



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN DE NEGOCIOS DE “THE SEEKER ”**

Autor: Alejandra Madrid Fernández  
Director: José Luis Gonzalez Porras

MADRID | Septiembre 2025

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>1. Resumen ejecutivo</b> .....	3
<b>2. Descripción de la empresa y el proyecto</b> .....	5
2.1 Nombre y concepto del negocio .....	5
2.2 Misión, visión y valores .....	5
2.3 Forma jurídica y estructura de propiedad .....	6
<b>3. Análisis del entorno</b> .....	6
3.1 Análisis PESTEL .....	6
3.2 Análisis PORTER .....	12
<b>4. Análisis del mercado</b> .....	16
4.1 Demanda.....	16
4.2 Segmentación del mercado.....	22
4.3 Necesidades y hábitos de consumo .....	23
4.4 Oportunidades y amenazas detectadas.....	24
<b>5. Propuesta de valor</b> .....	27
5.1 Modelo Canvas .....	27
5.2 Análisis DAFO .....	31
<b>6. Plan de marketing</b> .....	31
6.1 Posicionamiento y estrategia de marca. ....	31
6.2 Producto/servicio.....	32
6.3 Política de precios.....	33
6.4 Canales de distribución.....	33
6.5 Estrategias de comunicación y promoción .....	34
6.6 Funnel de ventas.....	34
<b>7. Plan de operaciones</b> .....	36
7.1 Localización y características del establecimiento.....	36
7.2 Proveedores de destilados, material y siropes. ....	37
7.3 Procesos internos y control de calidad.....	38
<b>8. Plan organizativo</b> .....	38
8.1 Organigrama.....	38
8.2 Funciones de cada puesto.....	38
8.3 Política de RRHH.....	39
8.4 Franquicia .....	40
<b>9. Plan económico-financiero</b> .....	40
<b>10. Conclusiones</b> .....	44

<b>Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado .....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>48</b>

#### Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1: The Bar. Imagen cocktail Bad compnay 1920 .....</b>	<b>10</b>
<b>Ilustración 2: Análisis DAFO .....</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración 3: Local en alquiler en calle de Narváez, Ibiza, Madrid .....</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 4:Interior de bar estilo speakeasy generado por inteligencia artificial .....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 5: Interior de bar estilo speakeasy generado por inteligencia artificial .....</b>	<b>37</b>

#### Índice de Figuras

<b>Figura 1.....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

#### Índice de Tablas

<b>Tabla 1:.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 3.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 4.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 5.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 6.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 7.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 9.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 10.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 11.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 12.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 13.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 14.....</b>	<b>44</b>

## **1. Resumen ejecutivo**

“The Seeker” es un proyecto de coctelería de autor pensado como modelo replicable y escalable mediante franquicia, que responde al cambio estructural del consumo en España hacia un perfil más selectivo y experiencial, priorizando la calidad sobre la cantidad.

El proyecto se dirige principalmente a un público de entre 25 y 45 años con renta media y media-alta, socialmente activo, con interés por espacios que combinen ocio, exclusividad y networking, con un segmento secundario de mayor edad y alto poder adquisitivo.

La propuesta va más allá de la venta de cócteles: busca crear un espacio de pertenencia donde conecten la mixología premium, la ambientación cuidada, el servicio profesionalizado y la organización de eventos privados y corporativos. La propuesta de valor se fundamenta en una experiencia integral de acuerdo con las tendencias premium y consumo consciente, con cócteles de autor elaborados con destilados de alta gama y opciones NoLo con la misma relevancia estética y sensorial. A diferencia de la coctelería tradicional, The Seeker compite en identidad, comunidad y experiencia. Las suscripciones, eventos exclusivos y colaboraciones con clubes sociales refuerzan la fidelización y generan barreras emocionales frente a la competencia, mientras que la estandarización de procesos y formación especializada facilita la expansión mediante franquicia sin perder coherencia de marca.

Los objetivos giran en torno a consolidar el posicionamiento como referente en Madrid y alcanzar una estructura financiera sólida en los primeros años. A medio plazo, se busca una comunidad fiel que reduzca la dependencia de la rotación ocasional de clientes y escalar el modelo mediante franquicia. Desde el punto de vista financiero, las ventas crecerán cerca de un 15% anual entre 2026 y 2030, empujadas por la subida gradual del precio, el aumento de volumen y la entrada de nuevas fuentes de ingreso. El margen de explotación arranca en torno al 1% en el primer año y llega al 28% en 2030, mientras el margen neto pasa de ser negativo (-2%) a situarse en torno al 20% al final del periodo. Ese crecimiento refleja que el negocio genera cada vez más dinero del que gasta, y que ese dinero se queda dentro para financiar el propio crecimiento. Por otro lado, lo que se paga por la deuda no varía a lo largo del periodo, así que incluso en los primeros años, cuando los márgenes son más ajustados, el negocio puede hacer frente a sus compromisos financieros sin problemas. El proyecto tiene una TIR del 31%, una rentabilidad alta sobre una inversión inicial que incluye el inmovilizado, el traspaso y la reforma. Los flujos de

caja generados no solo justifican la inversión, sino que dan margen real para reinvertir y seguir creciendo con solidez.

## **2. Descripción de la empresa y el proyecto**

### **2.1 Nombre y concepto del negocio**

The Seeker es una coctelería de autor orientada a un público de clase media y media-alta, de entre 20 y 60 años, con especial foco en mujeres de este rango y en hombres a partir de los 30. El cliente objetivo valora los espacios selectos que invitan al networking, la conversación y el disfrute en un entorno de calidad. La propuesta de valor combina cócteles premium con una experiencia de ambiente elegante y acogedor, complementada por suscripciones, eventos exclusivos, alquiler de salas privadas y vinculación con clubes sociales de alto standing. El objetivo es que el local funcione tanto para relaciones de negocio como para el ocio personal.

El modelo se sostiene sobre recursos clave como bartenders profesionales, un diseño de local estandarizado y alianzas con proveedores premium. Las actividades centrales incluyen el desarrollo continuo de menús, la gestión de la experiencia del cliente y el soporte a franquiciados mediante formación, manuales y auditorías. Los ingresos provienen de la venta de cócteles y snacks gourmet, suscripciones, eventos corporativos y los cánones y royalties del modelo franquicia. Los principales costes son el diseño y ambientación de locales, personal, materias primas y marketing. El modelo está diseñado para ser replicable, posicionando The Seeker como un espacio que genera sentido de pertenencia y diferenciación dentro del sector de la hostelería premium.

### **2.2 Misión, visión y valores**

**Misión:** Ofrecer vivencias únicas en espacios exclusivos donde la mixología y la creatividad dan forma a una comunidad que valora la calidad y la autenticidad. “ Más que un cóctel, un lugar donde pertenecer.”

**Visión:** Convertirnos en la franquicia de coctelería de referencia en España y proyectarnos internacionalmente, siendo reconocidos por transformar el consumo de un cóctel en una experiencia social distintiva, donde la innovación y la excelencia definen cada local.

#### **Valores**

**Autenticidad local:** Priorizamos ingredientes de productores nacionales, reflejando la riqueza gastronómica del país y apoyando a productores locales.

Sostenibilidad: Diseñamos nuestros locales con criterios de eficiencia energética, apostando por soluciones como la energía solar para reducir el impacto ambiental.

Excelencia profesional: Contamos con equipos formados y especializados en coctelería y atención al cliente, fomentando el aprendizaje continuo como garantía de un servicio diferenciador.

Innovación con propósito: Incorporamos nuevas técnicas y tendencias del sector cuando aportan valor real, mejorando la experiencia del cliente y reforzando nuestro compromiso con la calidad y la sostenibilidad.

### 2.3 Forma jurídica y estructura de propiedad

The Seeker se constituye como una Sociedad Limitada al ser la opción que mejor se adapta a un proyecto empresarial con idea de crecimiento y futura expansión mediante franquicias. Desde el punto de vista fiscal, la SL tributa a través del Impuesto sobre Sociedades, lo que permite una mayor previsibilidad en la carga impositiva y una planificación fiscal más eficiente a medida que el negocio genera beneficios, en comparación con la tributación progresiva del IRPF. Esta estructura facilita, además, la reinversión de los resultados dentro de la propia empresa, destinándolos a la mejora del local, la optimización de los procesos o la futura expansión del modelo. En términos económicos, la limitación de la responsabilidad al capital aportado reduce el riesgo asumido por los socios y protege su patrimonio personal frente a posibles problemas. Asimismo, la SL proyecta una imagen de solidez ante entidades financieras, proveedores e inversores, favoreciendo el acceso a financiación y contribuyendo a una gestión económica más ordenada y sostenible en el largo plazo.

## 3. Análisis del entorno

### 3.1 Análisis PESTEL

En el sector de la hostelería, especialmente en el de la venta de alcohol es muy importante tener en cuenta las leyes que se aplican a dicha actividad, que regulación y prohibiciones hay.

Respecto al **ambiente político** español, España se caracteriza por ser una democracia consolidada, integrada en la Unión Europea, con un marco institucional estable, teniendo

así seguridad jurídica hacia las empresas. Esto favorece el desarrollo de las actividades empresariales como puede ser el sector hostelero, permitiendo a las empresas pensar a medio y largo plazo. Aun así, se debe tener en cuenta que es un sector que tiene un grado alto de intervención pública debido a la regulación económica, fiscal y laboral, obligando a las empresas a adaptarse de forma constante y eficaz a los cambios normativos que se puedan aplicar o cambiar.

Este sector se ve afectado por las tasas impositivas como el IVA, que se le aplica a la restauración, los impuestos especiales sobre las bebidas alcohólicas y las obligaciones tributarias derivadas de la actividad empresarial. Las regulaciones comerciales, afectadas en gran medida por la normativa europea, influyen en los costes de aprovisionamiento, especialmente en el caso de productos importados sujetos a aranceles o controles específicos. En cuanto a las regulaciones laborales, España cuenta con una normativa exigente en salarios mínimos, cotizaciones sociales, contratación de derechos laborales, aumentando los costes operativos, aunque garantizando la estabilidad y protección para los trabajadores. El entorno político español presenta estabilidad democrática y una economía de libre comercio, con un gran nivel de regulación e intervención, generando tanto oportunidades como desafíos para el sector hostelero.

Es importante comprender la **situación económica española** y por ello me remonto hasta 2018 mostrando una visión general de la situación económica.

### Figura 1

#### *Evolución PIB Per Cápita España*

Evolución: PIB Per Capita España		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2024	32.630 €	5,3%
2023	30.980 €	7,6%
2022	28.790 €	10,4%
2021	26.090 €	9,4%
2020	23.850 €	-10,4%
2019	26.620 €	2,6%
2018	25.950 €	3,1%

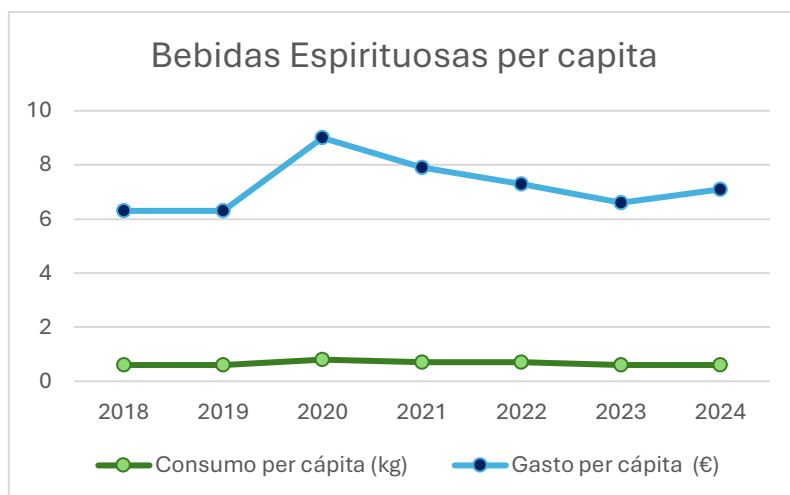
*Nota:* Adaptado de **PIB de España 2025**, por Datosmacro, 2025, Datosmacro (<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>)

Entre 2018 y 2019, el PIB per cápita español creció de 25.950€ a 26.620€, reflejando una economía en expansión. En 2020, el COVID-19 provocó una caída del -10,4%, situándolo en 23.850€. La paralización del turismo, la hostelería y el ocio, junto al aumento del desempleo y la reducción del consumo, fueron los principales factores de la recesión. En respuesta, el BCE implementó medidas extraordinarias de liquidez y el gobierno español desplegó ayudas directas, créditos y un aumento del gasto público (Banco Central Europeo, 2025). La recuperación se inició en 2021 con un crecimiento del 9,4%, continuando en 2022 con un 10,4%, impulsado por la reactivación del turismo y el sector servicios. Sin embargo, el conflicto en Ucrania generó una crisis energética que disparó la inflación, aumentó los costes operativos del sector hostelero y redujo la renta real de los hogares, presionando los márgenes de beneficio pese al aumento de la demanda (Molina, 2022; Banco Central Europeo, 2025). En 2023, el PIB per cápita alcanzó los 30.980€, con un crecimiento del 7,6%, sustentado por un turismo internacional que superó los niveles prepandemia y un consumo interno estable. Sin embargo, los tipos de interés elevados aplicados por el BCE para contener la inflación, encarecieron la financiación empresarial y moderaron la inversión en el sector (Expansión – Datosmacro, 2025). En 2024, el crecimiento se ralentizó al 5,3%, alcanzando un PIB per cápita de 32.630€, como consecuencia del aumento de los tipos de interés, el fin de las ayudas públicas extraordinarias y menos turismo (Molina, 2024, pp. 45-50). España presenta una deuda pública en torno al 110% del PIB y un déficit fiscal superior al 3%, lo que exige un ajuste fiscal progresivo conforme a las reglas fiscales europeas. En este escenario, el sector hostelero trabaja con márgenes bajos, aunque se apoya en una demanda turística e interna estable y de un tipo de IVA reducido del 10%, que contribuye a mantener la rentabilidad sin comprometer la competitividad en precios (Agencia Tributaria, 2025; Molina, 2024, pp. 45-50).

**Los factores sociales:** El consumo del 2025 ha cambiado de otros años, sobre todo teniendo en cuenta el 2020, cuando el consumo se llevó dentro del hogar. Esto cambió mucho la perspectiva de las personas a la hora de consumir. La gente es más consciente de lo que consume y busca disfrutar sin dejar de cuidarse; ahora beber es algo más, es una experiencia. Los consumidores no buscan beber una cerveza o un vino, buscan que esa bebida signifique algo, que les transmita algo. Por ello el sector hostelero ha tenido que innovar con nuevos diseños de bebidas que transmitan una historia al paladar. El consumo ha disminuido en cantidad, pero ha aumentado en la calidad que se buscaba.

