



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS -**  
**DERECHO**  
**CURSO ACADÉMICO 2023-2024**  
**3ª CONVOCATORIA**

**PLAN DE EMPRESA: NATURMET**

AUTOR: Esteban Denis Vargas Solís

DNI: 54390803N

TUTORA: Alba Rosa Araujo Abreu

En Madrid, a 5 de Junio de 2024



## ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. PROMOTORES .....	6
3. LA EMPRESA .....	7
4. PRODUCTO.....	9
5. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	12
5.1. Análisis PESTEL.....	17
5.1.1. Factores políticos.....	18
5.1.2. Factores económicos.....	19
5.1.3. Factores sociales .....	21
5.1.4. Factores ambientales.....	22
5.1.5. Factores legales.....	22
5.2. Análisis de Porter.....	23
6. PLAN DE PRODUCCIÓN .....	31
7. PLAN DE MARKETING .....	33
8. PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	38
9. PLAN FINANCIERO.....	40
9.1. Ingresos.....	40
9.2. Costes e inversión inicial.....	41
9.3. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	45
9.4. Balance .....	46
9.5. Análisis de tesorería.....	48
9.6. Análisis de la rentabilidad .....	49
10. RIESGOS.....	50
11. RETOS FUTUROS .....	54
12. BIBLIOGRAFÍA .....	56
13. ANEXO .....	58
12.1. Estado de flujos de efectivo.....	58
12.2. Balance .....	60

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

NaturMet es un restaurante de comida saludable ubicado en el centro de Madrid que busca revolucionar la escena gastronómica local al ofrecer alternativas equilibradas y sostenibles a la comida rápida. Diseñado en colaboración con nutricionistas y chefs, el menú de NaturMet es diverso y nutritivo, adaptándose a diferentes dietas como la vegana, vegetariana y sin gluten. La empresa no solo se destaca por su compromiso con la calidad y nutrición, sino también por su enfoque en la sostenibilidad al optar por ingredientes de origen local y prácticas ambientalmente responsables.

La creciente demanda de opciones alimenticias saludables y sostenibles en Madrid, junto con la falta de alternativas que unan el bienestar con la alta gastronomía, identifica una oportunidad de mercado estratégica para NaturMet. La empresa ofrece un menú saludable y diverso, con cuatro tipos de menús temáticos diseñados para satisfacer diferentes dietas y preferencias. La experiencia se enriquece con colaboraciones con gimnasios y centros de bienestar, así como con una plataforma de comercio electrónico para pedidos en línea.

El perfil del cliente de NaturMet incluye personas conscientes de su salud y bienestar, interesadas en una alimentación balanceada sin renunciar al sabor o la calidad. Este perfil abarca desde jóvenes profesionales hasta familias y turistas en busca de opciones alimenticias saludables en un entorno cosmopolita.

El equipo fundador de NaturMet está formado por tres socios con perfiles complementarios: una nutricionista con amplia experiencia en alimentación saludable, un experto en gestión empresarial con enfoque en la hospitalidad, y un chef innovador apasionado por la sostenibilidad y la cocina de alta calidad. Juntos, buscan hacer de NaturMet un referente en la promoción de un estilo de vida saludable en Madrid.

Además de la comida, la colaboración con gimnasios y centros de bienestar locales, programas de lealtad y eventos de bienestar refuerzan la misión de la empresa de fomentar un estilo de vida saludable en la comunidad. Con una plataforma de comercio electrónico eficiente, NaturMet también asegura una experiencia de la cliente cómoda y tecnológicamente avanzada. El restaurante ofrece cuatro tipos de menús temáticos, junto con una gama de bebidas saludables y tiene planes para expandirse hacia productos para

llevar. El equipo fundador, compuesto por expertos en diversas disciplinas, tiene una visión común de hacer de NaturMet una parte integral del movimiento hacia un estilo de vida más saludable en Madrid. Los socios fundadores de NaturMet han comprometido una cantidad significativa de fondos propios para cubrir parte de la inversión inicial. Sin embargo, para completar el monto total requerido de 34.658,64 euros, NaturMet buscará financiación externa, incluyendo posiblemente un préstamo del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y/o inversores privados interesados en el concepto saludable y sostenible del restaurante.

La inversión total necesaria para establecer NaturMet se estima en 34.658,64 euros. Esta cifra cubre tanto los activos materiales como intangibles indispensables para iniciar las operaciones del restaurante. Los activos materiales incluyen equipos de cocina, mobiliario, vehículos para entrega, entre otros, mientras que los intangibles comprenden software específico para la gestión del restaurante.

El análisis financiero de NaturMet proyecta alcanzar el punto muerto en los primeros 18 meses de operación. Este cálculo se basa en el incremento esperado del 10% anual en el número de clientes y el mantenimiento del precio medio del menú en 22,5 euros. Alcanzar este punto es crucial, ya que indica el momento en que los ingresos del restaurante cubren todos sus costes operativos, convirtiéndose en una operación auto-sostenible.

NaturMet proyecta una rentabilidad creciente a partir del segundo año de operación, con expectativas de crecimiento constante en ventas y una posible expansión del modelo de negocio hacia productos para llevar y la apertura de nuevos locales. El flujo de caja positivo, el Valor Actual Neto (VAN) positivo de 3.043,64 euros y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12,2% reflejan un negocio financieramente viable y rentable, superando la tasa de interés del préstamo ICO y demostrando un retorno favorable sobre la inversión realizada.

NaturMet se presenta como una iniciativa empresarial prometedora en el ámbito de la restauración saludable y sostenible en Madrid. La cuidadosa planificación económica, junto con un enfoque innovador en la alimentación consciente y prácticas de sostenibilidad, posicionan a NaturMet para el éxito en el mercado creciente de comida saludable. La estrategia financiera delineada asegura la viabilidad del proyecto, apoyando

la visión de los socios fundadores de establecer un referente en la alimentación saludable y contribuir positivamente a la comunidad y el medio ambiente.

## **2. PROMOTORES**

NaturMet tiene tres socios, cada uno de ellos con habilidades y experiencias complementarias que hacen de este proyecto algo más que la suma de sus partes.

La primera socia es una reconocida nutricionista con más de una década de experiencia en el campo de la alimentación consciente y la salud holística. Ella es la visionaria detrás del concepto nutricional del restaurante, supervisando el diseño del menú en colaboración con chefs y asegurándose de que cada plato cumpla con los estándares nutricionales. Esta socia ve en NaturMet una oportunidad de darle a la gente opciones alimenticias que están alineadas con un estilo de vida saludable. Su interés en este sector surgió de la creciente conciencia sobre la conexión entre la dieta y el bienestar, y considera que el mercado está listo para una experiencia gastronómica que no comprometa la salud por el sabor.

El segundo socio, por otro lado, es un experto en gestión empresarial con un enfoque en la hospitalidad y el servicio al cliente. Es él quien supervisa las operaciones del día a día del restaurante, desde la gestión de personal hasta el control de calidad. El socio también es el encargado de desarrollar la estrategia de marketing y de establecer relaciones con proveedores y posibles inversores. Decidió unirse a este proyecto porque ve un nicho de mercado estratégico en la creciente demanda de comidas saludables, especialmente en una ciudad cosmopolita como Madrid, donde las personas buscan constantemente alternativas más saludables, pero carecen de opciones que combinen bienestar con alta gastronomía.

Por último, el tercer socio es un chef de alta cocina con una pasión por la sostenibilidad y los ingredientes de origen local. Él es la creatividad culinaria detrás de NaturMet, encargado de llevar la visión de la socia a la vida a través de platos que son tan deliciosos como nutricionales. Miguel ha optado por este sector porque quiere romper el estigma de que la comida saludable es aburrida o insípida. Ve en NaturMet una plataforma para demostrar que la sostenibilidad y el sabor pueden coexistir en un solo plato.

Juntos, estos tres promotores forman un equipo sólido y multidisciplinario que no solo comprende las complejidades del negocio de la restauración, sino que también comparte una visión común de hacer de NaturMet un faro de la alimentación consciente en Madrid. Con su combinación única de habilidades y experiencias, están preparados para enfrentar los desafíos de este emprendimiento y convertirlo en un negocio exitoso que satisface un nicho de mercado muy específico pero creciente.

### **3. LA EMPRESA**

El nombre "NaturMet" se debe a la contracción de las palabras "Natural" y "Metropolitan", reflejando así la filosofía y la ubicación del restaurante. El término "Natural" alude al enfoque en alimentos saludables, orgánicos y sostenibles, mientras que "Metropolitan" se refiere a su situación en el corazón de una ciudad cosmopolita como Madrid. Juntas, estas palabras comunican la misión del restaurante: ofrecer una opción de comida saludable y sostenible en un entorno urbano y moderno.

NaturMet es una empresa nueva del sector de la restauración con sede en el corazón de Madrid, enfocada en ofrecer una alternativa saludable y sostenible a la comida rápida tradicional. El restaurante se caracteriza por su menú único diseñado en colaboración con nutricionistas y chefs, que ofrecen una amplia gama de opciones para acomodar diferentes dietas, incluidas las veganas, vegetarianas y sin gluten. Al usar ingredientes de origen local y seguir prácticas sostenibles, NaturMet no solo sirve comida que es buena para el individuo, sino que también es respetuosa con el medio ambiente.

La empresa se diferencia de sus competidores a través de su enfoque en la calidad y la nutrición. Cada plato del menú se crea con el objetivo de ser tan nutritivo como delicioso, eliminando la idea de que la comida saludable tiene que ser aburrida o insípida. Además, la colaboración con gimnasios y centros de bienestar locales añade una capa adicional a la misión de NaturMet de promover un estilo de vida saludable en la comunidad. Esto se hace a través de programas de lealtad, descuentos y eventos especiales centrados en el bienestar, lo que permite a la empresa extender su impacto más allá de simplemente servir comida.

## Plan de empresa: Naturmet

NaturMet apuesta por la revolución digital en la industria de la hostelería de manera ejemplar. Al ofrecer una plataforma de comercio electrónico intuitiva, la empresa no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también se adentra en el ámbito del análisis de datos que puede ser crucial para adaptar y perfeccionar su oferta de servicios. Pero su enfoque tecnológico va más allá de simplemente ofrecer un sitio web o una aplicación para realizar pedidos.

La digitalización del menú a través de códigos QR también añade una capa de eficiencia y comodidad. Los clientes simplemente escanean el código y acceden al menú digitalizado, lo que facilita una experiencia de usuario más dinámica. También es una excelente forma de mantener actualizada la oferta de alimentos, añadir imágenes atractivas y proporcionar toda la información que los clientes puedan necesitar, como ingredientes y posibles alérgenos.

Otra ventaja es la recopilación de datos e información para el análisis. Con estos sistemas en su lugar, es mucho más fácil para NaturMet hacer un seguimiento de qué platos son más populares, qué elementos del menú podrían necesitar una revisión y cómo se puede mejorar la eficiencia del servicio. También minimiza los errores humanos que a menudo pueden surgir con el sistema de comandas tradicional, como olvidos o errores en los pedidos, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente.

Los sistemas de comandas electrónicas también facilitan el trabajo del personal al eliminar la necesidad de anotar manualmente cada pedido y caminar de un lado a otro del restaurante. Esto es especialmente útil en lugares con múltiples áreas de asientos como salones y terrazas. Además, al automatizar el proceso de toma de pedidos, el personal puede centrarse más en mejorar la calidad del servicio, que es un factor crucial para la rentabilidad del restaurante.

El restaurante se encuentra en una ubicación estratégica que es fácilmente accesible tanto para los residentes locales como para los turistas, y su diseño interior es moderno pero acogedor, reflejando la filosofía de la marca de que la salud y el bienestar pueden ser elegantes y accesibles.



## 4. PRODUCTO

NaturMet ofrece una gama de productos que van más allá del simple acto de alimentarse; proponemos una experiencia gastronómica que se alinea con un estilo de vida saludable y consciente. El menú de NaturMet es un escaparate de la diversidad culinaria, con una fusión de sabores que resaltan la riqueza de los ingredientes de origen local y las técnicas culinarias sostenibles.

Dentro de las ofertas ofrecidas, cabe destacar cuatro tipos de menús que satisfacen diversas necesidades y preferencias dietéticas: el menú "EcoBalance", que ofrece opciones omnívoras equilibradas con una cantidad controlada de carbohidratos, grasas y proteínas; el menú "PureVegan", que presenta platos elaborados exclusivamente con ingredientes de origen vegetal; el menú "GlutenFree Gourmet", especialmente diseñado para personas con intolerancias al gluten o que optan por una dieta sin gluten por elección; y por último, el menú "ActiveLife", que contiene platos ricos en proteínas y nutrientes esenciales para aquellos que llevan un estilo de vida activo.

