



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

BUSINESS PLAN: MAISON ÉLUE

Plan de Marketing y Plan Comercial

Autor: María García Díaz-Ufano
Director: Víctor Luis de Nicolás

MADRID | Febrero 2026

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a mi tutor, Víctor Luis de Nicolás, y a Francisco de Asís de Ribera, por su apoyo y acompañamiento en el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, quiero reconocer el trabajo y la implicación de mis compañeras, Carmen Abella Viu y Carmen Gimeno Alcañiz, cuya colaboración ha hecho posible la elaboración conjunta de este *business plan*.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado trata sobre la elaboración de un plan de negocio para la creación de un bar de referencia en Madrid: Maison Élude. Como respuesta a la creciente demanda por planes de ocio y consumo fuera de los horarios tradicionales surge la idea de Maison Élude, un concepto híbrido entre *brunch* y *afterwork* que combina oferta gastronómica y experiencia en cualquier momento del día. A través de esta propuesta basada en la experiencia y la versatilidad, Maison Élude se configura como un bar con un elemento diferenciador clave. El trabajo forma parte de un plan de negocio global en el que se han establecido la identidad y los valores que definen al bar, así como la existencia de una oportunidad de negocio mediante el análisis del sector hostelero de la ciudad de Madrid. A partir de ahí, este trabajo se especializa en la elaboración de un plan de marketing y plan comercial que permita, a través del modelo de Marketing Mix de las 7 Ps, desarrollar una propuesta de valor única capaz de diferenciarse y posicionarse como bar de referencia. Una vez establecida la estrategia de marketing, el trabajo se integra en el plan de negocio global para garantizar su coherencia con el plan de operaciones y recursos humanos, que define los mecanismos que permiten llevar la idea a la práctica, y con el plan financiero, que analiza la viabilidad y la solidez del modelo de negocio.

Palabras clave: Plan de Negocio, Bar, Marketing, Hostelería, Propuesta de Valor, Afterwork, Brunch.

Abstract

This Final Degree Project focuses on the development of a business plan for the creation of a landmark bar in Madrid: Maison Élude. In response to the growing demand for leisure and dining options beyond traditional consumption hours, the idea of Maison Élude emerges as a hybrid concept between brunch and afterwork that combines gastronomy and experience during any time of the day. Through this experience-based and versatile proposal, Maison Élude is positioned as a bar with a distinctive competitive advantage. This project is part of a comprehensive business plan in which the identity and core values that define the brand have been established, as well as the identification of a market opportunity through an analysis of the hospitality sector in the city of Madrid.

Building on this foundation, this project specializes on the development of a marketing and commercial plan structured around the 7 Ps Marketing Mix model, aimed at designing a unique value proposition capable of differentiation and strong market positioning. Once the marketing strategy is established, the work is integrated into the overall business plan to ensure coherence with the operations and human resources plan, responsible for defining the necessary mechanisms for putting the idea into practice, and with the financial plan, which evaluates the feasibility and financial robustness of the business model.

Keywords: Business Plan, Bar, Marketing, Hospitality, Unique Value Proposition, Afterwork, Brunch.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	8
1.1. <i>Motivación</i>	8
1.2. <i>Objetivos y Metodología</i>	9
1.3. <i>Misión, Visión y Valores</i>	10
1.4. <i>Definición del Concepto y Propuesta de Valor</i>	11
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y OPORTUNIDAD	13
2.1. <i>Análisis del Sector de la Hostelería</i>	13
2.2. <i>Análisis PESTEL</i>	14
2.3. <i>Análisis DAFO</i>	15
3. PLAN DE MARKETING Y PLAN COMERCIAL.....	17
3.1. <i>Análisis de Viabilidad Comercial</i>	17
3.1.1. Factores externos	17
3.1.2. Solidez del Modelo de Negocio	23
3.2. <i>Marketing Mix</i>	28
3.2.1. Producto	28
3.2.2. Precio	30
3.2.3. Distribución	32
3.2.4. Promoción	34
3.2.5. Proceso	37
3.2.6. Personas	37
3.2.7. Evidencia Física	38
3.3. <i>Diferenciación</i>	39
4. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS.....	40
4.1. <i>Plan de Operaciones</i>	40
4.2. <i>Recursos Humanos</i>	42
5. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA.....	44

