



Universidad de Valladolid

Facultad de Derecho

Grado en DADE

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UN NUEVO NEGOCIO: MataMales

Presentado por:

Maitane Morales Mesonero

Tutelado por:

Fernando Tejerina Gaité

Valladolid, 10 de Julio de 2023

Resumen:

Este trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad de un nuevo negocio de restaurante llamado MataMales. El estudio se enfoca en diferentes aspectos clave para determinar si el negocio puede ser exitoso.

En primer lugar, se examina la viabilidad de gestión, incluyendo la ubicación del restaurante. Luego, se realiza un análisis del mercado y la competencia para evaluar la viabilidad comercial, considerando tanto la oferta como la demanda suficiente.

Además, se estudia la viabilidad técnica del proyecto, identificando los recursos necesarios y evaluando la eficiencia y calidad del servicio que se ofrecerá.

El trabajo también aborda la viabilidad financiera, realizando un análisis de ratios y evaluando el riesgo de la inversión. Se analiza el balance de situación inicial, se calculan ratios financieros clave, como el ratio de endeudamiento, el ratio de solvencia y el cash flow. Además, se calcula el valor actual neto (VAN) para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas del análisis realizado.

Summary:

This work aims to analyze the viability of a new restaurant business called MataMales. The study focuses on different key aspects to determine if the business can be successful.

Firstly, the management viability is examined, including the location of the restaurant. Then, a market and competition analysis is conducted to evaluate the commercial viability, considering both the supply and sufficient demand.

Furthermore, the technical viability of the project is studied, identifying the necessary resources and evaluating the efficiency and quality of the service to be offered.

The work also addresses the financial viability by performing a ratio analysis and evaluating the investment risk. The initial balance sheet is analyzed, and key financial ratios such as the debt ratio, solvency ratio, and cash flow are calculated. Additionally, the net present value (NPV) is calculated to assess the project's profitability.

Finally, the conclusions drawn from the analysis are presented.

Palabras clave: MataMales, restaurante, viabilidad, análisis.

JEL Codes: L83, M21, G32.

ÍNDICE

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE NUEVO NEGOCIO: MATAMALES	4
1.- INTRODUCCIÓN	5
2.- VIABILIDAD DE GESTIÓN. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
3.- VIABILIDAD COMERCIAL. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA	9
3.1.- LA OFERTA.....	10
3.2.- DEMANDA SUFICIENTE	11
4. VIABILIDAD TÉCNICA.....	14
4.1.- RECURSOS NECESARIOS.....	14
4.2.- EFICIENCIA Y CALIDAD	19
5. VIABILIDAD FINANCIERA. ANÁLISIS DE RATIOS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA INVERSIÓN.....	20
5.1.- BALANCE DE SITUACION INICIAL	20
5.2.- ANÁLISIS DEL BALANCE INICIAL:	28
○ RATIO DE ENDEUDAMIENTO:.....	29
○ RATIO DE SOLVENCIA:	30
○ CASH FLOW:.....	31
5.3.- CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).	36
6. CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Coste del mobiliario.....	17
Tabla 2. Balance de Situación inicial.	27

1. INTRODUCCIÓN

La elección del tema de este trabajo de investigación, que se centra en el análisis y viabilidad del negocio de restaurantes, surge de mi experiencia personal y profesional. Desde 2017, he estado trabajando con el grupo asociado al bar de Aldeamayor, *Scalibu*, donde he desarrollado una sólida relación con los hermanos Álvarez. Al presenciar su reciente incursión en la industria de restaurantes, vi una notable oportunidad para realizar un estudio exhaustivo de análisis y viabilidad para mi trabajo de fin de grado. A lo largo del proceso, he contribuido activamente brindando asistencia, compartiendo ideas y ofreciendo apoyo a los hermanos.

La decisión de abordar este tema en particular se basó en varios factores. En primer lugar, me permitió sumergirme en un tema con el que ya estoy familiarizada, facilitando una exploración fluida y sin esfuerzo. En segundo lugar, se alinea con mis intereses personales, ya que la industria de restaurantes siempre me ha cautivado por su naturaleza dinámica y su potencial de crecimiento. Además, realizar esta investigación no solo cumple con los requisitos académicos, sino que también sirve como una forma de contribuir y ayudar a los socios de la empresa a tomar decisiones informadas para su emprendimiento.

Los objetivos de este estudio abarcan un análisis exhaustivo de los diversos aspectos cruciales para el éxito del restaurante MataMales. Al evaluar su viabilidad de gestión, su potencial comercial, su viabilidad técnica y su sostenibilidad financiera, la investigación tiene como objetivo proporcionar conocimientos valiosos y recomendaciones para el desarrollo y crecimiento futuro del negocio. Además, esta investigación representa una oportunidad para adquirir conocimientos y habilidades prácticas que se pueden aplicar en mis futuros proyectos dentro de la industria.

Concluyendo la justificación del tema y su interés para mi persona, la elección de este tema fue impulsada por la oportunidad única que se me presentó a través de mi participación en la empresa de los hermanos Álvarez. Esta investigación

tiene como objetivo contribuir al éxito del restaurante MataMales mediante la evaluación de su viabilidad desde diferentes perspectivas y brindar recomendaciones informadas. Además, ofrece la oportunidad de crecimiento personal y profesional, al permitirme aplicar los conocimientos adquiridos para apoyar a los socios de la empresa y potencialmente beneficiar mi propia carrera futura en la industria.

El objetivo perseguido con este trabajo es realizar un estudio sobre la proyección del éxito o fracaso de un negocio real, un negocio de hostelería, de un nuevo restaurante en Valladolid: MataMales. Se busca saber si este nuevo negocio será viable o no, ver si tendrá posibilidades de éxito o si, por el contrario, no hay posibilidad de iniciarlo.

El resultado del estudio de viabilidad de este nuevo negocio será una de estas dos alternativas: el proyecto es viable o no es viable.

Los datos obtenidos y la metodología utilizada para conseguir los mismos ha sido a través de entrevistas con los propietarios y dueños del restaurante, actualmente es un negocio que está funcionando y operativo; en el presente trabajo se trabajará sobre la hipótesis de si es viable o no contando con la información que conocemos gracias a los propios socios sobre cómo se inició la idea de proyecto.

2. VIABILIDAD DE GESTIÓN. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La evaluación de la viabilidad de gestión tiene como objetivo determinar si la actual dirección del negocio cuenta con las capacidades necesarias para llevar a cabo una gestión exitosa.

Esto implica analizar si el equipo de dirección posee la visión estratégica y las habilidades necesarias para implementar y administrar eficientemente el negocio, lo que puede ser determinante en el éxito o fracaso del mismo.

Entonces, ¿quién va a estar al frente de esta nueva propuesta? Miguel Álvarez, quien regenta, junto a dos de sus hermanos (Fernando y Álvaro), otros dos locales de hostelería (Zaguán en Mojados, Scalibu en Aldeamayor de San Martín) y una cafetería (La Real en Mojados). Los hermanos Álvarez Abril cuentan con más de 20 años de experiencia en el mundo de la hostelería. En estos años han organizado y ofrecido su servicio de cáterin y eventos en toda la provincia de Valladolid y Castilla y León. Para ofrecer siempre un servicio óptimo y de calidad cuentan con un gran grupo de profesionales (ZAGUÁN, s.f.).

Tras años de esfuerzo y dedicación, y con la idea en mente de entrar en Valladolid, en octubre de 2021 contactan con los hermanos comentándoles que había un local vacío en el centro de Valladolid y que podría interesarles lo que ofrecían. El objetivo fundamental era y es, claramente, crecer, dar más visibilidad a la empresa de cáterin y expandir su negocio a un nivel superior, más competitivo pero con muchas más posibilidades dentro de un ambiente más profesional y a nivel corporativo. Esta oportunidad se materializa en febrero de 2022 y en marzo de ese mismo año comienzan las obras del local.

MataMales abre sus puertas el viernes 31 de marzo de 2023, en la calle Francisco Zarandona, en uno de los laterales del Mercado del Val, muy cerca de la Plaza Mayor. Se espera que esta zona sea una de las que más juego de en los próximos meses en Valladolid, sobre todo este verano 2023. El restaurante está listo desde las últimas Navidades (2022) y ocupa el lugar de lo que, la mayoría de la gente de Valladolid ya conocía como Dover (BÉLVER, 2023).

En este aspecto, los hermanos cuentan con dos factores muy importantes para el éxito:

Una buena gestión a lo largo de los años por los hermanos Álvarez Abril, que estarán a la cabeza de este nuevo proyecto. Son personajes públicos, conocidos y su círculo de exposición pública es muy amplio en Valladolid gracias a su andadura profesional. Tienen claro a dónde van, cuál es su misión y visión empresarial.

