalización, Aumento de ventas.	F1	La rentabilidad está reñida con el surgimiento de la Covid-19, la crisis económica, las medidas sanitarias, y la reducción del consumo.
				F3	La aplicación de la economía circular ha de ser compatible con la rentabilidad del negocio, para que el plan de empresa sea un modelo guía realista para otros restaurantes.
F3	Economía Circular	Es el objetivo de nuestro plan de empresa.	Aplicar estrategias de circularización al negocio ya existente.	F1	La aplicación de algunas medidas circulares se ve dificultada por la situación de crisis actual generada por la Covid-19.
				F2	La aplicación de las medidas circulares elegidas tienen como objetivo integral procurar la rentabilidad del negocio.

Ilustración 4: Factores críticos Plan de Negocio

Ilustración 3: Ecocanvas:

A · ECOCANVAS: DISEÑO DE NEGOCIOS PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR



Prototipa tu idea de negocio circular. Si ya tienes muchos aspectos claros para tu proyecto o negocio, concreta las principales características de tu idea en el marco de la Economía Circular. Es importante empezar por el bloque Problema / Necesidad (PRO) y seguir definiendo Segmentos de Clientes (SCL) hasta llegar a la Propuesta Única de Valor Circular aunque en realidad no hay un orden obligatorio. ¡Sigue tu intuición!

<p>ANTICIPACIÓN e IMPACTO AMBIENTAL · AIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasez de recursos está generando la urgencia de una transición hacia la economía circular. - Atún rojo en lista de especies amenazadas puede poner en peligro una de nuestras mppp críticas en nuestros platos. - Una mayor concienciación sobre la problemática del cambio climático, hace que el cliente esté dispuesto a soportar una ligera subida en el precio del producto, mientras se garantiza el uso de packaging sostenible. - La Covid-19 hace que la economía circular sea una prioridad secundaria, lo cual dificultará la transición desde nuestro modelo de negocio lineal. - Nuevas directrices, leyes y ayudas para la implementación de modelos de negocio circular serán claves para realizar dicha transición. 	<p>CADENA DE VALOR CIRCULAR · CV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores <ul style="list-style-type: none"> - Pescadería Martín de los Ríos - Frutería Torrijano y Varas - Bionatic - Promobolsas - TOKIOYA - Comimport SL 3. Mercado de Vallehermoso 4. Clientes actuales (barrio de Chamberí) 5. Clientes target (jóvenes concienciados por la sostenibilidad) <p><i>Vé a la herramienta NECESIDADES / PROBLEMA</i></p>	<p>PROBLEMA / NECESIDAD · PRO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de rentabilidad del negocio (crisis económica). 2. Alta dependencia del plástico. 3. Mala gestión de los residuos. 4. Falta de una plataforma digital de delivery / take-away <p><i>Vé a la herramienta NECESIDADES / PROBLEMA</i></p>	<p>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR · PUC</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmento de cliente actual (familias del barrio): La propuesta de valor reside en profesionalizar y mejorar la calidad del servicio de delivery y take-away, con una excelente relación calidad-precio. (Jóvenes concienciados con la sostenibilidad). La PVC reside en ofrecer un sushi de calidad, implementando medidas circulares visibles para el cliente (packaging, digitalización, reciclaje), a un precio asequible y competitivo. 	<p>RELACION CON CLIENTES y STAKEHOLDERS · REL</p> <p>Relación cercana y de confianza. Importancia de la claridad y transparencia.</p> <p>Grantizamos la calidad del producto y las buenas prácticas, aplicando las medidas circulares, visibles para los clientes.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES · SCL</p> <p>Mario. Padre de familia, con residencia en el barrio de Chamberí. Conoce el Mdv desde hace años, y durante el fin de semana quiere invitar a toda su familia a una cena japonesa de buena calidad.</p>	<p>ANTICIPACIÓN e IMPACTO SOCIAL · AIS</p> <p>El rechazo al plástico y materiales contaminantes es una tendencia al alza. Nuevos modelos de negocio se están asentando en la sociedad. Take-away, delivery, servicios de comida rápida que cuente con todas las garantías de calidad son modelos que ganan popularidad cada día. Flexi-vegetarianismo en alza. La gente se cuida cada vez más. Riesgo reputacional con el reciclaje, y las malas prácticas con el medio ambiente.</p>
<p>RECURSOS CLAVE · REC</p> <p>Trabajadores (2) Equipo de cocina y utensilios. Energía: eléctrica, térmica Know-how cocina japonesa. Vitrinas, cámaras frigoríficas Utensilios para el consumo sostenible (bandejas, bolsas compostables) Almacén de palillos para su reciclaje**</p> <p>La relación con el capital natural es de aprovechamiento máximo de la materia prima, evitar alimentos o especies en peligro, minimización de la huella de carbono e hídrica (gestión eficiente del agua y de la energía durante el cocinado), gestión eficiente de los residuos (reciclaje, y gestión de los residuos inorgánicos como los palillos de madera), y buenas prácticas.</p>	<p>COMUNICACIÓN y VENTA · CV</p> <p>Presencia en RRSS. Especialmente en Instagram, Tik Tok y Facebook.</p> <p>Presencia en aplicaciones de delivery (Glovo, Uber Eats).</p> <p>Promoción en RRSS del Mdv (10K Seguidores).</p> <p>La venta se produce a través de nuestro e-commerce, plataformas de delivery, y en el propio establecimiento del Mdv.</p>	<p>FLUJO DE INGRESOS · ING</p> <p>Por lo tanto: 2€ 10 nigiris + 1 € (bandeja, serilleta, palillos, bolsa) + 1 € (costes fijos) ----- 4€ me cuesta hacer 10 nigiris Precio de venta: 8,99 € 10 nigiris</p>	<p>ESTRUCTURA DE COSTES · COS</p> <p>Inversiones: - Mobiliario, decoración</p> <p>Luz 260 Tif 63 TPV 25 Comisiones 50 Envases y papel 500 Bebidas 230 Productos limpieza 150 ----- 12.273,33</p>	<p>MODELOS DE NEGOCIO E INNOVACIÓN CIRCULAR · CIRC</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minimización. Haremos la transición a plataformas digitales (e-commerce, aplicaciones delivery) 2. Envases y embalajes sostenibles: Utilizaremos materiales compostables o plástico reciclado (rPET) 3. Gestión de residuos. Reciclaje y gestión eficiente de los palillos. 	<p>VALOR CIRCULAR</p> <p><i>Vé a la herramienta PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR</i></p>	<p>Lucía. Joven que trabaja en las oficinas del barrio. Tiene poco tiempo para almorzar, se esfuerza por comer sano. Involucrada en la sostenibilidad, preocupada por el cambio climático. Prefiere pagar más, y tener la conciencia tranquila.</p>