**Figura 2**

*Consumo y gasto per cápita de bebidas espirituosas en España*



*Nota.* Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

Como podemos observar en este gráfico cuya información he sacado de los análisis de FIAB desde 2018-2025. El consumo per cápita se ha mantenido más o menos estable, mientras el gasto ha variado más. Aumentó notablemente en 2020 y en años posteriores disminuyó, pero a partir del 2023 podemos observar un leve crecimiento en gasto, lo que indica esta búsqueda de un consumo más premium. Los consumidores han adoptado una actitud más consciente y selectiva hacia el consumo, donde se busca una experiencia emocional que se vaya a recordar, acompañada de una buena calidad. Por ello los clientes están dispuestos a pagar más, impulsando la premiunización de este sector.

Surge un nuevo perfil de consumidor, un consumidor “NoLo” (No and Low Alcohol), el cual consume bebidas con bajo contenido alcohólico o sin alcohol. Esto refleja el cambio que se ha ido notando hacia un consumo más consciente y un estilo de vida más sano, asociado al bienestar. Buscan disfrutar del ambiente social y de las bebidas sin necesidad de consumir alcohol o desinhibirse. El informe de Bacardí (2025, p. 11) ha mostrado que más del 20% de los jóvenes en Estados Unidos, Francia y Japón consumen cóctel con bajo contenido alcohólico, lo que asienta este nuevo perfil de consumidor en el mercado.

Los cócteles actualmente son más que mezclar varios licores y espíritus para crear una bebida, se busca generar una experiencia multisensorial, donde el cliente vive una inmersión de la historia del cocktail (Bacardí, 2025, pp. 13–16). Desde la ambientación del local, como la puesta en escena de los cocteleros sobre la temática de la coctelería. En

Madrid destacan varias coctelerías como Bad Company 1920; una coctelería basada en la historia de Al Capone y la ley seca, donde explícitamente indican que ellos no venden cóctels, sino obras de arte u objetos, en los cuales se encuentra el cocktail; muestran la puesta en escena y compromiso con este nuevo concepto de vender a sus clientes la mejor bebida con una experiencia inolvidable.

**Ilustración 1:** *The Bar. Imagen cocktail Bad company 1920*



*Nota.* Adaptado de The Bar (s. f.), <https://es.thebar.com/locales/coctelerias-speakeasy/madrid/bad-company-1920>

Cada vez más los cocteleros aprenden de los chefs para inspirar sus cocteles en platos y en ingredientes y desdibujar cada vez más la línea entre bebida y comida. Los cócteles se han convertido en una parte más de los menús de comida acompañando al paladar en las degustaciones. También se aplican nuevos métodos de creación como el “Fat wash” o el uso de ingredientes de cocina en la formación del cóctel como algas o miso.

La coctelería no solo se ha reinventado por las nuevas maneras de hacer cócteles, también se ha vuelto un espacio educativo, donde el bartender aporta conocimiento y creatividad a las bebidas, lo cual valoran los consumidores tanto en la creación de los cocktails como en el diseño original de sus cartas.

La digitalización y la inteligencia artificial ofrecen al sector hostelero oportunidades significativas de optimización operativa y mejora de la rentabilidad. Herramientas como los sistemas de punto de venta (TPV) inteligentes, las plataformas de análisis de datos y los sistemas de reservas y pedidos digitales permiten automatizar procesos, reducir errores y personalizar la atención al cliente.

Las soluciones tecnológicas actuales integran en una sola plataforma la gestión de ventas, pedidos, cobros, inventario y análisis en tiempo real, facilitando además la administración simultánea de múltiples locales y la conexión con servicios como cartas interactivas o

pagos por QR. Esta integración se traduce en mayor eficiencia operativa, mejor control del negocio y una experiencia de cliente más personalizada, factores que refuerzan directamente la competitividad del sector.

El impacto **ecológico**: la sostenibilidad se ha consolidado como un factor determinante para la competitividad empresarial. En el sector hostelero, la adopción de prácticas sostenibles permite optimizar recursos, reducir costes y minimizar el desperdicio de materias primas. La ONU, a través de sus patrones de consumo y producción sostenibles, promueve un modelo de "hacer más y mejor con menos", orientado a la eficiencia energética, la reducción de residuos y la prevención de la contaminación (Moran, 2024c).

En este marco, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU establecen directrices relevantes para el sector: el ODS 11 impulsa la creación de ciudades sostenibles y resilientes, mientras que el ODS 13 exige políticas activas de mitigación y adaptación al cambio climático (Moran, 2024b; Moran, 2024a). Las empresas hosteleras deben alinear su actividad con estos objetivos mediante la gestión eficiente de residuos, el consumo responsable y la reducción de emisiones, contribuyendo así al cumplimiento de la agenda de sostenibilidad global. También se cumplen ODS 5 al fomentar un espacio inclusivo donde todas las personas tienen las mismas oportunidades de networking y la ODS 8 generando oportunidades de negocio y crecimiento profesional sostenible.

**Marco legal:** La apertura de un local de hostelería requiere una licencia de apertura y actividad, obligatoria y de carácter municipal, que acredita el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso (Infoautonomos, 2025). Dado que la actividad implica horario nocturno y ambientación musical, la licencia aplicable es la de actividades calificadas, que exige justificar el cumplimiento de normativas de accesibilidad, protección contra incendios, ruidos, salubridad, insonorización e higiene alimentaria. Las tasas asociadas se calculan en función de la ubicación, el tamaño del local y el tipo de actividad, a lo que se añade el coste del proyecto técnico según la complejidad y los permisos especiales requeridos (Infoautonomos, 2025; Licmad, 2025). Cabe señalar que la normativa sobre venta de alcohol y horarios varía según la comunidad autónoma.

En materia laboral, el salario mínimo legal vigente se sitúa en 1.184€ brutos mensuales (De Empleo Estatal, s.f.), mientras que el convenio sectorial establece para un coctelero un salario de 1.699,02€, más pluses por manutención y seguro de vida, entre otros (Convenio de Hostelería en Madrid, 2025). La jornada máxima es de 1.784 horas anuales,

con dos días consecutivos de descanso semanal, 30 días naturales de vacaciones anuales y un límite de 80 horas extraordinarias. En caso de accidente o enfermedad con hospitalización, la empresa complementará el salario hasta el 100% durante 12 meses. El cese voluntario exige un preaviso de un mes.

El registro de la marca The Seeker debe realizarse ante la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), conforme a la Ley 17/2001 de Marcas y su Reglamento (RD 687/2002). La marca debe ser distintiva, lícita y no generar confusión con marcas preexistentes. El proceso de concesión tiene una duración estimada de entre 6 y 12 meses, tras el cual se obtiene el uso exclusivo en territorio nacional por un período de 10 años, con posibilidad de extensión internacional (ProtegeO, s.f.).

### 3.2 Análisis PORTER

#### **Poder negociación clientes**

Al ser un mercado de competencia monopolística donde hay una gran variedad de oferta de productos parecidos y con precios variados, el poder de negociación del cliente es alto. Se debe tener en cuenta que este sector está experimentando un crecimiento notable, especialmente estos últimos años, como hemos observado anteriormente, aumentando con ello la competencia y las alternativas disponibles. Los clientes pueden acceder sin dificultad a locales que ofrecen experiencias similares, siendo el riesgo de las opciones sustitutivas alto. Por ello es esencial diferenciarse con una propuesta de valor atractiva y una buena identidad de marca que fomente la fidelización. Los consumidores son más exigentes hacia la calidad del producto y la experiencia ofrecida, valorando la innovación y la capacidad del establecimiento para sorprenderles continuamente, por ello la variedad es un factor clave de atracción y retención.

En España a 2024, se encontraban 148.106 establecimientos de bebidas (INE - Instituto Nacional de Estadística, s. f.), teniendo en cuenta que la población española en edad legal de consumir alcohol es de 34.222.259 españoles (INE - Instituto Nacional de Estadística, s. f.-b), eso hace una media de 231 personas por bar. Observamos que hay mucha oferta para el cliente, haciendo que estos establecimientos tengan que competir por la misma demanda y que el coste de cambio para el cliente no sea significativo.

*El Informe del Consumo Alimentario en España 2024* señala que el consumo fuera del hogar tiene un fuerte factor social, ya que más del 60 % de las ocasiones se producen con familia o amigos, junto al crecimiento del consumo en entornos laborales y académicos

(MAPA, 2024, p. 11). Esto implica que la elección del establecimiento depende mucho de la compañía y del contexto, no de la fidelidad a un local. Las decisiones de los consumidores varían según la ocasión social dada.

De acuerdo con el informe *Distilled Foresight Report 2025* de Diageo, los consumidores priorizan experiencias multisensoriales, inmersivas y personalizadas, que generen recuerdos inolvidables y sensaciones únicas (Diageo, 2025, p. 11-12). Lo que lleva a los consumidores a buscar nuevas experiencias, nuevos locales y sabores, generando que los clientes sean menos fieles a un establecimiento, ya que lo que buscan es una experiencia única.

Según el informe estratégico de *Pernord Ricard* (2024, p. 18–19), la clase media se encuentra en crecimiento, generando un mayor número de consumidores que apuestan por las bebidas premium, llevando a un crecimiento en el mercado. El empoderamiento femenino y el aumento de poder adquisitivo de las mujeres está influyendo en sus patrones de consumo. Las que poseen mayor capacidad económica, consumen más bebidas alcohólicas y con mayor frecuencia, inclinándose hacia categorías premium.

Según el análisis realizado, destaca que el poder de negociación de los clientes es alto en este sector. La gran concentración de establecimientos, siendo una media de un bar por cada 231 personas en España, genera una oferta muy amplia y fácilmente sustituible, reduciendo a mínimos el coste de cambio para el consumidor. Esto obliga a los locales a competir por la misma demanda. Se suma que el consumo del hogar se encuentra muy influenciado por el contexto social, variando según la compañía y la ocasión, llevando a los consumidores a cambiar de local según la ocasión, lo que dificulta que se cree una fidelidad estable hacia un único establecimiento.

A su vez, el consumidor se ha vuelto más exigente, priorizando propuestas que innoven, experiencias diferenciadas y una oferta que les permita vivir momentos únicos y personalizados. A esto se le suma el crecimiento de la clase media y el aumento del poder adquisitivo, lo que amplía el abanico de clientes interesados en productos premium y dispuestos a probar nuevos locales y categorías. Esta combinación de mucha oferta, baja fidelidad, exploración constante y mayor capacidad económica, fortalece la posición del cliente y aumenta su poder de negociación.

### **Poder negociación proveedores**

El sector premium se caracteriza por la concentración de la oferta en un número reducido de multinacionales como son Diageo, Pernod Ricard, Beam Suntory y Bacardi, dando a los proveedores un poder de negociación medio-alto. En coctelería el alcohol base no es un ingrediente neutro y reemplazable, sino que es el ingrediente que estructura el cocktail, determinando un perfil aromático, la intensidad del sabor, la textura en la boca, dando equilibrio al cocktail. Un cambio de alcohol alteraría la estructura de sabor. Cada destilado tiene unas características sensoriales propias, que parten de su materia prima, el proceso de elaboración y su graduación alcohólica, haciendo de este ingrediente algo difícil de reemplazar. Por ello las recetas se diseñan en función de un perfil concreto de alcohol, ajustando las proporciones del resto de ingredientes para conseguir una armonía.

La sustitución de una marca por otra de alcohol obliga a reformular la receta del cocktail, generando costes adicionales en pruebas, ajustes y formación del personal, junto al riesgo de alterar la consistencia de la experiencia ofrecida. Esta dependencia se ve reforzada por las propias estrategias de los proveedores, que integran sus destilados en recetas específicas y los vinculan a una experiencia reconocible para el consumidor, convirtiendo el alcohol base en un elemento clave de la identidad del cocktail. Desde la visión del modelo de las cinco fuerzas de Porter, la baja sustituibilidad del producto aumenta el poder de negociación de los proveedores, especialmente en un mercado como el Español, dominado por PYMEs con poca capacidad para imponer condiciones. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores de bebidas alcohólicas premium puede considerarse medio-alto, tanto por la concentración del mercado, como por la dependencia técnica y sensorial de las recetas respecto a un perfil específico de destilados.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Los productos sustitutivos que pueden afectar a este negocio son variados, es decir, hay alternativas de consumo en el hogar como otros formatos de ocio fuera del local. Por un lado, destacan los cócteles preparados y embotellados, como los ofrecidos por Tails Cocktails, BigCrafters o La Fuente, ya que llevan el consumo del bar al hogar, con destilados premium a un menor coste. Estos productos se centran en la rapidez, la accesibilidad y la comodidad de poder consumirlos en casa, aunque la capacidad de sustitución ofrecida es parcial ya que se centran en el producto final y no en los elementos que componen la experiencia de una coctelería, como la ambientación, la elaboración en directo o el componente social.

Por otro lado, existen los bares tradicionales que venden copas y combinados como opciones sustitutivas, al igual que las discotecas u otras coctelerías con propuestas parecidas. Un ejemplo sería “The Alchemist” en Londres, que tiene una propuesta parecida a la de “The Seeker”. Esta competencia es más directa al ofrecer una experiencia creativa y un ambiente exclusivo que atrae a un perfil de consumidor parecido. A su vez hay otras alternativas de ocio como restaurantes, eventos sociales o propuestas culturales que compiten por el tiempo y el gasto disponible del cliente, aumentando así la presión competitiva. Como el coste de cambio del consumidor es bastante bajo ya que tiene mucha oferta para elegir, se considera que la amenaza de productos sustitutivos como media-alta. Aun así, esta amenaza se reduce cuando la coctelería se diferencia mediante una propuesta de valor basada en la experiencia integral, la identidad de marca y la personalización, aspectos difíciles de replicar por los sustitutos.

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

Las barreras de entrada en el sector de la coctelería son relativamente bajas desde el punto de vista material y legal, ya que las licencias pueden conseguirse sin mucha dificultad y el modelo es fácil de replicar. Sin embargo, las principales dificultades para la entrada de nuevos competidores se concentran en la construcción de una imagen de marca sólida, la capacidad de ofrecer experiencias diferenciadoras y la fidelización de un público exigente. En el segmento premium, aunque el cóctel pueda ser imitado, la experiencia global se apoya en elementos intangibles como la atmósfera del local, el relato de marca, la calidad del servicio y el trato personalizado, factores que requieren tiempo, inversión y una gestión profesionalizada. A ello se suma la importancia del capital humano, ya que la captación y retención de bartenders cualificados supone una barrera relevante para nuevos entrantes, así como el acceso a proveedores estratégicos y marcas premium, donde las empresas consolidadas parten con ventaja gracias a relaciones comerciales estables y mayor volumen de compra.