Cada menú se compone de una serie de entradas, platos principales y postres que son rotativos para destacar los productos de temporada. Por ejemplo, el menú "EcoBalance" incluirá una sopa de calabaza con un toque de jengibre como entrada, seguida de un risotto de quinoa con vegetales de temporada y un postre de frutas frescas con un esmalte de miel local. El menú "PureVegan" destaca por incluir un hummus de remolacha como entrada, un curry de garbanzos y espinacas como plato principal y una tarta de aguacate y limón como postre.

Tabla 1. Menús ofrecidos

<b>Tipo de Menú</b>	<b>Entrada</b>	<b>Plato principal</b>	<b>Postre</b>
EcoBalance	Sopa de calabaza con jengibre	Risotto de quinoa con vegetales de temporada	Frutas frescas con esmalte de miel local
PureVegan	Hummus de remolacha	Curry de garbanzos y espinacas	Tarta de aguacate y limón
GlutenFree Gourmet	Ensalada César sin gluten	Pollo al horno con verduras asadas	Brownie de chocolate sin gluten
ActiveLife	Smoothie de frutas y proteínas	Salmón a la parrilla con quinoa	Barritas de proteínas caseras
OceanSoul	Carpaccio de atún rojo marinado con lima y soja	Paella de mariscos con azafrán y hierbas frescas	Panna cotta de coco y mango
Heartwarm	Consomé de pollo con verduras	Ragú de ternera cocinado a fuego lento con patatas asadas	Taza de chocolate caliente con malvaviscos y canela
FreshAir	Ensalada de rúcula, peras y nueces	Tartar de aguacate y cangrejo	Sorbete de limón con menta fresca

Fuente: elaboración propia

Entre estos menús adicionales, se encuentra el menú "OceanSoul", que es un tributo a los sabores del mar. Este menú incluye una entrada de carpaccio de atún rojo, marinado con una mezcla de lima y soja, que ofrece un inicio fresco y picante. El plato principal es una paella de mariscos con un toque especial de azafrán y hierbas frescas, que busca resaltar los sabores de los ingredientes marinos. Para cerrar, el postre es una panna cotta de coco y mango que ofrece un final tropical y dulce.

Otro menú que ha llamado mucho la atención es el "Heartwarm", ideal para las estaciones más frías. Este menú comienza con un consomé de pollo con verduras, ofreciendo un abrazo cálido al paladar desde el primer sorbo. El plato principal es un ragú de ternera cocinado a fuego lento con patatas asadas, que combina la riqueza de la carne con la

simplicidad reconfortante de las patatas. El postre es una taza de chocolate caliente con malvaviscos y un toque de canela, un final perfecto para una comida que busca reconfortar el alma.

Finalmente, NaturMet no ha querido dejar atrás a quienes buscan opciones más ligeras y ha creado el menú "FreshAir". Este menú ofrece una ensalada de rúcula, peras y nueces como entrada, un plato que combina la frescura de la fruta con el crujiente de las nueces. El plato principal es un tartar de aguacate y cangrejo, una combinación suave y llena de sabor que se convierte en un deleite para los sentidos. El postre es un sorbete de limón con menta fresca, que aporta una nota de frescura y limpieza al final de la comida.

Además de estos menús, también se ofrecen una variedad de bebidas saludables que incluyen zumos naturales prensados en frío, infusiones herbales y una selección de vinos orgánicos. De cara al futuro se busca desarrollar una línea de productos para llevar, como barras energéticas caseras y mezclas de frutos secos, para que los clientes puedan disfrutar de opciones saludables incluso fuera del restaurante.

A través de estos productos, NaturMet no solo se posiciona como un restaurante, sino como un establecimiento que aspira a ser parte integral de la transformación hacia un estilo de vida más saludable para los madrileños.

## 5. ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado de comida saludable en Madrid está en una fase de crecimiento significativo, impulsado por una creciente conciencia sobre la salud y el bienestar entre los consumidores. La demanda de opciones de comida más saludables, sostenibles y éticas está en auge, especialmente entre las generaciones más jóvenes que son más conscientes de los problemas ambientales y de salud asociados con las dietas poco saludables (Aranceta, 2023). Esto crea una oportunidad de mercado estratégica para restaurantes como NaturMet, que ofrecen alternativas más saludables y sostenibles a la comida rápida tradicional.

El consumo de alimentos saludables en España ha experimentado un aumento significativo, según un estudio de FITstore.es, una empresa líder en el comercio electrónico de alimentos aptos para una vida saludable (Redacción Fruit Today, 2023). Desde el inicio de la pandemia hasta la fecha, las compras en línea de este tipo de productos se han incrementado en un 41%, evidenciando un cambio en los hábitos alimenticios de la población española. El cambio se ha notado en todo el país, con Aragón liderando el crecimiento con un aumento del 335% en comparación con 2020. Cataluña y Madrid también han visto un aumento, aunque más moderado (Indisa, 2023).

El estudio también destaca que los productos más demandados en el comercio electrónico son los alimentos ricos en proteínas y los alimentos sin lactosa y sin gluten. La demanda de productos proteicos ha aumentado un 157%, probablemente impulsada por un enfoque renovado en la salud y el bienestar físico. Los alimentos sin lactosa y sin gluten también han continuado creciendo, con aumentos del 24,9% y del 33,8% respectivamente (Indisa, 2023).

El estudio realizado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU, 2017) proporciona una visión detallada sobre los cambios en los hábitos de alimentación de la población española, subrayando un movimiento general hacia dietas más saludables. A través de una encuesta a 1.284 individuos, representativos del rango de edad de 18 a 74 años, se destaca una preocupación creciente por consumir alimentos que beneficien la salud. Este cambio se evidencia en la reducción significativa en el consumo de refrescos

azucarados, bollería, dulces y alcohol, acompañado de un incremento en el consumo de frutas y verduras.

No obstante, el estudio también revela que, a pesar de estos esfuerzos por mejorar los hábitos alimenticios, existe un desfase entre las intenciones y la realidad. Solo un 32% de los españoles sigue una alimentación considerada razonablemente sana según el patrón de referencia de OCU, mientras que un 19% se encuentra en la categoría de nutrición no saludable. Esta discrepancia sugiere que, aunque hay una conciencia sobre la importancia de una dieta saludable, aún hay obstáculos que impiden su completa adopción.

Entre los desafíos identificados para lograr una mejor alimentación se encuentran factores económicos, la falta de tiempo, la resistencia a cambiar hábitos arraigados y la escasez de información precisa sobre nutrición. Especialmente notable es el impacto económico que limita el acceso a alimentos considerados más saludables, como el pescado, las frutas y las verduras. Esto refleja cómo las circunstancias financieras pueden influir directamente en la calidad de la dieta.

Además, el estudio destaca ciertas tendencias en la alimentación que se apartan de los patrones tradicionales, como el aumento en el consumo de leche semidesnatada y desnatada, pan integral, y una notable preocupación por intolerancias alimentarias auto-diagnosticadas, especialmente hacia la lactosa y el gluten. Esto indica un cambio gradual en las preferencias alimenticias y una mayor atención hacia las reacciones del cuerpo a ciertos alimentos.

Por otro lado, se observa una persistencia en las costumbres de la gastronomía tradicional española, como el alto consumo de aceite de oliva, pescado, y carne. Sin embargo, la incorporación de nuevas tendencias sugiere una evolución en el paladar y las preferencias de los consumidores hacia opciones percibidas como más saludables o adecuadas a condiciones físicas específicas.

El negocio de los productos ecológicos enfrenta desafíos significativos debido a la escasez de agua y la inflación, que están frenando su crecimiento. Las asociaciones de productos orgánicos advierten sobre una desaceleración en el mercado como respuesta a la inflación y la falta de precipitaciones, lo cual afecta especialmente a los alimentos

frescos y podría influir en la inflación hasta fin de año. Esta situación ha provocado un aumento en los precios de los productos ecológicos, lo que a su vez ha llevado a los consumidores a optar por alternativas más económicas.

Cabe destacar la disminución del interés por estos productos, lo que contrasta con el incremento del 35% en el consumo de productos orgánicos antes de la pandemia. Actualmente, el crecimiento del consumo de estos productos ha disminuido al 3,5%, un porcentaje menor al esperado. Este cambio de tendencia ha sido notado no solo por las asociaciones de productos ecológicos sino también por los agricultores y ganaderos, quienes señalan una recesión en el consumo de productos frescos ecológicos debido a la inflación.

La subida de precios ha llevado a muchos ciudadanos a priorizar el ahorro sobre la sostenibilidad, optando por abandonar la alimentación ecológica. A pesar de la creciente conciencia sobre un estilo de vida saludable, el precio se ha convertido en un factor determinante en las decisiones de compra. Los consumidores de alimentos ecológicos, que prefieren productos frescos como frutas y hortalizas, enfrentan la realidad de un consumo afectado por la situación económica.

Para impulsar el consumo de productos ecológicos, es crucial mejorar el conocimiento sobre estos productos y promover su consumo mediante campañas de concienciación y difusión. Sin embargo, el desconocimiento sobre el sello ecológico es un obstáculo, ya que un 42% de la población aún no lo reconoce.

En mayo de 2018, la Unión Europea adoptó un marco normativo significativo para la producción ecológica y el etiquetado de los productos ecológicos a través del Reglamento (UE) 2018/848. Este reglamento fue diseñado para reemplazar y mejorar el anterior Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, marcando un paso adelante en la consolidación de las prácticas ecológicas dentro de la agricultura de la UE. Este cambio legislativo buscaba no solo garantizar la sostenibilidad ambiental y la biodiversidad, sino también asegurar la trazabilidad y la autenticidad de los productos ecológicos en el mercado, ofreciendo así a los consumidores confianza en los productos que eligen.

Dentro del marco del Pacto Verde Europeo, la Estrategia "De la granja a la mesa", lanzada por la Comisión Europea en 2020, es otra iniciativa clave que tiene como objetivo transformar el sistema alimentario de la UE en uno justo, saludable y respetuoso con el medio ambiente. Esta estrategia aborda una variedad de desafíos que enfrenta el sistema alimentario, desde la producción hasta el consumo, incluyendo la necesidad de reducir la huella ambiental y climática, garantizar la seguridad alimentaria y apoyar a los productores de la UE. La estrategia "De la granja a la mesa" coloca a la producción ecológica en el centro de la futura política agrícola, proponiendo medidas para incrementar tanto la producción como el consumo de alimentos ecológicos.

Siguiendo esta visión, en 2021, la Comisión Europea presentó el Plan de Acción para el Desarrollo de la Producción Ecológica. Este plan de acción tiene como objetivo fomentar el crecimiento de la producción ecológica para alcanzar la meta de que el 25% de las tierras agrícolas de la UE se dediquen a la agricultura ecológica para 2030. Además, busca mejorar la contribución de la agricultura ecológica a la sostenibilidad ambiental. El plan destaca una serie de medidas y compromisos, desde el apoyo a la conversión hasta la agricultura ecológica, el fomento de la demanda y el consumo de productos ecológicos, hasta la mejora de la cadena de valor ecológica y la integración de la biodiversidad y las consideraciones medioambientales en la producción ecológica.

Estas políticas y regulaciones forman un marco coherente y ambicioso que demuestra el compromiso de la Unión Europea con la sostenibilidad ambiental y la alimentación saludable. Al enfocarse en la producción ecológica y promover prácticas agrícolas más sostenibles, la UE busca no solo proteger el medio ambiente y mejorar la biodiversidad, sino también asegurar una cadena alimentaria más segura y sostenible para las generaciones futuras. El éxito de estas iniciativas depende de la cooperación entre los Estados miembros, los agricultores, la industria alimentaria y los consumidores, para crear un sistema alimentario que sea respetuoso con el medio ambiente, económicamente justo y capaz de proporcionar alimentos saludables para todos.

Por consiguiente, la inflación y la sequía están impactando negativamente en el sector de los productos ecológicos en España, con un cambio de tendencia en el consumo y una priorización del ahorro por parte de los consumidores. A pesar de los desafíos, los expertos consideran que el crecimiento continuará, aunque a un ritmo más lento, y

subrayan la importancia de enfrentar los retos del 'greenwashing' y de incrementar la concienciación y el apoyo a la producción ecológica (Gómez, 2023).

El informe también resalta el papel de las convicciones personales y los hábitos cotidianos, como comer frente a dispositivos electrónicos, que pueden interferir con una alimentación consciente y saludable. Estos aspectos subrayan la complejidad de alcanzar cambios duraderos en la dieta, donde intervienen factores culturales, económicos y de comportamiento.

A pesar del optimismo, también existen desafíos. El mercado está comenzando a saturarse con una variedad de opciones, desde restaurantes de comida rápida saludable hasta establecimientos más exclusivos que también abogan por la sostenibilidad y la nutrición. La competencia es feroz y la diferenciación es clave. NaturMet enfrenta el reto de distinguirse en un mercado cada vez más abarrotado, no solo a través de su menú, sino también mediante sus prácticas sostenibles, colaboraciones estratégicas y compromiso comunitario.

Otra consideración clave es el precio. Los consumidores a menudo asocian la comida saludable y sostenible con un precio más elevado, lo que podría ser un obstáculo para atraer a una base de clientes más amplia. NaturMet debe encontrar el equilibrio adecuado entre ofrecer alimentos de alta calidad y mantener precios accesibles para atraer a una demografía más amplia.