Producción: 123.612 millones de euros

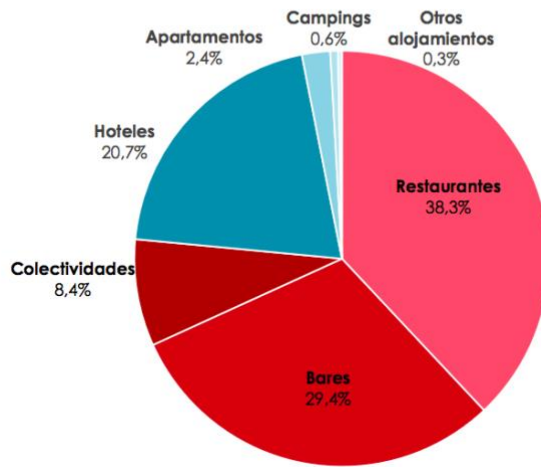


Ilustración 5: Distribución de la producción³¹

Contribuciones sectoriales a la caída interanual del PIB en el II TR 2020

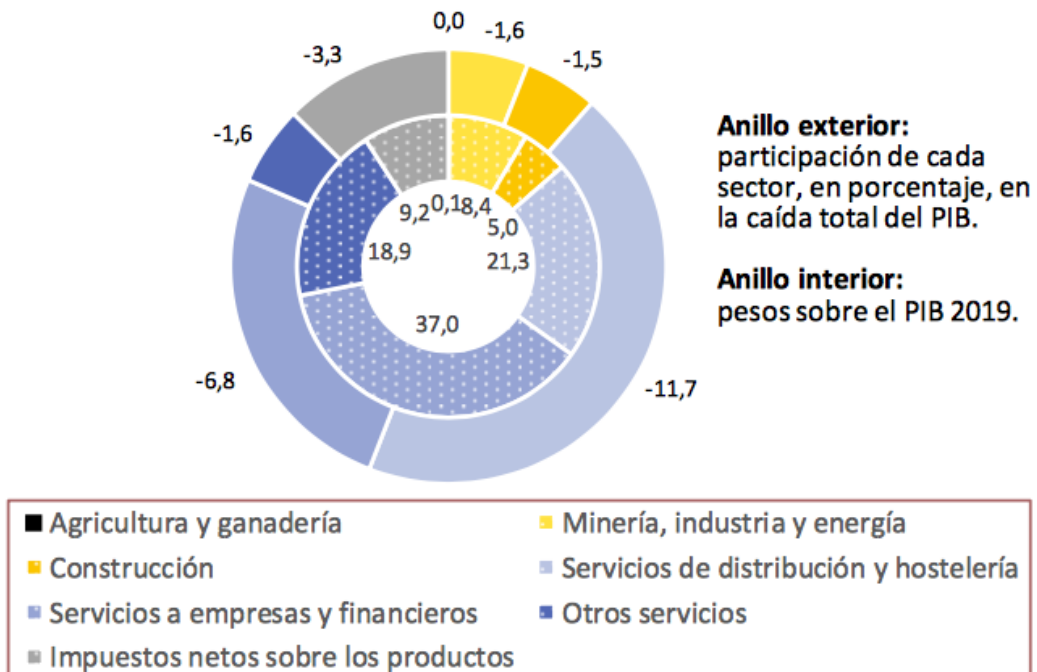


Ilustración 6: Contribuciones sectoriales a la caída interanual del PIB

³¹ *Anuario de la Hostelería de España 2019* (pp. 5-26, Rep.). (2019). Comunidad de Madrid, España: Hostelería de España. Retrieved from <https://www.cehe.es/>.



Ilustración 7: Hábitos de consumo de comida a domicilio por provincia (datos extraídos de Just Eat³²)

³² Dime en qué provincia vives y te diré qué comida pides a domicilio: El mapa de los platos preferidos. (2020, July). El Español.