El modelo de The Seeker con idea de franquiciar, contribuye al aumento de barreras de entrada mediante la escalabilidad y la estandarización de procesos. La creación de una red vinculada a clubes sociales y eventos corporativos exclusivos refuerza la propuesta de valor y dificulta que nuevos competidores puedan replicarla. La fidelización del cliente, basada en la creación de una comunidad, la personalización del servicio y la vinculación emocional con la marca actúa como una barrera adicional. Como consecuencia la amenaza de entrada de nuevos competidores en la coctelería premium

puede definirse como media, ya que, a pesar de la baja exigencia material inicial, la dificultad para competir en marca, experiencia, talento y relaciones estratégicas limita la entrada efectiva en este segmento.

### **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es muy alta debido a la amplia variedad de coctelerías y bares tematizados en zonas urbanas de gran afluencia y prestigio. La rivalidad se centra en la identidad de marca diferenciadora y la calidad de experiencia ofrecida que generen un valor emocional en sus clientes. Ejemplos como *Salmón Gurú* o *Bad Company 1920* reflejan esta tendencia hacia la mixología artística, donde la creatividad, la ambientación y la narrativa del producto se convierten en factores clave de diferenciación. Esto impulsa a la competencia a mantener una innovación constante, tanto en el diseño de las cartas, la organización de eventos o la comunicación en redes sociales, donde estos aspectos son determinantes.

Los establecimientos ya no compiten tanto en precio, sino que se centran en crear una propuesta de valor que se base en una experiencia exclusiva. La coctelería premium ha evolucionado hacia un modelo donde el consumo del cóctel se integra en el entorno, la puesta en escena y el tipo de servicio, donde todos estos aspectos aportan relevancia a la experiencia general.

## **4. Análisis del mercado**

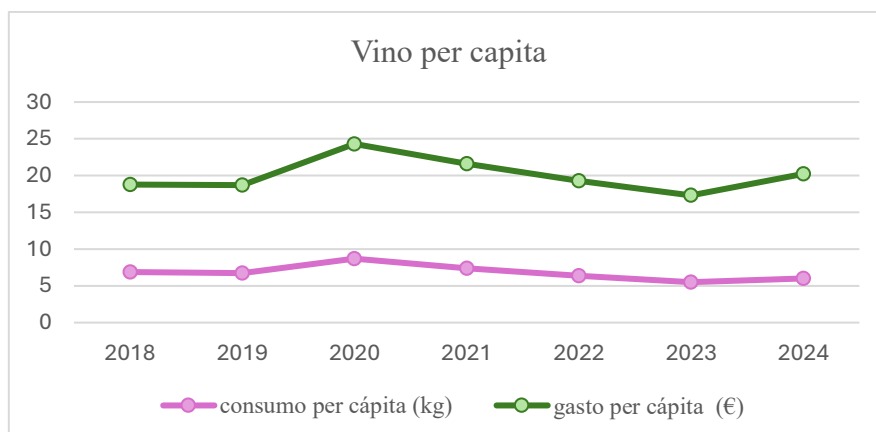
### **4.1 Demanda**

La evolución del mercado de las bebidas alcohólicas en España desde 2018 hasta 2024 se ha visto marcada por cuatro etapas. La primera se trata de una etapa de expansión previa a la pandemia, seguida de una segunda etapa de contracción en 2020 y una posterior adaptación entre 2021 y 2023 (tercera etapa), recuperándose en 2024 (cuarta etapa).

Me apoyo en el análisis de los datos de FIAB desde el 2018 hasta el 2024, para poder conocer la evolución del vino, la cerveza, las bebidas espirituosas.

**Figura 3**

*Consumo y gasto per cápita de vino en España*



Nota. Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

**Tabla 1:**

*Consumo y gasto per cápita de vino en España*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Vinos	consumo per cápita (kg)	6,9	6,7	8,7	7,4	6,4	5,5	6
	gasto per cápita (€)	18,80€	18,70€	24,30€	21,60€	19,30€	17,30€	20,20€
	Volumen kg (miles)	314.370	305.976	383.438	339.945	296.518	257.451	280.703
	Valor € (miles)	858.003 €	860.485 €	1.074.933 €	994.942 €	894.452 €	811.890 €	945.868 €

Nota. Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

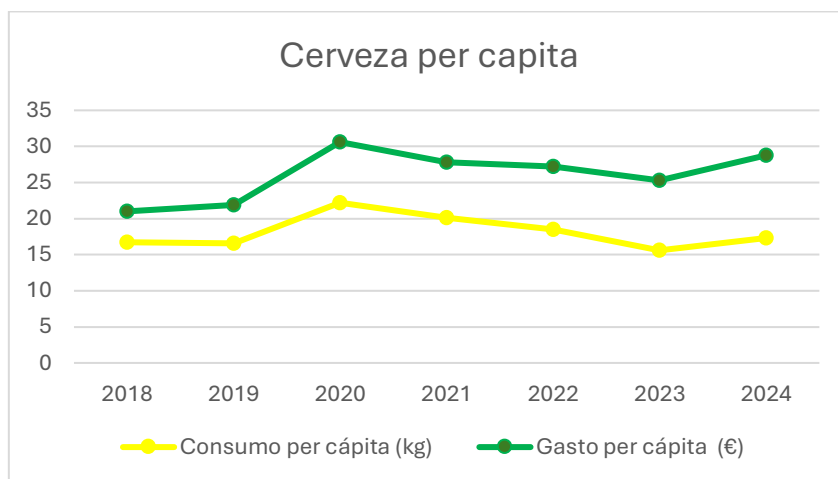
Este gráfico muestra tanto el consumo como el gasto per cápita relacionado con el vino. Como podemos observar, el consumo y el gasto del vino han mantenido una tendencia estable hasta 2020, con una ligera reducción en los últimos años. Durante los años 2018 y 2019 el consumo se mantuvo estable en torno a 6,8 kg y un gasto de 18,70 euros por persona, en un contexto de crecimiento económico moderado, donde aumentaba el poder adquisitivo, como se menciona en el análisis PESTEL. En 2020 con la pandemia se produjo un aumento significativo del gasto per cápita a 24,30 euros y del consumo a 8,7 kg, de manera puntual. Esto se explica por el traslado del consumo al hogar y por la subida de precios debido a las dificultades logísticas y de producción.

A partir de 2021 la hostelería reabrió sus puertas al público y el consumo comenzó a descender progresivamente, siendo 2022 y 2023 los años con el menor consumo. Esto se debe al cambio de hábitos de consumo de los españoles, se consume menos cantidad, pero se busca mayor calidad. Podemos observar que en 2023 había menos consumo, pero mayor gasto, corroborando este nuevo cambio en los hábitos de consumo.

En 2024 observamos una ligera recuperación en el consumo, con 6 kg por persona, como con el gasto que aumenta a 20,20 euros, Se mantiene este hábito de consumo hacia menor cantidad y mayor coste, ya que se valora la calidad y el valor aportado. Esta tendencia también se ve afectada por la inflación generalizada en los precios de los alimentos como de las bebidas, encareciendo los costes, pero sin reducir de forma proporcional la demanda.

**Figura 4**

*Consumo y gasto per cápita de cerveza en España*



*Nota.* Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

**Tabla 2**

*Evolución de indicadores de consumo y volumen de cervezas(2018–2024)*

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cervezas	Consumo per cápita (kg)	16,7	16,6	22,2	20,1	18,5	15,6	17,3
	Gasto per cápita (€)	21,00€	21,90€	30,60€	27,80€	27,20€	25,30€	28,80€
	Volumen kg (miles)	760.392	763.483	985.447	927.532	859.708	732.362	809.826
	Valor € ( miles)	956.496 €	1.006.752 €	1.355.637 €	1.283.394 €	1.262.228 €	1.190.077 €	1.353.313 €

*Nota.* Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

Entre 2018 y 2019, el consumo de cerveza se mantuvo estable en torno a 17 kg por persona y el gasto en aproximadamente 22€ por persona, en un contexto de expansión económica y crecimiento del turismo que impulsó el sector hostelero (FIAB, 2019).

En 2020, el cierre del canal HORECA llevó el consumo al ámbito doméstico, incrementando el consumo per cápita en +5,6 kg y el gasto en +8,70€ por persona. Según Cerveceros de España (2021), el consumo doméstico creció un 17% mientras el consumo en hostelería descendió un 38%. Este incremento no refleja un aumento del consumo

total, sino un efecto de sustitución temporal hacia el entorno doméstico, acompañado de una mayor valoración de la calidad, con mayor preferencia por cervezas artesanas y premium (FIAB, 2020).

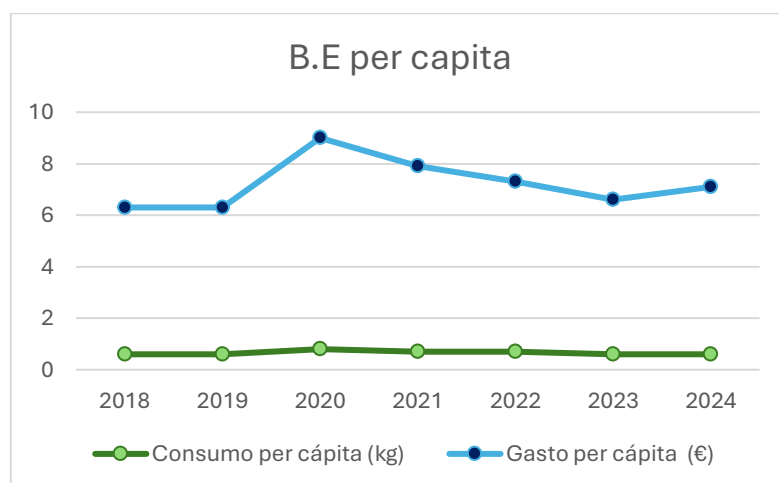
En 2021, la reapertura parcial de los establecimientos de ocio reactivó el consumo en hostelería, aunque las restricciones de aforo y horario impidieron recuperar los niveles prepandemia. Se consolidó además un cambio estructural hacia un consumo más selectivo, priorizando la calidad sobre la cantidad. En 2022, la eliminación casi completa de las restricciones estabilizó el consumo, aunque la inflación creciente moderó el gasto, manteniéndose por encima de los niveles previos a la pandemia (FIAB, 2022; Cerveceros de España, 2023).

En 2023, tanto el consumo como el gasto per cápita disminuyeron, presionados por el encarecimiento de los productos y el aumento de los costes energéticos. La hostelería experimentó una recuperación más lenta de lo previsto y los consumidores optaron por reducir la cantidad consumida sin renunciar a la calidad (FIAB, 2023; Cerveceros de España, 2024). En 2024 se registró una leve recuperación de +1,7 kg por persona y +3,50€ de gasto, respaldada por la estabilidad del empleo y una mejora del consumo interno.

En resumen, entre 2019 y 2024 el gasto medio aumentó +7,8€ por persona, mientras el consumo solo creció +0,6 kg, lo que refleja el impacto de la inflación y la consolidación de un perfil de consumidor más racional y selectivo, dispuesto a pagar más por un producto de mayor calidad.

## Figura 5

*Consumo y gasto per cápita de bebidas espirituosas en España*



Nota. Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

**Tabla 3**

*Evolución de indicadores de consumo y volumen de bebidas espirituosas*

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bebidas espirituosas	Consumo per cápita (kg)	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6
	Gasto per cápita (€)	6,30€	6,30€	9,00€	7,90€	7,30€	6,60€	7,10€
	Volumen kg (miles)	27.682	27.095	37.068	34.170	30.747	26.676	28.304
	Valor € (miles)	288.312	289.321	288.312	363.324	340.507	311.072	333.689

Nota. Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

Entre 2018 y 2019, el consumo per cápita de bebidas espirituosas se mantuvo estable, con un gasto impulsado por la expansión del turismo y el auge de las coctelerías de autor. El perfil del consumidor respondía a una demanda creciente de alcoholes premium, valorando el origen, la historia y la calidad del producto (FIAB, 2019; Bacardi Cocktail Trends Report, 2019).

En 2020, el cierre del canal HORECA trasladó el consumo al hogar. El incremento en consumo fue moderado (+0,2 kg por persona), pero el gasto medio aumentó significativamente (+2,70€), evidenciando una orientación hacia productos de mayor calidad. Paralelamente, los cócteles listos para beber ganaron protagonismo, generando una nueva cultura de coctelería doméstica que amplió el interés del consumidor por la mixología (Bacardi Cocktail Trends Report, 2020).

En 2021, la reapertura de establecimientos de ocio reactivó el consumo en el canal hostelero, aunque el consumo por persona se redujo levemente y el gasto disminuyó condicionado por las restricciones de aforo, los horarios limitados y el aumento del coste de vida. En este período se consolidaron dos tendencias relevantes: el crecimiento de los cócteles embotellados, liderados por el G&T y el Negroni, y el crecimiento de opciones con baja carga alcohólica (Bacardi Cocktail Trends Report, 2021).

En 2022 según dice el informe de *Bacardi Cocktail Trends Report (2022)* “Las actitudes, que han evolucionado tras la pandemia, están impulsando la premiumización en todas las categorías de bebidas. Los consumidores, cada vez más exigentes, que pasaron gran parte del último año en casa perfeccionando sus habilidades de coctelería, muestran un mayor deseo por espirituosos de mejor calidad y más sofisticados, y se sienten motivados a buscar cócteles de alta gama.”