También hay un componente tecnológico en juego. La adaptación rápida a las tendencias digitales, desde las plataformas de pedidos en línea hasta las redes sociales, es crucial para mantenerse relevante y accesible. NaturMet, con su plataforma de comercio electrónico y enfoque en el análisis de datos, parece estar bien posicionado en este aspecto.

En el local de NaturMet, se han incorporado sistemas de pedido digitales integrados en las mesas. Estos sistemas de pedido permiten a los clientes explorar el menú, realizar pedidos, y pagar sin necesidad de interacción directa con el personal. Estos terminales interactivos no solo mejoran la experiencia del cliente proporcionando información detallada sobre los platos, como los ingredientes y posibles alérgenos, sino que también



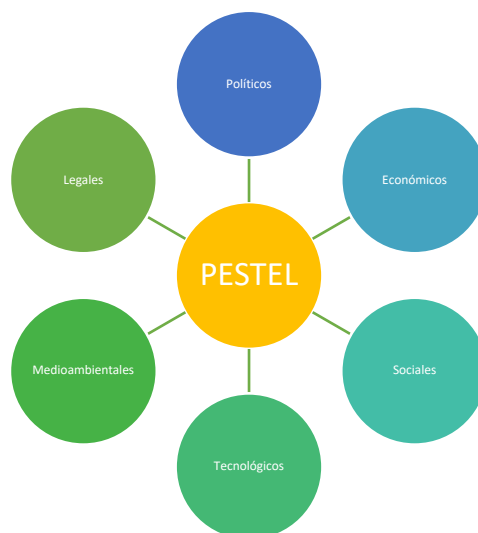
permiten al personal del restaurante centrarse en proporcionar un servicio al cliente de mayor calidad y eficiencia en otras áreas de servicio. Además, la integración de juegos y elementos de entretenimiento en estos dispositivos mejora la experiencia del comensal mientras espera su comida.

Finalmente, la pandemia de COVID-19 ha cambiado el comportamiento del consumidor, con un enfoque mucho mayor en la entrega a domicilio y para llevar. Esto añade otra capa de complejidad al mercado, pero también presenta oportunidades para restaurantes que pueden adaptarse rápidamente a estas nuevas demandas.

### 5.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se emplea como un enfoque estratégico para examinar el entorno externo, y en este caso se aplica específicamente a NatureMet con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Además, el análisis PESTEL abarca una evaluación completa de los aspectos medioambientales, políticos, económicos, sociales y legales que pueden tener un impacto en la empresa dentro de su contexto (Amador-Mercado, 2022). La Figura 2 presenta los componentes del análisis PESTEL:

**Figura 1. Análisis PESTEL**



Fuente: Elaboración propia a partir de Amador-Mercado (2022)

### 5.1.1. Factores políticos

La escena política española se encuentra inmersa en un periodo de incertidumbre acentuada debido a las dificultades para consolidar una mayoría estable en el gobierno. Este estado de inestabilidad se ve ejemplificado en la imprevisibilidad de figuras políticas como Carles Puigdemont, cuyas acciones y decisiones han tendido a desafiar las expectativas y proyecciones políticas habituales (RTVE, 2023).

Puigdemont, cuyo surgimiento político fue propulsado tras el inesperado cambio de liderazgo en la Generalitat de Catalunya, se ha mantenido como una presencia significativa y en ocasiones disruptiva en la política. Su mandato estuvo marcado por el firme objetivo de llevar a cabo un referéndum de independencia. La realización del referéndum el 1 de octubre, y los eventos subsecuentes, incluida la votación por la independencia y la activación del artículo 155 de la Constitución, han contribuido a la persistente atmósfera de incertidumbre.

Los momentos de especulación sobre decisiones cruciales, como la posibilidad de que Puigdemont convocara elecciones anticipadas solo para tomar después un rumbo inesperado, han acentuado la imprevisibilidad del panorama político. Incluso después de que se aplicara el artículo 155, Puigdemont continuó su actividad política desde el extranjero, manteniendo una presencia enigmática y manteniendo la atención de los medios y la opinión pública.

En este contexto, las negociaciones entre PSOE y Junts han reflejado la tensión y la complejidad de las conversaciones políticas, con cada partido manteniendo sus "líneas rojas" y puntos críticos. Estos factores han complicado la formación de un gobierno cohesivo, y han resaltado las divisiones ideológicas y estratégicas dentro del panorama político de España. La imprevisibilidad se extiende más allá de Cataluña y permea el proceso político nacional, donde el PSOE busca navegar y negociar en un entorno desafiante, con el espectro de la independencia catalana y los equilibrios de poder en juego.

Los factores políticos en la Comunidad de Madrid, donde opera Naturmet, incluyen la actual coalición de gobierno del Partido Popular (PP) y VOX, que ha implementado

medidas de reducción de impuestos, lo que tiene un impacto positivo en el entorno empresarial de la región. A nivel autonómico, sí existe mayor estabilidad política, que favorece un clima favorable para la creación de negocios.

### 5.1.2. Factores económicos

Según los datos más recientes del INE, en septiembre, el salario promedio en España se situó en 1.987 euros al mes, reflejando un aumento del 3,4% en los últimos 12 meses. Los salarios en la Comunidad de Madrid han seguido esta tendencia, aumentando un 3,3% (INE, 2023). Por otro lado, los costes de vida han aumentado debido al encarecimiento de la electricidad y los alimentos, con un incremento del 22% en el precio de los alimentos desde diciembre de 2019 y un aumento del 32% en los costes de la electricidad desde el inicio de la crisis sanitaria (Jiménez, 2023).

En la actualidad, la tasa de inflación se encuentra en un 3,5% mensual, según datos de septiembre de 2023, y esta situación se debe a una serie de factores interconectados. Entre ellos se incluyen el aumento sostenido en los precios de los combustibles desde 2017, los efectos de la guerra en Ucrania, y el incremento en el coste del gas proveniente de Argelia, influido por las tensiones en torno al Sáhara. Además, durante la pandemia, las compañías petroleras redujeron la producción de barriles de petróleo, y con la posterior recuperación económica, la demanda superó la oferta, lo que resultó en el mayor aumento en los precios de los combustibles en los últimos 35 años (INE, 2023).

Este aumento en el PIB per cápita indica un crecimiento económico en la Comunidad de Madrid durante ese período. Varias razones pueden contribuir a este aumento, como el desarrollo de sectores económicos clave, la inversión en infraestructura, la generación de empleo y la mejora de la calidad de vida en la región. Además, factores como políticas gubernamentales favorables, la ubicación estratégica de Madrid como centro de negocios y su atractivo para inversiones extranjeras pueden haber contribuido a este incremento.

Un PIB per cápita más alto sugiere un mayor nivel de vida promedio para los habitantes de la Comunidad de Madrid, lo que puede traducirse en acceso a mejores servicios, educación, salud y oportunidades económicas. Este dato refleja el dinamismo económico y la prosperidad que caracterizan a esta región de España en el año 2021 (INE, 2023).

El Eurostat (2024) que analiza la reacción de los hogares españoles frente al repunte de los precios entre agosto y octubre de 2023, revela medidas drásticas adoptadas por casi el 70% de los hogares en España para adaptarse a la creciente inflación. Estas medidas incluyen la reducción del gasto, la búsqueda de ofertas y el retraso en la compra de bienes duraderos. La situación es aún más preocupante considerando que casi la mitad de los hogares han tenido que recortar sus ahorros o recurrir más frecuentemente a créditos para mantener su nivel de consumo. Este comportamiento pone de manifiesto el estrés financiero que la inflación ha impuesto en la cotidianidad de las familias españolas.

En comparación con la media de la Unión Económica y Monetaria (UEM), los hogares españoles han mostrado una tendencia mayor hacia la adquisición de créditos y la búsqueda de ingresos adicionales mediante un segundo empleo o más horas de trabajo. Esta realidad se acentúa especialmente entre aquellos hogares con menor liquidez, donde aproximadamente el 15% ha optado por incrementar sus horas de trabajo o tomar un segundo empleo, un aumento del 6,8% con respecto al año anterior. Además, casi el 40% de los hogares españoles ahorra menos, superando la media europea, y más del 10% ha tenido que recurrir a préstamos.

El impacto de la inflación ha sido particularmente significativo en grupos específicos de la población, tales como los jóvenes, las mujeres y las personas con menor nivel educativo o que residen en viviendas alquiladas. Estos grupos han tendido a incrementar su carga laboral para enfrentar las dificultades económicas provocadas por la inflación. Mirando hacia el futuro, un porcentaje considerable de hogares anticipa la necesidad de reducir aún más el gasto, ahorrar menos y trabajar más horas o conseguir un trabajo adicional.

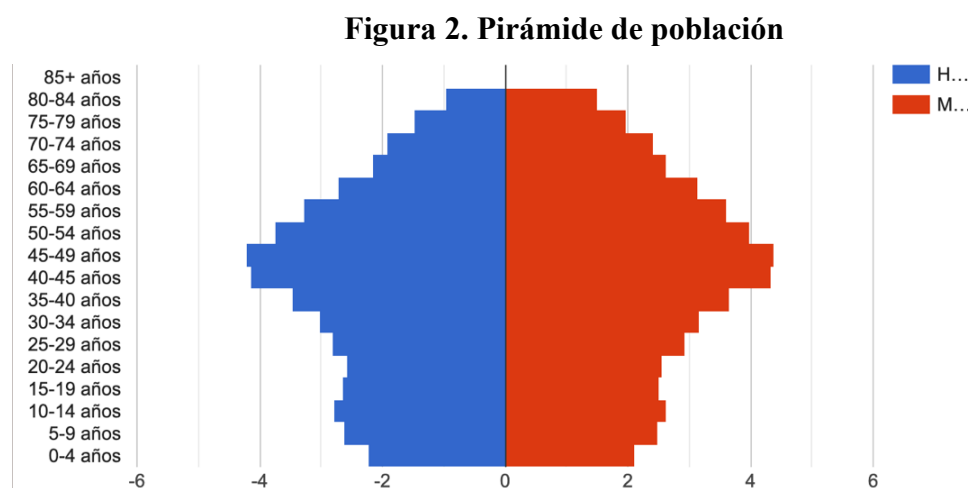
El informe también destaca una dinámica preocupante en relación con los precios de la energía, señalando que un incremento significativo en estos precios duplica el efecto en la inflación subyacente comparado con el efecto de una reducción equivalente. Esto sugiere que, aunque los precios de la energía suban rápidamente, su disminución no alivia la inflación a la misma velocidad.

Adicionalmente, los datos de Eurostat revelan que la proporción de personas con más de un empleo en España ha experimentado un crecimiento significativo, mucho mayor que

el observado en la UE, lo que refleja una estrategia adaptativa ante el aumento del coste de vida. Sin embargo, el porcentaje de hogares que han podido hacer frente a la inflación mediante incrementos salariales es similar entre España y el resto de la UE, lo que indica que, a pesar de los esfuerzos por aumentar los ingresos, la inflación sigue representando un desafío considerable para muchos hogares españoles.

### 5.1.3. Factores sociales

España se encuentra experimentando un proceso de envejecimiento demográfico que muestra la pirámide de población de la ciudad de Madrid (Datos Macro, 2022). La media de edad en Madrid es de 44-49 años, lo que refleja una población envejecida con más personas mayores de 30 años que jóvenes.



Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro (2023)

En la actualidad, la CAM se caracteriza por las desigualdades que afectan a la pobreza y la exclusión social, siendo uno de los dos elementos determinantes en la sociedad regional. La crisis económica provocada por la pandemia de COVID-19 y el aumento de la inflación han revelado desigualdades en la distribución de la riqueza, lo que plantea un riesgo de pobreza arraigada en la CAM. Estas tendencias tienen un impacto en diversos sectores, incluyendo la pobreza infantil, la precariedad laboral en las mujeres y la pobreza salarial.

#### 5.1.4. Factores ambientales

La sociedad actual muestra una creciente conciencia acerca de la importancia de preservar el medio ambiente, y esto se refleja en la percepción positiva que tienen las empresas comprometidas con la sostenibilidad ambiental. Como resultado, la demanda de prácticas respetuosas con el entorno está en constante aumento, lo que impulsa a las empresas a reducir su consumo de plásticos y otros materiales contaminantes. En este contexto, nuestra empresa ha adoptado un firme compromiso con la sostenibilidad ambiental, optando por utilizar envases de cartón biodegradable y bambú en los envíos para minimizar su impacto en los ecosistemas terrestres.

En lo que respecta a la adquisición de productos, estamos enfocados en buscar proveedores que cuenten con certificaciones ecológicas. Además, para respaldar la economía local, hemos decidido abastecernos de frutas y verduras en el mercado de San Antón, así como obtener carnes y pescados de fuentes locales. Este enfoque hacia la sostenibilidad y el apoyo a la comunidad local son aspectos fundamentales de nuestra estrategia empresarial.