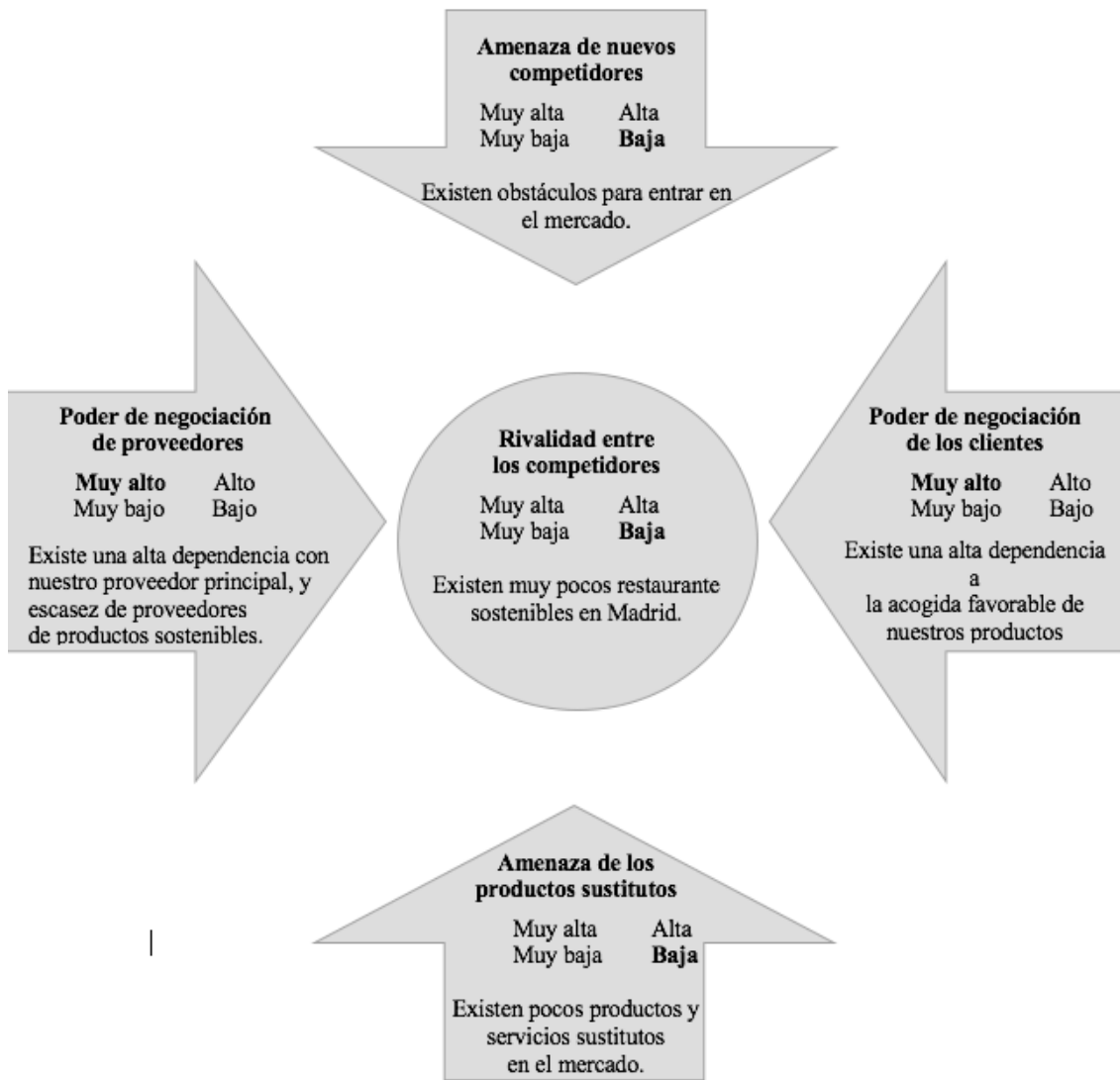



Ilustración 8: Análisis 5 Fuerzas de Porter

 CARLA RUIZ	personalidad Tranquila Seria Profesional Comprometida Responsable	puesto de trabajo Trabaja como asesora legal para una empresa de energías renovables.
	hobbies y habilidades Le gusta pasear por el campo Le gusta montar en bicicleta Tiene un gato Le gusta involucrarse en iniciativas solidarias y relacionadas con el respeto al medioambiente	método de trabajo Se encarga del seguimiento de casos para su departamento. Necesita que todo sea revisado y confirmado por su supervisora. Trabaja 8h diarias.
	metas y objetivos Quiere aprender todo lo posible sobre la sostenibilidad Quiere ascender dentro de su empresa	herramientas que usa en el trabajo Utiliza papel impreso, aunque no le guste hacerlo. Excel Power Point Evernote Rocket Matter Skype
	edad 25 años	pain points Transporte. Este perfil no tiene por qué vivir en el barrio Chamberí. La dificultad para llegar de un punto a otro es uno de nuestros retos.
	localidad Madrid	
	nivel de estudios Licenciatura	
sector Derecho		
redes sociales Instagram Twitter		

¿qué le podemos aportar nosotros como empresa?

Nuestra empresa es el claro ejemplo de la aplicación de la economía circular a negocios convencionales. Es la prueba de que la transición es posible, y por tanto, de que se encuentra trabajando en un sector con mucho potencial de crecimiento. Además, nosotros le podemos motivar a que continúe esforzándose, porque una economía sostenible es posible. Por último, en vez de retroalimentar hábitos poco sostenibles (como la utilización de papel en el trabajo que tanto le disgusta), acudiendo a restaurantes a los que no les importa la sostenibilidad o claramente sólo les importa su imagen corporativa, nosotros le proporcionamos la sensación de ser congruente en su vida, y tener su conciencia tranquila.

Ilustración 9: Análisis buyer persona joven sostenible

Entrantes japoneses



Gyoza

5 empanadillas japonesas

3,50€



Takoyaki

4 bolitas de pulpo

4,50€



Okonomiyaki

tortilla japonesa de pulpo

4,00€



Yakitori

2 brochetas de pollo con salsa teriyaki

2,80€



Sunomono

ensalada de wakame, pepino y langostino

2,50€



Edamame

judias de soja

3,00€



Goma Wakame

ensalada de algas con sésamo

2,50€



Nanbanzuke

salmón escabechado

3,50€



Karaage

pollo frito japonés

4,00€



MAKI SUSHI

Rollos japoneses



Washoku

salmón, aguacate y jengibre envueltos en salmón - 4 piezas

5,90€



Philadelphia

salmón, queso y aguacate - 4 piezas

5,50€



New York

salmón, pepino y aguacate - 4 piezas

5,00€



California

langostino, aguacate, pepino y mango - 4 piezas

5,50€



Anguila

unagi - 6 piezas

5,50€



Langostino

ebi - 6 piezas

4,00€



Takuan

takuan - 6 piezas

3,00€



Pepino

kappa - 6 piezas

3,00€



Atún

tekka - 6 piezas

5,20€



Salmón

shake - 6 piezas

4,50€



Aguacate

avocado - 6 piezas

3,50€



Salmón / Aguacate

shake avocado - 6 piezas

4,80€



Futomaki Vegetal

nabo japonés, alga y pepino - 4 piezas

4,20€



Futomaki Tradicional

nabo japonés, tortilla, alga, pepino y langostino - 4 piezas

5,50€



Témpura langostino

6 piezas

5,50€



Salmón frito crispy

6 piezas

5,00€



NIGIRI SUSHI / GUNKAN



Atún

maguro

2.50€



Salmón

shake

2.00€



Langostino

ebi

1.70€



Vieira

hotate

2.70€



Tortilla Japonesa

tamago yaki

1.50€



Lubina

kuroday

1.80€



Anguila

unagi

2.50€



Calamar

ika

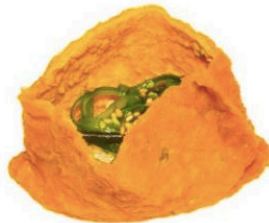
1.80€



Pulpo

tako

1.50€



Inari

bolsita de tofu frito rellenas de arroz de sushi

1.6€



Atún Tartar

maguro tartar

GUNKAN

2.80€



PLATO

16.50€



Salmón Tartar

shake tartar

GUNKAN

2.50€



PLATO

14.00€



Huevas de Salmón

ikura

3.00€

TEMAKI

Conos de sushi



Se pueden elegir más combinaciones

ATÚN PEPINO

5.90€



SALMÓN AGUACATE

5.40€



ANGUILA AGUACATE

6.50€



HUEVAS DE SALMÓN AGUACATE

7.50€



VEGETAL

4.50€



SASHIMI



Pescado crudo - 9 cortes

LUBINA

11.00€

ATÚN

15.00€

SALMÓN

12.00€

ATÚN & SALMÓN

13.50€

VARIADO

13.00€

CHIRASHI



Bol de arroz con lonchas de pescados y salsa

MIXTO

14.80€



ATÚN

16.80€



SALMÓN

13.00€



ATÚN & SALMÓN

15.50€



ESPECIAL

19.00€



ONIGIRI



Se pueden elegir más combinaciones

SALMÓN SECO

2,50€



TARTAR ATÚN

3,50€



TARTAR SALMÓN

3,00€



UMEBOSHI

2,00 €

PLATOS CALIENTES

Katsukare

Lomo de cerdo empanado con panko y curry sobre bol de arroz

10,00€



Katsudon

Lomo de cerdo empanado con panko y huevo sobre bol de arroz

8,50€



Curry Japones

Curry de pollo y verdura sobre bol de arroz

9,00€



Sopa Miso

3,00€



Gohan

arroz blanco

2,50€

Sushimeshi

arroz de sushi

3,00€

MENU BOX

Para 1 persona



Kawa

4 maki washoku, 6 nigiri: atún, salmón, lubina, anguilla, huevas de salmón, vieira – 10 piezas

18,00€



Nigirisan

lubina, pulpo, langostino, atún, vieira, anguilla, huevas de salmón y 2 salmón – 9 piezas

17,50€



Mismakis

6 maki salmón, 6 maki atún y 4 california – 16 piezas

13,50€



Midori (Vegetariano)