Por otro lado, la calle en que se sitúa el restaurante es, sin duda, un acierto. Juega un papel determinante a la hora de valorar las posibilidades de éxito del mismo y, mucho más, teniendo en cuenta la reciente creación del restaurante. Bares, cafeterías, restaurantes y pubs ocupan esta arteria, que es peatonal desde las once de la mañana (BÉLVER, 2023). Se va a dar una gran visibilidad al negocio, la zona cuenta con cierta reputación y esto se va a ver reflejado en la imagen del negocio.

3. VIABILIDAD COMERCIAL. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

La evaluación de la viabilidad comercial tiene como objetivo verificar si un producto o servicio que se va a lanzar al mercado tiene posibilidades reales de venta y desarrollo en el mercado. Se trata de determinar si existe un mercado que esté dispuesto a aceptar el producto o servicio, de manera que la inversión realizada sea justificada. No es suficiente contar con clientes potenciales, ya que es necesario que la demanda sea constante y creciente en el tiempo, en cantidades suficientes para asegurar el éxito del proyecto.

En Valladolid, la hostelería ha sido uno de los sectores más dinámicos, a pesar del duro golpe que trajo la pandemia de Covid-19 pues los cierres, limitaciones horarias y otras restricciones impuestas durante los últimos tres años para frenar la propagación masiva del virus han afectado duramente al sector en toda España y, efectivamente, esto ha derivado en una gran disminución de emprendimiento. Sin embargo, también ha traído cosas buenas, pues con la pandemia se han multiplicado el número de terrazas en Valladolid. El Ayuntamiento de Valladolid flexibilizó en estos dos últimos años la normativa para que los hosteleros pudieran utilizarlas como alternativa a las restricciones sanitarias y salvar así sus negocios.

Y, como ya hemos visto, la localización del restaurante es clave y lo podemos ver por el tirón indudable del centro para la hostelería en el distrito de la Plaza Mayor, que incluye la zona de Coca, Poniente, el Val y Cantarranas, cuentan con más de 200 establecimientos con licencia para servir en el exterior. El entramado peatonal de la zona central se ha convertido en el espacio más deseado por los hosteleros (RÓDRÍGUEZ & BÉLVER, 2022).

Pero, ¿cómo vemos el futuro de la hostelería en Valladolid? El análisis de la viabilidad comercial comprende el estudio de dos grandes temas: la oferta y la demanda.

3.1.- LA OFERTA

El concepto de oferta se refiere al conjunto de elementos que una empresa proporciona a sus clientes, destacando el producto o servicio que ofrece, tales como el servicio al cliente, el precio, la imagen de la tienda y otros aspectos importantes. El objetivo es que la oferta sea lo suficientemente atractiva para los clientes, fomentando su interés y adquisición no solo una vez, sino en varias ocasiones, generando así una relación de fidelidad a largo plazo.

La idea básica de lo que ofrece MataMales al público y con lo que buscan destacar está clara: cocina tradicional. Cocina elaborada con técnicas y productos clásicos, buscan extraer todo el sabor natural de los alimentos y potenciarlos, alejarse de lo industrial, buscando la esencia de la comida casera.

Además, el espacio es muy amplio y agradable. Dentro, el propio local está estructurado con separadores para poder ofrecer diferentes espacios con distintos objetivos. Se diferencian dos zonas claras: un espacio más divertido con un ambiente más juvenil en la primera parte del restaurante, compuesto por mesas altas y una barra amplísima con una ventana directa a la terraza (compuesta, a su vez, por 8 mesas). Otro espacio más serio, el comedor, destinado a gente más adulta o que buscan una cena más formal y tranquila. Dentro de este apartado, el restaurante cuenta con salas de evento privadas en las que el concepto es “alquila tu propio espacio” que, de no utilizarse para ello, es una parte más del comedor.

3.2.- DEMANDA SUFICIENTE

Para que un nuevo negocio sea viable, es esencial que exista un mercado con una demanda suficiente que justifique la inversión realizada. La hostelería es un sector primordial para la economía nacional, tanto por su facturación como por la creación de empleo. Y, para analizar la demanda y que la idea de negocio sea un éxito, significa que debe haber un número adecuado de clientes interesados en el producto o servicio ofrecido, con capacidad de decisión y disposición para realizar la compra. Es igualmente importante que la demanda sea constante y en aumento a lo largo del tiempo.

En 2021, la ciudad de Valladolid contaba con un total de 2.465 establecimientos dedicados a la hostelería. De estos establecimientos, el 66,3% eran bares, el 25,3% eran restaurantes y el 8,4% restante correspondía a otros tipos de establecimientos como cafeterías, pubs y otros lugares de ocio.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la hostelería fue uno de los principales motores económicos de la provincia de Valladolid en el año 2019. En dicho año, la hostelería representó el 6,8% del PIB de la provincia, con un total de 659 millones de euros en términos de producción. (INE, s.f.)

En lo que respecta al empleo, la hostelería es un sector clave para la generación de empleo en Valladolid. Según los últimos datos disponibles de la Seguridad Social correspondientes a abril de 2023, el sector de la hostelería en la provincia de Valladolid cuenta con un total de 33.560 afiliados a la Seguridad Social. Esta cifra representa el 11,1% del total de afiliados en la provincia, incluyendo tanto a trabajadores empleados en establecimientos de hostelería como a trabajadores autónomos.

Como se puede observar, la hostelería es un sector fundamental para la economía de Valladolid, con una gran importancia tanto en términos de producción económica como de empleo generado. La ciudad cuenta con una amplia variedad de establecimientos, siendo los bares y los restaurantes los más destacados en términos de número de establecimientos.

Además, Castilla y León ha recibido buenas noticias en medio del desafío de la despoblación que afecta a toda España. Durante el primer trimestre del año, la población de la región experimentó un crecimiento de 377 personas, lo que representa un aumento del 0,02 por ciento, alcanzando así un total de 2.382.938 habitantes. Aunque este aumento porcentual es más bajo en comparación con otras comunidades autónomas, es importante destacar que Castilla y León logró evitar la disminución de población experimentada por Ceuta, Extremadura y Melilla, e incluso superó a Galicia, donde no se registraron cambios significativos en la población (SANTIAGO, 2023). Estos datos alentadores son el resultado de los esfuerzos y políticas implementadas para frenar la despoblación en la región. Sin embargo, es importante continuar abordando este desafío de manera sostenible y proactiva.

Mirando hacia el futuro, se prevé que la población de Valladolid, la capital de la región, continúe experimentando un crecimiento constante en los próximos 5 ó 10 años. Se espera que factores como el desarrollo económico, la calidad de vida y las oportunidades laborales sigan atrayendo a personas a la ciudad.

Además, se estima que los esfuerzos para fomentar el emprendimiento y la creación de empleo en sectores clave impulsen aún más el crecimiento demográfico en la región. La inversión en infraestructuras, servicios públicos y programas de apoyo a la maternidad y la conciliación también pueden contribuir a atraer a nuevas familias y promover el aumento de la población.

Este fenómeno puede tener un impacto muy positivo en el sector de la restauración y hotelería de la ciudad. Ante ello se espera una mayor demanda de servicios gastronómicos y de alojamiento, que puede traducirse en el propio objeto de estudio: oportunidades de negocio y crecimiento para el sector.

Además, el aumento de la población también puede tener un efecto positivo en el turismo local. Una mayor cantidad de residentes y visitantes en la ciudad puede generar un aumento en la afluencia de turistas, lo que a su vez beneficia a los negocios de restauración y hostelería al incrementar el número de clientes potenciales.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el sector de la restauración y la hostelería también debe adaptarse a los cambios en las preferencias y demandas de la población. Es necesario ofrecer una variedad de opciones gastronómicas para satisfacer los diferentes gustos y necesidades de una población diversa.

4. VIABILIDAD TÉCNICA

El análisis de viabilidad técnica se enfoca en determinar si es posible llevar a cabo física o materialmente un nuevo negocio. Por lo tanto, para que un negocio sea viable, es esencial contar con los elementos técnicos necesarios y producir con eficiencia y calidad. Este análisis debe considerar dos aspectos fundamentales:

4.1.- RECURSOS NECESARIOS

El nuevo negocio debe contar con el equipo y maquinaria apropiados, la tecnología requerida, los materiales adecuados y el personal operativo correspondiente. En ausencia de estos recursos, el negocio enfrentará obstáculos significativos para su funcionamiento o simplemente no podrá operar.

Dentro de los recursos necesarios, nos encontramos con los siguientes de forma genérica:

1. Locales, espacio, ...
2. Mobiliario, decoración, teléfonos, ordenadores, fax, ...
3. Máquinas, aparatos, herramientas, ...

El local se establece en Calle Francisco Zarandona número 8, Valladolid. Vamos a ver qué mobiliario y máquinas necesitamos en cada uno de los espacios y zonas en que se divide el restaurante – se puede consultar cada uno de ellos en los anexos del trabajo -.

Por tanto, primero se estudiará la distribución del restaurante y se analizará que se necesita para que la actividad marche.