#### 5.1.5. Factores legales

En el ámbito de la hostelería y, más específicamente, en el sector de la restauración, existen regulaciones legales que son fundamentales para su funcionamiento. A nivel nacional, el Real Decreto 39/2010, emitido el 15 de enero, revoca varias normativas estatales relacionadas con el acceso a actividades turísticas y su ejercicio. Además, el Real Decreto 3484/2000, del 29 de diciembre, establece las normas de higiene que deben cumplir los establecimientos que se dedican a la elaboración, distribución y comercialización de comidas preparadas (BOE, 2023).

En el contexto de la Comunidad de Madrid, se aplican leyes específicas para regular las actividades relacionadas con la hostelería. La Ley 1/1999, de ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, fue posteriormente modificada por la Ley 1/2003 y regula aspectos clave de este sector en la región. Además, la Orden 1688/2002 de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica establece requisitos para la comunicación de

precios en el sector de la restauración ante la Dirección General del Turismo. Asimismo, el Decreto 94/2002 regula el Registro Mercantil y de Entidades Turísticas.

En cuanto a la normativa relacionada con la venta de bebidas alcohólicas, se aplican restricciones y requisitos específicos. La Ley 5/2002, emitida el 27 de junio, se enfoca en las Drogodependencias y otros Trastornos Adictivos e impone una prohibición estricta de la venta de alcohol y tabaco a personas menores de 18 años. También prohíbe la promoción activa de estas bebidas entre menores de edad, con el fin de prevenir el consumo irresponsable y los problemas relacionados con las adicciones. Estas regulaciones son fundamentales para garantizar la seguridad y la salud pública en el sector de la hostelería y la restauración.

## 5.2. Análisis de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por el profesor de Harvard, Michael Porter, se utiliza para realizar un análisis estratégico microeconómico de las empresas con el objetivo de comprender su posición en un sector y su probabilidad de permanecer en él (Cristerna et al., 2013; Porter, 2008). La Figura 4 muestra cómo se lleva a cabo este análisis.

**Figura 3. Visualización de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Porter (2008)

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En este contexto, se observa que esta amenaza se considera elevada debido a las características particulares del sector en el que opera la empresa. NaturMet se encuentra en el sector de la restauración de comida saludable para llevar, un nicho en crecimiento que no requiere inversiones significativas en términos de capital inicial. Esto implica que la barrera de entrada para nuevos negocios es relativamente baja, lo que facilita que emprendedores puedan ingresar al mercado con relativa facilidad.

No obstante, es importante destacar que, a pesar de la accesibilidad para nuevos competidores, también se menciona que la competencia en este sector es alta, especialmente en una ciudad como Madrid. Esto sugiere que, aunque la amenaza de entrada es elevada, el mercado ya está saturado con numerosos establecimientos que compiten en el mismo espacio. La alta competencia en el sector de la restauración de comida saludable para llevar implica que los nuevos participantes deberán enfrentarse a un entorno desafiante y competitivo, donde destacarse y ganar cuota de mercado podría resultar complicado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La razón detrás de esta evaluación es la presencia de numerosos proveedores en el sector de la restauración. Dado que hay una amplia gama de empresas y profesionales que suministran productos y materias primas a los restaurantes, NaturMet tiene la flexibilidad de elegir entre varias opciones disponibles en el mercado.

Sin embargo, se enfatiza la importancia de mantener una relación sólida y positiva con los proveedores. Esto se debe a que los proveedores son aliados clave en el éxito de un restaurante, ya que proporcionan las materias primas necesarias para preparar los alimentos que se sirven a los clientes. Mantener una buena relación con los proveedores implica establecer una comunicación efectiva, cumplir con los compromisos de pago y mantener una colaboración constante para garantizar la disponibilidad de productos de calidad en el momento adecuado.



Para negociar de manera efectiva con los proveedores, se sugieren varias acciones, como realizar un seguimiento detallado de los gastos con cada proveedor, identificar a los proveedores clave que representan una parte significativa de las compras, buscar acuerdos mutuamente beneficiosos que incluyan descuentos o servicios adicionales, considerar aspectos más allá del precio, como la calidad y el servicio, y mantener una relación de confianza y constancia en la relación comercial.

### **Poder de negociación de los clientes**

En el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se destaca que el poder de negociación de los clientes en el caso de NaturMet se considera alto. Esta evaluación se basa en el hecho de que los clientes tienen una amplia variedad de opciones de restaurantes entre los cuales pueden elegir, sin enfrentar costes significativos asociados con cambiar de restaurante si no están satisfechos con su experiencia. En otras palabras, los clientes tienen la flexibilidad de seleccionar entre varios establecimientos de comida, lo que les otorga un alto grado de influencia en sus decisiones de compra.

La competencia dentro del sector de restaurantes orientados a la salud, como Healthy Poke y Honest Greens, refleja un mercado dinámico y en crecimiento. La creciente demanda de opciones de alimentación saludable ha fomentado un ambiente competitivo donde cada establecimiento busca diferenciarse a través de la calidad de sus ingredientes, la innovación en sus menús y la experiencia general del cliente.

Healthy Poke y Honest Greens, al igual que NaturMet, operan dentro de este nicho de mercado enfocado en la salud, ofreciendo menús basados en alimentos frescos, nutritivos y, a menudo, personalizables. Esta tendencia hacia la personalización y la calidad en la alimentación saludable incrementa las expectativas de los consumidores, quienes buscan no solo comer de manera saludable sino disfrutar de una experiencia culinaria única y satisfactoria.

La posible competencia y los comportamientos de estos restaurantes destacan la importancia de la diferenciación y la innovación constante. NaturMet, al igual que sus competidores, debe esforzarse por ofrecer un valor agregado que lo distinga, ya sea a través de ingredientes únicos, métodos de preparación innovadores o una atmósfera y

servicio excepcionales. La capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes en la alimentación saludable y responder a las preferencias cambiantes de los consumidores es crucial para mantener la relevancia y atraer a una base de clientes leales. Además, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter sugiere que en un mercado con alta competencia y con clientes que poseen un fuerte poder de negociación, las estrategias de marketing efectivas y la comunicación de los valores y principios de la marca pueden jugar un papel importante en la captación y retención de clientes. NaturMet debe comunicar eficazmente su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el bienestar para resonar con los consumidores conscientes de su salud y su impacto ambiental.

Los comportamientos de otros restaurantes enfocados en la alimentación saludable, como Healthy Poke y Honest Greens, ofrecen valiosas lecciones sobre cómo navegar en el competitivo mercado de la restauración con un enfoque en el bienestar y la sostenibilidad. Estos establecimientos han logrado destacarse mediante la adopción de estrategias específicas que podrían servir de inspiración para NaturMet.

**\*\*Healthy Poke\*\*** se ha especializado en ofrecer bowls de poke personalizables, un plato que combina ingredientes frescos y nutritivos con un fuerte énfasis en el sabor y la personalización. La clave de su éxito radica en su capacidad para adaptarse a las preferencias individuales de sus clientes, permitiéndoles elegir entre una variedad de bases, proteínas, toppings y salsas. Esta flexibilidad no solo atrae a un amplio espectro de gustos y necesidades dietéticas, sino que también mejora la experiencia del cliente al ofrecerle el control sobre su comida. Además, Healthy Poke se ha beneficiado de una presentación visual atractiva de sus platos, lo que ha fomentado el compartir en redes sociales, aumentando su visibilidad y atractivo entre el público más joven y digitalmente conectado.

**\*\*Honest Greens\*\***, por su parte, se ha posicionado como un restaurante que ofrece platos saludables, sabrosos y elaborados con ingredientes de origen local y de temporada. Su compromiso con la sostenibilidad, la transparencia en el origen de sus ingredientes y su enfoque en crear una experiencia culinaria que beneficie tanto al cuerpo como al planeta, han resonado fuertemente con un público consciente de su salud y el medio ambiente. Honest Greens ha sabido combinar la conveniencia de una comida rápida con la calidad y el valor nutritivo de la cocina casera, ofreciendo así una alternativa atractiva para

aquellos que buscan opciones de alimentación saludable sin comprometer el sabor o la calidad.

Ambos establecimientos han demostrado la importancia de adaptarse a las tendencias emergentes en la alimentación saludable y a las expectativas cambiantes de los consumidores. La innovación en el menú, la calidad constante, la atención al detalle y la capacidad de crear una experiencia de marca coherente y atractiva son aspectos fundamentales de su éxito.

Para NaturMet, observar y aprender de los comportamientos de Healthy Poke y Honest Greens puede ser fundamental. Adoptar un enfoque centrado en el cliente, que priorice la personalización, la calidad y la sostenibilidad, puede ayudar a diferenciarlo en un mercado saturado. Además, la inversión en marketing digital y en la creación de una experiencia de marca única y memorable puede aumentar su visibilidad y atractivo entre los consumidores objetivo. En última instancia, la adaptabilidad y la innovación serán clave para mantenerse competitivo y relevante en el dinámico sector de la restauración saludable.

Este alto poder de negociación de los clientes pone de relieve la importancia fundamental de satisfacer las expectativas de los clientes en la industria de la restauración. Los clientes tienen la capacidad de ejercer presión sobre los restaurantes al decidir dónde gastar su dinero, y si no están satisfechos con la calidad de la comida, el servicio o la experiencia en general, pueden optar fácilmente por visitar otro restaurante en su lugar.

Para NaturMet y otros restaurantes, esto implica la necesidad de mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos de su operación, desde la preparación de alimentos hasta el servicio al cliente y la atmósfera del restaurante. La satisfacción del cliente se convierte en una prioridad, ya que la retención de clientes satisfechos y la generación de una clientela leal son esenciales para el éxito continuo en un mercado competitivo.

Por lo tanto, el alto poder de negociación de los clientes en la industria de la restauración destaca la importancia de brindar una experiencia excepcional para garantizar la fidelidad

del cliente y mantener una ventaja competitiva en un mercado donde las opciones son abundantes y la competencia es intensa.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos, en el contexto del análisis de las 5 Fuerzas de Porter para NaturMet, se refiere a la competencia que enfrenta este restaurante por parte de otros tipos de alimentos y establecimientos gastronómicos. Entre estos competidores se encuentran los restaurantes de comida rápida, o las comidas ya preparadas de supermercados, que son fácilmente reconocibles y ofrecen productos alimenticios similares a los que se encuentran en NaturMet.

La preocupación radica en que, a menudo, estos productos de comida rápida no presentan una diferenciación significativa en términos de calidad o propiedades nutricionales en comparación con los productos de calidad que ofrece NaturMet. En otras palabras, los consumidores pueden optar por productos de comida rápida en lugar de los ofrecidos por NaturMet, lo que representa una amenaza para este restaurante.

Para NaturMet, que se enfoca en proporcionar productos de alta calidad y saludables, la falta de diferenciación entre los productos de comida rápida puede ser un desafío. Aunque su enfoque en la calidad y la sostenibilidad es una ventaja competitiva, aún debe competir con la percepción generalizada de que la comida rápida es más conveniente y, a menudo, más económica.

Por lo tanto, para enfrentar esta amenaza de productos sustitutos, NaturMet debe enfocarse en comunicar de manera efectiva su propuesta única de valor a los clientes, destacando la calidad, los ingredientes locales y la sostenibilidad que ofrece en comparación con la comida rápida tradicional. Además, la diferenciación en términos de sabor y presentación de sus platos puede ser un factor clave para atraer y retener a los clientes que buscan una experiencia gastronómica excepcional en lugar de una comida rápida común. En última instancia, la estrategia de marketing y la promoción de sus atributos distintivos son esenciales para mitigar la amenaza de productos sustitutos y mantener su posición en el mercado.

## **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores en la industria de la restauración se caracteriza por ser alta debido a la presencia de un gran número de empresas que compiten por el mismo mercado y la atención de los consumidores. Esta competencia se debe en parte a que la industria de la restauración satisface una necesidad básica y es esencial en la vida cotidiana de las personas. Además, en lugares como Madrid, donde se encuentra NaturMet, la densidad de restaurantes es significativa, lo que aumenta aún más la rivalidad en la zona.

Esta alta competencia puede representar una desventaja para un restaurante de comida rápida de calidad como NaturMet. A pesar de su enfoque en ofrecer productos de alta calidad, saludables y sostenibles, debe competir con una gran cantidad de competidores en el mismo espacio. La competencia puede llevar a la presión sobre los precios y los márgenes de beneficio, lo que a su vez puede dificultar que un restaurante como NaturMet mantenga precios competitivos mientras mantiene su estándar de calidad.

Para enfrentar esta situación, NaturMet debe esforzarse por diferenciarse de manera efectiva de la competencia. Esto puede incluir la promoción de su enfoque en la calidad de los ingredientes, la sostenibilidad y la colaboración con nutricionistas y chefs para crear un menú único y saludable. Además, la creación de una experiencia de cliente excepcional y la construcción de una marca sólida pueden ayudar a destacar en medio de la alta rivalidad competitiva.