6 maki aguacate, 6 maki pepino (o takuan) y 4 futomaki vegetal – 16 piezas

9,50€



San San

3 nigiri atún, 3 nigiri salmón y 3 nigiri lubina – 9 piezas

16,90€



Go Go

5 nigiri atún y 5 nigiri salmón – 10 piezas

19,50€



Sakura

4 nigiri, 6 maki atún y 6 maki salmón – 16 piezas

16,50€



San Toshi

4 philadelphia, 4 new york y 4 california – 12 piezas

14,50€

MENU BOX

Para compartir



Sora

maki variado – 46 piezas

38,00€



Kaze

20 maki y 16 nigiri variados – 36 piezas

48,50€



Tsunami

54 makis variados y 20 nigiri variados – 74 piezas

86,50€

Tabla 1: Estimación ventas

		Corto plazo (3 meses)	Medio plazo (6 meses)	Largo plazo (+1 año)
	Ticket promedio	12,50 €	12,50 €	15,00 €
Escenario 1	Nº de pedidos diarios	22	22	40
	Ventas al año	100.000,00 €	100.000,00 €	216.000,00 €
	Ticket promedio	15,00 €	20,00 €	25,00 €
Escenario 2	Nº de pedidos diarios	40	50	60
	Ventas al año	216.000,00 €	360.000,00 €	540.000,00 €
	Ticket promedio	25,00 €	30,00 €	35,00 €
Escenario 3	Nº de pedidos diarios	60	70	80
	Ventas al año	540.000,00 €	756.000,00 €	1.008.000,00 €

33



Ilustración 10: Envase tipo ecológico

³³ CAJAS SUSHI 'BIONIC' 18,5x13x1,5 CM NATURAL BAGAZO (800 UNID.). (n.d.). Retrieved December 09, 2020, from <https://www.garciadepou.com/es/sushi-box-bionic-7863.html>



Ilustración 11: Envase de tipo ecológico³⁴

³⁴ CAJAS SUSHI 'BIONIC' 18,5x13x1,5 CM NATURAL BAGAZO (800 UNID.). (n.d.). Retrieved December 09, 2020, from <https://www.garciadepou.com/es/sushi-box-bionic-7863.html>

Capacidades requeridas			Importancia estratégica	Fortaleza relativa actual (20/21)
C1	Infraestructura de la empresa	Control de calidad, gestión eficiente de procesos y sistemas.	10	7
C2	Gestión de RRHH	Gestión del talento humano, capacitación en sostenibilidad y cocina japonesa.	8	6
C3	Desarrollo tecnológico	Creatividad, conocimiento mínimo en apps de delivery y webs.	8	4
C4	Abastecimiento	Gestión de proveedores locales y japoneses.	10	9
C5	Operaciones	Generación de experiencia gastronómica satisfactoria y sostenible.	10	9
C6	Marketing	Generación de vínculos a través del marketing y acciones comerciales; dar a conocer nuestro modelo de negocio,	10	7

Tabla 3: Capacidades requeridas. Fuente: Elaboración propia (2021)

Recursos requeridos			Importancia estratégica	Fortaleza relativa actual (20/21)
R1	Infraestructura de la empresa	Marca (posicionamiento, buena imagen con respecto a la sostenibilidad y calidad)	10	7
R2	Infraestructura de la empresa	Fuentes de financiamiento diversificadas (subvenciones, préstamo bancario)	7	0
R3	Gestión de RRHH	Personal capacitado en sostenibilidad y cocina japonesa	10	5
R4	Desarrollo tecnológico	Plataforma web, chefs con experiencia	9	5
R5	Abastecimiento	Productos de calidad: pescado (en su mayoría), verdura, fruta, productos japoneses (en su minoría) y otros.	10	9
R6	Logística de entrada y Operaciones	Tecnología (equipos de cocina, sistemas de comunicación, de almacenaje)	8	5
R7	Operaciones	Ubicación geográfica estratégica.	8	10
R8	Operaciones	Cubos de reciclaje	10	5
R9	Logística de salida y Operaciones	Envases y embalaje sostenibles	10	0

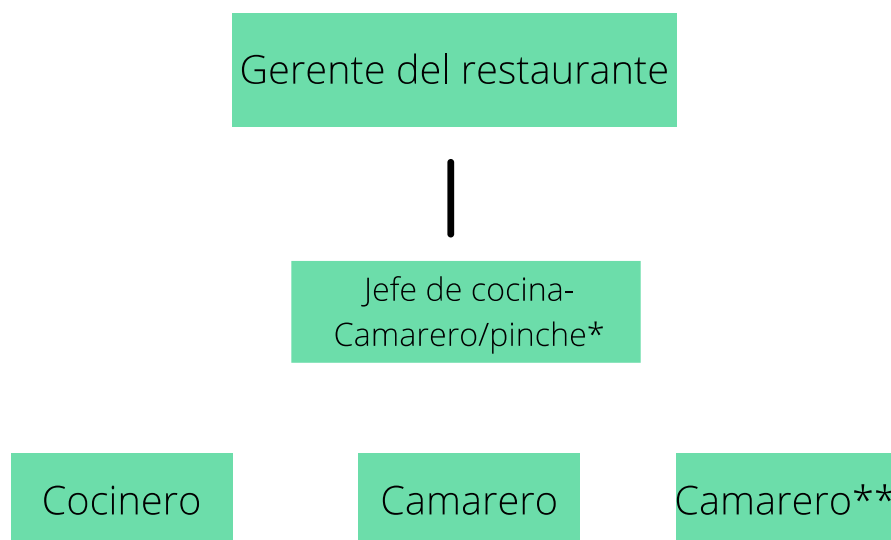
Tabla 2: Recursos requeridos. Fuente: Elaboración propia (2021)



Ilustración 12: Ejemplo disposición restaurante



Ilustración 13: Vitrinas refrigeradas



*Actualmente el gerente y jefe de cocina son la misma persona y se pretende que siga siendo así

** Este puesto tan sólo se requerirá las veces en que haya más intensidad de trabajo.

Ilustración 15: Organigrama restaurante Washoku

Ilustración 14: Alineación estratégica del negocio. Fuente: Elaboración propia

MISIÓN

"hacer y vender sushi de manera sostenible".

VISIÓN

"ser el primer restaurante de sushi de proximidad sostenible, que contribuya a la preservación de nuestro planeta"

VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO. COSTES/DIFERENCIACIÓN

OFERTA DE PRODUCTO DE CALIDAD, PRECIO COMPETITIVO

ALIANZAS CON PROVEEDORES LOCALES

SOSTENIBILIDAD, RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE, CONSUMO RESPONSABLE.