El restaurante cuenta con las siguientes zonas:

A. ZONA A) BARRAⁱⁱ

Zona de barra y mesas altas. Capacidad para unas 50 personas entre mesas y zona de la barra.ⁱⁱⁱ

En la zona de la barra nos encontramos a su vez con un gran mueble de estantería y almacenaje para vasos y botellas que ocupa el mismo espacio que la barra, y encima de está nos encontramos con estanterías elevadas en las que disponen de botellas y cumple una función de exposición.^{iv}

B. ZONA B) COMEDOR^v

Zona de comedor, más eventos.

Como ya hemos dicho tenemos una primera zona que denominaremos B1 que está destinada a comedor con una capacidad para aproximadamente 45 personas.^{vi}

Después tenemos otra zona, B2, destinada a eventos y cáterin privado. Sin embargo, en caso de no contar con ninguna de esas circunstancias el espacio será usado para reservas al igual que el comedor. Dentro de esta zona hay dos subzonas:

- B2.1 con capacidad para 60 personas: 12 mesas y 60 sillas PWC NEGRAS.
- B2.2 una sala mucho más íntima, separada por una cortina dando un espacio totalmente reservado donde podemos encontrar una gran mesa redonda con 8 sillas.

C. ZONA BAÑO.

Cuentan con 3 baños diferenciados. Uno para hombres, otro para mujeres y otro para minusválidos (también pueden entrar las mujeres).^{vii}

D. ALMACÉN PLANTA 0

Almacén de la planta baja. Dentro del mismo tenemos estanterías para guardar diferentes productos (principalmente vino, refrescos y licores), también cuenta con un arcón para hielo. La idea de este espacio es almacenar todo lo que se vaya a usar de forma habitual por los camareros y productos que se gasten de forma más rápida ya que es una zona mucho más accesible que el almacén de la parte de arriba.

E. COCINA

Espacio dispuesto por distintas zonas a su vez, zona de trabajo, dos zonas de almacenaje (una para productos alimenticios y otra para productos de limpieza de la cocina), zona fría de montaje de postres, cámara frigorífica, servicio privado para el personal (formado por un lavabo y WC).^{viii}

F. ZONA ADMINISTRACIÓN PLANTA DE ARRIBA

Nos encontramos con una zona de administración y de exposición decorativa en la planta de arriba nada más subir las escaleras. Con vistas al salón y barra, desde abajo podemos observar una estantería de exposición con los vinos de *Vinísimo*. Además cuenta con una mesa alta y 4 taburetes, iguales que los de la zona de barra. La finalidad de este espacio es por un lado el de atender temas administrativos por parte de los socios y por otro lado como expositor, el acceso al público está restringido.

G. ZONA DE VESTUARIOS Y ALMACENAJE

Seguido de la zona de administración de la planta de arriba nos encontramos con los vestuarios del personal, compuesto por 8 taquillas.

Además sirve como zona de almacenaje, en ella nos encontramos con:
una estantería, un armario de almacenaje y dos burros.

Tabla 1. Coste del mobiliario.

		PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
ZONA A) BARRA	5 mesas altas.	249,00 €	1.245,00 €
	30 taburetes.	75,00 €	2.250,00 €
	Fregadero.	340,00 €	340,00 €
	Lavavasos Cesta 35x35, Lavavasos ind	770,00 €	770,00 €
	Papelera grande.	30,00 €	30,00 €
	Papelera para vidrios.	50,00 €	50,00 €
	6 cámaras de barra.	650,00 €	650,00 €
	3 cámaras de frío positivo.	450,00 €	PROMO
	3 cavas de vino: 2 de barra y una en est	159,00 €	PROMO
	Máquina de café, cafetera de 3 brazos, 2	2.450,00 €	PROMO
	Dos dispensadores de café: café normal	150,00 €	PROMO
ZONA B) COMEDOR	21 mesas.	279,00 €	5.859,00 €
	45 + 8 sillas terciopelo.	49,95 €	2.647,35 €
	1 mesa de comedor redonda.	600,00 €	600,00 €
	60 sillas PWC negras.	50,00 €	110,00 €
ZONA BAÑO	5 lavabos.	57,99 €	289,95 €
	2 WC.	124,00 €	248,00 €
	1 WC adaptado minusválidos.	259,00 €	259,00 €
	Utensilios servicios (toallas de mano, pa	75,00 €	75,00 €
ALMACÉN PLANTA 0	3 estanterías metálicas.	159,60 €	
	Arcón congelador.	PROMO	
COCINA	Cocina horno + 6 fuegos.	2.298,00 €	2.298,00 €
	Fry-top a gas.	695,00 €	695,00 €
	Freidora de mural a gas.	667,99 €	667,99 €
	Freidora eléctrica.	387,20 €	387,20 €
	Fuego de inducción eléctrico.	1.869,48 €	1.869,48 €
	Horno de 10 bandejas.	12.765,00 €	12.765,00 €
	Cámara helada.	4.450,00 €	4.450,00 €
	Cámara de dos puertas.	2.843,50 €	2.843,50 €
	Dos microondas.	119,00 €	119,00 €
	Mesa caliente.	985,30 €	985,30 €
	Envasadora vacío.	725,00 €	725,00 €
	6 mesas de trabajo.	209,00 €	1.254,00 €
	Campana extractora.	713,00 €	713,00 €
	Sistema anti-incendios de campana.	590,00 €	590,00 €
	Amasadora.	799,99 €	799,99 €
	Cortadora de fiambres.	1.499,00 €	1.499,00 €
	Peladora y picadora de patatas.	695,75 €	695,75 €
	Dos fregaderos (pilas profesionales).	574,69 €	574,69 €
	Lavavajillas de capota industrial.	759,00 €	759,00 €
ZONA ADMINISTRACIÓN	Mesa alta.	249,00 €	249,00 €
	4 taburetes.	75,00 €	300,00 €
	Estantería de exposición.	165,00 €	165,00 €
VESTUARIOS Y ALMACENAJE	Taquillas de 2 puertas 4 cuerpos.	373,80 €	373,80 €
	Estantería.	160,00 €	160,00 €
	2 burros ropero.	19,99 €	39,98 €
TOTAL			51.401,98 €

FUENTE: Elaboración propia.

Además de todo lo dispuesto en las líneas superiores, cuentan con:

- **Decoración y lámparas:** por valor de 10.000€
- **TPV, Tablet, ordenador portátil, impresoras:** por valor de 5.000€

Por su parte, el personal, imprescindible para dar vida a la actividad comercial, se divide de la siguiente forma, teniendo en cuenta la normativa a aplicar dentro de lo que contempla el *Convenio de Hostelería para Valladolid*^x:

Primero el estudio debe situarse en el *área funcional tercera* (restaurante, sala, bar, similares, pistas para catering), en esta sección encontraremos todo lo que nos interesa respecto a los empleados en el restaurante.

En sala y comedor podemos diferenciar distintos puestos:

1. Un jefe de restaurante o sala, contrato indefinido a 40 horas semanales¹.
2. Dos camareros, contrato indefinido a 40 horas semanales².
3. Un ayudante de camarero, contrato indefinido a 40 horas semanales³.

Después se trata al *área funcional segunda* (cocina economato).

1. Un jefe de cocina, contrato indefinido a 40 horas semanales⁴.
2. Dos cocineros, contrato indefinido a 40 horas semanales⁵.
3. Un auxiliar de cocina, contrato indefinido a 40 horas semanales⁶.

Para los días de más trabajo y movimiento, como pueden ser fechas especiales o festivos, cuentan con dos extras en barra y uno en cocina.

Reflejados los recursos directos necesarios para el ejercicio de la actividad del negocio - datos que, posteriormente servirán para crear un balance inicial-, se procede a analizar la eficiencia y calidad de lo que busca ofrecer el restaurante.

¹ Salario mensual: 1.328,95€. 1*1.328,95€/empleado= 1.328,95€

² Salario mensual: 1.132,05€. 2*1.132,05€/empleado= 2.264,10€

³ Salario mensual: 1.044,49€. 1*1.044,49€/empleado= 1.044,49€

⁴ Salario mensual: 1.328,95€. 1*1.328,95€/empleado= 1.328,95€

⁵ Salario mensual: 1.132,05€. 2*1.132,05€/empleado= 2.264,10€

⁶ Salario mensual: 1.044,49€. 1*1.044,49€/empleado= 1.044,49€

4.2.- EFICIENCIA Y CALIDAD

Los procesos y recursos deben diseñarse y organizarse de manera eficiente y con la capacidad de ofrecer al público un servicio de calidad. No es suficiente contar con los elementos técnicos; la organización y el diseño de los procesos son igualmente importantes para garantizar la eficiencia y la calidad en la producción. Si el negocio puede ofrecer productos y servicios de alta calidad, podrá satisfacer mejor las necesidades de los clientes y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Estudiando qué puede ofrecer el restaurante al público, se destaca, como ya se ha comentado, que tiene dos zonas claras muy diferenciadas, un espacio de barra y mesas altas y otro espacio destinado a comedor y eventos. Por tanto, se ofrece un ambiente acogedor dividido en dos espacios, con una propuesta gastronómica doble. En la zona de la barra y las mesas altas, se puede disfrutar de una carta más informal. El establecimiento ofrece una variada selección de pinchos y raciones, elaborados con ingredientes de alta calidad. Estos platillos son ideales para aquellos comensales que desean disfrutar de una experiencia gastronómica más informal y desenfadada. Por otro lado, en el comedor se ofrece una cocina más tradicional y reconocida por la marca de garantía del chef José Antonio López Ramiro. Se trata de una propuesta gastronómica más seria, en la que se apuesta por una cocina tradicional y auténtica. En este caso, la calidad del producto es una prioridad fundamental y se busca ofrecer una experiencia culinaria satisfactoria y memorable para los clientes más exigentes.