La innovación constante en su menú, la promoción de ofertas especiales y la atención a las preferencias cambiantes de los consumidores también son estrategias que pueden ayudar a NaturMet a mantenerse competitivo en un mercado lleno de rivales. En resumen, la alta rivalidad entre competidores en la industria de la restauración es un desafío, pero con la estrategia adecuada, un restaurante como NaturMet puede encontrar su nicho y destacar en este entorno competitivo.

Por tanto, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter proporciona información valiosa sobre el entorno competitivo de NaturMet y sugiere que enfrenta desafíos en un mercado competitivo, pero en crecimiento. La diferenciación y la satisfacción del cliente son aspectos clave para el éxito en este entorno empresarial. Además, se destaca la importancia de mantener buenas relaciones con proveedores y clientes, así como de adaptarse a las tendencias del mercado.

## **6. PLAN DE PRODUCCIÓN**

El plan de producción de NaturMet se construye sobre la base de la eficiencia y la sostenibilidad, asegurando que cada componente del menú no solo sea fresco y de la más alta calidad, sino también producido y suministrado de manera que respete el medio ambiente y la economía local. Para lograr esto, NaturMet implementa un modelo de producción justo a tiempo (JIT), que reduce el desperdicio y mejora la rotación de inventario al recibir productos justo antes de que sean necesarios para la preparación de los platos.

La selección de proveedores es un proceso meticuloso en el que se prioriza a aquellos que demuestran prácticas sostenibles y orgánicas, además de estar ubicados cerca del restaurante para minimizar la huella de carbono asociada al transporte. Esto significa que los productos de temporada tienen un lugar destacado en el menú, y la oferta se ajusta según la disponibilidad estacional para mantener la frescura y el menor impacto ambiental.

La planificación de la producción también se basa en un análisis cuidadoso de las tendencias históricas de ventas y proyecciones de demanda. Esto permite a NaturMet anticipar las necesidades de inventario y personal, asegurando que haya suficientes ingredientes frescos y manos trabajadoras durante los picos de actividad, sin exceder lo necesario durante los períodos más tranquilos.

El diseño de la cocina está optimizado para maximizar la eficiencia, con estaciones de trabajo dedicadas para la preparación de distintos tipos de menús y la utilización de equipos de cocina de bajo consumo energético. La formación continua del personal de cocina en técnicas de cocción eficientes y sostenibles es una prioridad, fomentando un ambiente de mejora continua.

Un elemento distintivo de la experiencia en NaturMet es su sistema de comandas en la mesa. Esta pantalla táctil integrada en las mesas del restaurante permite a los clientes hacer sus pedidos directamente, eliminando la necesidad de interacción con el personal para este propósito. Este sistema es personalizable y se integra perfectamente con el sistema POS del restaurante, acelerando el servicio y permitiendo que el personal atienda

Plan de empresa: Naturmet

a un mayor número de comensales (Galván et al., 2012). Además, cuenta con elementos interactivos como juegos y mensajes de bienvenida para entretener a los clientes mientras esperan su comida.



## 7. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing de NaturMet tiene como objetivo posicionar al restaurante como líder en el sector de la comida saludable y sostenible en Madrid. La estrategia se centra en tres pilares principales: conciencia de marca, experiencia del cliente y marketing digital.

**Tabla 2. Plan de Marketing Mix de NaturMet**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo comercial y previsión de ventas	NaturMet aspira a incrementar su clientela en un 10% anual, consolidando su posición como líder en comida saludable y sostenible en Madrid.
Política de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcas, Logotipos, Nombre: NaturMet utiliza un logo circular con hojas verdes para simbolizar la salud y sostenibilidad.</li> <li>- Cartera de Productos: Menús temáticos que incluyen "EcoBalance", "PureVegan", entre otros.</li> <li>- Evolución del Producto: Introducción de nuevos platos según temporada y feedback del cliente.</li> <li>- Valor Añadido: Experiencia gastronómica saludable con ingredientes locales y orgánicos.</li> <li>- Estrategias: Innovación continua del menú en colaboración con nutricionistas y chefs.</li> </ul>
Política de precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura y Fijación: Precio medio de 22,5 euros por menú, equilibrando calidad y accesibilidad.</li> <li>- Descuentos Aplicables: Programas de fidelización con descuentos para miembros recurrentes.</li> <li>- Condiciones de Cobro: Pago digital y en efectivo en el restaurante.</li> <li>- Evolución Futura del Precio: Ajustes basados en la inflación y costes de los ingredientes, manteniendo la competitividad.</li> </ul>
Política de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal a Utilizar: Venta directa en el restaurante y pedidos online a través de e-commerce y aplicación móvil.</li> <li>- Zonas donde Distribuirá: Foco inicial en el centro de Madrid, con planes de expansión futura.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste, Seguridad y Cobertura: Sistema de entrega optimizado para garantizar frescura y calidad.</li> <li>- Control del Canal: Monitoreo y análisis de la eficacia de la distribución mediante feedback y tecnología.</li> </ul>
<p>Política de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la Imagen: Promoción de un estilo de vida saludable y consciente, respaldado por un entorno acogedor y servicio excepcional.</li> <li>- Publicidad: Mensaje y Medios: Campañas en redes sociales, colaboraciones con influencers, y eventos locales para aumentar la visibilidad.</li> <li>- Objetivos de la Comunicación: Construir una comunidad alrededor de la marca, educar sobre la alimentación saludable, y destacar la sostenibilidad.</li> <li>- Promociones: Ofertas especiales para nuevos clientes y eventos temáticos en el restaurante.</li> <li>- Relaciones Públicas: Participación en iniciativas locales de sostenibilidad y salud, estableciendo a NaturMet como un miembro activo de la comunidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El mercado y tendencias reconocen un creciente interés por la alimentación saludable y sostenible, especialmente en áreas urbanas como Madrid. NaturMet se posiciona para satisfacer esta demanda con un enfoque en la calidad, la sostenibilidad y la innovación.

Las políticas de marketing mix están diseñadas para alinear el producto, precio, distribución y comunicación de NaturMet con las expectativas y valores de sus clientes. Este enfoque integrado asegura una experiencia coherente y satisfactoria para el cliente, fortaleciendo la marca en el competitivo mercado de la restauración saludable.

En relación a la distribución, NaturMet también tiene un componente digital fuerte. Los clientes pueden realizar pedidos a través de una plataforma de comercio electrónico intuitiva, lo que permite una experiencia de usuario más cómoda y eficiente. Este enfoque en la tecnología no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también permite un

análisis de datos más preciso que puede ayudar a refinar aún más la oferta y los servicios de la empresa.

En cuanto al logo, la forma circular puede simbolizar la naturaleza holística y completa de la salud y el bienestar, que es lo que NaturMet aspira a ofrecer a sus clientes. Las hojas verdes, por su parte, son un símbolo universalmente reconocido de lo natural, lo orgánico y lo sostenible. También pueden evocar frescura y crecimiento, dos cualidades que el restaurante quiere asociar con su comida y su marca. En conjunto, el logo comunica de forma efectiva la identidad de NaturMet como un establecimiento que es moderno, pero a la vez profundamente arraigado en principios de sostenibilidad y bienestar.

*Figura 4. Logo de NaturMet Restaurant*



Fuente: elaboración propia

Para aumentar la conciencia de marca, NaturMet organiza y participa en eventos relacionados con la salud y el bienestar, establece asociaciones con influencers y expertos en nutrición, y realiza campañas en medios locales para destacar su compromiso con la sostenibilidad y la salud. Además, el restaurante planea obtener certificaciones de sostenibilidad y orgánicas que refuercen su mensaje.

## Plan de empresa: Naturmet

La experiencia del cliente es central en la estrategia de marketing de NaturMet. La empresa busca crear una experiencia memorable no solo a través de la comida, sino también mediante un servicio excepcional y un ambiente acogedor. La capacitación del personal enfatiza la importancia de una interacción positiva con el cliente, y se alienta a los empleados a compartir la historia y la filosofía del restaurante.

En el frente digital, NaturMet invierte en marketing de contenido, SEO y redes sociales para mejorar su presencia en línea. La plataforma de comercio electrónico es promocionada activamente como una forma conveniente de disfrutar de la oferta de NaturMet, junto con la promoción de una aplicación móvil dedicada que mejora la experiencia de pedido. Las estrategias de marketing por correo electrónico personalizado y programas de fidelización se utilizan para mantener a los clientes comprometidos y volver por más.

En este sentido, NaturMet publica artículos y blogs que destacan la importancia de una nutrición saludable, comparten recetas innovadoras y discuten tendencias en la industria alimentaria. El contenido está optimizado para motores de búsqueda con la inclusión de palabras clave estratégicas, asegurando una visibilidad óptima en los resultados de búsqueda para temas relacionados con la alimentación saludable y orgánica.

En las redes sociales, NaturMet mantiene un diálogo activo con su comunidad, publicando regularmente actualizaciones del menú, noticias sobre eventos de la empresa y promociones exclusivas. La interacción con los seguidores no es unidireccional; la empresa escucha y responde activamente a los comentarios y preguntas, creando una atmósfera de comunidad y compromiso. Las promociones y las colaboraciones con influencers del sector de la salud y la alimentación también forman parte de su estrategia para aumentar la visibilidad y el alcance de la marca.

La aplicación móvil de NaturMet es una extensión de su compromiso con la comodidad del cliente. La aplicación no solo facilita la visualización y el pedido del menú, sino que también personaliza la experiencia del usuario recordando pedidos anteriores y sugiriendo nuevos platos basados en las preferencias. Además, permite a los usuarios realizar seguimiento de sus pedidos en tiempo real y ofrece la posibilidad de programar

pedidos con antelación, lo que resulta en una experiencia de usuario fluida y sin contratiempos.

El e-commerce y la funcionalidad de la aplicación se complementan con un sistema de entrega bien estructurado que promete eficiencia y confiabilidad. Los clientes pueden optar por la entrega a domicilio o recoger sus pedidos en el restaurante. El proceso de entrega está diseñado para mantener la calidad y frescura de los alimentos, asegurando que cada plato que sale de la cocina de NaturMet llegue al cliente como si acabara de ser preparado.

El análisis de datos juega un papel crucial en el ajuste del plan de marketing. Herramientas analíticas avanzadas evalúan el rendimiento de las campañas, la satisfacción del cliente y las tendencias de compra para informar decisiones de marketing más inteligentes y dirigidas.

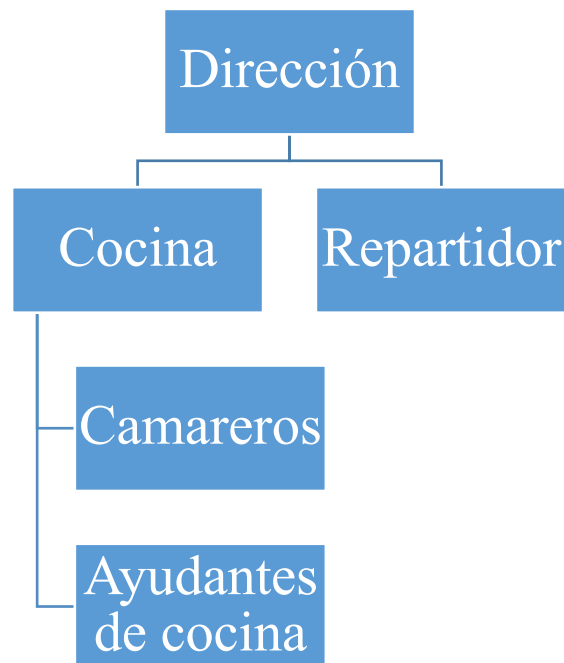
En conjunto, estos esfuerzos de producción y marketing se alinean para asegurar que NaturMet no solo ofrezca productos excepcionales, sino que también construya una marca sólida y reconocida que resuene con los valores y estilos de vida de su clientela.

Por último, el empleo de tecnologías avanzadas como estas contribuye a modernizar la imagen de NaturMet, haciéndolo más atractivo no solo para los clientes sino también en un mercado cada vez más competitivo. En resumen, la integración de tecnologías digitales en el modelo de negocio de NaturMet ha revolucionado la forma en que interactúa con sus clientes, mejorando la eficiencia, la satisfacción del cliente y, en última instancia, la rentabilidad del restaurante.

## 8. PLAN DE ORGANIZACIÓN

El plan de organización adaptado a la estructura salarial dada muestra un equipo compacto y eficiente, que refleja la dedicación de NaturMet a mantener un modelo de negocio en el que la calidad del servicio es tan importante como la calidad de la comida. Con un cocinero, un camarero, un ayudante de cocina y un repartidor, cada miembro del equipo tiene una función esencial que garantiza el funcionamiento suave y eficiente del restaurante. Asimismo, los dos socios del negocio realizarán funciones de cocina y recepción de los clientes.