ESTRATEGIA COMPETITIVA (OES)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL LOCAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

PROMOVER CONSUMO RESPONSABLE, CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, GESTIÓN EFICIENTE DE RESIDUOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

MEJORAR EL MARGEN DE RENTABILIDAD (EBITDA)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

MANTENER CALIDAD Y ASEGURAR DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

MEJORAR POSICIONAMIENTO DE MARCA

OBJETIVOS

MARKETING

- PORCENTAJE INCREMENTO DE VENTAS
- REGISTRAR FRECUENCIA DE PEDIDOS POR CLIENTE
- AUMENTAR N° DE SEGUIDORES EN RRSS, LOGRAR INTERACCIONES

OPERACIONES

- ASEGURAR INSUMOS, REDUCIR DEPENDENCIA DE PROVEEDORES JAPONESES
- REDUCIR DEPENDENCIA DEL PLÁSTICO/MEJORAR GESTIÓN DE RESIDUOS.
- MINIMIZACIÓN

RRHH

- ATRAER, RETENER, FORMAR Y MOTIVAR AL MEJOR PERSONAL
- GENERAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVA VALORES DE WASHOKU
- CREACIÓN DE EMPLEO E INCLUSIÓN SOCIAL

FINANCIERO

- MEJORAR EL MARGEN DE RENTABILIDAD DE WASHOKU

INDICADORES

- AUMENTO DE VENTAS
- FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
- MEJORAR POSICIONAMIENTO DE MARCA, DARNOS A CONOCER ENTRE NUESTRO PUBLICO OBJETIVO.
- COMPRAS DE PROVEEDORES LOCALES / TOTAL DE COMPRAS, COMPRA DE PROVEEDORES JAPONESES/TOTAL DE COMPRAS
- ENVASES DE PLÁSTICO/TOTAL DE ENVASES.
- VENTAS ON-LINE/TOTAL DE VENTAS
- ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS (MEDIANTE ENCUESTA ANUAL)
- PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE TRANSMISIÓN DE CULTURA WOK
- PORCENTAJE DE TRABAJADORES CON ESTAS CONDICIONES / TOTAL DE TRABAJADORES.
- EBITDA / VENTAS

METAS AL 2022

- 10%
 - 80%
 - 55%
 - 90%
 - 10%
 - 0%
 - 80%
 - 80%
 - 70%
 - 60%
 - 8%
- OE
- OE3
 - OE2,OE5
 - OE5
 - OE1,OE3, OE5
 - OE2,
 - OE3
 - OE1, OE3, OE4
 - OE2,OE3,OE5
 - OE2,OE5
 - OE3

RECURSOS

- MARCA (POSICIONAMIENTO, BUENA IMAGEN CON RESPECTO A LA SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD)
- FUENTES DE FINANCIAMIENTO DIVERSIFICADAS (SUBVENCIONES, PRÉSTAMO BANCARIO)
- PERSONAL CAPACITADO EN SOSTENIBILIDAD Y COCINA JAPONESA
- PLATAFORMA WEB, CHEFS CON EXPERIENCIA
- PRODUCTOS DE CALIDAD: PESCADO (EN SU MAYORÍA), VERDURA, FRUTA, PRODUCTOS JAPONESES (EN SU MINORÍA) Y OTROS.
- TECNOLOGÍA (EQUIPOS DE COCINA, SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DE ALMACENAJE)
- UBICACIÓN GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA
- CUBOS DE RECICLAJE
- ENVASES Y EMBALAJE SOSTENIBLES

CAPACIDADES

- CONTROL DE CALIDAD, GESTIÓN EFICIENTE DE PROCESOS Y SISTEMAS.
- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CAPACITACIÓN EN SOSTENIBILIDAD Y COCINA JAPONESA.
- CREATIVIDAD, CONOCIMIENTO MÍNIMO EN APPS DE DELIVERY Y WEBS.
- GESTIÓN DE PROVEEDORES LOCALES Y JAPONESES.
- GENERACIÓN DE EXPERIENCIA GASTRONÓMICA SATISFACTORIA Y SOSTENIBLE.
- GENERACIÓN DE VÍNCULOS A TRAVÉS DEL MARKETING Y ACCIONES COMERCIALES, DAR A CONOCER NUESTRO MODELO DE NEGOCIO.

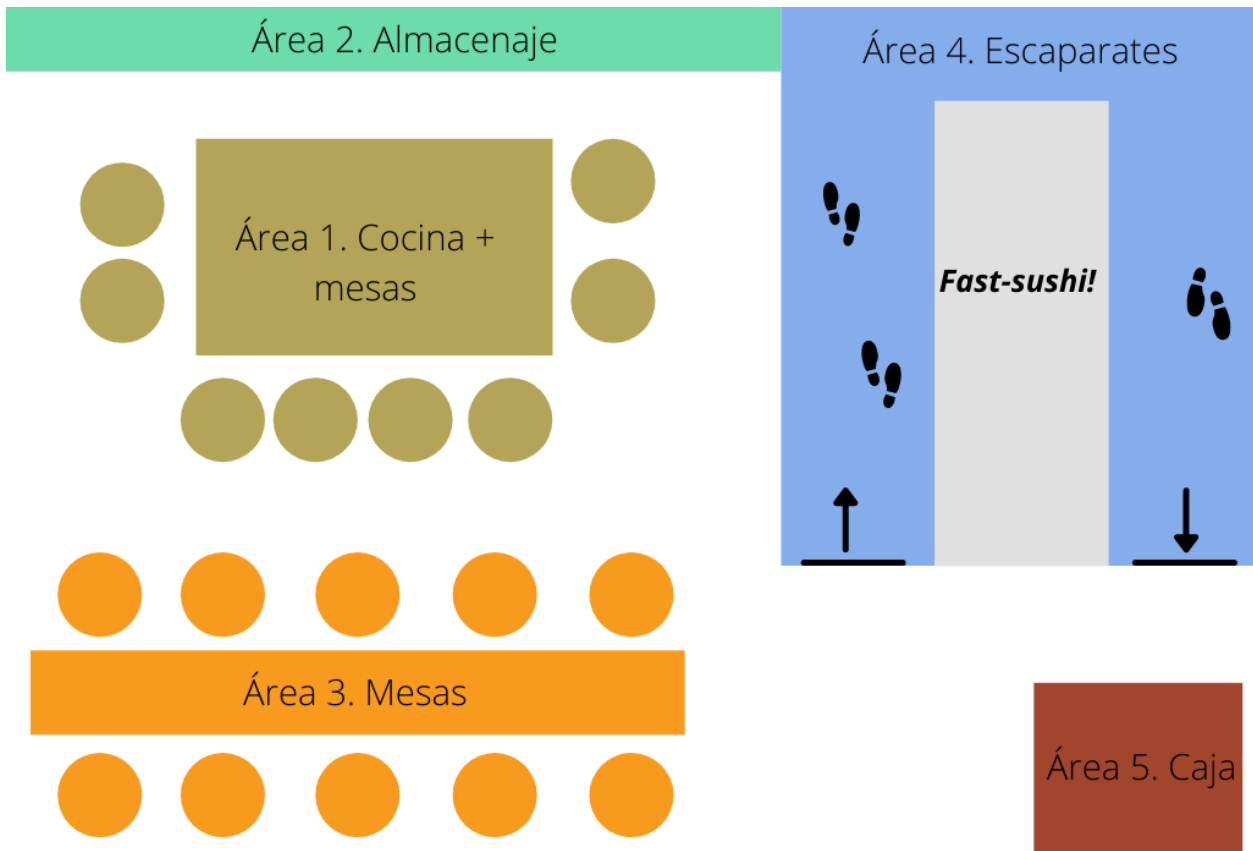


Ilustración 16: Áreas del restaurante



Ilustración 17: Ejemplo página web restaurante sushi artist³⁵.