En definitiva, el establecimiento se preocupa por ofrecer una oferta gastronómica equilibrada y completa, adaptada a las necesidades y gustos de sus clientes, y siempre con la máxima calidad como sello distintivo.

Vemos en ANEXOS las dos cartas con el producto que se ofrece en cada una de ellas.

CARTA ZONA BARRA^x

CARTA ZONA COMEDOR^{xi}

5. VIABILIDAD FINANCIERA. ANÁLISIS DE RATIOS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA INVERSIÓN.

5.1.- BALANCE DE SITUACION INICIAL

Para comenzar la actividad de un negocio y determinar el inicio contable del mismo se necesita un balance de situación inicial que explica, de forma resumida, la situación inicial de la empresa tanto a nivel financiero como a nivel patrimonial. Se expondrá de manera esquemática la situación de la empresa justo antes de comenzar la actividad de la misma. Es, en todos los sentidos, una fotografía económica del restaurante.

Por tanto, la composición de dicho balance se integra de activos y pasivos aportados por los socios de la empresa (en este caso los hermanos Álvarez Abril), dando lugar de esta forma al patrimonio neto que será el valor de la empresa en su comienzo. Se seguirá una serie de pasos para construir este esquema de partida doble – dicho principio contempla que se darán las mismas cifras en el total de activos que en la suma de patrimonio y pasivos – que posteriormente podremos estudiar con detalle:

1. ELEMENTOS.

Se necesita precisar una lista de todos los elementos imprescindibles para dar comienzo a la actividad de restauración. Nos facilita realizar esta lista el análisis de recursos necesarios que se ha realizado en el apartado anterior. Debemos ver qué necesitamos para la apertura del restaurante:

- i. Inventarios: en este primer apartado se incluirán todos los productos que se necesitan para llevar a cabo la actividad en el momento inicial, es decir, justo antes de comenzar a operar en el mercado y que tenemos intención de gastar para hacer funcionar al propio negocio.

Se clasificarán en dos tipos:

- a. Inventario de cocina: utensilios, ingredientes, materias primas, *packaging*.
 - b. Inventario de barra: cerveza, vino, refrescos, licores, utensilios de barra y coctelería, agua, etc.
- ii. Local: en este caso no se ha tenido que pagar ninguna cantidad por traspaso pues el anterior negocio que se ubicaba en la posición actual del restaurante se encontraba en situación complicada de rentas impagadas por el local arrendado y cerrado. Por tanto, debido a esta situación, el anterior inquilino continuó con la negativa de pagar el alquiler y finalmente decidió abandonar el local.

El local se encontraba en una situación grave, no disponían de mobiliario, lo que podrían encontrarse dentro del mismo estaba en mal estado (destruido a mala fe). Sin entrar en cuestiones legales, los hermanos Álvarez deciden posicionarse como nuevos inquilinos y reforman el local, dando un cambio muy significativo al mismo.

- iii. Mobiliario: sumamos toda la lista de recursos zona por zona que se ha estudiado anteriormente (remisión al apartado 3).
- iv. TPV, Tablet, ordenador portátil, impresoras.

2. VALORAR EL PRECIO DE TODOS LOS ELEMENTOS DEL LISTADO DEL PUNTO 1.

- i. Inventarios:
 - a. Inventario de cocina: **28.800€**
 - b. Inventario de barra: **10.000€**

- ii. Local. Edificaciones y construcciones por: **90.000€**
- iii. Mobiliario: **51.401,98€**
- iv. TPV, Tablet, ordenador portátil, impresoras: **5.000€**

3. LISTADO DE LOS GASTOS EN LOS QUE SE INCURRIRÁN PARA INICIAR OPERACIONES.

En este apartado se contabilizará todos aquellos gastos necesarios para iniciar la actividad. Entre ellos encontramos los siguientes:

- i. Permisos y licencias:
 - Proyecto de obra y apertura para restaurante: 2.500€⁷
 - Licencia de actividad para bar: 1.600€
 - Licencia de obra: 3.600€⁸

- ii. Gastos en los que incurrirá el restaurante aproximadamente los primeros 2 o 3 meses de actividad como pueden ser: luz, agua, teléfono – suministros - y salarios.
 - Suministros: 2.000€⁹
 - Salarios: 30.000€¹⁰

⁷ El Ayuntamiento requiere de un proyecto técnico firmado por un técnico (arquitecto técnico, arquitecto, ingeniero) en el que se certifiquen que se cumplen con todas las normativas necesarias para la actividad de restaurantes (instalaciones contra incendios, instalación eléctrica, instalación de fontanería, etc.).

⁸ Al ejecutarse obras, edificación y construcción se deben pagar unas tasas para la licencia de obra. Como norma habitual se fija el 4% del presupuesto invertido en dicha obra.

⁹ Media de 2 meses. Habrá meses en que se gaste más y meses en que se gaste menos, pero calculamos un gasto mensual de 1.000€.

¹⁰ Se ha realizado el cálculo haciendo una suma de los gastos totales de sueldos y salarios correspondiente a los 3 primeros meses de actividad.

Concretamente: 9.275,08 €/mes*3 meses= 27825,24€. Que redondeando por extras y subidas, concretaremos sobre unos 30.000€.

Tenemos que ver cuánto supone esto para el negocio a nivel económico y financiero pues es lo que deberán disponer en efectivo o en una cuenta bancaria para hacer frente a dicha apertura inicial.

4. POSIBILIDAD DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL NEGOCIO.

Al objeto de deducir cuánto dinero se invertirá en la empresa, sin recurrir a financiación externa, se debe determinar cuánto serán capaces de invertir los socios en el negocio. En este caso, toman un 67% de financiación interna desde las reservas de los otros restaurantes del grupo (Zaguán, Scalibu y La Real).

La decisión de reinvertir los beneficios de una empresa en lugar de distribuirlos entre los socios puede ser beneficiosa por varias razones estratégicas. En primer lugar, al destinar los beneficios a la creación de nuevos proyectos, la empresa tiene la oportunidad de expandir sus operaciones y explorar nuevos mercados, lo cual puede generar un crecimiento significativo a largo plazo. Además, esta inversión permite diversificar las fuentes de ingresos de la empresa, reduciendo el riesgo y brindando mayor estabilidad financiera. También fomenta la innovación y la competitividad al destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, lo cual es fundamental para mantenerse al día con las demandas del mercado. Se destaca que invertir los beneficios en la creación de activos adicionales, la empresa aumenta su valor a largo plazo, beneficiando tanto a los socios actuales como a los futuros.

5. ELABORACIÓN DEL BALANCE INICIAL

No tenemos una fecha de inicio ni finalización, estamos realizando un balance inicial de comienzo de negocio.

ACTIVO CORRIENTE: contemplaremos todos los activos que tienen un vencimiento menor a un año, es decir, van a desaparecer rápidamente de la empresa. Los organizaremos de más a menos líquidos:

- i. Empezando por el efectivo: es decir, el valor total que calculamos con lo que necesitamos de manera líquida para comenzar el negocio, ya lo hemos calculado con los gastos.
- ii. El siguiente valor es el de inventarios: es decir, se buscará vender todo lo que tengamos antes de que acabe el año, la idea es conseguir la máxima rotación de activos pues eso quiere decir que el negocio funciona y es una buena señal (más ganancias se estarán generando). Añadimos los inventarios de cocina y barra. No hay más activos corrientes pues nada más va a desaparecer antes de un año (los ordenadores, TPV y mobiliario se van a mantener en la empresa hasta que acabe, por lo menos, su vida útil).

ACTIVO NO CORRIENTE: se incluye todo lo que necesitamos y todo lo que es de la propia empresa pero que no van a vender o que no van a vender rápidamente pues se usará para que la empresa funcione de manera correcta. Se organiza de la siguiente forma: de mayor vida útil a menor vida útil.

- i. Construcciones y edificaciones: denominamos así al valor del local comercial.
- ii. Mobiliario, muebles y enseres: suelen durar más que las computadoras (que tienen una vida útil de unos 5 años), van a durar años en la empresa.
- iii. Equipos de cómputo y comunicaciones.

Con todo esto – total de activos - tenemos la suma de lo que se necesita para comenzar la actividad comercial.

PASIVO CORRIENTE: será cero. No se contemplan deudas a corto plazo, es decir, a pagar a menos de un año. Los socios no se han financiado por tan poco tiempo en ningún caso, las grandes cantidades se pagan a varios años.