*Tabla 3. Organigrama de NaturMet*



Fuente: elaboración propia

Organigrama y Funciones:

- Cocinero (Salario bruto: €1730/mes, 1 trabajador): Responsable de la ejecución del menú y la mantención de los estándares de calidad culinaria. Trabaja en estrecha colaboración con el ayudante de cocina para desarrollar y perfeccionar recetas, controlar el stock de ingredientes y gestionar el ritmo de trabajo en la cocina.
- Camarero (Salario bruto: €1240/mes, 1 trabajador): Punto de contacto principal para los clientes, encargado de brindar una experiencia de servicio excepcional.

Debe estar bien versado en el menú y la filosofía del restaurante para asesorar a los clientes y mejorar su experiencia general.

- Ayudante de cocina (Salario bruto: €1210/mes, 1 trabajador): Apoya al cocinero en la preparación de los platos, mantenimiento del área de trabajo y garantiza el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.
- Repartidor (Salario bruto: €1070/mes, 1 trabajador): Responsable del transporte y entrega de las comidas a los clientes, siendo un representante de la marca en el servicio de entrega. Es esencial que mantenga un alto estándar de servicio y puntualidad.

En cuanto al marketing, dado el equipo reducido y la especialización requerida, NaturMet optará por subcontratar esta función a una agencia o consultores especializados. Este enfoque permite acceder a un equipo más amplio de expertos en marketing, incluyendo estrategias digitales, creadores de contenido y analistas de datos, sin los costes asociados a empleados permanentes. La agencia colaborará estrechamente con el director general y el jefe de marketing para crear campañas que reflejen los valores y objetivos de NaturMet.

El transporte de las comidas, un elemento crítico dada la creciente demanda de servicios de entrega a domicilio, será gestionado internamente al principio, con un repartidor que conozca bien la ciudad y pueda ofrecer un servicio eficiente y amigable. A medida que el volumen de pedidos aumente, se considerará la posibilidad de asociarse con plataformas de entrega de terceros para ampliar el alcance y la eficiencia del servicio de entrega.

Este enfoque organizacional permite a NaturMet mantener una estructura de costes laborales predecible y manejable, mientras que la externalización del marketing y la posible colaboración con servicios de entrega externos ofrece flexibilidad y escalabilidad a medida que el restaurante crece y evoluciona en el mercado dinámico de Madrid.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1. Ingresos

Para calcular los ingresos futuros del restaurante considerando un aumento anual del 10% en el número de clientes, por el mayor conocimiento de NaturMet, manteniendo constante el precio medio del menú, se seguirá la siguiente fórmula:

*Tabla 4. Ingresos totales estimados*

Partida de ingresos / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes restauración	7800	8580	9438	10382	11420
Precio medio restauraciones	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5
<b>Ingresos totales</b>	<b>175.500 €</b>	<b>193.050 €</b>	<b>212.355 €</b>	<b>233.591 €</b>	<b>256.950 €</b>

Fuente: elaboración propia

Los ingresos proyectados para el negocio se basan en la cantidad de clientes de restauración y el precio medio por servicio de restauración, que incluye dos platos, bebida y postre, manteniendo un precio constante de 22,5 euros a lo largo de los cinco años.

En el primer año, se espera que 7.800 clientes proporcionen ingresos totales de 175.500 euros. Esta cifra representa los ingresos de todas las ventas de servicios de restauración, basándose en el supuesto de que cada cliente adquirirá un menú completo al precio medio estipulado.

Para el segundo año, se proyecta un incremento del 10% en la cantidad de clientes, subiendo a 8.580, lo que resultaría en ingresos totales de 193.050 euros. Este incremento progresivo continúa año tras año, reflejando una estrategia de crecimiento consistente o una expansión exitosa del mercado del restaurante.

En el tercer año, con 9.438 clientes, se espera que los ingresos totales alcancen los 212.355 euros, siguiendo el mismo aumento del 10% en la base de clientes.

En el cuarto año, se proyecta que el número de clientes aumente a 10.382, generando ingresos totales de 233.591 euros.



Finalmente, para el quinto año, se anticipa que la cifra de clientes se eleve a 11.420, lo que se traduciría en ingresos totales de 256.950 euros.

La proyección de ingresos sugiere una trayectoria de crecimiento constante para el negocio, basándose en el aumento planificado del número de clientes anualmente y en la estabilidad del precio promedio del menú. Este modelo presupone que el restaurante puede mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que es esencial para fomentar la repetición de visitas y la captación de nuevos clientes, manteniendo el precio promedio por menú sin cambios.

Como se puede ver, el aumento constante en el número de clientes junto con el precio medio fijo del menú resulta en un incremento sostenido de los ingresos totales cada año. La previsión de ingresos se basa en la suposición de que todos los otros factores permanecen constantes y que el aumento en el número de clientes no genera costes adicionales significativos que podrían afectar el ingreso neto.

## **9.2. Costes e inversión inicial**

La inversión total necesaria para el establecimiento del restaurante se calcula en 34.658,64 euros, cubriendo tanto activos materiales como intangibles esenciales para la operación del negocio.

Dentro de los activos materiales, se encuentra una inversión en software específico para el sector de la restauración, con un coste de 1.700,00 euros, lo que permitirá gestionar eficientemente las reservas, pedidos y procesos internos del restaurante. Los elementos de transporte, para la entrega a domicilio o traslado de suministros, representan una inversión significativa de 8.790,00 euros. Esto asegura que el restaurante tiene la capacidad de ofrecer un servicio de entrega, expandiendo su alcance de mercado y mejorando la distribución.

La inversión en equipos informáticos, que incluye ordenadores y una impresora multifunción con un total de 883,00 euros, es fundamental para las tareas administrativas diarias, gestión de inventarios y comunicaciones internas y externas. Un teléfono fijo,

aunque un activo menor en cpste con 34,90 euros, es vital para las comunicaciones del restaurante, especialmente para la toma de reservas y gestión de pedidos.

En el apartado de maquinaria, se incluyen equipos clave para el área de cocina, como una cocina industrial de 4 fuegos, un expositor y calentador de platos y una cámara frigorífica con un costo acumulado de 11.660,66 euros, esenciales para ofrecer un servicio eficiente y mantener la calidad de los alimentos.

Además, las obras de acondicionamiento del local con un costo de 12.500,00 euros son cruciales para adaptar el espacio a las necesidades del restaurante, garantizando la seguridad, la eficiencia operativa y la estética del entorno del comedor.

El mobiliario, incluyendo mesas, estanterías y sillas, con un costo total de 1.952,36 euros, no solo provee la funcionalidad, sino que también contribuye a la atmósfera y confort del restaurante, siendo parte de la experiencia del cliente.

Finalmente, la adquisición de utensilios de cocina, con un total de 1.768,55 euros, garantiza que el personal de cocina tenga las herramientas necesarias para preparar y servir los platos de acuerdo a los estándares del restaurante.

*Tabla 5. Inversión inicial*

<b>VALOR DEL INMOVILIZADO MATERIAL E INTANGIBLE</b>			
Inmovilizado	Unidades	Precio unitario	Total
Software	1	1.700,00 €	1.700,00 €
Elementos de transporte	1	8.790,00 €	8.790,00 €
Ordenadores	1	529,00 €	529,00 €
Impresora multifunción	1	354,00 €	354,00 €
Teléfono fijo	1	34,90 €	34,90 €
Maquinaria	Cocina industrial 4 fuegos (1)	2.399,00 €	7.029,83 €
	Expositor y calentador de platos (1)	730,83 €	
	Cámara frigorífica (1)	3.900,00 €	
Obras acondicionamiento	1	12.500,00 €	12.500,00 €
Mobiliario	Mesas (8)	29,99 €	239,92 €
	Estanterías (2)	100,22 €	200,44 €

	Sillas (32)	189,00 €	1.512,00 €
	Total mobiliario		1.952,36 €
Utensilios	Tenedores (100)	1,19 €	119,00 €
	Cuchillos (100)	1,19 €	119,00 €
	Cucharas (100)	1,19 €	119,00 €
	Cucharillas (100)	1,19 €	119,00 €
	Maletín cuchillos de cocina (1)	32,55 €	32,55 €
	Ollas y sartenes (30)	420,00 €	1.260,00 €
	Total utensilios		1.768,55 €
Inversión total			34.658,64 €

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los gastos detallados en la tabla 5 son una representación de los costes fijos y variables necesarios para un restaurante como NaturMet. Cada concepto de gasto contribuye de manera fundamental al funcionamiento y al éxito del establecimiento.

*Tabla 6. Costes de NaturMet*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Suministros</b>	<b>19.045,00 €</b>	<b>19.650,68 €</b>	<b>20.277,55 €</b>	<b>20.926,36 €</b>	<b>21.597,89 €</b>
Electricidad	2.520,00 €	2.608,20 €	2.699,49 €	2.793,97 €	2.891,76 €
Gas	960,00 €	993,60 €	1.028,38 €	1.064,37 €	1.101,62 €
Agua	840,00 €	869,40 €	899,83 €	931,32 €	963,92 €
Teléfono e internet	85,00 €	87,98 €	91,05 €	94,24 €	97,54 €
Seguros	1.740,00 €	1.740,00 €	1.740,00 €	1.740,00 €	1.740,00 €
Servicios profesionales indep.	2.100,00 €	2.173,50 €	2.249,57 €	2.328,31 €	2.409,80 €
Arrendamiento	10.800,00 €	11.178,00 €	11.569,23 €	11.974,15 €	12.393,25 €
<b>Marketing</b>	<b>7.950,00 €</b>	<b>6.950,00 €</b>	<b>5.400,00 €</b>	<b>5.400,00 €</b>	<b>14.100,00 €</b>
Folletos	1.600,00 €	1.600,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Página web	1.050,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Campaña publicitaria	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	10.800,00 €
Posicionamiento	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>Total coste fijos</b>	<b>26.995,00 €</b>	<b>33.550,68 €</b>	<b>31.077,55 €</b>	<b>31.726,36 €</b>	<b>49.797,89 €</b>
Aprovisionamientos	35.100,00 €	38.610,00 €	42.471,00 €	46.718,10 €	51.389,91 €
<b>Total costes variables</b>	<b>35.100,00 €</b>	<b>38.610,00 €</b>	<b>42.471,00 €</b>	<b>46.718,10 €</b>	<b>51.389,91 €</b>

Fuente: elaboración propia

## Plan de empresa: Naturmet

Los suministros, que incluyen los alimentos, bebidas y otros productos necesarios para la creación de los platos del menú, representan uno de los gastos más significativos para el restaurante. Asegurar la calidad y la disponibilidad constante de estos suministros es crucial para mantener el estándar del servicio ofrecido a los clientes.

En cuanto a los gastos fijos, cabe mencionar las siguientes:

La electricidad y el gas son esenciales para el funcionamiento de la cocina, el mantenimiento de los sistemas de refrigeración y la calefacción o aire acondicionado del local, asegurando un ambiente confortable para los comensales y un espacio de trabajo adecuado para el personal.

El coste del agua no solo cubre la necesidad de este recurso para la cocina y la limpieza, sino también para los sanitarios del restaurante, siendo un servicio imprescindible para el mantenimiento de los estándares higiénicos.

El teléfono e internet son servicios básicos que permiten la gestión de reservas, el procesamiento de pedidos en línea y la comunicación efectiva dentro y fuera del restaurante. Estos servicios también respaldan el sistema de pedidos digitales y la presencia en línea del restaurante.

Los seguros protegen al restaurante contra posibles contingencias, como daños a la propiedad, accidentes laborales o responsabilidad civil, garantizando la continuidad del negocio ante eventos inesperados.

Los servicios profesionales independientes incluyen el asesoramiento contable o consultoría, y marketing, que son fundamentales para asegurar que el restaurante cumpla con todas las regulaciones y optimice su rendimiento financiero.

El arrendamiento refleja el coste del espacio físico del restaurante, que generalmente es uno de los gastos más significativos y es esencial para su operación.

El marketing y la publicidad son cruciales para atraer y retener clientes. Este presupuesto se destina a campañas publicitarias, tanto online como offline, que aumentan la visibilidad del restaurante y promueven sus ofertas y valores únicos.

Los folletos son una forma tangible de marketing, proporcionando información directa en las manos de los clientes potenciales, mientras que la página web sirve como punto de acceso digital para el menú, reservas y la historia del restaurante.

La campaña publicitaria puede incluir anuncios en redes sociales, en medios de comunicación locales o colaboraciones con *influencers* que pueden atraer a una audiencia más amplia.

El posicionamiento en motores de búsqueda y en el mercado local es esencial para asegurar que cuando los clientes potenciales busquen un restaurante con las características de NaturMet, este aparezca como una opción principal, aumentando así las posibilidades de captar nuevos visitantes.

### 9.3. Cuenta de pérdidas y ganancias

A continuación, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias, donde se desglosan los ingresos y los gastos, considerando que los dos primeros años se tributa al 15% mientras que a, partir del tercer año, se tributará al 25%.