En 2022, el consumo se mantuvo estable pese a una leve reducción del gasto, condicionada por el encarecimiento de productos básicos y energía derivado del conflicto en Ucrania. La actitud del consumidor evolucionó hacia la búsqueda de marcas premium y de calidad, consolidándose además la tendencia de los cócteles Ready to Drink (RTD) (FIAB, 2023). En 2023, el Bacardi Cocktail Trends Report (2023) describe un consumidor orientado hacia hábitos más saludables y conscientes, con una demanda creciente de opciones con bajo contenido alcohólico o sin alcohol. Esta tendencia NoLo, junto a la expansión de la coctelería hacia nuevos espacios como cafés, eventos deportivos y festivales, explica que, pese a un consumo estable, el gasto per cápita continuara disminuyendo. En 2024, los precios comenzaron a estabilizarse tras el impacto del conflicto ucraniano, registrándose un repunte del gasto per cápita. El consumo se concentró en bebidas espirituosas premium, bajo el principio de "menos, pero mejor": menor volumen consumido, mayor exigencia en calidad y experiencia. La categoría NoLo se consolidó como segmento relevante, con consumidores que priorizan opciones de bajo o nulo contenido alcohólico sin renunciar a experiencias exclusivas (Bacardi Cocktail Trends Report, 2024). En 2025, el perfil del consumidor se define por una mayor selectividad y consciencia. Según el Bacardi Cocktail Trends Report (2025), el consumidor actual busca experiencias más allá de la bebida en sí, convirtiéndose en un "curador de experiencias" que valora la calidad, la originalidad y la autenticidad. La industria de las bebidas espirituosas ha redefinido su propuesta de valor hacia un modelo donde la innovación, la creatividad y la responsabilidad social constituyen los ejes centrales de la oferta.

**Tabla 4**

*Tabla consumo per cápita total en España*

		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024
Vinos	consumo per cápita (kg)	6,9	0,2	6,7	2	8,7	-1,3	7,4	-1	6,4	-0,9	5,5	0,5	6
	gasto per cápita (€)	18,80€	-0,10€	18,70€	5,60€	24,30€	-2,70€	21,60€	-2,30€	19,30€	-2,00€	17,30€	2,90€	20,20€
	Volumen kg (miles)	314.370	-8.394	305.976	77.462	383.438	-43.493	339.945	-43.427	296.518	-39.067	257.451	23.252	280.703
	Valor € (miles)	858.003 €	2.482 €	860.485 €	214.448 €	1.074.933 €	-79.991 €	994.942 €	-100.490 €	894.452 €	-82.562 €	811.890 €	133.978 €	945.868 €
Cervezas	consumo per cápita (kg)	16,7	-0,1	16,6	5,6	22,2	-2,1	20,1	-1,6	18,5	-2,9	15,6	1,7	17,3
	gasto per cápita (€)	21,00€	0,90€	21,90€	8,70€	30,60€	-2,80€	27,80€	-0,60€	27,20€	-1,90€	25,30€	3,50€	28,80€
	Volumen kg (miles)	760.392	3.091	763.483	221.964	985.447	-57.915	927.532	-67.824	859.708	-127.346	732.362	77.464	809.826
	Valor € (miles)	956.496 €	50.256 €	1.006.752 €	348.885 €	1.355.637 €	-72.243 €	1.283.394 €	-21.166 €	1.262.228 €	-72.151 €	1.190.077 €	163.236 €	1.353.313 €
Bebidas espirituosas	consumo per cápita (kg)	0,6	0	0,6	0,2	0,8	-0,1	0,7	0	0,7	-0,1	0,6	0	0,6
	gasto per cápita (€)	6,30€	0,00€	6,30€	2,70€	9,00€	-1,10€	7,90€	-0,60€	7,30€	-0,70€	6,60€	0,50€	7,10€
	Volumen kg (miles)	27.682	-587	27.095	9.973	37.068	-2.898	34.170	-3.423	30.747	-4.071	26.676	1.628	28.304
	Valor € (miles)	288.312	1.009	289.321	-1.009	288.312	75.012	363.324	-22.817	340.507	-29.435	311.072	22.617	333.689

*Nota.* Elaboración propia a partir de FIAB (2018–2024)

La evolución de las bebidas alcohólicas en España entre 2018 y 2025 han mostrado el proceso de cambio por el que ha pasado esta industria, marcado por factores externos

como una pandemia, inflación o un conflicto geopolítico y el cambio estructural que ha generado en los hábitos y valores de los consumidores. Las categorías analizadas muestran un claro cambio hacia un consumo selectivo, consciente y de mayor calidad. El consumidor actual no se conforma con beber, también valora la posibilidad de conectar y disfrutar. Se valora la procedencia, la innovación y está dispuesto a pagar más por un producto de calidad. Además la tendencia NoLo (bajo o sin alcohol) se ha consolidado en estos nuevos consumidores, alineado con la conciencia saludable que mantiene el equilibrio entre disfrute y bienestar.

#### 4.2 Segmentación del mercado

El mercado se segmenta en tres, están los consumidores de alcohol, los que optan por una opción con menor carga alcohólica y/ o calórica y los que prefieren una bebida sin alcohol. Dentro de esto englobamos los criterios de edad y los geográficos.

La segmentación demográfica se centra entre los 25 y 45 años, ya que este grupo lidera la preferencia por alcoholes premium, su calidad y la experiencia que vive más allá del simple consumo del producto (*Bacardi, 2024; Bacardi, 2025*). Es un perfil socialmente activo, con mayor interés por la innovación, la coctelería de autor y las experiencias diferenciadas y una mayor predisposición a pagar un precio superior si percibe un valor añadido.

Un segundo segmento sería entre 45 y 60 años, siendo un perfil con mayor estabilidad económica y preferencia por locales sofisticados y experiencias exclusivas. Este perfil valora la calidad del servicio, la atención personalizada y los productos premium conocidos, como destilados de alta gama o vinos seleccionados. La frecuencia de consumo suele ser menor que la del primer grupo, aunque el gasto medio suele ser más, haciendo de este segmento un público estratégico para propuestas de coctelería de alto nivel.

Surge un nuevo perfil de consumidor, que afecta a ambos segmentos de edad, el No-lo (Low and No alcohol). Los consumidores buscan reducir o eliminar el consumo de alcohol sin tener que renunciar a nuevas experiencias sociales. Según el Bacardi Cocktail Trends Report (2025), este segmento crece impulsado por una mayor preocupación por la salud, el equilibrio y el bienestar, sin dejar de lado las expectativas hacia un producto de calidad, con buen sabor y presentación. Piden cocteles de bajo graduación o sin alcohol que mantengan la misma estética y ofrezcan la misma experiencia que los con alcohol.

### 4.3 Necesidades y hábitos de consumo

Se ha observado un cambio en las necesidades y los hábitos de consumo en España entre 2018 y 2025. No solo el efecto de la pandemia, la inflación o el contexto geopolítico actual; la actitud del cliente ha cambiado, ya no busca centrarse en la cantidad de alcohol a consumir por el menor precio, sino que se ha dado una reducción del consumo en litros, pero un aumento en el gasto. Este comportamiento destaca especialmente en las bebidas espirituosas, seguidas del vino y por último la cerveza. El gasto per cápita se ha mantenido o a aumentado, a pesar de una reducción o estancamiento del consumo en volumen. Los productos premium presentan un crecimiento, siendo más populares entre los clientes que valoran la calidad de lo que beben.

Los hábitos de consumo muestran que hay una mayor selectividad a la hora de escoger el tipo de bebida a consumir y acorde a lo investigado, hay una mayor preferencia por las bebidas de mejor calidad y de mayor elaboración. Según el Bacardi Cocktail Trends Report (2025) el consumidor busca consumir y tener una experiencia asociada al contexto y el entorno, pasando a ser un “curador de experiencias” (Bacardi Limited, 2025). La especialización hacia lo premium de este sector no solo se centra en el producto sino en el lugar, la ocasión y la experiencia ofrecida con la bebida. No solo importa el tipo de alcohol, sino qué ofreces a los clientes, qué te diferencia y qué aporta valor, como eventos, entretenimiento y experiencias personalizadas. El informe destaca que los nuevos motores de consumo premium son los eventos en vivo y los fandoms (como conciertos). En 2024 los conciertos, eventos deportivos y espectáculos registraron cifras récord, con Live Nation superando los 6.000 millones de dólares de ingresos en el segundo trimestre del año y reuniendo a 39 millones de asistentes a nivel global (Bacardi Limited, 2025). Esto muestra que el consumidor está dispuesto a pagar más si percibe que está viviendo una experiencia diferencial y emocionalmente significativa, favoreciendo a un mayor gasto en bebidas de valor añadido.

Asimismo, se ha observado una predisposición, por parte de las generaciones más jóvenes, hacia un consumo más experiencial. Más del 80 % de los consumidores de la Generación Z dicen estar dispuestos a realizar un mayor gasto en experiencias presenciales, situando la comida y la bebida entre las principales categorías de consumo asociadas a estos eventos (Bacardi Limited, 2025). Esto refuerza la tendencia hacia un consumo más selectivo, consciente y orientado a la calidad, donde estas nuevas

generaciones priorizan el disfrute, la autenticidad y la exclusividad frente al consumo masivo y de bajo coste.

Las nuevas necesidades y hábitos de consumo se alinean con la idea de “menos, pero mejor” donde la moderación en la cantidad de alcohol ha exigido una mejor calidad, creatividad y valor añadido para ellos. A esto se le suma la consolidación de las opciones No-Lo, mostrando una mayor consciencia hacia la salud personal, pero sin tener que renunciar a la experiencia social. Este cambio estructural obliga al sector de la hostelería y la coctelería a adaptarse, ofreciendo propuestas que integren el producto premium, la experiencia y una clara diferenciación, para responder a un consumidor que busca algo más que beber, busca vivir experiencias únicas e inolvidables. Este enfoque se ve reforzado por los resultados del *NIQ Beverage Alcohol 2024 Year in Review*, el cual confirma que el mercado de bebidas alcohólicas se está encaminando hacia un modelo de consumo más moderado y consciente, donde el crecimiento de este mercado ya no se centra en volumen sino en valor aportado por el producto. NielsenIQ señala que, pese al descenso general del consumo en litros, los consumidores continúan gastando en categorías premium y en bebidas de bajo o nulo contenido alcohólico (NielsenIQ, 2024). Estos datos nos muestran que hay una consolidación de un nuevo modelo de consumo, por ende, de necesidades nuevas, dirigidas tanto a un consumo premium como un consumo No-Lo. Siendo del tipo de consumo que sea, ambos demandan calidad, experiencias únicas, buen sabor y un recuerdo inolvidable. Las necesidades de consumo han cambiado y se ha aumentado la exigencia en este sector, donde ofrecer una bebida ya no es suficiente.

#### 4.4 Oportunidades y amenazas detectadas.

Es necesario conocer las oportunidades que se ofrecen en el mercado como las amenazas para el desarrollo de The Seeker, por lo que se lleva a cabo un análisis de estas a través de una matriz de McKinsey y Ansoff. Comenzaremos con McKinsey analizando el atractivo del mercado y las ventas competitivas, asignando un valor y de ahí extrayendo su posición en la matriz.

Atractivo del mercado:

Escala de valoración: (1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto )

**Tabla 5***Atractivo del mercado*

<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>	<b>Valoración</b>	<b>Resultado ponderado</b>	<b>Justificación</b>
Tamaño del mercado	0,20	4	0,80	Mercado amplio relacionado a la hostelería, ocio y turismo urbano.
Crecimiento del mercado	0,20	4	0,80	Crecimiento del consumo experiencial, premium y NoLo.
Rentabilidad media del sector	0,15	3	0,45	Márgenes atractivos en premium, pero sensibles a costes.
Intensidad competitiva	0,15	3	0,45	Alta competencia, pero fragmentada y poco estandarizada.
Barreras de entrada	0,10	3	0,30	Barreras medias: inversión inicial y know-how.
Tendencias sociales favorables	0,10	5	0,50	Experiencias, NoLo, consumo consciente y premiumización.
Riesgo regulatorio	0,10	3	0,30	Regulación estable pero exigente (alcohol, horarios).
<b>Total, atractivo del mercado</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60 / 5</b>	<b>Atractivo medio–alto</b>

*Nota.* Elaboración propia

El mercado presenta un atractivo medio–alto, respaldado por unas tendencias sociales estables y un aumento notable del consumo basado en experiencias, teniendo en cuenta que es un mercado competitivo con variedad de empresas y está ligado a la regulación propia del mercado hostelero.

Fortaleza Competitiva

**Tabla 6***Fortaleza Competitiva*

<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>	<b>Valoración</b>	<b>Resultado ponderado</b>	<b>Justificación</b>
Diferenciación del concepto	0,20	5	1,00	Propuesta experiencial clara y no genérica.
Propuesta de valor premium	0,15	4	0,60	Posicionamiento coherente con precio y experiencia.
Replicabilidad / franquiciabilidad	0,20	4	0,80	Concepto estandarizable (recetas, servicio, ambientación).
Alineación con tendencias sociales	0,15	5	0,75	NoLo, consumo consciente, experiencias inmersivas.
Imagen de marca (potencial)	0,10	4	0,40	Marca con identidad clara y narrativa replicable.
Capacidad de innovación	0,10	4	0,40	Adaptable a nuevas tendencias y formatos.
Complejidad operativa	0,10	3	0,30	Mayor complejidad que un bar tradicional.
<b>Total, fortaleza competitiva</b>	<b>1,00</b>		<b>4,25 / 5</b>	<b>Fortaleza alta</b>

*Nota.* Elaboración propia

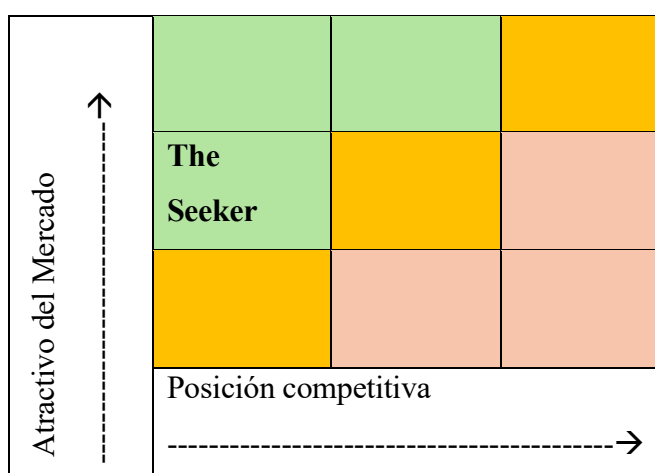
Presenta una fortaleza competitiva alta, se apoya en un concepto diferenciado de la oferta tradicional del sector y está en línea con las tendencias sociales de consumo, como la búsqueda de experiencias y un consumo consciente. La propuesta está también pensada para su estandarización y réplica, permitiendo su desarrollo como modelo de franquicia, aunque esta ventaja también implica una mayor complejidad operativa ya que debe mantener la coherencia del concepto y la calidad de la experiencia en futuras aperturas.

**Tabla 7**

*Matriz McKinsey*

<b>Dimensión</b>	<b>Resultado</b>
Atractivo del mercado	3,60 / 5 (Medio–Alto)
Fortaleza competitiva	4,25 / 5 (Alta)
<b>Posición estratégica</b>	<b>Invest / Grow</b>

Nota. Elaboración propia



El análisis la Matriz McKinsey sitúa a *The Seeker* en una posición de alta fortaleza competitiva dentro de un mercado de atractivo medio–alto, justificando una estrategia de inversión y crecimiento selectivo, adecuada para el desarrollo del proyecto.