PASIVO NO CORRIENTE: será la deuda que contraigan los socios a largo plazo con la entidad financiera o bancaria correspondiente. Disponemos del presupuesto que tienen para invertir los socios: 150.000€. Se necesita pedir en préstamo 70.403,94€. Los socios se endeudan por esa cantidad, pues no pueden iniciar la actividad solo con sus recursos propios.

PATRIMONIO: se trata de la inversión que los socios realizan efectivamente, es decir, el capital propio con el que se inicia el negocio. En concreto, 150.000€ es lo que se pueden permitir invertir los socios. Además, para iniciar la actividad han contado con subvenciones (no reintegrables) otorgadas por las Administraciones Públicas que también formarán parte del patrimonio neto de la empresa, por el valor de 4,498,04€.

Es imprescindible dotar a la nueva empresa con los recursos financieros adecuados para asegurar su funcionamiento óptimo, especialmente ante la previsión de su futuro crecimiento. En su etapa inicial, se aconseja no depender desmedidamente de créditos externos, especialmente los bancarios, y en su lugar, la financiación debería provenir de recursos propios, como el capital invertido por los emprendedores. Asimismo, se pueden considerar otras fuentes de financiamiento como subvenciones, ayudas, incorporación de nuevos socios, créditos de proveedores, descuento de papel y finalmente, créditos bancarios. En caso de éxito, lo ideal sería reinvertir una parte significativa de los beneficios

obtenidos en los primeros ejercicios para crear reservas legales, voluntarias y estatutarias, entre otros.

Concluyendo y, de forma resumida, como fuentes de financiación disponen de las siguientes (cálculos aproximados, exactos en las hojas de Excel):

1. Un 67% de financiación interna tomado de reservas de los otros restaurantes del grupo (*Zaguán, Scalibu y La Real*). Los socios no han aportado dinero propio ni bienes personales, si no que se han reinvertido beneficios y reservas de los otros negocios en esta nueva propuesta.
2. Un 31% de financiación externa ajena, como créditos a largo plazo.
3. Un 2% subvencionado por la Administración Pública.

Tabla 2. Balance de Situación inicial.

BALANCE GENERAL	
MATAMALES MANDUQUERÍA	
Balance inicial	
Activo Corriente	
Efectivo	39.700,00 €
Inventarios	38.800,00 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	78.500,00 €
Activo No Corriente	
Construcciones y edificaciones	90.000,00 €
Muebles y enseres	51.401,98 €
Equipos de computo	5.000,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	146.401,98 €
TOTAL ACTIVOS	224.901,98 €
Pasivo corriente	- €
Pasivo No Corriente	
Deuda bancaria a largo plazo	70.403,94 €
TOTAL PASIVOS	70.403,94 €
Patrimonio	
Capital Propio	150.000,00 €
Subvenciones	4.498,04 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	224.901,98 €

Fuente: Elaboración propia.

5.2.- ANÁLISIS DEL BALANCE INICIAL:

Gracias al balance que se ha podido crear con todo lo que sabemos de la empresa se puede considerar su análisis gracias a los principales factores mostrados en el mismo, pues permite ver una “foto fija” de la situación empresarial en el inicio de su actividad. Se trata de una parte muy útil del análisis porque nos permitirá conocer el estado inicial de la sociedad y ver cómo evolucionará en base a este primer momento los años posteriores.

Por tanto, siendo más exhaustivos, permite evaluar aspectos como el endeudamiento o solvencia, la liquidez o el cash flow.

Se realiza a continuación un análisis general y prácticamente visual de la situación inicial de la empresa para explicar cómo ha nacido y el porqué de los valores de las cuentas:

○ **RATIO DE ENDEUDAMIENTO:**

Muestra la cantidad de endeudamiento que puede tener la empresa. Lo ideal es que la relación entre deuda y patrimonio neto sea del 40% frente al 60% de financiación propia.

El cálculo del ratio de endeudamiento considera tanto el valor neto de los fondos propios como el pasivo no corriente (que engloba las deudas y obligaciones a largo plazo) y/o el pasivo corriente (que incluye las deudas y obligaciones a corto plazo). Este cociente se obtiene dividiendo la cifra de acreedores entre la cuantía de los fondos propios.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{70.403,94}{154.498,04} = 0,45569$$

El valor ideal se encuentra entre 0,4 y 0,6; por lo que podemos considerar que la nueva idea empresarial tiene un enfoque muy positivo dentro de este ratio. No suele ser lo habitual para las nuevas empresas, pero debemos recordar que los socios han reinvertido beneficios del resto de negocios y por eso no han tenido que recurrir a una financiación externa desproporcionada o elevada; esto supone un punto a favor para el éxito en el negocio. Además no estamos tratando con una empresa de nuevas tecnologías o una *startup* con necesidad de un proceso adaptado de expansión, si no que se trata de un negocio de hostelería y restauración en el que los propios socios ya tienen años de experiencia.

○ **RATIO DE SOLVENCIA:**

Se trata de la capacidad que tiene la empresa para responder con su propio patrimonio el pago de las deudas. Se recomienda un valor superior al 1,5; veamos qué ocurre en nuestro estudio:

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{224.902,98}{70.403,94} = 3,1945$$

Enlazando el resultado con lo que ya es obvio, el resultado es bastante mayor a 1,5; la empresa tiene una capacidad muy amplia para satisfacer todas sus deudas porque gran parte del activo está financiado con recursos propios, gracias al respaldo que tienen los socios con los otros negocios del grupo al acumular ejercicios de resultados positivos de los mismos.

Este balance inicial permite ver un ratio de endeudamiento y solvencia saludable, y esto es crucial pues determina la capacidad de la nueva empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Y esto se ha podido dar gracias a la reinversión del beneficio de los otros negocios de los propios inversores en este nuevo proyecto, se puede observar como una estrategia empresarial con el objetivo de garantizar la estabilidad financiera de esta propuesta.

- **CASH FLOW:**

El cash Flow o flujo de caja es un indicador que evidencia la liquidez de la empresa, básicamente hablamos de entradas y salidas de dinero (beneficio neto):

1. Efectivo entrante (*cash in* o flujo de entrada), como los pagos de los clientes.
2. Efectivo saliente (*cash out* o flujo de salida), como la compra de materias primas o la liquidación de deudas.

En un primer momento, este indicador nos permite conocer la salud financiera del negocio en función de la marcha del mismo, de su evolución; pero nos encontramos en el caso de la apertura de un nuevo negocio y no contamos con una cuenta de Pérdidas y Ganancias efectiva. Sin embargo, haremos una estimación de los flujos de caja para posteriormente servirnos de esos datos para calcular el VAN y viabilidad del negocio, que es en lo que, en definitiva, culmina el estudio que se está llevando a cabo.

Por tanto, se realiza un balance entre cobros y pagos, se realizará la estimación futura de los flujos de caja para los primeros tres años de actividad del restaurante:

i. **AÑO 1:**

Cobros: necesitamos contar con la facturación por ventas, amortización y provisiones.

Estimamos, en función de la experiencia y conocimiento de los socios, que a la semana se dé una media de 600 comidas en el restaurante, con un precio medio de 35€ el cubierto, esto supone un ingreso semanal, por ventas de 21.000€ tan solo contando comidas. Aumentaremos dicha cifra en 6.000€ semanales teniendo en cuenta que también servirán vino, cerveza, café y distintas bebidas.

Por tanto, se calcula una facturación por ventas de 27.000€ semanales; un año tiene aproximadamente 52 semanas, por lo que estimamos una facturación en el primer año por ventas de 1.404.000€. Teniendo en cuenta que, claramente, habrá temporadas mejores y peores dentro del mismo ejercicio pero por eso mismo usamos una media realista y estimada.

Pagos: ya los conocemos, pues se ha hecho una estimación de estos para ver cuánto se necesitaba para poder cubrir los mismos ante una situación pesimista del negocio. Por tanto, tenemos unos gastos mensuales de:

- Suministros por 1.000€.
- Sueldos por 10.000€.
- Intereses, deudas, compras por otros 14.000€.

Por tanto, sumamos un total de pagos de 25.000€ semanales, por 52 semanas obtenemos un total de 1.300.000 € anuales de pagos.

$$\text{Flujo de caja AÑO 1} = 1.404.000 - 1.300.000 = \mathbf{104.000€}$$

ii. **AÑO 2:**

Se espera un crecimiento constante de la población, una demanda suficiente en el sector y sumado a la propia evolución de apertura de un nuevo negocio, se espera que el primer año el negocio funcione y tenga reconocimiento en un primer momento pues se trata de un restaurante amplio, novedoso, y de calidad en el centro de Valladolid; sin embargo, no se debe olvidar que estamos en la introducción de la fase del ciclo de vida de la empresa donde el objetivo primordial es sacar el negocio adelante, mantener una buena relación entre ventas y cobros.