*Tabla 7. Cuenta de pérdidas y ganancias*

RESULTADOS PREVISTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1) Importe neto de la cifra de negocio	175.500 €	193.050 €	212.355 €	233.591 €	256.950 €
2) Variación existencias	3.510 €	351 €	386 €	425 €	467 €
4) Aprovisionamientos	35.100 €	38.610 €	42.471 €	46.718 €	51.390 €
6) Gastos de personal	95.477 €	96.240 €	97.010 €	97.786 €	98.569 €
a) Sueldos y salarios	73.500 €	74.088 €	74.681 €	75.278 €	75.880 €
b) Cargas sociales	21.977 €	22.152 €	22.330 €	22.508 €	22.688 €
7) Otros gastos de explotación	29.695 €	35.451 €	32.978 €	33.626 €	51.698 €
a) Servicios exteriores	26.995 €	33.551 €	31.078 €	31.726 €	49.798 €
b) Tributos	2.700 €	1.900 €	1.900 €	1.900 €	1.900 €
8) Amortización del inmovilizado	4.923 €	4.923 €	4.923 €	3.569 €	3.304 €

A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	13.816 €	18.177 €	35.360 €	52.316 €	52.457 €
15) Gastos financieros	2.860 €	2.374 €	1.848 €	1.280 €	665 €
A2) RESULTADO FINANCIERO	2.860 €	2.374 €	1.848 €	1.280 €	665 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	10.956 €	15.804 €	33.511 €	51.036 €	51.792 €
Impuesto sobre beneficios	1.643 €	2.371 €	8.378 €	12.759 €	12.948 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.313 €	13.433 €	25.134 €	38.277 €	38.844 €

Fuente: elaboración propia

## 9.4. Balance

En el Anexo II se refleja el balance de NaturMet, desglosando la estructura económica de la financiera durante los 5 primeros años del negocio.

El balance de NaturMet refleja la situación financiera del restaurante a lo largo de cinco años, ofreciendo una imagen de la evolución de su patrimonio y de sus obligaciones financieras.

En el activo no corriente, el "Inmovilizado Material" incluye los bienes duraderos como maquinaria, mobiliario y equipo de transporte, que se utilizarán durante varios años. Este valor se mantiene constante, indicando que no se han realizado nuevas compras significativas de activos fijos. La "Amortización Acumulada del Inmovilizado Material" representa el desgaste o la pérdida de valor de estos activos con el tiempo, reflejando cómo el restaurante reconoce el coste de sus activos fijos a lo largo de su vida útil.

El "Inmovilizado Intangible" se mantiene también constante, significando que no ha habido inversiones adicionales después del primer año, y consiste probablemente en activos como software. La "Amortización Acumulada del Inmovilizado Intangible" sigue el mismo principio que la del inmovilizado material, reconociendo la disminución del valor de estos activos.

El "Activo Corriente" se compone principalmente de "Existencias", que son los alimentos y bebidas que el restaurante tiene a mano para su operación diaria, y de "Disponible", que incluye el efectivo en caja y los saldos en cuentas bancarias, listos para ser usados en cualquier momento. Este valor crece significativamente a lo largo del tiempo, indicando un aumento en la liquidez y posiblemente en la rentabilidad del restaurante.

En el pasivo encontramos el "Capital", que es el dinero aportado por los propietarios o accionistas. Las "Reservas" representan las ganancias retenidas que se han acumulado a lo largo de los años, y el "Resultado del Ejercicio" es el beneficio o pérdida obtenido al final de cada año fiscal. Los "Fondos Propios" reflejan el valor neto del restaurante, que es la suma del capital, reservas y resultados del ejercicio.

La "Deuda a Largo Plazo (L/P)" incluye préstamos o créditos que se pagarán más allá de un año, y disminuye a lo largo del tiempo, lo que sugiere que el restaurante está pagando sus deudas. "Deuda a Corto Plazo (C/P) con entidades financieras" se refiere a las obligaciones financieras que deben ser pagadas dentro del próximo año fiscal y se reduce a cero en el Año 5, lo que indica que el restaurante ha liquidado sus deudas a corto plazo con bancos o entidades financieras.

Las condiciones del préstamo ICO (Instituto de Crédito Oficial) presentadas se estructuran bajo el sistema francés de amortización, también conocido como sistema de cuotas constantes. Bajo este esquema, el prestatario realiza pagos anuales iguales o anualidades que incluyen una parte de amortización del capital y otra de intereses, durante la vida del préstamo, que en este caso es de 5 años.

El capital inicial del préstamo es de 35.000 euros y el tipo de interés aplicado es del 8,17% anual (0,0817 en términos decimales).

La cuota anual o anualidad de 8.805,29 euros se calcula de manera que incluya tanto la parte correspondiente a la amortización del capital prestado como los intereses generados por el capital pendiente de amortizar.

*Tabla 8. Cuadro de amortización del préstamo*

Años	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				35.000,00 €	0,00 €
1	8.805,29 €	2.859,50 €	5.945,79 €	29.054,21 €	5.945,79 €
2	8.805,29 €	2.373,73 €	6.431,56 €	22.622,65 €	12.377,35 €
3	8.805,29 €	1.848,27 €	6.957,02 €	15.665,64 €	19.334,36 €
4	8.805,29 €	1.279,88 €	7.525,41 €	8.140,23 €	26.859,77 €
5	8.805,29 €	665,06 €	8.140,23 €	0,00 €	35.000,00 €

Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen los principales elementos del cuadro de amortización:

- Intereses: Se calculan aplicando el tipo de interés al capital vivo (el capital pendiente de amortizar al inicio de cada año). Este componente es decreciente año tras año porque se aplica sobre un capital vivo que se reduce con cada amortización.
- Amortización: Es la parte de la cuota que se dedica a reducir el capital vivo. Se calcula restando los intereses de la cuota total y va en aumento con cada año, dado que los intereses decrecen conforme disminuye el capital vivo.
- Capital vivo: Es el capital pendiente de amortizar después de cada pago. Se obtiene restando la parte de amortización de la cuota al capital vivo al inicio del año.
- Capital amortizado: Es la suma acumulada de las amortizaciones. Al final del período del préstamo, este debe coincidir con el capital inicial del préstamo, lo que indica que la deuda se ha saldado por completo.

La "HP acreedora por IS" se refiere a la Hacienda Pública acreedora por el Impuesto sobre Sociedades, y refleja las obligaciones fiscales pendientes del restaurante, considerando que se constituye como Sociedad Limitada.

El "Total Pasivo" es la suma de todas las obligaciones financieras del restaurante, y al disminuir, muestra que NaturMet está reduciendo sus deudas con el tiempo. Finalmente, el "Total Pasivo+Neto" corresponde a la suma del pasivo más el neto, que debe coincidir con el total activo, mostrando que la empresa tiene un balance equilibrado.

## **9.5. Análisis de tesorería**

En el Anexo I se muestra el flujo de caja de los cinco primeros años, desglosado en tres partes fundamentales:



## 9.6. Análisis de la rentabilidad

La rentabilidad y viabilidad de un negocio pueden evaluarse a través de su flujo de caja (Cash Flow), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). A continuación, se analiza cada uno de estos elementos para entender la rentabilidad del negocio presentado.

### **Flujo de caja (Cash Flow):**

El flujo de caja muestra la cantidad de dinero que se espera que entre y salga del negocio en un período determinado. En este caso, el Cash Flow negativo de -35.098,69 euros representa la inversión inicial necesaria para empezar el negocio. A partir del primer año, el negocio comienza a generar flujos de caja positivos que aumentan cada año, indicando que el negocio no solo es capaz de cubrir sus gastos operativos, sino que también está generando beneficios crecientes con el tiempo.

### **Valor Actual Neto (VAN):**

El VAN es la suma de los flujos de caja presentes y futuros convertidos a su valor actual mediante una tasa de descuento. Un VAN positivo, como el calculado aquí de 3.043,64 euros, sugiere que el proyecto es rentable y se espera que genere más dinero del que se invirtió inicialmente, teniendo en cuenta el valor temporal del dinero. Esto significa que después de recuperar la inversión inicial y considerar el costo de capital del 8,17%, el negocio generaría un excedente.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR):**

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de los flujos de caja futuros de un proyecto sea cero. Una TIR del 12,2% indica que el negocio está generando un retorno promedio anual del 12,2% sobre la inversión realizada, lo que supera la tasa de descuento del 8,17%. Esto sugiere que el negocio no solo es viable sino también bastante rentable, ya que la tasa de retorno es superior a la tasa de interés que se considera el coste de oportunidad del capital invertido.

En conclusión, con un VAN positivo y una TIR que excede la tasa de interés, se puede considerar que el negocio es financieramente viable y presenta una oportunidad de inversión atractiva. Sin embargo, es fundamental considerar también factores no

financieros, como el riesgo del mercado, la competencia y los cambios en el entorno económico, que podrían afectar estos resultados financieros.

*Tabla 9. Análisis de la rentabilidad*

<b>Cash Flow</b>	
Inversión	<b>-35.098,69 €</b>
AÑO 1	9.359,57
AÑO 2	10.437,68
AÑO 3	26.033,76
AÑO 4	33.249,86
AÑO 5	26.073,60
<b>Tipo de interés</b>	<b>8,17%</b>
<b>VAN</b>	<b>3.043,64 €</b>
<b>TIR</b>	<b>12,2%</b>

Fuente: elaboración propia

## 10. RIESGOS

En cuanto a los riesgos, NaturMet debe considerar varios factores que podrían afectar sus operaciones y rentabilidad. El primero es la dependencia de proveedores de ingredientes orgánicos y locales. La escasez o la interrupción del suministro podría afectar la capacidad del restaurante para ofrecer su menú completo. Se mitigará este riesgo mediante la diversificación de proveedores y la creación de un inventario de emergencia para los ingredientes más críticos.

El mercado dinámico de la comida saludable en Madrid también presenta un riesgo competitivo. Para mantener su posición, NaturMet debe mantenerse al tanto de las tendencias culinarias y las expectativas de los clientes, lo que requiere una inversión constante en innovación de menú e investigación de mercado.

La fluctuación en la demanda, que puede ser estacional o influenciada por factores económicos, representa otro riesgo. La estrategia de NaturMet para amortiguar este riesgo incluye la adaptación flexible de las ofertas de menú y la promoción de eventos y descuentos durante las temporadas bajas.

El riesgo tecnológico, aunque menor, también está presente. La falla en el sistema de comandas o la plataforma de comercio electrónico podría afectar la experiencia del cliente

y las operaciones diarias. La implementación de sistemas de respaldo y la capacitación del personal en procedimientos manuales puede reducir este riesgo.

Por último, los cambios en la legislación relacionados con la alimentación y la sostenibilidad podrían impactar las operaciones. NaturMet debe mantenerse actualizado con la legislación y asegurarse de cumplir con todas las normativas relevantes para evitar sanciones y mantener su reputación.

*Tabla 10. Explicación de riesgos y acciones preventivas*

Riesgo	Descripción	Ejemplos	Acciones Preventivas
Dependencia de proveedores	NaturMet depende en gran medida de proveedores de ingredientes orgánicos y locales, lo que podría generar problemas si hay escasez o interrupción del suministro.	Una mala cosecha debido a condiciones climáticas adversas podría reducir la disponibilidad de productos orgánicos.	Diversificar los proveedores, mantener relaciones con múltiples fuentes y desarrollar un inventario de emergencia.
Competencia del mercado	El mercado de comida saludable está creciendo y se está volviendo muy competitivo. NaturMet necesita diferenciarse constantemente para mantener su posición en el mercado.	Nuevos restaurantes saludables abriendo en Madrid o cadenas internacionales entrando en el mercado local.	Invertir en innovación de menú, mantenerse al día con las tendencias culinarias y realizar investigaciones de mercado regulares.
Fluctuaciones de demanda	La demanda de productos de NaturMet puede ser estacional o estar sujeta a tendencias económicas, lo que podría afectar las ventas.	Disminución de clientes en invierno o recesiones económicas que llevan a los consumidores a limitar sus gastos en restaurantes.	Ofrecer promociones y eventos en temporada baja, ajustar la oferta de menús y optimizar el manejo de inventario.
Riesgos tecnológicos	La falla en el sistema de comandas o la plataforma de comercio electrónico puede	Errores en el sistema de pedido en línea o fallos en la interfaz de usuario	Implementar sistemas de respaldo, realizar mantenimientos

Riesgo	Descripción	Ejemplos	Acciones Preventivas
	resultar en una experiencia negativa para el cliente y afectar las operaciones diarias.	que causan confusión o pedidos incorrectos.	periódicos y capacitar al personal en procedimientos manuales.
Legislación y regulaciones	Cambios en la legislación de alimentación y sostenibilidad pueden imponer nuevas restricciones y requerimientos para el restaurante.	Nuevas regulaciones sobre etiquetado de alimentos, restricciones a plásticos de un solo uso o leyes de reciclaje más estrictas.	Mantenerse informado sobre las actualizaciones legislativas, cumplir con todas las normativas y adaptar las operaciones según sea necesario.