## 5. Propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en ofrecer cocteles de autor premium, que se puedan disfrutar en un entorno elegante y acogedor que invita a quedarse para poder entablar conversaciones y relaciones de negocios, o simplemente poder descansar y disfrutar de un buen cocktail. Todo esto converge para crear una experiencia de pertenencia.

### 5.1 Modelo Canvas

- Segmento de clientes:

El cliente principal son personas de entre 25 y 45 años con una renta media y media-alta, socialmente activas, que valoran la calidad de los productos que consumen, las experiencias únicas y el estatus asociado. Estas personas buscan espacios exclusivos donde socializar, hacer networking y disfrutar de un ocio selecto. El segmento secundario serían los consumidores entre los 45 y 60 años con mayor estabilidad económica, que priorizan la atención personalizada, los

productos premium reconocidos y un ambiente elegante y tranquilo. Su frecuencia de consumo es menor, pero su gasto medio es más elevado. El segmento transversal se centra en el perfil No-Lo, que son consumidores de distintas edades que buscan reducir o eliminar el consumo de alcohol sin tener que renunciar a las nuevas experiencias de ocio. Este perfil demanda de manera igualitaria el nivel de sabor, estética y creación que se le dedica a los cocktails con alcohol. A su vez también nos centramos en los clientes corporativos y de clubes sociales, como empresarios, emprendedores, asociaciones profesionales y clubes privados que buscan espacios exclusivos para eventos, reuniones privadas o actividades de networking.

- Propuesta de valor:

The Seeker se centra en ofrecer cocteles de autor premium elaborado por bartenders profesionales. Experiencias para todos los sentidos en las que se integran el producto, el espacio, la narrativa del cocktail y el servicio del personal. Un espacio elegante, diseñado con detalle para alentar a la socialización y el networking y que incluye propuestas alineadas con el consumo consciente como las opciones No-Lo. Para aprovechar al máximo el espacio, se organizarán eventos exclusivos como presentaciones de marcas o catas de nuevos alcoholes a los que se podrán acceder con suscripciones y se contará con la colaboración de clubs sociales. Es importante tener en cuenta que el modelo diseñado busca ser replicable y estandarizado mediante la creación de franquicias para poder tener una mayor expansión y rango de impacto.

- Canales:

Los canales son una parte vital para dar a conocer The Seeker. Lo vital será la localización estratégica del local como es el barrio del Retiro, para que haya una visibilidad en la calle. A su vez se trabajará con las redes sociales como Instagram y TikTok para dar visibilidad a este local mediante contenido que sea cercano a nuestro público. Se creará una página web para dar a conocer el concepto de The Seeker y facilitar también las reservas a través de la web y dar a conocer las fechas y el contenido de eventos como catas o clases (dirección Web: <https://mirror-denim-14539360.figma.site>). Se busca también trabajar con un boca a boca para mantener la esencia de The Seeker, ya que se valora mucho los clientes que vienen referenciados por clientes satisfechos.

- Relación con los clientes:

Se basa en la personalización, exclusividad y fidelización a largo plazo. La atención al cliente en sala se caracterizará por tener un trato cercano y profesional, adaptada a las preferencias del cliente y así contribuir a la creación de una experiencia diferenciadora. Se fomenta la creación de una comunidad a través de las suscripciones y eventos exclusivos, reforzando así el lazo emocional con el cliente, haciéndoles parte de la experiencia e idea de *The Seeker*. Para mantener el vínculo con los clientes, se informará de eventos y de nuevas experiencias por las redes sociales para mantener a la comunidad activa. Los programas de fidelización se orientarán a recompensar a través de experiencias y ventajas exclusivas, más que mediante descuentos económicos a los clientes recurrentes y con suscripción .

- Fuentes de ingresos:

El modelo de ingresos de *The Seeker* es diversificado, lo que permite reducir la dependencia de una única fuente de facturación. Los ingresos principales proceden de la venta de cócteles premium y bebidas NoLo, así como snacks y productos gourmet. A estos se suman las cuotas de suscripción , la organización de eventos privados y corporativos y los ingresos derivados del modelo de franquicia, que incluyen el canon de entrada y los royalties.

- Recursos clave:

Para el funcionamiento del modelo de negocio, *The Seeker* se apoya en una serie de recursos clave para la generar valor. Destacan el capital humano especializado, compuesto por bartenders profesionales y personal formado en atención al cliente, así como la marca y el concepto experiencial que diferencia a la empresa en el mercado. El diseño estandarizado de los locales y los manuales operativos permitirán garantizar la coherencia del modelo, mientras que las alianzas con proveedores de bebidas premium aseguran la calidad del producto. Asimismo, el know-how en mixología, experiencia de cliente y gestión de franquicias, junto con el uso de plataformas tecnológicas de gestión, generan una sólida base del negocio.

- Actividades clave:

Se centra en el desarrollo y la actualización continua de la carta de cócteles, la gestión completa de la experiencia del cliente y la formación constante del personal y de los franquiciados. A estas se añaden las actividades de marketing y posicionamiento de marca, la organización de eventos y acciones de networking,

así como la supervisión y auditoría de los locales franquiciados para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos y la coherencia de la experiencia ofrecida.

- Socios clave:

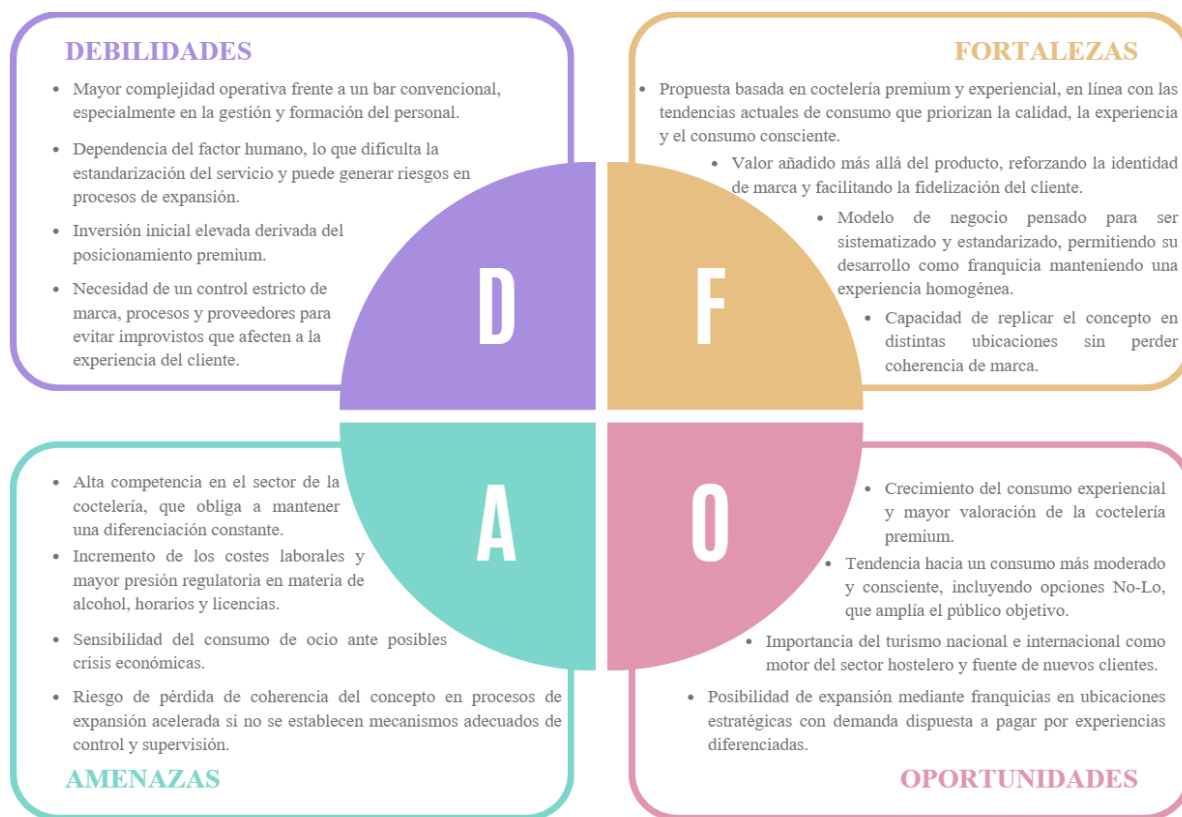
El modelo de negocio se basa en una red de socios estratégicos que contribuyen al buen funcionamiento y a la diferenciación de la propuesta. Entre ellos se encuentran los proveedores de bebidas espirituosas premium, mixers y siropes, los clubes sociales y asociaciones profesionales, las marcas premium con las que se desarrollan colaboraciones, los franquiciados y las empresas tecnológicas especializadas en gestión hostelera. A estos se suman diseñadores de interiores y expertos en branding, cuya aportación resulta clave para mantener la identidad visual y experiencial de la marca.

- Estructura de costes:

La estructura de costes de *The Seeker* está determinada por su posicionamiento premium y por la necesidad de garantizar una experiencia de alta calidad. Los principales costes serán del personal especializado, el aprovisionamiento de materias primas premium, el diseño, adecuación y mantenimiento de los locales, así como del marketing y comunicación. A estos se añaden los costes asociados a la formación y auditoría de los franquiciados, los costes tecnológicos y administrativos y aquellos relacionados con licencias, cumplimiento normativo y sostenibilidad.

## 5.2 Análisis DAFO

### Ilustración 2: Análisis DAFO



*Nota.* Elaboración propia (diseño realizado con Canva).

## 6. Plan de marketing

### 6.1 Posicionamiento y estrategia de marca.

The Seeker se posiciona como una marca de coctelería de lujo basado en la experiencia, orientada a un público de poder adquisitivo medio-alto con perfil internacional, que valora el consumo premium personalizado. La estrategia adoptada responde al modelo de océano azul, buscando reducir la competencia directa mediante la creación de un espacio de valor diferencial difícilmente replicable. La localización en el barrio del Retiro refuerza este posicionamiento, al tratarse de una zona de alto tráfico y poder adquisitivo, coherente con la identidad de la marca. La propuesta va más allá del producto: The Seeker se concibe como un punto de encuentro entre consumidores, marcas y comunidades. La colaboración con clubes sociales y la presencia en eventos exclusivos como vela, golf, polo, conciertos, refuerzan el carácter selectivo de la marca. Asimismo, el local funcionará como espacio de lanzamiento para marcas emergentes o líneas nuevas de productos premium, mediante

eventos interactivos en los que el cliente prueba o crea con el producto presentado. Esto genera valor tanto al consumidor como a la marca que se anuncia, que accede a un canal de visibilidad cualificado. Un elemento diferencial adicional es la propuesta formativa: talleres de coctelería en los que el cliente crea su propio cóctel, recibe una cartilla con su receta y ve su creación incorporada temporalmente a la carta del local bajo su nombre. Esta iniciativa refuerza la personalización, el vínculo emocional y la fidelización, transformando al cliente en parte activa de la experiencia. En conjunto, The Seeker integra coctelería, eventos, formación, colaboración con marcas y servicios exclusivos en un único espacio, construyendo una ventaja competitiva sostenible basada en la experiencia, la comunidad y el valor simbólico de la marca, reduciendo la dependencia del volumen de venta de cócteles.

## 6.2 Producto/servicio

La propuesta de The Seeker parte de una concepción ampliada del producto, donde el valor ofrecido va más allá que el consumo de una bebida, para configurarse como una experiencia integral. El cóctel actúa como eje central, reforzado por una combinación de servicios, actividades y elementos relacionales que conforman una oferta diferenciada y difícilmente sustituible. La carta de coctelería, diseñada por bartenders profesionales, combina clásicos con cócteles de autor que reflejan la identidad de la marca, elaborados con destilados de alta gama y mixers seleccionados por su perfil sensorial. Se añade además una sección de creaciones rotativa realizadas por los propios clientes, en los talleres de coctelería y disponible durante una semana, accesible únicamente mediante la cartilla de receta entregada al cliente. La carta incluye opciones de baja graduación alcohólica y un apartado de mocktails, respondiendo a la consolidada tendencia NoLo de consumo consciente. El servicio constituye un elemento diferencial en sí mismo. El personal guía al cliente a través de los ingredientes, el origen de los destilados, las técnicas empleadas y la historia detrás de cada cóctel, tanto clásico como de autor. Esta interacción personalizada eleva el valor percibido y refuerza el posicionamiento premium de la marca. De forma complementaria, The Seeker amplía su propuesta mediante talleres de coctelería, presentaciones de nuevos destilados y colaboraciones con marcas premium, generando valor más allá del consumo tradicional y consolidando el local como espacio de referencia dentro del sector.

En conjunto, The Seeker se configura como una propuesta híbrida entre coctelería, espacio experiencial y plataforma relacional, donde el cliente no solo consume, sino que

participa y se vincula emocionalmente con la marca, reduciendo la dependencia del volumen de venta de cócteles y construyendo una ventaja competitiva sostenible basada en la experiencia y el valor añadido.

### 6.3 Política de precios.

Los precios de The Seeker responden a una lógica financiera clara que asegura que el posicionamiento premium se sostenga también por dentro. El cóctel medio arranca en 15€ y sube gradualmente hasta los 16 € a lo largo del proyecto, un ajuste suficiente para absorber el aumento esperado de costes entre un 7% y un 8% anual en materia prima y alrededor de un 3% en personal, sin que la rentabilidad se resienta. El coste representa el 30% de lo que se ingresa, dejando un margen bruto del 70% con el que sostener el negocio. El personal se lleva entre el 29% y el 46% de los ingresos, los gastos generales rondan el 19%, y aun así el margen de explotación crece de forma notable, desde un 1% en el arranque hasta situarse en el 28% en los años de madurez, cuando el negocio ya funciona a pleno rendimiento. El precio no busca ser el más barato, sino el más justificado. Lo que el cliente paga no es solo un cóctel, sino una experiencia que no encuentra en otro sitio. Por eso el crecimiento no depende de llenar más mesas, sino de seguir siendo relevante. Un incremento de volumen moderado de entre el 4% y el 5% anual, combinado con la mejora del precio medio y los ingresos por eventos, suscripciones y franquicias permite hacer crecer las ventas sin forzar el tráfico en sala. El resultado es una estructura que no solo cubre costes operativos y financieros, sino que mejora de forma progresiva. Los márgenes netos parten de niveles cercanos al equilibrio (-2%) y llegan al 20% en los últimos ejercicios. Eso se traduce en capacidad real de reinversión, músculo para crecer en franquicia y una marca que no necesita bajar el precio para competir.