Ilustración 18: Bolsas material reciclado

³⁵ Retrieved February, 2021, from <https://sushiartist.es/cart>



Ilustración 19: Bolsas compostables

STARTERS 4 LIFE

- GVOZAS DE POLLO
- GVOZAS DE CERDO
- ENSALADA DE CALAMAR
- ENSALADA ALGA WAKAME
- BROCHETAS YAKITORI
- EDAMAME
- SUSHI GOHAN
- FURIKAKE GOHAN

URAMAKI TOWN

(4 UNIDADES)

- URAMAKI RAINBOW (Salmón, aguacate y queso)
- URAMAKI SPICY MAYO (Salmón, aguacate, mango y mayo picante)
- URAMAKI CALIFORNIA (Cangrejo, aguacate, mayo y tiras de porco cocinado)
- URAMAKI TUNA (Atún y aguacate)
- URAMAKI VEG (Aguacate, pepino, zanahora y pimientos rojos)
- URAMAKI CANGREJO (Cangrejo y mayonesa)
- URAMAKI POLLO (Pollo, alga wakame y salsa teriyaki)
- URAMAKI HOT MANGO (Salmón, mango, sésamo, lácteos y salsa sriracha)

MAKI FEVER

(6 UNIDADES)

- MAKI DE SALMÓN
- MAKI DE ATÚN
- MAKI DE PEZ MANTEQUILLA
- MAKI DE LANGOSTINO
- MAKI DE BONITO
- MAKI DE CANGREJO
- MAKI DE AGUACATE
- MAKI DE PEPINO
- MAKI DE PIMIENTO ROJO
- MAKI DE MANGO
- MAKI DE QUESO PHILLY

T-MAKI

(1 UNIDADES)

- TEMAKI SHAKE (Salmón, aguacate y queso)
- TEMAKI MAGURO (Atún, aguacate y mayo)
- TEMAKI MIDORI (Pepino, cebollino, aguacate y queso)
- TEMAKI LANGOSTINO Y AGUACATE (Langostino, aguacate y mayo)

STARTERS 4 LIFE

- GVOZAS DE POLLO
- GVOZAS DE CERDO
- GVOZAS DE LANGOSTINO
- ENSALADA DE CALAMAR
- ENSALADA ALGA WAKAME
- BROCHETAS YAKITORI
- EDAMAME
- SUSHI GOHAN
- FURIKAKE GOHAN

SASHIMI

(4 UNIDADES)

- SASHIMI DE SALMÓN
- SASHIMI DE ATÚN
- SASHIMI VARIADO (8 UD.)

T-MAKI

(1 UNIDADES)

- TEMAKI SHAKE (Salmón, aguacate y queso)
- TEMAKI MAGURO (Atún, aguacate y mayo)
- TEMAKI MIDORI

ARTIST PACKS

Washoku pack

- 2 X NIGIRI DE SALMÓN
- 3 X NIGIRI DE ATÚN
- 3 X NIGIRI PEZ MANTEQUILLA
- 2 X MAKI DE SALMÓN
- 2 X MAKI DE ATÚN
- 2 X MAKI DE AGUACATE
- 4 X URAMAKI RAINBOW
- 2 X URAMAKI CALIFORNIA

Circular pack

- 2 X MAKI DE SALMÓN
- 2 X MAKI DE AGUACATE
- 2 X MAKI ATUN
- 4 X URAMAKI RAINBOW
- 2 X NIGIRI DE SALMÓN

Eco pack

- 2 X MAKI DE SALMÓN
- 2 X MAKI DE AGUACATE
- 2 X MAKI DE ATÚN



Ilustración 20: Menú Washoku

	AÑO 0	AÑO 1												
	I. Inicial	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Costes Fijos														
Seguros (mensual)	93,33	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	250,00
Mantenimiento (mensual)	0,00	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
Arrendamiento del local (mensual)	0,00	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	9.509,76
Material Limpieza y desinfección	0,00	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
Telefono y WIFI	0,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	744,00
Mobiliario	3.587,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Prevención de riesgos	0,00	0,00	0,00	224,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,41
Diseño web y mantenimiento web	50,00	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
Reformas y adaptación local	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TPV	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Agua	0,00	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
Luz	1.000,00	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	2.848,44
Amortización Inmovilizado	332,35	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	332,35
Personal	2.607,14	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	62.400,00
Seguridad social cargo empresa	805,61	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	20.592,00
TOTAL COSTES FIJOS	22.694,83	8.322,71	8.322,71	8.547,12	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	100.096,96
Costes Variables														
Envases y embalajes sostenibles	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	5.436,00
Materias primas (pescado)	4.000,00	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	3.428,49	41.141,86
Materias primas (productos japoneses)	1.000,00	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	1.959,14	23.509,63
Materias primas (carnes, verduras y bebidas)	2.000,00	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	979,57	11.754,82
TOTAL COSTES VARIABLES	7.453,00	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	81.842,30
TOTAL COSTES	30.147,83	15.142,90	15.142,90	15.367,31	15.142,90	15.142,90	15.142,90	15.142,90	15.142,90	15.142,90	15.142,90	15.142,90	15.142,90	181.939,26

	AÑO 2												TOTAL	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
Costes Fijos														
Seguros (mensual)	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	250,00
Mantenimiento (mensual)	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	1.000,00
Arrendamiento del local (mensual)	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	9.509,76
Material Limpieza y desinfección	50,00	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
Telefono y WIFI	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	744,00
Mobiliario	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	0,00
Aplicaciones informáticas	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Prevención de riesgos	0,00	0,00	224,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,41
Diseño web y mantenimiento web	50,00	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
Reformas y adaptación local	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	0,00
TPV	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Agua	48,00	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
Luz	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	237,37	2.848,44
Amortización Inmovilizado	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	332,35
Personal	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	62.400,00
Seguridad social cargo empresa	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	20.592,00
TOTAL COSTES FIJOS	8.322,71	8.322,71	8.547,12	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	8.322,71	100.096,96
Costes Variables														
Envases y embalajes sostenibles	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	5.436,00
Materias primas (pescado)	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	3.600,75	43.208,98
Materias primas (productos japoneses)	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	2.057,57	24.690,84
Materias primas (carnes, verduras y bebidas)	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	1.028,79	12.345,42
TOTAL COSTES VARIABLES	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	85.681,24
TOTAL COSTES	15.462,82	15.462,82	15.687,23	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	15.462,82	185.778,20