Fuente: elaboración propia

Esta tabla sintetiza los riesgos identificados, proporciona ejemplos claros de cómo pueden manifestarse y detalla las acciones preventivas que NaturMet puede implementar para mitigar su impacto. Adoptando un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, el restaurante puede no solo anticiparse a posibles desafíos, sino también asegurar la continuidad de su compromiso con la calidad y la sostenibilidad.

Para mitigar el impacto de los riesgos identificados, NaturMet adoptará una serie de acciones proactivas que garanticen la operatividad eficiente y la sostenibilidad del restaurante en el largo plazo.

Enfrentando la dependencia de los proveedores, el restaurante diversificará sus fuentes de ingredientes, forjando relaciones con múltiples productores y distribuidores locales. Esto no solo garantizará un suministro constante, sino que también apoyará la economía local y reducirá la huella de carbono. Paralelamente, NaturMet desarrollará un inventario de emergencia, manteniendo un stock estratégico de los ingredientes más utilizados para evitar interrupciones en su menú.

Para mantener una ventaja competitiva en el dinámico mercado de la comida saludable, NaturMet se mantendrá al tanto de las últimas tendencias culinarias y las preferencias cambiantes de los consumidores mediante la realización de investigaciones de mercado continuas. Esto facilitará la innovación constante del menú, asegurando que las ofertas sean frescas, relevantes y atractivas. Además, el restaurante buscará establecer asociaciones con *influencers* de estilo de vida saludable y profesionales del bienestar para mejorar su visibilidad y reputación en el mercado.

Anticipando las fluctuaciones estacionales y económicas en la demanda, NaturMet adoptará una estrategia de menú flexible, con promociones y descuentos durante los periodos de menor actividad para atraer clientes. La personalización del servicio y las ofertas especiales durante los periodos de baja demanda pueden incentivar las visitas repetidas y atraer a nuevos clientes.

En el frente tecnológico, NaturMet asegurará la operatividad de sus sistemas digitales mediante la implementación de sistemas de respaldo robustos y la formación del personal en procedimientos manuales. Estas medidas servirán para mantener un servicio al cliente sin interrupciones, incluso en el caso de fallos tecnológicos.

Finalmente, para abordar los riesgos legislativos, NaturMet se comprometerá a un monitoreo constante de las nuevas leyes y regulaciones, asegurándose de que todas las operaciones cumplan con los estándares más recientes. El restaurante se compromete a realizar ajustes operativos rápidos en respuesta a cambios en la legislación, lo cual será crucial para mantener la integridad de la marca y su compromiso con la sostenibilidad.

A través de una planificación cuidadosa y una gestión proactiva del riesgo, NaturMet se esfuerza por ofrecer un servicio excepcional y productos de alta calidad, posicionándose como un líder en el sector de la restauración saludable y sostenible en Madrid.

## **11. RETOS FUTUROS**

Los retos futuros del negocio de NaturMet se centran en la adaptación continua a un mercado en constante evolución y la anticipación a las tendencias emergentes que impactan la industria de la restauración. Uno de los principales desafíos es la sostenibilidad, no solo en términos de ingredientes y proveedores, sino también en la gestión operativa del restaurante. Reducir la huella de carbono, minimizar el desperdicio de alimentos y optimizar el uso de recursos son aspectos que requerirán atención y soluciones innovadoras.

El mercado de la alimentación saludable y orgánica está creciendo, pero también lo está la competencia. Diferenciarse en un sector saturado demanda creatividad y una oferta única que haga que los clientes elijan NaturMet sobre otros. Esto puede implicar el desarrollo de nuevos platos, colaboraciones con figuras prominentes en el ámbito del bienestar o la ampliación de la experiencia del cliente más allá de la mesa con eventos y actividades relacionadas con un estilo de vida saludable.

La tecnología seguirá siendo un reto y una oportunidad. La innovación en este espacio no se detiene, y mantenerse al día con las últimas herramientas digitales para la gestión de pedidos, la fidelización de clientes y el marketing será esencial. Además, la ciberseguridad se convierte en una preocupación creciente a medida que el restaurante depende más de la tecnología en sus operaciones diarias.

La pandemia de COVID-19 ha cambiado permanentemente ciertos comportamientos de los consumidores, y la capacidad del restaurante para adaptarse a un mayor énfasis en las entregas a domicilio y la recogida en el local seguirá siendo crucial. También habrá que tener en cuenta la posible aparición de futuras crisis sanitarias o económicas y la necesidad de tener planes de contingencia para estos eventos.

La fluctuación de las tendencias dietéticas y las preferencias alimentarias también plantea un desafío. Lo que hoy es una tendencia popular, como las dietas basadas en plantas o las opciones sin gluten, puede cambiar mañana. Mantener un menú flexible y adaptable será clave para atender a un espectro amplio de necesidades y deseos de los clientes.

La gestión de personal, la formación continua y el mantenimiento de un equipo altamente motivado y eficiente son fundamentales en un entorno de trabajo tan dinámico como el de la hostelería. Además, la rotación de personal en este sector es tradicionalmente alta, por lo que encontrar formas de retener a los empleados talentosos será un reto continuo.

Por último, la legislación alimentaria y las regulaciones en materia de seguridad y salud pueden cambiar, afectando los costes operativos y la manera en que el restaurante hace negocios. Estar al tanto de estos cambios y ser capaz de adaptarse rápidamente es crucial para el cumplimiento normativo y la operación sin interrupciones del restaurante.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- Aranceta Bartrina, J. (2023). Gastronomía científica, salud, sabor y sostenibilidad: Las 12 “eses” de la gastronomía saludable. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 29.
- BOE (2023). Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio., BOE. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-1704>
- BOE. (2023). 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. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-809-consolidado.pdf>
- Cristerna, D. E., Calderón, M. F. B., Ortiz, I. C., & Lara, J. L. M. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*, (24), 67-97.
- Datos Macro (2023). Pirámide de población. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion>
- Datos Macro (2023). Sobre el IPC en marzo en España. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Eurostat. (2024). *Inflation in the euro area - Statistics Explained* Europa.eu. Disponible en: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Inflation\\_in\\_the\\_euro\\_area](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Inflation_in_the_euro_area)
- Galván Sánchez, V. A., Gutiérrez Robles, J. A., Ortiz Muro, V. H., & Sánchez Herrera, R. (2012). Gestión de restaurante POS Terminal/POS sistema con pantalla táctil de 15 pulgadas alta frecuencia. *Ingeniería Energética*, 33(2), 122-132.
- Gómez, V. (2023). *La escasez de agua y la inflación castigan al negocio de los productos ecológicos*. La Información; La Información. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/escasez-agua-sequia-inflacion-castigan-negocio-productos-ecologicos/2891180/>
- Indisa (2023). El consumo de comida saludable crece un 41% en España. Disponible en: <https://www.indisa.es/al-dia/consumo-comida-saludable-crece-41-espana>



- INE. (2023). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC) Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA), INE. Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0923.pdf>
- INE. (2023). Salarios medios por tipo de jornada, comunidad autónoma y decil., INE. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=13930&L=0>
- Jiménez, B. (2023). Las políticas de Ayuso salvan a los madrileños: es la región con menor pérdida de poder adquisitivo. Okdiario.com; okdiario.com. <https://okdiario.com/economia/politicas-ayuso-salvan-madrilenos-region-menor-perdida-poder-adquisitivo-10406039>
- OCU. (2017). *OCU informa: los españoles quieren alimentarse mejor, pero no lo consiguen* Ocu.org. Disponible en: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2017/habitos-alimentarios-250817>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Redacción Fruit Today (2023). El consumo de comida saludable crece un 41% en España. Disponible en: <https://fruittoday.com/el-consumo-de-comida-saludable-crece-un-41-en-espana/>
- RTVE (2023). España PSOE y Junts ultiman "cuestiones técnicas" de la amnistía y el acuerdo de investidura podría ser inminente. Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20231106/psoe-junts-acuerdo-ammistia-investidura/2460060.shtml>

## **NORMATIVA**

- Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo.

## 12. ANEXO

### 12.1. Estado de flujos de efectivo

Tabla 11. Análisis del cash-flow

<b>ANÁLISIS DE TESORERÍA O CASH-FLOW</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Tesorería inicial</b>	<b>0</b>	<b>9.360</b>	<b>19.797</b>	<b>45.831</b>	<b>79.081</b>
<b>CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>					
<b>COBROS</b>					
Por ventas	175.500	193.050	212.355	233.591	256.950
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>175.500</b>	<b>193.050</b>	<b>212.355</b>	<b>233.591</b>	<b>256.950</b>
<b>PAGOS</b>					
Gastos de personal	95.477	96.240	97.010	97.786	98.569
Aprovisionamientos	35.100	38.610	42.471	46.718	51.390
Servicios externos	26.995	33.551	31.078	31.726	49.798
Impuestos	2.700	1.900	1.900	1.900	1.900
Impuesto sobre beneficios	0	1.643	2.371	8.378	12.759
Gastos de constitución	410	0	0	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>160.682</b>	<b>171.944</b>	<b>174.829</b>	<b>186.509</b>	<b>214.415</b>
<b>TOTAL POR ACT. DE EXPLOTACION</b>	<b>14.819</b>	<b>21.106</b>	<b>37.526</b>	<b>47.082</b>	<b>42.534</b>
<b>CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>					
<b>COBROS</b>					
Préstamos a largo	35.000	0	0	0	0

Capital social	3.005				
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>38.005</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PAGOS</b>					
Amortización de préstamos	5.946	6.432	6.957	7.525	8.140
Intereses de préstamos	2.860	2.374	1.848	1.280	665
Dividendos		1.863	2.687	5.027	7.655
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>8.805</b>	<b>10.668</b>	<b>11.492</b>	<b>13.832</b>	<b>16.461</b>
<b>TOTAL CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>29.200</b>	<b>-10.668</b>	<b>-11.492</b>	<b>-13.832</b>	<b>-16.461</b>
<b>CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>					
<b>COBROS</b>					
Venta de inmovilizado					
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PAGOS</b>					
Compra de inmovilizado	34.659				
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>34.659</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-34.659</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CASH-FLOW TOTAL</b>	<b>9.360</b>	<b>10.438</b>	<b>26.034</b>	<b>33.250</b>	<b>26.074</b>
<b>Tesorería final</b>	<b>9.360</b>	<b>19.797</b>	<b>45.831</b>	<b>79.081</b>	<b>105.154</b>

Fuente: elaboración propia

## 12.2. Balance

Tabla 12. Balance de NaturMet

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado Material	32.958,64	32.958,64	32.958,64	32.958,64	32.958,64
<i>A.A. Inmov. Material</i>	-3.922,62	-7.845,24	-11.767,86	-15.336,77	-18.640,33
Inmovilizado Intangible	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
<i>A.A. Inmov. Intangible</i>	-1000	-2000	-3000	-3000	-3000
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>29.736,02</b>	<b>24.813,40</b>	<b>19.890,78</b>	<b>16.321,87</b>	<b>13.018,31</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.869,57</b>	<b>23.658,26</b>	<b>50.078,11</b>	<b>83.752,69</b>	<b>110.293,47</b>
Existencias	3.510,00	3.861,00	4.247,10	4.671,81	5.138,99
Realizable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibile	9.359,57	19.797,26	45.831,01	79.080,88	105.154,48
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>42.605,59</b>	<b>48.471,65</b>	<b>69.968,89</b>	<b>100.074,55</b>	<b>123.311,78</b>

PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00
Reservas	-410,00	7.040,34	17.786,83	37.893,68	68.515,07
Rº Ejercicio	9.312,92	13.433,11	25.133,57	38.276,73	38.843,79
<b>Fondos propios</b>	<b>11.907,92</b>	<b>23.478,45</b>	<b>45.925,40</b>	<b>79.175,41</b>	<b>110.363,85</b>
Deuda L/P	22.622,65	15.665,64	8.140,23	0,00	0,00
<b>Total Deuda L/P</b>	<b>22.622,65</b>	<b>15.665,64</b>	<b>8.140,23</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Deuda a CP con entidades financieras</b>	<b>6.431,56</b>	<b>6.957,02</b>	<b>7.525,41</b>	<b>8.140,23</b>	<b>0,00</b>
<b>Otros acreedores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>HP acreedora por IS</b>	<b>1.643,46</b>	<b>2.370,55</b>	<b>8.377,86</b>	<b>12.758,91</b>	<b>12.947,93</b>

<b>Total Deuda C/P</b>	<b>8.075,02</b>	<b>9.327,57</b>	<b>15.903,26</b>	<b>20.899,14</b>	<b>12.947,93</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>30.697,67</b>	<b>24.993,20</b>	<b>24.043,49</b>	<b>20.899,14</b>	<b>12.947,93</b>
<b>TOTAL PASIVO+NETO</b>	<b>42.605,59</b>	<b>48.471,65</b>	<b>69.968,89</b>	<b>100.074,55</b>	<b>123.311,78</b>

Fuente: elaboración propia