### 6.4 Canales de distribución

Dado que *The Seeker* ofrece un servicio experiencial y no un producto físico, los canales de distribución se orientan a facilitar el acceso del cliente a la experiencia y a maximizar el valor añadido del servicio. El principal canal de distribución consta de los locales físicos y franquiciados, que cuentan con una capacidad limitada y controlada para garantizar la calidad del servicio y la exclusividad del espacio. Este canal aporta un alto valor añadido, ya que permite un control total de la experiencia y una interacción directa con el cliente. Se emplean también canales digitales que facilitan la accesibilidad al

servicio, como la gestión de reservas y la información sobre eventos y suscripciones. Estos canales no sustituyen al consumo presencial, pero mejoran la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. No hay costes de transporte, solo los costes logísticos de aprovisionamiento de materias primas que se integran dentro de la estructura general de costes del negocio. El modelo de negocio depende mucho del canal presencial ya que la experiencia se da en el propio local, pero esto permite a su vez controlar la calidad y la exclusividad del servicio. La vulnerabilidad de este canal se reduce a través de la diversificación de los locales a través del modelo franquicia al poder tener diferentes locales en diferentes ubicaciones geográficas y no depender de una única. En cuanto al poder de negociación, *The Seeker* mantiene una posición favorable al operar principalmente con canales propios y franquiciados, reduciendo la dependencia de intermediarios externos. Los periodos de cobro son inmediatos, dado que el pago se realiza en el momento del consumo, y no se aplican descuentos comerciales generalizados, lo que contribuye a la estabilidad financiera del modelo.

#### 6.5 Estrategias de comunicación y promoción

El plan de comunicación y promoción de *The Seeker* se basa en dar a conocer la marca de una forma cercana y coherente con su carácter premium, poniendo el foco en la experiencia y en el ambiente que se vive en el local más que en una promoción agresiva del producto. La comunicación se apoya principalmente en las redes sociales, donde se muestran las propuestas de coctelería, el diseño del espacio y los eventos que se organizan, con el objetivo de generar interés y despertar la curiosidad del público objetivo. De manera complementaria, se realizan eventos exclusivos, colaboraciones con marcas o colectivos afines y encuentros privados, que permiten reforzar la visibilidad de la marca en entornos selectos y atraer a nuevos clientes. Estas acciones se combinan con una comunicación directa con clientes habituales y miembros para informar sobre nuevas experiencias y actividades, fomentando la recurrencia y el boca a boca, siempre evitando estrategias basadas en descuentos que puedan restar valor a la imagen de *The Seeker*.

#### 6.6 Funnel de ventas

El funnel de *The Seeker* acompaña al cliente desde el primer contacto con la marca hasta su consolidación como parte de la comunidad, estructurándose en cuatro fases.

**Atracción.** El objetivo es generar visibilidad en entornos afines al público objetivo. La presencia activa en redes sociales, con contenido visual centrado en el ambiente, los cócteles y la experiencia social, no busca la venta directa, sino transmitir el estilo de vida asociado a la marca. Esta visibilidad se refuerza mediante colaboraciones con marcas premium, clubes sociales, eventos selectos y redes sociales, y se complementa con el boca a boca de clientes satisfechos, canal especialmente relevante en un modelo premium donde la recomendación personal tiene alto peso en la decisión de consumo.

**Interacción.** Una vez generado el interés, el objetivo es profundizar en la propuesta de valor y reducir la incertidumbre previa a la visita. A través de contenidos sobre eventos temáticos, nuevas propuestas de coctelería y el proceso creativo detrás de los cócteles, el cliente comienza a interactuar con la marca consultando la web, revisando la carta o informándose sobre eventos y construye una percepción clara de valor y diferenciación frente a otras opciones de ocio.

**Conversión.** Se produce cuando el cliente decide visitar el local, realizar una reserva o participar en un evento. En esta fase, el personal es determinante: el trato cercano y profesional, la recomendación personalizada y la coherencia entre la experiencia real y la imagen proyectada son clave para consolidar la venta. En el caso de clientes corporativos, la conversión puede materializarse en la contratación de eventos privados o presentaciones de marca, gestionadas de forma directa.

**Fidelización.** El objetivo es transformar al cliente ocasional en habitual y en embajador de la marca. La comunicación continua sobre nuevas propuestas y eventos exclusivos mantiene el vínculo activo, mientras que las suscripciones refuerzan el sentimiento de pertenencia mediante ventajas exclusivas y prioridad en reservas. El reconocimiento del cliente habitual dentro del local consolida esta relación, favoreciendo tanto la recurrencia como la recomendación a terceros.

## 7. Plan de operaciones

### 7.1 Localización y características del establecimiento.

#### **Ilustración 3:** *Local en alquiler en calle de Narváez, Ibiza, Madrid*



Local en calle De Narváez, Ibiza, Madrid

**2.400 €/mes**

📏 170 m<sup>2</sup>

Inmorest Consultores traspasa en exclusiva Bar Restaurante en magnífica ubicación del barrio del Retiro, concretamente una esquina de máxima visibilidad y paso entre las calles Narváez y Alcalde Sainz de Baranda. La zona de Ibiza de Madrid destaca por su ofert...

📞 Ver teléfono    ✉ Contactar    🔔 Aviso bajada    ❤ Guardar

**InmoRest**  
La agencia del hostelero

*Nota.* Tomado de Local de alquiler en calle De Narváez, Ibiza, Madrid, por Yaencontre, s. f., <https://www.yaencontre.com/alquiler/local/inmueble-39142-110314616>

El local piloto se ubica en la calle Narváez, en el barrio de Ibiza, dentro del distrito de Retiro (Madrid), y cuenta con dos plantas. Se trata de una de las zonas con mayor concentración gastronómica y de ocio de la ciudad, con un perfil socioeconómico medio-alto que la convierte en un entorno coherente con el posicionamiento de The Seeker.

La elección de esta localización responde a criterios estratégicos: la proximidad al parque del Retiro genera un flujo constante de personas a lo largo del día, tanto residentes como visitantes y turistas, mientras que la actividad comercial y hostelera consolidada del barrio favorece una mayor predisposición al gasto en experiencias de ocio de valor añadido. La calle Narváez ofrece buena visibilidad, accesibilidad peatonal y conexión con el transporte público, factores que facilitan tanto la captación de clientela habitual del barrio como la atracción de público ocasional.

Características del establecimiento: el local cuenta con unos 170 m<sup>2</sup>, los cuales están destinados a uso hostelero, con licencia de bar-restaurante en vigor, siendo esto una ventaja operativa al reducir los plazos y costes asociados a trámites administrativos, otro de los aspectos por los cuales fue este local escogido. De esta manera solo habría que invertir en adecuar el espacio a la estética deseada. A continuación, adjunto unas imágenes creadas con IA para que se pueda visualizar la idea del local que se quiere proyectar.

**Ilustración 4:** *Interior de bar estilo speakeasy generado por inteligencia artificial*



*Nota.* Elaboración propia mediante ChatGPT (OpenAI).

**Ilustración 5:** *Interior de bar estilo speakeasy generado por inteligencia artificial*



*Nota.* Elaboración propia mediante ChatGPT (OpenAI).

## 7.2 Proveedores de destilados, material y siropes.

Los proveedores han sido seleccionados atendiendo a criterios de calidad, consistencia y posicionamiento premium.

Para los destilados, se ha optado por Pernod Ricard, uno de los principales grupos internacionales del sector, que garantiza acceso a un amplio portfolio de marcas reconocidas, estabilidad en el suministro y altos estándares de trazabilidad y calidad. En cuanto a siropes, el proveedor seleccionado es Monin, líder mundial en su categoría (OTC Group, 2025), valorado por la variedad de su oferta, la homogeneidad del producto y su adaptación a la coctelería de autor. Para el equipamiento y materiales de barra, se contará con Barkonsult, empresa de referencia en el diseño y suministro para barras profesionales, que aportará maquinaria, utensilios y cristalería alineados con los estándares de la

coctelería premium, garantizando eficiencia operativa, durabilidad y coherencia estética con el concepto The Seeker.

### 7.3 Procesos internos y control de calidad.

Los procesos internos se diseñan como un sistema estructurado y replicable que garantiza la consistencia del producto, la eficiencia operativa y la experiencia premium del cliente.

Desde el aprovisionamiento, se establecen protocolos de recepción, verificación y almacenamiento de destilados, siropes y materiales, controlando condiciones de conservación, rotación de stock y fechas de consumo preferente. En la fase de producción, cada cóctel se elabora siguiendo fichas técnicas que definen cantidades, técnica, cristalería y presentación, asegurando un resultado homogéneo. A nivel operativo, se realizan controles periódicos de inventario y costes por receta, junto con auditorías internas de barra que evalúan tiempos de servicio, limpieza, orden y cumplimiento de procedimientos. El sistema se complementa con formación continua del personal, catas internas regulares y sesiones de revisión del servicio, orientadas a detectar desviaciones, introducir mejoras y mantener los estándares que sostienen el posicionamiento premium de The Seeker.

## **8. Plan organizativo**

### 8.1 Organigrama

La estructura será jerárquica para poder garantizar una eficiencia en el local, manteniendo un control de calidad y así consiguiendo una excelente experiencia del cliente.

Propietario / Gestor del local piloto

- Jefe/a de Barra
  - Bartenders / Cocteleros
- Personal de Sala
- Servicios externos (gestoría, mantenimiento, marketing puntual)

### 8.2 Funciones de cada puesto.

El gestor del local es la figura central del negocio, que tendrá un doble rol, la gestión diaria del local y el desarrollo del modelo franquiciable. Supervisará la operativa, controlará costes, gestionará a los proveedores y el personal, y garantizará la calidad del

servicio. A su vez se responsabilizará de documentar procesos, estandarizar recetas, definir protocolos de atención al cliente y elaborar los manuales operativos y de marca que servirán de base para futuras franquicias. El jefe de barra coordinará la operativa de barra, asegurándose de que se realizan correctamente los cócteles, se sirve correctamente el vino y la cerveza y se mantiene un ritmo adecuado en el servicio. Controla el stock y se asegura que se mantienen los estándares de calidad. Colabora estrechamente con el propietario en la mejora continua de procesos y en la estandarización del producto.

Los bartenders / cocteleros son los responsables de realizar los cocktail según receta establecidas y atender al cliente. Son vitales para poder llevar el servicio a cabo y transmitir la imagen de marca y una experiencia adecuada al cliente. El personal de sala también se encargará de la atención directa al cliente, la gestión de pedidos y cobros. Su desempeño servirá para definir los estándares de servicio que se incluirán en el manual de franquicia. Se recurrirán a servicios externos para la contabilidad, fiscalidad, mantenimiento o acciones de marketing específicas, optimizando costes y permitiendo al propietario centrarse en la operación y el desarrollo estratégico.

### 8.3 Política de RRHH

La política de Recursos Humanos estará orientada a la profesionalización, aprendizaje y estandarización, con el objetivo de crear una base sólida para la futura expansión como franquicia.

- Selección: se priorizará la contratación de personal con formación en hostelería y coctelería, actitud proactiva y capacidad de adaptación a procesos estandarizados.
- Formación interna: el propietario desarrollará formación práctica basada en protocolos claros de servicio, preparación de bebidas y atención al cliente, que posteriormente se formalizarán en los manuales de franquicia.
- Polivalencia: el equipo será polivalente para facilitar la flexibilidad operativa y comprender el funcionamiento global del negocio.
- Evaluación y mejora continua: se fomentará la comunicación directa y el feedback constante para detectar ineficiencias y perfeccionar los procesos.
- Cultura de marca: desde el inicio se promoverán los valores de calidad, sostenibilidad y excelencia, asegurando que el equipo interiorice la identidad del proyecto, facilitando su futura replicabilidad.

#### 8.4 Franquicia

La franquicia se plantea como modelo de expansión porque permite escalar el concepto de forma controlada sin tener que asumir la inversión ni el riesgo operativo de abrir locales propios. El franquiciado aporta el capital y gestiona el local, mientras The Seeker mantiene el control sobre la marca y la experiencia mediante manuales operativos, formación y auditorías periódicas. A cambio, se cobra un canon de entrada y royalties sobre las ventas de un 5%, (Hedilla Abogados, s.f.) lo que genera para The Seeker una fuente de ingresos constante con un coste marginal reducido. Se busca un perfil de franquiciado con experiencia en hostelería, capacidad de inversión y alineamiento con el posicionamiento premium del concepto, ya que no se trata solo de un inversor, sino de alguien que entiende y comparte la idea detrás de The Seeker. La expansión se plantea de manera progresiva y selectiva, priorizando ciudades con un perfil socioeconómico medio-alto y una cultura de ocio consolidada (Barcelona, Valencia, Sevilla o Málaga) antes de valorar mercados internacionales, asegurando así que el crecimiento no comprometa la coherencia ni la exclusividad de la marca.

#### **9. Plan económico-financiero**

El modelo financiero se ha basado en las de las empresas que se encuentran en el mercado, aproximando las ventas y los gastos parecidos del sector para ser lo más fiel posible. Se proyecta la evolución del negocio para el periodo 2026-2030.

En la cuenta de resultados se consideran cuatro fuentes de ingresos principales: venta de bebidas, eventos corporativos, suscripciones y royalties de franquicias. Los eventos corporativos pasan de celebrarse de 5 anuales a 9 anuales el segundo año, exceptuando verano; las suscripciones aumentan de 50 personas a 175 en el quinto año y las franquicias comienzan a operar a partir del año cuatro (1 franquiciado) y año cinco (2 franquiciados), con unos royalties equivalentes al 5% de las ventas de estos nuevos locales (Hedilla Abogados, s.f.). El margen bruto (excluyendo eventos) se sitúa en el 70%, un porcentaje coherente con el sector. En cuanto a los gastos se tienen cuenta 6 empleados y sus costes laborales y partidas operativas, donde los gastos de personal son inicialmente el 46% de las ventas en el primer año (cuando los ingresos son reducidos), bajando hasta el 29% en el quinto año. Las amortizaciones se calculan en función de las inversiones realizadas, y el margen neto evoluciona desde pérdidas en el año 1 hasta alcanzar el 10% en el año 3 y el 20% en el año 5, un resultado superior al rango habitual del sector (7-11%) que se

justifica por la diversificación de ingresos vía eventos, suscripciones y franquicias, y no únicamente por un incremento irreal en el volumen de ventas de bebidas. El método de amortización empleado es el método francés porque es el que utilizan los bancos y los créditos ICO, y al tener una cuota constante todos los años, nos permite planificar mejor los pagos sin sorpresas.