AÑO 1													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Menú 1: Bandeja de sushi 12 piezas	10.868,91 €	10.932,31 €	10.996,08 €	11.060,23 €	11.124,75 €	11.189,64 €	11.254,91 €	10.195,08 €	10.254,55 €	11.339,82 €	11.405,97 €	11.472,50 €	132.094,74 €
Menú 2: Bandeja de sushi 8 piezas	2.816,97 €	2.833,40 €	2.849,93 €	2.866,56 €	2.883,28 €	2.900,10 €	2.917,01 €	2.842,33 €	2.657,74 €	2.939,02 €	2.956,16 €	2.973,41 €	34.235,90 €
Refrescos	523,90 €	526,96 €	530,03 €	533,12 €	536,23 €	539,36 €	542,51 €	491,42 €	494,29 €	546,60 €	549,79 €	552,99 €	6.367,19 €
Cerveza	604,50 €	608,03 €	611,57 €	615,14 €	618,73 €	622,34 €	625,97 €	567,02 €	570,33 €	630,69 €	634,37 €	638,07 €	7.346,76 €
INGRESOS TOTALES	14.814,28 €	14.900,70 €	14.987,62 €	15.075,05 €	15.162,98 €	15.251,43 €	15.340,40 €	13.895,85 €	13.976,91 €	15.464,10 €	15.546,29 €	15.630,97 €	180.044,90 €

AÑO 2													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Menú 1: Bandeja de sushi 12 piezas	10.892,39 €	10.937,78 €	10.983,35 €	11.029,11 €	11.075,07 €	11.121,21 €	11.167,55 €	10.097,33 €	10.139,40 €	11.195,59 €	11.242,24 €	11.289,08 €	131.170,10 €
Menú 2: Bandeja de sushi 8 piezas	3.630,80 €	3.645,93 €	3.661,12 €	3.676,37 €	3.691,69 €	3.707,07 €	3.722,52 €	3.365,78 €	3.379,80 €	3.731,86 €	3.747,41 €	3.763,03 €	43.723,37 €
Refrescos	747,52 €	750,63 €	753,76 €	756,90 €	760,05 €	763,22 €	766,40 €	692,95 €	695,84 €	768,32 €	771,53 €	774,74 €	9.001,87 €
Cerveza	747,52 €	750,63 €	753,76 €	756,90 €	760,05 €	763,22 €	766,40 €	692,95 €	695,84 €	768,32 €	771,53 €	774,74 €	9.001,87 €
INGRESOS TOTALES	16.018,22 €	16.084,96 €	16.151,99 €	16.219,29 €	16.286,87 €	16.354,73 €	16.422,87 €	14.849,01 €	14.910,88 €	16.464,10 €	16.532,70 €	16.601,59 €	192.897,21 €

AÑO 3													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Menú 1: Bandeja de sushi 12 piezas	11.354,93 €	11.421,17 €	11.459,24 €	11.497,44 €	11.535,76 €	11.574,22 €	11.612,80 €	10.490,23 €	10.525,19 €	11.612,80 €	11.651,51 €	11.690,34 €	136.425,62 €
Menú 2: Bandeja de sushi 8 piezas	3.784,98 €	3.807,06 €	3.819,75 €	3.832,48 €	3.845,25 €	3.858,07 €	3.870,93 €	3.496,74 €	3.508,40 €	3.870,93 €	3.883,84 €	3.896,78 €	45.475,21 €
Refrescos	779,26 €	783,81 €	786,42 €	789,04 €	791,67 €	794,31 €	796,96 €	719,92 €	722,32 €	796,96 €	799,81 €	802,28 €	9.362,54 €
Cerveza	779,26 €	783,81 €	786,42 €	789,04 €	791,67 €	794,31 €	796,96 €	719,92 €	722,32 €	796,96 €	799,81 €	802,28 €	9.362,54 €
INGRESOS TOTALES	16.698,43 €	16.795,84 €	16.851,82 €	16.908,00 €	16.964,36 €	17.020,91 €	17.077,64 €	15.426,80 €	15.478,23 €	17.077,64 €	17.134,57 €	17.191,68 €	200.625,92 €

AÑO 4	AÑO 5
-	-
147.131,02 €	151.544,95 €
48.217,09 €	50.514,98 €
10.332,23 €	11.067,89 €
10.332,23 €	11.067,89 €
216.012,59 €	224.195,72 €

	AÑO 1												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Total servicios	2.015	2.027	2.039	2.050	2.062	2.074	2.087	1.890	1.901	2.102	2.115	2.127	24.489
Consumo menú 1	2.819	2.831	2.843	2.855	2.866	2.878	2.890	2.613	2.624	2.898	2.910	2.922	33.950
Consumo menú 2	455,39	458,05	460,72	463,41	466,11	468,83	471,56	427,16	429,65	475,12	477,89	480,68	5.535
Consumo cerveza	403,00	405,35	407,72	410,09	412,49	414,89	417,31	378,02	380,22	420,46	422,91	425,38	4.898
Consumo refrescos	151,13	152,01	152,89	153,79	154,68	155,58	156,48	141,76	142,58	157,67	158,59	159,52	1.837

	AÑO 2												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Total servicios	2.136	2.145	2.154	2.163	2.172	2.181	2.190	1.980	1.988	2.195	2.204	2.214	25.720
Consumo menú 1	2.819	2.831	2.843	2.855	2.866	2.878	2.890	2.613	2.624	2.898	2.910	2.922	33.950
Consumo menú 2	482,68	484,69	486,71	488,74	490,78	492,82	494,88	447,45	449,31	496,12	498,19	500,26	5.813
Consumo cerveza	427,15	428,93	430,72	432,51	434,32	436,13	437,94	395,97	397,62	439,04	440,87	442,71	5.144
consumo refrescos	160,18	160,85	161,52	162,19	162,87	163,55	164,23	148,49	149,11	164,64	165,33	166,02	1.929

	AÑO 3												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Total servicios	2.226	2.239	2.247	2.254	2.262	2.269	2.277	2.057	2.064	2.277	2.285	2.292	26.750
Consumo menú 1	2.938,92	2.956,07	2.965,92	2.975,81	2.985,73	2.995,68	3.005,66	2.715,12	2.724,17	3.005,67	3.015,68	3.025,74	35.310,16
Consumo menú 2	503,18	506,11	507,80	509,49	511,19	512,90	514,61	464,86	466,41	514,61	516,32	518,04	6.046
Consumo cerveza	222,65	223,94	224,69	225,44	226,19	226,95	227,70	205,69	206,38	227,70	228,46	229,22	2.675
Consumo refrescos	166,99	167,99	168,52	169,08	169,64	170,21	170,78	154,27	154,78	170,78	171,35	171,92	2.006