En el año dos se espera entrar en fase de crecimiento, el modelo comercial estará en pleno desarrollo, se habrá fidelizado mucha clientela pero a la vez la demanda aumenta con nuevos clientes, esto aumentará el nivel de ventas y facturación anual. En este punto la empresa buscará consolidar y alcanzar rentabilidad, aprender de sus errores y comenzar a ser totalmente autosuficientes en términos económicos.

Por tanto, se espera la siguiente evolución en función del estudio previo:

Cobros: se espera que las ventas aumenten entre un 15% y 17%, esperando una cifra de comidas semanales de 700, al mismo precio medio por cubierto y sumando los 6.000€ correspondientes al consumo en barra obtendríamos unos cobros de 1.586.000€.

Pagos: por este lado se mantendrán determinados gastos como los salarios y aumentaremos un poco más la estimación de gastos en suministros debido a la inflación (aproximadamente sobre un 3%) y también los gastos sobre compras porque se estima atender muchas más ventas semanales, por lo que ambos datos van directamente correlacionados. Por tanto, contaremos con 1.030€

para suministros, 10.000€ para salarios y 17.000€ para compras – también intereses y deudas -, sumando un total de 1.457.560€ en gastos para el segundo año de ejercicio empresarial.

Por tanto:

$$\text{Flujo de caja AÑO 2} = 1.586.000 - 1.457.560 = \mathbf{128.440€}$$

El Cash Flow ha aumentado en un 23,5% respecto del año pasado en función de las previsiones tomadas, un dato muy positivo para la evolución de la empresa.

iii. **AÑO 3 y siguientes:**

Para este año se espera seguir en fase de crecimiento, pero un crecimiento distinto, más bien como una etapa de despegue (LOPEZ ABELLÁN, 2019) donde se consolide la actividad y esencia del negocio. En este año los beneficios se vuelven consistentes pero podemos ver cómo el crecimiento de la demanda comienza a caer debido a la gran competencia; la demanda comienza a llegar a su punto máximo por la dificultad de encontrar nuevos clientes. Y como se ha dicho, la competencia es cada vez más fuerte, conocen a los competidores y los competidores conocen MataMales; se fortalece la batalla entre ellos y se iniciarán fuertes procesos de inversión, cambios y nuevas propuestas para seguir creciendo y teniendo éxito en el mercado.

Cobros: ante la estabilidad o incluso escenario de disminución de la demanda, se prevén unas 680 comidas a la semana, alcanzando un sumatorio de 1.549.600€.

Pagos: en este caso se prevé un pequeño aumento de los salarios para motivar al personal y con la intención de retener a los buenos trabajadores de la empresa pero también atraer a profesionales

que deseen trabajar para el grupo, por tanto se cuenta con unos 11.000€ para salarios; por otro lado 1.060€ para suministro y 15.500€ para compras y demás. El total de gastos por el año 3 asciende a 1.433.120€.

$$\textit{Flujo de caja AÑO 3} = 1.549.600 - 1.433.120 = \mathbf{116.480€}$$

5.3.- CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y PAYBACK DESCONTADO.

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de inversión es uno de los principales métodos de valoración de inversiones. Con esta medida se evalúa la viabilidad económica de la nueva propuesta, ya que compara la suma de flujos de caja actualizados con el desembolso inicial realizado. Si la suma de los flujos de caja actualizados es mayor que el desembolso inicial, se crea valor, mientras que si es menor, se produce una destrucción de valor (LÓPEZ MILLÁN, s.f.).

El VAN va a ser determinante en nuestro estudio pues es una métrica absoluta en términos de unidades económicas para evaluar la rentabilidad de este proyecto. Sin embargo, vamos a comprobar que calcular la tasa de actualización de los flujos puede ser un desafío; por lo general se recurre a datos de empresas similares en el entorno con el fin de estimar dicha tasa.

Como ya se ha mencionado no tratamos con una empresa de nuevas tecnologías o una *startup* muy innovadora si no que nos enfocamos dentro del sector de la hostelería y restauración, donde los propios dueños de la idea son expertos y conocedores de datos reales por propia experiencia y experiencia ajena. Por ello, en este estudio trabajaremos con las estimaciones realizadas por los propios emprendedores del negocio, basadas en su análisis del mercado a lo largo de los años, y en el análisis del mercado en el centro de Valladolid, basándose en una investigación de campo por compañeros de sector que ya trabajan en el mismo y una evaluación de riesgos para terminar la viabilidad y el potencial valor del proyecto de inversión.

Como ya sabemos, el VAN cuenta con sus propias limitaciones, como pueden ser: el propio cálculo de la tasa de descuento (i); la obligatoria reinversión de los flujos intermedios – es decir, los flujos que se obtienen en cada periodo no se deben sacar del proyecto, si no que se mantienen y reinvierten -; y además no permite cambios, no se trata de un método flexible.

Sin embargo, vamos a definir los elementos que se utilizarán para su cálculo y estudiaremos la viabilidad del negocio propuesto:

A: es el desembolso inicial, es decir, el dinero pagado para adquirir el bien.

F_x: el flujo de caja generado en cada período (normalmente anual).

i: tasa de descuento o coste de oportunidad.

Una vez definidos los parámetros lo que se hará es actualizarlos y llevar los flujos a 0 usando las matemáticas financieras y el interés compuesto.

Por lo tanto, tratamos un proyecto de inversión donde valoramos la viabilidad del restaurante. El coste de dicha inversión, como se ha podido ver, es de 224.901,98€ (A), y se busca que sea rentable para los socios a largo plazo, por ello se realizará el cálculo del VAN a 10 años, durante los que se esperan los siguientes flujos de caja de¹¹:

- AÑO 1, F1: 104.000€
- AÑO 2, F2: 128.440€
- AÑO 3 y siguientes hasta el año 10¹², F3 [...] F10: 116.480€

La tasa de descuento que se utilizará es la similar a los restaurantes del entorno, y en función del riesgo propio de la empresa; en este caso optaremos por una tasa de descuento del 9% (ACADEMIA, 2013) (i).

Por tanto, se procede al cálculo:

$$\begin{aligned} VAN = & -222.901,98 + \frac{104.000}{(1 + 0,09)^1} + \frac{128.440}{(1 + 0,09)^2} + \frac{116.480}{(1 + 0,09)^3} + \dots \\ & + \frac{116.480}{(1 + 0,09)^{10}} = 521.243,74\text{€} \end{aligned}$$

¹¹ Para calcular estos flujos de caja o cash Flow se ha utilizado un método directo, es decir, rehaciendo el estado de resultados en función del propio sistema de caja para determinar así el flujo efectivo de las actividades de operación.

¹² Se extrapola el cálculo del cash-flow del año 3 al resto de años.

El proyecto crea valor para la empresa con un VAN de 521.243,74€, la inversión va a generar ganancias por encima de la rentabilidad exigida por lo que el proyecto se puede aceptar y llevar a cabo tras todo el estudio realizado.

Después de haber calculado el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, una herramienta financiera adicional que se utiliza para evaluar su viabilidad económica es el cálculo del periodo de recuperación (payback). Esta métrica proporciona información sobre el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial.

El cálculo del periodo de recuperación permite a los propietarios del negocio tomar decisiones informadas acerca de la viabilidad de la inversión planteada. Por tanto, se calculará el tiempo para recuperar la inversión del proyecto en el restaurante a partir de los flujos de caja que ya se conocen; pero se debe matizar que calcularemos el payback descontado, no el simple – aunque se esa forma obtendríamos un menor tiempo de recuperación de la inversión hay que buscar lo más próximo a la realidad -, pues se busca considerar el valor del dinero en el tiempo. El payback descontado trabajará con la tasa de interés que ya conocemos: 0,09 (i); de tal forma obtendremos un cálculo considerando la actualización del valor del capital¹³.

$$\begin{aligned} \text{Payback} &= \text{periodo antes de recuperar la inversión} \\ &+ \frac{\text{Valor absoluto del flujo por recuperar}}{\text{Flujo del periodo en que recupera la inversión}} * 1,09 \\ &= 1 + \frac{120.901,98}{128.440} * 1,09 = \mathbf{2,1146 \text{ años}} \end{aligned}$$

¹³ El dinero tiene menos valor en el futuro, siempre y cuando el tipo de descuento sea positivo, como es el caso.

CÁLCULO DEL PAYBACK		PENDIENTE A RECUPERAR	
AÑO 0	INVERSIÓN	- 224.901,98	- 224.901,98
AÑO 1		95.412,84	- 129.489,14
AÑO 2		117.834,86	- 11.654,27
AÑO 3		106.862,39	95.208,11
AÑO 4		106.862,39	202.070,50
AÑO 5		106.862,39	308.932,88
AÑO 6		106.862,39	415.795,27
AÑO 7		106.862,39	522.657,65
AÑO 8		106.862,39	629.520,04
AÑO 9		106.862,39	736.382,42
AÑO 10		106.862,39	843.244,81

El periodo de recuperación (PRI) es = **2 años + 1 mes + 10 días**
aproximadamente.