El ROCE evoluciona del -1% en 2027 al 34% en 2030, lo que demuestra que el negocio cada año aprovecha mejor sus recursos para generar beneficios. La TIR del 31% indica que la rentabilidad media anual para el inversor es buena comparada con la del sector. Estos resultados son buenos porque confirman que el proyecto es viable y ofrece un retorno sólido y creciente a lo largo del tiempo.

- Break even: El punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos cubren los aproximadamente 254.575 € de costes fijos anuales. Si el negocio dependiera exclusivamente de la venta de cócteles, con un margen de 10,5€ por bebida serían necesarios unos 24.245 cócteles al año, lo que equivale a unos 97 diarios, considerando que se abren 250 días.

Sin embargo, el modelo no se apoya solo en la barra. En el primer año se contemplan ingresos adicionales por eventos; cinco celebraciones con un ingreso medio de 4000€ cada una, lo que suma aproximadamente 20.000€ y por suscripciones, con 50 suscriptores a una cuota anual de 200€, que aportan unos 10.000€ anuales. En conjunto, estas fuentes generan alrededor de 30.000€ que reducen directamente los costes a cubrir con la venta de bebidas.

Con este ajuste, el umbral de rentabilidad baja a unos 21.388 cócteles anuales, equivalentes a aproximadamente 86 bebidas diarias.

- Sensibilidad: El modelo presenta una sensibilidad moderada ya que combina ingresos recurrentes con cierta exposición a factores externos. En un contexto de desaceleración económica o incertidumbre geopolítica, el consumo en hostelería premium puede reducirse, afectando al volumen de ventas. No obstante, el punto de equilibrio relativamente contenido en torno a 50-55 bebidas diarias, considerando eventos y suscripciones permite absorber caídas moderadas de la demanda sin incurrir en pérdidas. Uno de los principales focos de riesgo es el aprovisionamiento, especialmente en bebidas espirituosas importadas. Tensiones geopolíticas, conflictos internacionales o interrupciones logísticas pueden

encarecer los costes por encima del 7-8% anual previsto, presionando el margen bruto del 70% en caso de que el incremento no pueda trasladarse al precio. La subida progresiva del ticket medio de 15€ a 16€ ofrece, en ese sentido, un margen de ajuste razonable. Por otro lado, la diversificación de ingresos a través de eventos, suscripciones y franquicias reduce la dependencia del consumo directo en barra y aporta una base de ingresos más estable. A ello se suma que, al tratarse de una propuesta experiencial y premium, la demanda tiende a ser menos elástica al precio, lo que permite sostener los márgenes incluso en entornos económicos adversos.

**Tabla 8**

*Cuenta de resultados proyectada (2026–2030)*

CUESTA DE RESULTADOS (€)	2026	2027	2028	2029	2030	Crecimiento anual				TAC
						2027	2028	2029	2030	2026-2030e
<b>Ventas</b>	<b>392.500</b>	<b>453.310</b>	<b>520.082</b>	<b>607.309</b>	<b>703.781</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
Aprovisionamientos (consumo de mercaderías)	108.750	(116.493)	(125.987)	(136.255)	(147.360)	7%	8%	8%	8%	8%
<b>Margen Bruto</b>	<b>283.750</b>	<b>336.817</b>	<b>394.095</b>	<b>471.054</b>	<b>556.421</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
Gastos Generales	254.575	(271.529)	(289.778)	(312.080)	(336.310)	7%	7%	8%	8%	7%
Personal	180.000	(185.400)	(190.962)	(196.691)	(202.592)	3%	3%	3%	3%	3%
Gastos explotación (alquiler, luz, marketing)	(74.575)	(86.129)	(98.816)	(115.389)	(133.718)	15%	15%	17%	16%	16%
Amortización inmovilizado	(13.636)	(12.397)	(11.270)	(10.245)	(9.314)	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%
Amortización reforma	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)					
Total Gastos	280.211	(295.926)	(313.047)	(334.325)	(357.624)	6%	6%	7%	7%	6%
<b>Resultado de explotación</b>	<b>3.539</b>	<b>40.891</b>	<b>81.048</b>	<b>136.729</b>	<b>198.797</b>	<b>1056%</b>	<b>98%</b>	<b>69%</b>	<b>45%</b>	<b>174%</b>
Gastos financieros (intereses préstamos)	(14.200)	(14.200)	(14.200)	(14.200)	(14.200)	0%	0%	0%	0%	
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>(10.661)</b>	<b>26.691</b>	<b>66.848</b>	<b>122.529</b>	<b>184.597</b>	<b>-350%</b>	<b>150%</b>	<b>83%</b>	<b>51%</b>	
Impuestos	2.665	(6.673)	(16.712)	(30.632)	(46.149)	-350%	150%	83%	51%	
<b>Beneficio Neto</b>	<b>(7.996)</b>	<b>20.019</b>	<b>50.136</b>	<b>91.897</b>	<b>138.448</b>	<b>-350%</b>	<b>150%</b>	<b>83%</b>	<b>51%</b>	

*Nota.* Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del proyecto.

**Tabla 9**

*Balance proyectado (2026–2030)*

BALANCE (€)	2026	2027	2028	2029	2030	Crecimiento anual				TAC
						2020	2021	2022	2023	2026-2030e
Inmovilizado material (maquinaria, barra, mobiliario)	150.000	136.364	123.967	112.697	102.452	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%
Amortización acumulada	-	13.636	26.033	37.303	47.548		91%	43%	27%	
Activo intangible (traspaso + reforma)	208.000	196.000	184.000	172.000	160.000					
del que										
Traspaso	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000					
Reforma	48.000	36.000	24.000	12.000	-					
<b>Activo no corriente (A)</b>	<b>358.000</b>	<b>346.000</b>	<b>334.000</b>	<b>322.000</b>	<b>310.000</b>	<b>-3%</b>	<b>-3%</b>	<b>-4%</b>	<b>-4%</b>	<b>-4%</b>
Tesorería	22.004	42.023	92.158	184.055	322.503	2%	2%	2%	2%	
Existencias (alcohol, mixers, cristalería)	20.000	20.400	20.808	21.224	21.649	2%	2%	2%	2%	2%
Deudores y clientes	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Activo corriente (B)</b>	<b>47.004</b>	<b>67.523</b>	<b>118.168</b>	<b>210.585</b>	<b>349.564</b>	<b>44%</b>	<b>75%</b>	<b>78%</b>	<b>66%</b>	<b>65%</b>
<b>ACTIVO (A+B)</b>	<b>405.004</b>	<b>413.523</b>	<b>452.168</b>	<b>532.585</b>	<b>659.564</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>13%</b>
Préstamos bancarios (operativos)	76.000	<b>72.000</b>	<b>68.000</b>	<b>64.000</b>	<b>60.000</b>	-5%	-6%	-6%	-6%	-6%
Préstamos bancarios (Traspaso)	153.280	<b>146.368</b>	<b>139.360</b>	<b>132.256</b>	<b>125.056</b>					
Préstamos ICO	19.400	<b>18.800</b>	<b>18.200</b>	<b>17.600</b>	<b>17.000</b>	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%
<b>Pasivo no corriente (A)</b>	<b>248.680</b>	<b>237.168</b>	<b>225.560</b>	<b>213.856</b>	<b>202.056</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>	<b>-6%</b>	<b>-6%</b>
Acreedores comerciales (proveedores de bebidas)	25.000	25.500	26.010	26.530	27.061	2%	2%	2%	2%	2%
Deudas a corto plazo SS y Hacienda	15.000	13.832	13.440	13.144	12.944	-8%	-3%	-2%	-2%	-4%
<b>Pasivo corriente (B)</b>	<b>40.000</b>	<b>39.332</b>	<b>39.450</b>	<b>39.674</b>	<b>40.005</b>	<b>-2%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>
Capital	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	0%	0%	0%	0%	0%
Reservas	(7.996)	12.023	62.158	154.055	292.503	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>117.004</b>	<b>137.023</b>	<b>187.158</b>	<b>279.055</b>	<b>417.503</b>	<b>17%</b>	<b>37%</b>	<b>49%</b>	<b>50%</b>	<b>34%</b>
<b>PASIVO (A+B+PN)</b>	<b>405.684</b>	<b>413.523</b>	<b>452.168</b>	<b>532.585</b>	<b>659.564</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>9%</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del proyecto.

**Tabla 10**

*Ratios e ingresos proyectados del negocio (2026–2030)*

RATIOS	2026	2027	2028	2029	2030	Crecimiento anual				TAC
						2027	2028	2029	2030	2026-2030e
<b>INGRESOS</b>										
<b>a) Bebidas</b>										
Bebidas totales	25.000	26.000	27.300	28.665	30.098					
Días abiertos	250	250	250	250	250	4,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
Bebidas / día	100	104	109	115	120	4,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
Precio medio por cocktail / bebida (€)	15	15	15	16	16	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Aprovisionamientos / Ventas	30%	30%	30%	30%	30%					
<b>Ingresos bebidas</b>	<b>362.500</b>	<b>388.310</b>	<b>419.957</b>	<b>454.184</b>	<b>491.200</b>	<b>7,1%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8%</b>
<b>b) Eventos corporativos</b>										
Eventos anuales	5	9	12	15	20	80,0%	33,3%	25,0%	33,3%	
Ingreso por evento (€)	4.000	5.000	6.000	6.500	6.500	25,0%	20,0%	8,3%	0,0%	
<b>Ingresos eventos corporativos</b>	<b>20.000</b>	<b>45.000</b>	<b>72.000</b>	<b>97.500</b>	<b>130.000</b>	<b>125%</b>	<b>60%</b>	<b>35%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>
<b>c) Suscripciones</b>										
Número de suscriptores	50	100	125	150	175	100,0%	25,0%	20,0%	16,7%	
Suscripción anual (€)	200	200	225	250	250	0,0%	12,5%	11,1%	0,0%	
<b>Ingresos suscripciones</b>	<b>10.000</b>	<b>20.000</b>	<b>28.125</b>	<b>37.500</b>	<b>43.750</b>	<b>100%</b>	<b>41%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>45%</b>
<b>d) Franquiados</b>										
Número de franquiciados	-	-	-	1	2					
Royalties como % ventas	-	-	-	5%	5%					
<b>Ingresos franquiciados</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18.125</b>	<b>38.831</b>					
<b>Total de ingresos (a + b + c + d)</b>	<b>392.500</b>	<b>453.310</b>	<b>520.082</b>	<b>607.309</b>	<b>703.781</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
<b>Margen Bruto (ex eventos / suscripciones)</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>					
<b>Margen bruto (incluyendo todos los ingresos)</b>	<b>72%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>78%</b>	<b>79%</b>					

Nota. Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del proyecto.

**Tabla 11**

*Indicadores financieros y estructura de costes (2026–2030)*

Empleados	6	6	6	6	6					
Coste medio por empleado (€)	30.900	30.900	31.827	32.782	33.765	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3%
Costes laborales / ventas	46%	41%	37%	32%	29%					
Gastos generales / ventas	19%	19%	19%	19%	19%					
Amortización inmovilizado (años)	11	11	11	11	11					
Amortización / ventas	3,5%	2,7%	2,2%	1,7%	1,3%					
Amortización reforma (años)	5	5	5	5	5					
Coste refforma	60.000									
<b>Margen de explotación</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>	<b>28%</b>					
<b>Préstamos</b>										
Bancarios	80.000									
Traspaso	160.000									
ICO	20.000									
<b>Tipo interés anual préstamos</b>										
Bancarios	5%	5%	5%	5%	5%					
Traspaso	6%	6%	6%	6%	6%					
ICO	3%	3%	3%	3%	3%					
<b>Coste anual préstamos</b>										
Bancarios	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000					
Traspaso	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600					
ICO	600	600	600	600	600					
<b>Total costes financieros</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>	<b>14.200</b>					
Amortización principal / costes financieros	70%	72%	73%	74%	75%					
Tipo Impositivo	25%	25%	25%	25%	25%					
<b>Margen Neto</b>	<b>-2%</b>	<b>4%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>					

Nota. Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del proyecto.

**Tabla 12**

*Estructura de gastos proyectada (2026–2030)*

GASTOS (€)	2026	2027	2028	2029	2030	Crecimiento anual				TAC	
						2027	2028	2029	2030	2026-2030e	
<b>Consumos y aprovisionamientos</b>											
Destilados y licores	(72.500)	(77.662)	(83.991)	(90.837)	(98.240)	7%	8%	8%	8%		8%
Mixers y refrescos	(14.500)	(15.532)	(16.798)	(18.167)	(19.648)	7%	8%	8%	8%		8%
Producto fresco	(10.875)	(11.649)	(12.599)	(13.626)	(14.736)	7%	8%	8%	8%		8%
Hielo técnico	(5.438)	(5.825)	(6.299)	(6.813)	(7.368)	7%	8%	8%	8%		8%
Cristalería y reposición	(5.438)	(5.825)	(6.299)	(6.813)	(7.368)	7%	8%	8%	8%		8%
<b>Total</b>	<b>(108.750)</b>	<b>(116.493)</b>	<b>(125.987)</b>	<b>(136.255)</b>	<b>(147.360)</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>		<b>8%</b>
<b>Gastos de personal</b>											
Salarios brutos	36.184)	(140.270)	(144.478)	(148.812)	(153.277)	3%	3%	3%	3%		3%
Seguridad social a cargo de la empresa (30%)	(40.855)	(42.081)	(43.343)	(44.644)	(45.983)	3%	3%	3%	3%		3%
Formación y uniformes	(2.961)	(3.049)	(3.141)	(3.235)	(3.332)	3%	3%	3%	3%		3%
<b>Total</b>	<b>(80.000)</b>	<b>(185.400)</b>	<b>(190.962)</b>	<b>(196.691)</b>	<b>(202.592)</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>		<b>3%</b>
<b>Gastos de explotación</b>											
Alquiler local	(40.250)	(46.831)	(53.808)	(63.981)	(70.378)	16%	15%	19%	10%		15%
De los que alquiler de terraza	(9.232)	(10.741)	(12.341)	(14.675)	(16.142)	5%	5%	5%	5%		15%
Suministros (energía y agua)	(15.094)	(17.562)	(20.178)	(23.993)	(26.392)	16%	15%	19%	10%		15%
Marketing y redes sociales	(5.031)	(5.854)	(6.726)	(7.998)	(8.797)	16%	15%	19%	10%		15%
Limpieza y lavandería	(4.025)	(4.683)	(5.381)	(6.398)	(7.038)	16%	15%	19%	10%		15%
Mantenimiento y reparaciones	(3.019)	(3.512)	(4.036)	(4.799)	(5.278)	16%	15%	19%	10%		15%
Seguros (Responsabilidad civil y multiriesgo)	(2.013)	(2.342)	(2.690)	(3.199)	(3.519)	16%	15%	19%	10%		15%
Gestoría y asesoría	(3.019)	(3.512)	(4.036)	(4.799)	(5.278)	16%	15%	19%	10%		15%
Software (TPV y gestión de stock)	(1.006)	(1.171)	(1.345)	(1.600)	(1.759)	16%	15%	19%	10%		15%
SGAE	(1.006)	(1.171)	(1.345)	(1.600)	(1.759)	16%	15%	19%	10%		15%
Otros	(2.013)	(2.342)	(2.690)	(3.199)	(3.519)	16%	15%	19%	10%		15%
<b>Total</b>	<b>(74.575)</b>	<b>(86.129)</b>	<b>(98.816)</b>	<b>(115.389)</b>	<b>(133.718)</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>		<b>16%</b>

Nota. Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del proyecto.