AÑO 4	AÑO 5
-	-
27.553	28.379
36.369	37.461
6.227	6.414
5.511	5.676
2.066	2.128

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
A) Operaciones Continuas													
<i>1. Importe Neto de la Cifra de Negocio</i>													
Ingresos por prestación de Servicios	14.814,28	14.900,70	14.987,62	15.075,05	15.162,98	15.251,43	15.340,40	13.895,85	13.976,91	15.456,13	15.546,29	15.636,97	180.044,60
<i>2. Gastos de Personal</i>													
Sueldos y Salarios	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	62.400,00
Seg. Social a Cargo de la Empresa	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	20.592,00
<i>3. Otros Gastos de Explotación</i>													
Arrendamientos y Cánones	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	9.509,76
Reparaciones y Conservación	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
Gastos de seguro	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	250,00
Prevención de riesgos	0,00	0,00	224,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,41
Reposiciones	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	6.820,19	81.842,30
Material de Limpieza	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
Aplicaciones informáticas	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Teléfono	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	744,00
Diseño web y mantenimiento web	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
<i>4. Amortización del Inmovilizado</i>													
Dotación Amortización del Inmovilizado	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	332,35
A.1) Resultado de Explotación	-8,25	78,16	-84,33	227,51	315,45	403,90	492,87	-951,69	-870,63	608,59	698,75	789,44	1.949,77
<i>5. Gastos Financieros</i>													
Gastos Financieros (Intereses)	777,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	777,00
A.2) Resultado Financiero	777,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	777,00
A.3) Resultado Antes de Impuestos	-785,25	78,16	-84,33	227,51	315,45	403,90	492,87	-951,69	-870,63	608,59	698,75	789,44	1.172,77
<i>6. Impuesto sobre Beneficios</i>													
Impuesto sobre Beneficios	-147,63	14,69	-15,85	42,77	59,30	75,93	92,66	-178,92	-163,68	114,42	131,37	148,41	173,48
A.4) Resultado del Ejercicio	-637,63	63,47	-68,47	184,74	256,14	327,97	400,21	-772,77	-706,95	494,18	567,39	641,03	999,29

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
A) Operaciones Continuas													
<i>1. Importe Neto de la Cifra de Negocio</i>													
Ingresos por prestación de Servicios	16.018,22	16.084,96	16.151,99	16.219,29	16.286,87	16.354,73	16.422,87	14.849,01	14.910,88	16.464,10	16.532,70	16.601,59	192.897,21
<i>2. Gastos de Personal</i>													
Sueldos y Salarios	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	62.400,00
Seg. Social a Cargo de la Empresa	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	20.592,00
<i>3. Otros Gastos de Explotación</i>													
Arrendamientos y Cánones	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	9.509,76
Reparaciones y Conservación	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
Gastos de seguro	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	250,00
Prevención de riesgos	0,00	0,00	224,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,41
Reposiciones	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	7.140,10	85.681,24
Material de Limpieza	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
Teléfono	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	744,00
Diseño web y mantenimiento web	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
<i>4. Amortización del Inmovilizado</i>													
Dotación Amortización del Inmovilizado	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	332,35
A.1) Resultado de Explotación	875,78	942,52	785,13	1.076,84	1.144,42	1.212,28	1.280,43	-293,43	-231,56	1.321,66	1.390,26	1.459,14	10.963,45
<i>5. Gastos Financieros</i>													
Gastos Financieros (Intereses)	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
A.2) Resultado Financiero	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
A.3) Resultado Antes de Impuestos	875,78	942,52	785,13	1.076,84	1.144,42	1.212,28	1.280,43	-293,43	-231,56	1.321,66	1.390,26	1.459,14	10.963,45
<i>6. Impuesto sobre Beneficios</i>													
Impuesto sobre Beneficios	164,65	177,19	147,60	202,45	215,15	227,91	240,72	-55,17	-43,53	248,47	261,37	274,32	2.061,13
A.4) Resultado del Ejercicio	711,13	765,33	637,53	874,39	929,27	984,37	1.039,71	-238,27	-188,03	1.073,18	1.128,89	1.184,82	8.902,32

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 3												TOTAL	AÑO 4	AÑO 5	
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12				
A) Operaciones Continuas																
<i>1. Importe Neto de la Cifra de Negocio</i>																
Ingresos por prestación de Servicios	16.698,43	16.795,84	16.851,82	16.908,00	16.964,36	17.020,91	17.077,64	15.426,80	15.478,23	17.077,64	17.134,57	17.191,68	200.625,92	216.012,89	224.195,72	
2. Gastos de Personal																
Sueldos y Salarios	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	62.400,00	62.400,00	62.400,00	
Seg. Social a Cargo de la Empresa	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	1.716,00	20.592,00	20.592,00	20.592,00	
3. Otros Gastos de Explotación																
Arrendamientos y Cánones	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	792,48	9.509,76	9.509,76	9.509,76	
Reparaciones y Conservación	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	1.000,00	1.000,00	
Gastos de seguro	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	20,83	250,00	250,00	250,00	
Reposiciones	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	7.408,03	88.896,38	88.896,38	88.896,38	
Material de Limpieza	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	600,00	600,00	
Teléfono	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	62,00	744,00	744,00	744,00	
Diseño web y mantenimiento web	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	600,00	600,00	
4. Amortización del Inmovilizado																
Dotación Amortización del Inmovilizado	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	27,70	332,35	332,35	332,35	
A.1) Resultado de Explotación	1.288,06	1.385,46	1.441,45	1.497,62	1.553,98	1.610,53	1.667,27	16,43	67,85	1.667,27	1.724,19	1.781,31	15.701,42	31.088,09	39.271,22	
5. Gastos Financieros																
Gastos Financieros (intereses)	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	0,00	0,00	
A.2) Resultado Financiero	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	0,00	0,00	
A.3) Resultado Antes de Impuestos	1.288,06	1.385,46	1.441,45	1.497,62	1.553,98	1.610,53	1.667,27	16,43	67,85	1.667,27	1.724,19	1.781,31	15.701,42	31.088,09	39.271,22	
6. Impuesto sobre Beneficios																
Impuesto sobre Beneficios	242,15	260,47	270,99	281,55	292,15	302,78	313,45	3,09	12,76	313,45	324,15	334,89	2.826,26	5.595,86	7.068,82	
A.4) Resultado del Ejercicio	1.045,90	1.125,00	1.170,46	1.216,07	1.261,83	1.307,75	1.353,82	13,34	55,10	1.353,82	1.400,04	1.446,42	12.875,17	25.492,24	32.202,40	

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 0												TOTAL		
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12			
A) Operaciones Continuas															
<i>1. Importe Neto de la Cifra de Negocio</i>															
Ingresos por prestación de Servicios	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	0,00	0,00
2. Gastos de Personal															
Sueldos y Salarios	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	2.607,14	2.607,14
Seg. Social a Cargo de la Empresa	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	805,61	805,61
3. Otros Gastos de Explotación															
Arrendamientos y Cánones	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	0,00	0,00
Reparaciones y Conservación	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	0,00	0,00
Gastos de seguro	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	0,00	93,33
Prevención de riesgos	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	0,00	0,00
Reposiciones	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	0,00	7.453,00
Material de Limpieza	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	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	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	0,00	25,00
Teléfono	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	0,00	0,00
Diseño web y mantenimiento web	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	0,00	50,00
4. Amortización del Inmovilizado															
Dotación Amortización del Inmovilizado	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	0,00	0,00
A.1) Resultado de Explotación	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	-3.412,75	-11.034,08
5. Gastos Financieros															
Gastos Financieros (intereses)	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	0,00	0,00
A.2) Resultado Financiero	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	0,00	0,00
A.3) Resultado Antes de Impuestos	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	-3.412,75	-11.034,08
6. Impuesto sobre Beneficios															
Impuesto sobre Beneficios	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	-641,60	-641,60
A.4) Resultado del Ejercicio	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	-2.771,15	-10.392,49