Esta previsión positiva, tanto para el VAN como para el Payback se basa en varios factores clave que respaldan el potencial de rentabilidad y éxito a largo plazo del restaurante.

MataMales establece una sólida estrategia de gestión financiera y operativa desde el principio. La planificación cuidadosa de los costos, el control de inventario eficiente y la optimización de los flujos de efectivo permitirán al negocio mantener una base financiera sólida mientras busca alcanzar su punto de equilibrio en un período relativamente corto.

6. CONCLUSIONES

En primer lugar, el análisis de viabilidad comercial del restaurante MataMales revela un panorama prometedor. A pesar de los desafíos de la pandemia, el sector de la hostelería en Valladolid ha mostrado resiliencia. La ubicación estratégica del restaurante en el distrito de la Plaza Mayor, con numerosos establecimientos con licencia para servir en el exterior, es una ventaja clave. La oferta del restaurante se centra en la cocina tradicional, resaltando el sabor natural de los alimentos. El diseño del local ofrece diferentes espacios para atraer a diversos tipos de clientes.

El sector de la hostelería en Valladolid es importante para la economía, generando empleo y representando una parte significativa del PIB. El crecimiento demográfico esperado y el turismo local brindan oportunidades de negocio y crecimiento. Es esencial que el sector se adapte a las preferencias cambiantes y ofrezca opciones gastronómicas variadas para satisfacer las necesidades de una población diversa.

El análisis de viabilidad técnica de MataMales revela que cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio de manera eficiente y con calidad. En cuanto a los recursos necesarios, se dispone de un local con distintas zonas, mobiliario adecuado, maquinaria y equipos necesarios en la cocina, y un personal necesario para el funcionamiento del negocio.

Además, se ha diseñado un espacio acogedor dividido en zona de barra y mesas altas, y zona de comedor, ofreciendo una propuesta gastronómica variada y de calidad en ambos espacios. La eficiencia y calidad se enfocan en ofrecer productos y servicios de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y manteniendo una ventaja competitiva en el mercado. El restaurante destaca por su cocina tradicional, utilizando ingredientes de alta calidad y ofreciendo una experiencia gastronómica satisfactoria tanto en la zona de la barra como en el comedor.

Respecto de la viabilidad financiera de MataMales en el sector de la hostelería y restauración, analizado el balance de situación inicial, que muestra la situación financiera y patrimonial de la empresa antes de comenzar la actividad, se detallan los elementos necesarios para la apertura del restaurante, como inventarios, local, mobiliario y equipos tecnológicos. Se examinan los gastos necesarios para iniciar las operaciones, incluyendo permisos y licencias, suministros y salarios. Se establece la posibilidad de inversión directa en el negocio, donde los socios reinvierten beneficios de otros negocios del grupo y se solicita un préstamo bancario.

El análisis del balance inicial revela un ratio de endeudamiento favorable, lo que significa que la proporción entre la deuda y el patrimonio neto de la empresa está en un rango saludable. En este caso, el ratio de endeudamiento se sitúa en 0,45569, lo cual indica que la empresa depende en menor medida de financiación externa y cuenta con una mayor proporción de recursos propios. Esto es positivo, ya que reduce el riesgo financiero y proporciona una mayor estabilidad a la empresa.

Además, se observa una alta solvencia en el balance inicial: el ratio de solvencia, que mide la capacidad de la empresa para responder a sus deudas con su propio patrimonio, es de 3,1945. Esto indica que la empresa cuenta con un margen amplio para hacer frente a sus obligaciones financieras utilizando sus propios activos. La alta solvencia es una señal positiva de la salud financiera de la empresa y su capacidad para cumplir con sus compromisos financieros a largo plazo.

Adicionalmente, se estima el flujo de caja para los primeros tres años de actividad del negocio. El flujo de caja es un indicador importante que muestra las entradas y salidas de efectivo de la empresa. En este caso, se proyecta un flujo de caja positivo para los 10 primeros años, lo que indica que se espera generar más efectivo de lo que se gastará. Estos flujos de caja se utilizan posteriormente para calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto. El cálculo del VAN tiene en cuenta los flujos de caja futuros y la tasa de descuento, que refleja el costo de oportunidad de invertir en el proyecto. En este caso, se obtiene un VAN positivo de 521.243,74€. Un VAN positivo indica que el proyecto generará

ganancias superiores a la rentabilidad exigida, lo cual indica que el negocio es viable desde el punto de vista económico.

El análisis financiero del nuevo negocio de restauración muestra una sólida base financiera, con un ratio de endeudamiento favorable y alta solvencia. Además, el cálculo del VAN positivo indica que se espera que el negocio sea rentable en los primeros años de operación. Estos resultados respaldan la viabilidad económica del proyecto y sugieren que tiene buenas perspectivas de éxito financiero. En base al estudio y previsiones de futuro, MataMales logrará recuperar su inversión inicial en aproximadamente 2 años, 1 mes y 10 días.

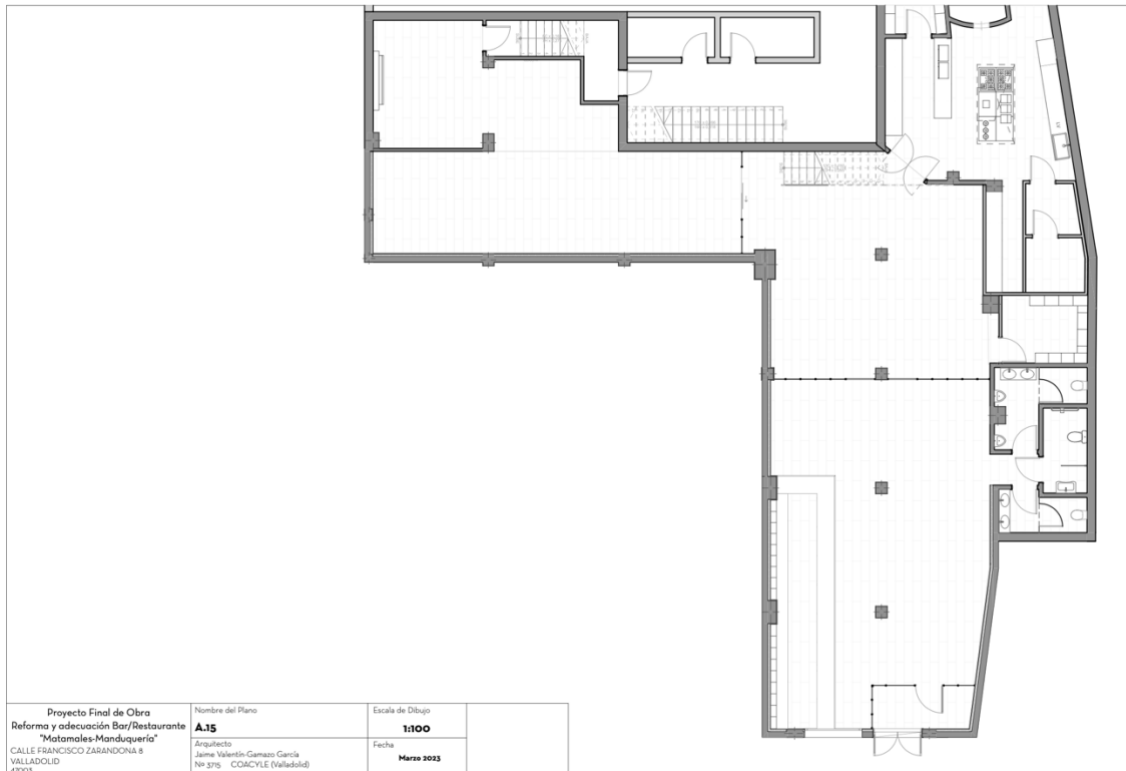
Esta estimación se fundamenta en la propuesta única del negocio, la sólida estrategia financiera y operativa, así como en el talento y compromiso del equipo de gestión. Si MataMales sigue avanzando con diligencia y se adapta a las condiciones del mercado, tiene el potencial de convertirse en un restaurante de referencia en la industria gastronómica y alcanzar un éxito sostenible a largo plazo.