**Tabla 13**

*Indicadores de rentabilidad: ROCE e IRR e TIR(2026–2030)*

RENTABILIDAD						
<b>ROCE (Return on Capital Employed)</b>						
<b>Tasa de retorno del capital</b>						
Incluyendo activos no corrientes		-2%	5%	12%	19%	22%
Sobre capital puro		-7%	15%	27%	33%	33%
<b>IRR (Internal Rate of Return)</b>						
<b>TIR</b>						
Cash Flows		32.996)	20.019	50.136	91.897	138.448
<b>TIR</b>		<b>31%</b>				

Nota. Elaboración propia a partir de proyecciones financieras del proyecto.

**10. Conclusiones**

El desarrollo de este plan de negocio ha permitido analizar la viabilidad de The Seeker como proyecto empresarial dentro del sector de la coctelería premium en España. A partir del estudio del entorno macroeconómico, el análisis competitivo, el comportamiento de la demanda y las tendencias de consumo, se concluye que la propuesta es viable y se encuentra alineada con la evolución estructural del mercado.

El proyecto responde a un cambio real y sostenido en los hábitos de consumo. Tal y como refleja el análisis de la demanda, el consumidor español ha evolucionado desde un modelo centrado en el volumen hacia uno basado en el valor. El principio de "menos, pero mejor" se consolida en el sector de las bebidas espirituosas, donde el gasto per cápita se mantiene o crece pese a la moderación en el consumo (Bacardi Cocktail Trends Report, 2019–

2025). La premiumización, el auge de las experiencias inmersivas y la consolidación del perfil NoLo evidencian que el mercado no demanda únicamente alcohol, sino experiencias diferenciales y coherentes con un estilo de vida más consciente. The Seeker se posiciona en ese espacio: no vende solo cócteles, sino pertenencia, comunidad y experiencia.

Desde el punto de vista competitivo, el análisis de Porter muestra un entorno con alta rivalidad y elevado poder del cliente. Sin embargo, esta presión no invalida el proyecto, sino que confirma la necesidad de diferenciación. The Seeker no compete en precio ni en volumen, sino en identidad de marca, estandarización del concepto y generación de comunidad. La incorporación de suscripciones, eventos exclusivos, colaboración con clubes sociales y un modelo de franquicia genera barreras de salida emocionales para el cliente y barreras de entrada estratégicas para la competencia. La Matriz McKinsey sitúa al proyecto en una posición de "Invertir / Crecer", con un atractivo de mercado medio-alto y una fortaleza competitiva elevada, confirmando que el sector continúa ofreciendo oportunidades de crecimiento en el segmento premium y experiencial.

La viabilidad financiera se sustenta en el posicionamiento premium, que permite trabajar con márgenes superiores a los de un bar tradicional, y en la diversificación de ingresos: venta de cócteles y opciones NoLo, suscripciones, eventos corporativos y royalties de franquicia. Aunque los costes laborales y energéticos representan un reto, el modelo contempla eficiencia operativa, digitalización y control estandarizado de procesos para proteger la rentabilidad. El contexto macroeconómico, con una demanda turística estable y un consumo interno resiliente en el sector servicios, respalda este escenario (Molina, 2024, pp. 45–50).

Más allá de la viabilidad económica, The Seeker resuelve un problema real: el sector hostelero tradicional ofrece espacios de consumo, pero no siempre espacios de conexión estructurada, networking selectivo y pertenencia comunitaria. Existe una necesidad creciente, especialmente en perfiles profesionales de entre 25 y 60 años, de entornos híbridos entre ocio y relaciones sociales de valor. La digitalización ha incrementado la hiperconectividad, pero ha reducido la calidad de las interacciones presenciales, y The Seeker responde a esa brecha creando un espacio diseñado intencionalmente para facilitar conversaciones, vínculos profesionales y experiencias inolvidables.

El proyecto aborda también la adaptación al nuevo consumidor consciente. La integración de opciones NoLo con la misma relevancia estética y experiencial que los cócteles tradicionales, junto a la apuesta por la sostenibilidad y la profesionalización del servicio, responden a una demanda que exige coherencia ética y calidad técnica. Esta visión amplía el mercado potencial y reduce la dependencia del consumo alcohólico intensivo.

Por último, el modelo de franquicia resuelve una limitación frecuente en la hostelería premium: la dificultad de replicar conceptos exitosos sin perder identidad. Al diseñar desde el origen manuales operativos, estándares de experiencia y formación especializada, The Seeker convierte su diferenciación en un sistema transferible, transformando un negocio local en una plataforma escalable con proyección nacional e internacional.

En conclusión, The Seeker es un proyecto viable porque se fundamenta en tendencias estructurales sólidas, responde a un problema real de mercado y presenta un modelo económico diversificado y escalable. Su fortaleza no reside únicamente en el producto, sino en la coherencia entre concepto, ejecución y crecimiento. Bajo una gestión profesionalizada, The Seeker tiene capacidad para consolidarse como marca referente dentro del segmento de coctelería premium, capitalizando un cambio cultural en la forma de consumir, relacionarse y experimentar el ocio.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Alejandra Madrid Fernández, estudiante de Psicología y ADE de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocios de "The Seeker " declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación :

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
8. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
9. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
10. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 23/03/2003

Firma: \_\_\_\_\_



## Bibliografía

Agencia Tributaria. (2025, 18 de septiembre). *Tipos impositivos de IVA*. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/iva/calculo-iva-repercutido-clientes/tipos-impositivos-iva.html>

Pernod Ricard. (s.f.). *Annual Report 2023/2024*. <https://www.pernod-ricard.com/en/media/annual-report-20232024>

Aragüez-Fortes, Y., Rodríguez, I., Amador, A., Almaguer, Y., Pino, J. A., & Borges, P. (2021). Encuesta poblacional sobre el consumo de cocteles analcohólicos. *Ciencia y Tecnología de Alimentos*, 31(3), 27-34. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/2180/2799>

Diageo Bar Academy. (s.f.). *6 bar industry trends tipped for 2025*. <https://www.diageobaracademy.com/en-zz/home/cocktail-trends-and-festive-serves/6-bar-industry-trends-tipped-for-2025>

Alimarket. (s.f.). *Análisis 2024 del segmento de mixers premium en España*. <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/386293/analisis-2024-del-segmento-de-mixers-premium-en-espana/informe-completo>

Blendi Software. (2025, 25 de mayo). *Funcionalidades*. <https://blendi.es/funcionalidades/>

Bacardi. (2024, 18 de noviembre). *2025 Bacardi Cocktail Trends Report*. Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20241118030451/en/Savvy-Sipping-Culinary-Craftmanship-and-Pop-Culture-Crazes-Are-Redefining-Consumer-Drinking-Habits-According-to-the-2025-Bacardi-Cocktail-Trends-Report>

Carruthers, N. (2025, 8 April). Global alcohol volumes down 1% in 2024. *The Spirits Business*. <https://www.thespiritsbusiness.com/2025/04/global-alcohol-volumes-down-1-in-2024/>

Comunidad de Madrid. (2024). *Convenio colectivo del sector de hostelería de la Comunidad de Madrid*. Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid. <https://www.bocm.es/>

Servicio Público de Empleo Estatal. (2025, febrero). *El BOE publica el SMI para 2025 que se establece en 1.184 euros*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/es/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/detalle->

[noticia?folder=/SEPE/2025/Febrero/&detail=boe-publica-smi-2025-se-establece-1184-euros](#)

Diageo. (2025). *Diageo Foresight Report 2025*. <https://www.diageo.com/en/news-and-media/consumer-trends-report/foresight-report-2025>

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2018). Informe Económico 2018 (p. 95–97). FIAB.

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (2019). Informe económico 2019: Industria de alimentación y bebidas. FIAB

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2020). Informe Económico FIAB 2020 (INFECO). FIAB.

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2021). Informe Económico 2021 .FIAB.

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (2022). Informe Económico 2022. FIAB.

Market Data Forecast. (2024). *Cocktail market size, share, trends & analysis, 2033*. <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/cocktail-market>

Hedilla Abogados. (s.f.). *Royalty franquicia: ¿Qué es el royalty en una franquicia? ¿Para qué sirve?* <https://hedillaabogados.com/royalties-en-franquicias/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.(39371). INE. [https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=39371#\\_tabs-tabla](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=39371#_tabs-tabla)

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.-b). Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad(56936). INE. [https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=56936#\\_tabs-tabla](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=56936#_tabs-tabla)

Infoautonomos. (2025, 28 agosto). Licencia de apertura y actividad. <https://www.infoautonomos.com/tramites-alta-autonomo/licencia-de-apertura/>

Jagger, H. (2025, 6 de agosto). *Inside the IWSR Global Trends Report: key drivers for beverage alcohol in 2025*. IWSR. <https://www.theiwsr.com/insight/inside-the-iwsr-global-trends-report-key-drivers-for-beverage-alcohol-in-2025/>

Licmad. (2025, 20 mayo). Tipos de bares y licencias necesarias - Licmad ECU. LICMAD - Licencias de Actividad en Madrid. <https://www.licmad.es/tipos-de-bares-y-licencias-necesarias-para-abrir-uno/>

Bacardi Limited. (2025, 17 de noviembre). *Connections, local flavors, and luxurious experiences top the 2026 Bacardi Cocktail Trends Report*. <https://www.bacardilimited.com/media/news-archive/connections-local-flavors-and-luxurious-experiences-top-the-2026-bacardi-cocktail-trends-report/>

Straits Research. (2024, 19 de febrero). *Global craft spirits market size is estimated to reach USD 43,206.49 million by 2031, growing at a CAGR of 10.61%*. GlobeNewswire. <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/02/19/2831322/0/en/Global-Craft-Spirits-Market-Size-is-Estimated-to-Reach-USD-43-206-49-million-by-2031-Growing-at-a-CAGR-of-10-61-Straits-Research.html>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023). *Indicadores 2023: Informe sobre el sector agroalimentario y pesquero en España*. Gobierno de España.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Resumen del informe anual del consumo alimentario en España 2024*. <https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/alimentacion/temas/consumo-y-tendencias-en-alimentacion/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/consumo-2024/resumen-consumo-alimentario-espana-2024.pdf>

Molina, I. (Coord.). (2018). *España en el mundo en 2018: perspectivas y desafíos*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/policy-paper/espana-en-el-mundo-en-2018-perspectivas-y-desafios/>

Molina, I. (Coord.). (2019). *España en el mundo en 2019: perspectivas y desafíos*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/policy-paper/espana-en-el-mundo-en-2019-perspectivas-y-desafios/>

Naciones Unidas. (2024a). *Consumo y producción sostenibles*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

Naciones Unidas. (2024b). *Cambio climático*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>

Naciones Unidas. (2024c). *Ciudades. Desarrollo Sostenible.*  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>

NielsenIQ. (2025, 8 julio). El 73% de los españoles continúa visitando semanalmente la hostelería, según un estudio de NielsenIQ - NIQ. NIQ.  
<https://nielseniq.com/global/es/news-center/2025/el-73-de-los-espanoles-continua-visitando-semanalmente-la-hosteleria-segun-un-estudio-de-nielseniq/>

NielsenIQ. (2025, 12 de junio). *2024 beverage alcohol year in review.* NIQ.  
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2025/2024-beverage-alcohol-year-in-review/>

Ondina, P. Á. (2025, 5 de febrero). *The catering sector in Spain in 2024: what the data from millions of card payment transactions reveal.* CaixaBank Research.  
<https://www.caixabankresearch.com/en/sectoral-analysis/tourism/catering-sector-spain-2024-what-data-millions-card-payment-transactions>

OTC Group. (2025, 5 de marzo). *MONIN.* <https://otcgroup.es/productos/monin/>

Datosmacro. (s.f.). *PIB de España - Producto Interior Bruto 2025.* Expansión.  
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Prezo. (s.f.). *Software de gestión para hostelería.* <https://www.prezo.es/>

Oficina Española de Patentes y Marcas. (s.f.). *ProtegeO: Registro de marcas.*  
[https://sede.oepm.gob.es/ProtegeOWeb/inicio.html?tipoTramite=Marcas\\_NLM](https://sede.oepm.gob.es/ProtegeOWeb/inicio.html?tipoTramite=Marcas_NLM)

REVO Systems, S.L. (s.f.). *Software TPV para restaurantes.* Revo.  
<https://revo.works/software-para-restaurantes-franquicias-hosteleria>

Straits Research. (s.f.). *Cocktail syrups market report 2032.*  
<https://straitresearch.com/es/report/cocktail-syrups-market>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s.f.). *Resumen anual de la alimentación.*  
<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/resumen-anual-de-la-alimentacion>

Kings Research. (s.f.). *Ready-to-drink cocktails market size and share report 2031.*  
<https://www.kingsresearch.com/es/toc/ready-to-drink-cocktails-market-637>

Mergeworld. (s.f.). *The event effect: Gen Z spending behaviors*.  
<https://mergeworld.com/insights/consumer/gen-z-spending-behaviors>

Tipsi. (2023, 2 de junio). *TPV bar: la solución más potente*. Tipsi TPV.  
<https://tipsitpv.com/tpv-bar/>

Datosmacro. (s.f.). *Tipos del BCE - Banco Central Europeo 2025*. Expansión.  
<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>

Yaencontre. (s.f.). *Local de alquiler en calle De Narváez, Ibiza, Madrid*.  
<https://www.yaencontre.com/alquiler/local/inmueble-39142-110314616>