MATAMALES


BIBLIOGRAFÍA

- ACADEMIA, D. I. (20 de Octubre de 2013). *¿Qué tasa de descuento aplicar en las valoraciones de acciones?* Obtenido de ACADEMIA DE INVERSION: <https://www.academiadeinversion.com/que-tasa-de-descuento-aplicar-en-las-valoraciones-de-acciones/>
- BÉLVER, M. (2023). UNA CALLE PARA EL 'VERMÚ TORERO'. *El día de Valladolid*.
- FELIPE, S. (5 de Mayo de 2023). La población de Castilla y León crece en 377 personas en el primer trimestre de 2023. La cifra se sitúa en los 2.382.938 habitantes. *LA RAZÓN*.
- INE. (s.f.). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=Page&cid=1254735905566&p=1254735905566&pagename=INE%2FINELayout
- JIMÉNEZ QUINTERO, J. A. (2014). *ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE UN NUEVO NEGOCIO*. Málaga: OCW, Universidad de Málaga. Bajo licencia Creative Commons Attribution - Non Commercial Share Alike 3.0 Spain.
- LÓPEZ MILLÁN, M. (s.f.). *¿Qué es el VAN y cómo se calcula?* Obtenido de Blog de MBA: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-van-calcula/>
- LOPEZ ABELLÁN, J. (23 de Julio de 2019). *Ciclo de vida de una empresa*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-de-una-empresa.html>
- M, R., & M, B. (27 de Marzo de 2022). El centro suma más terrazas que los cuatro grandes barrios. *El Día de Valladolid*.
- ZAGUÁN, G. (s.f.). *zaguán eventos*. Obtenido de zaguaneventos: <https://zaguaneventos.es/about/>

i ANEXO A



Proyecto Final de Obra. MataMales Manduquería

ii ANEXO B







iii ANEXO C

En ella contamos con:

- 5 mesas altas.
- 6 taburetes altos por cada mesa, total 30 taburetes.

iv ANEXO D

Nos encontramos con las siguientes máquinas y aparatos:

- Fregadero.
- Lavavasos Cesta 35x35, Lavavasos industrial con bomba de detergente incluida.
- Papelera grande.
- Papelera para vidrios.
- 6 cámaras de barra.
- 3 cámaras de frío positivo.
- 3 cavas de vino: 2 de barra y una en estantería.
- Máquina de café, cafetera de 3 brazos, 2 grifos de vapor y 1 grifo de infusiones.
- Dos dispensadores de café: café normal y descafeinado.

ANEXO E





vi ANEXO F

- 9 mesas.
- 45 sillas (distribuidas por mesas en función de su proporción y capacidad). SILLA MERCEDES

vii ANEXO G

En ellos encontramos:

- Baño para hombres: dos lavabos, un urinario, un WC. Cuenta con una papelera y utensilios típicos de servicio (toallas de mano, papel higiénico, jabón de manos).
- Baño para mujeres: dos lavabos, un WC. Cuenta con una papelera y utensilios típicos de servicio (toallas de mano, papel higiénico, jabón de manos).
- Baño para minusválidos: un lavabo, un WC adaptado, papelera y utensilios típicos de servicio (toallas de mano, papel higiénico, jabón de manos).

viii ANEXO H

La cocina cuenta con lo siguiente:

1. Cocina horno + 6 fuegos.
2. Fritop de gas.
3. Freidora de mural de gas.
4. Freidora eléctrica.
5. Fuego de inducción eléctrico.
6. Horno de 10 bandejas.
7. Cámara helada.
8. Cámara de dos puertas.
9. Dos microondas.
10. Mesa caliente.
11. Máquina de vacío.
12. 6 mesas de trabajo.
13. Campana extractora.
14. Sistema de anti-incendios de campana.
15. Amasadora.
16. Cortadora de fiambres.
17. Peladora y picadora de patatas.

18. Dos fregaderos (pilas profesionales).

19. Lavavajillas de capota industrial.

ix ANEXO I

AREA FUNCIONAL SEGUNDA: Cocina y Economato)

GRUPO PROFESIONAL I	SALARIO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
JEFE DE COCINA (N.S. I)	MENSUAL	1.328,95	1.258,68	1.217,47	1.173,13
	ANUAL	18.605,30	17.621,52	17.044,58	16.423,82
SEGUNDO JEFE DE COCINA (N.S. II)	MENSUAL	1.241,57	1.160,35	1.129,95	1.107,05
	ANUAL	17.381,98	16.244,90	15.819,30	15.498,77
GRUPO PROFESIONAL II	SALARIO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
JEFE DE PARTIDA. (N.S. III)	MENSUAL	1.197,53	1.127,16	1.086,09	1.063,16
	ANUAL	16.765,42	15.780,24	15.205,26	14.884,24
COCINERO, REPOSTERO, ENCARGADO DE ECONOMATO. (N.S. IV)	MENSUAL	1.132,05	1.079,28	1.038,27	1.021,46
	ANUAL	15.848,70	15.109,92	14.535,78	14.300,51
GRUPO PROFESIONAL III	SALARIO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
AYUDANTE DE ECONOMATO, AYUDANTE DE COCINA, AUXILIAR DE COCINA. (N.S. V)	MENSUAL	1.044,49	992,89	992,89	992,89
	ANUAL	14.622,86	13.900,46	13.900,46	13.900,46

AREA FUNCIONAL TERCERA:(Restaurante, Bar y Similares)

GRUPO PROFESIONAL I	SALARIO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
JEFE DE RESTAURANTE O SALA, GERENTE DE CENTRO. (N.S. I)	MENSUAL	1.328,95	1.258,68	1.217,47	1.173,13
	ANUAL	18.605,30	17.621,52	17.044,58	16.423,82
SEGUNDO JEFE DE RESTAURANTE O SALA (N.S. II)	MENSUAL	1.241,57	1.160,35	1.129,95	1.107,05
	ANUAL	17.381,98	16.244,90	15.819,30	15.498,77
GRUPO PROFESIONAL II	SALARIO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
JEFE DE SECTOR. (N.S. III)	MENSUAL	1.197,53	1.127,16	1.086,09	1.063,16
	ANUAL	16.765,42	15.780,24	15.205,26	14.884,24
CAMARERO, BARMAN, SUMILLER. (N.S. IV)	MENSUAL	1.132,05	1.079,28	1.038,27	1.021,46
	ANUAL	15.848,70	15.109,92	14.535,78	14.300,51
GRUPO PROFESIONAL III	SALARIO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV
AYUDANTE DE CAMARERO, ASISTENTE/A RESTAURACIÓN MODERNA, RIDERS (N.S. V)	MENSUAL	1.044,49	992,89	992,89	992,89
	ANUAL	14.622,86	13.900,46	13.900,46	13.900,46

x ANEXO J

Ensalada de chicharro	
al estilo castellano.....	9,5€
Ensalada de ave escabechada con guacamole...	8€
Ensaladilla Matamales con gambones	
y huevo frito.....	8,5€
Ibéricos con tomate y pan tostado.....	12,5€
Patatas dipper con salsa especial.....	6€
Rabas del Cantábrico fritas	
al estilo andaluz.....	17€
Cocretas caseras.....	1,5€/unidad
Tacos de lechazo escabechado.....	9€(2 unids)
Huevos rotos.....	8€
Tortilla española con cebolla y pulpo.....	17€
Brioques de chipirones	
con mayonesa de kinchy.....	6€(2 unids)
Oreja de gorrino rebozada a la gallega.....	8€
Callos de ternera de toda la vida.....	11,5€
Chuleta de buey.....	39€
Natillas de chocolate blanco.....	5€
Arroz con leche a la asturiana.....	5€
Cañas zamoranas rellenas	
de crema pastelera.....	2€/unid

MATAMALES

manduquería

M A T A E L H A M B R E

xi **ANEXO K**

Jamón ibérico al corte.....	19€
Carpacho de gambas con tomate asado y aceite de lima.....	14,5€
Carpacho de ternera con queso curado y helado de vinagre de Módena.....	14,5€
Ensalada de bacalao confitado con romescu de avellanas.....	10€
Ensalada templada de langostinos con endivias y vinagreta de anacardos.....	10,5€
Pimientos asados con anchoas en salazón y cebolla violeta.....	17€
Cocos de viera con papada ibérica y mantequilla de su coral.....	22€
Patatas a la importancia en salsa de azafrán con chipirones.....	12€
Cocochas de bacalao al ajillo.....	16€
Pollo teriyaki con arroz basmati.....	10,5€
Mollejas de lechazo tostadas al estilo Matamales.....	19€
Oreja de gorrino estofada con mejillones.....	12,5€

E N T R A N T E S

ARROCES

Arroz seco de rape y navajas (mín 2 pers)...	16,5€
Arroz caldoso de boletus, foie y jamón ibérico(mín 2 pers).....	16€

PESCADOS

Corvina con gambones al ajillo y salsa de guisantes y menta.....	15€
Atún con salsa de yuzu y ensalada de pimientos asados.....	19€
Lomo de bacalao a la leonesa.....	18€
Rodaballo al horno con patatas a lo pobre.....	23€
Merluza a tu gusto o al nuestro.....	18€

CARNES

Chuletillas de lechazo a la plancha.....	17,5€
Presa ibérica con salsa de soja y miel.....	18€
Solomillo de ternera con salsa cumberland.....	24€
Carrillera al Ribera con parmertier de comino.....	16€
Pichón estofado al estilo tradicional.....	22€
Chuleta de buey.....	39€

A R R O C E S , P E S C A D O S Y C A R N E S

Tiramisú al estilo italiano.....	6€
Tarta de queso con salsa de dulce de leche y helado de cereza.....	6€
Sandwich crujiente de manzana asada con cerveza de naranja y coco.....	6€
Crema inglesa con frambuesas y menta.....	6€
Enrejado de chocolate con helado de avellana y frutas tropicales.....	6€

P O S T R E S