CONCLUSIONES	46
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IAG	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS.....	55
<i>Anexo I. Justificación cálculo ticket medio.....</i>	<i>55</i>
<i>Anexo II. Plano del local Maison Élude</i>	<i>56</i>
<i>Anexo III. Mapa de procesos del día</i>	<i>57</i>
<i>Anexo IV. Organigrama operativo Maison Élude</i>	<i>57</i>
<i>Anexo V. Horario apertura al público Maison Élude.....</i>	<i>58</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Segmentos relevantes para Maison Élué</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2. Cobertura mínima semanal de camareros</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 3. Presupuesto mensualizado por trabajador</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4. Total de salarios brutos mensualizados</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5. Cálculo ticket medio</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. Horario apertura al público Maison Élué</i>	<i>58</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Inspiración visita a Rosetta Bakery - Ilustración 2. Inspiración oferta Rosetta Bakery</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 3. Diagrama PESTEL</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 4. Diagrama Análisis DAFO.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 5. Buyer Persona Afterwork.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 6. Buyer Persona Brunch.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 7. Carta Brunch - Ilustración 8. Carta todo el día</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 9. Ubicación Maison Élué.....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 10. Flyer Live Music Thursdays - Ilustración 11. Flyer Wine Tasting Nights</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 12. Logo versión día - Ilustración 13. Logo versión noche</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 14. Inspiración patio interior tardeo - Ilustración 15. Inspiración mesa auxiliar brunch</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 16. Plano del local Maison Élué</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 17. Mapa de procesos del día</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 18. Organigrama operativo Maison Élué</i>	<i>57</i>

1. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Motivación

La idea de negocio surge durante nuestro intercambio en Estados Unidos tras visitar *Rosetta Bakery*, un establecimiento de *brunch* en la ciudad de Nueva York en el que vimos el potencial de este tipo de negocio. Se trataba de un concepto que ofrecía una experiencia de *brunch* en la que la estética, la oferta gastronómica y el ambiente generaban un entorno que permitía relajarse y alejarse del ritmo acelerado característico de la ciudad de Nueva York. Al volver a Madrid, inspiradas por este concepto, vimos la oportunidad de adaptar esta idea a la cultura y los hábitos de consumo de la zona, incorporando a esta propuesta el concepto del *afterwork* pero manteniendo el factor clave que pudimos apreciar en *Rosetta Bakery*, no ofrecer solo consumo, sino convertirlo en una experiencia. Esto dio lugar a nuestra idea de negocio, un modelo de negocio que combina la cultura del *brunch* y el *afterwork*, creando un concepto atractivo que cubre las nuevas necesidades de consumo a través de una experiencia única en cualquier momento del día. Así surge el planteamiento de Maison Élué, en el que cada detalle, desde la estética hasta la oferta gastronómica, está pensado para crear una experiencia diferenciada y reconocible para el cliente.

Ilustración 1. Inspiración visita a Rosetta Bakery



Ilustración 2. Inspiración oferta Rosetta Bakery



Fuente: elaboración propia en el local de Rosetta Bakery, en octubre de 2024, en la ciudad de Nueva York, EEUU.

1.2. Objetivos y Metodología

Este trabajo de investigación tiene como objetivo definir el plan de negocio de Maison Élude, una propuesta de bar versátil en Madrid que se adapta a las necesidades de consumo de cada franja horaria en un mismo espacio. A través del plan de negocio se diseñará el plan de marketing y comercial, el plan de operaciones y recursos humanos y el plan financiero de manera que sean coherentes entre ellos. En concreto, en este trabajo se desarrollará más detalladamente el plan de marketing y el plan comercial con el objetivo de elaborar una estrategia efectiva para introducir y mantener Maison Élude en el mercado.

Para alcanzar este objetivo, se han fijado los siguientes objetivos específicos respecto del plan de marketing y el plan comercial:

1. Identificar nuevas necesidades, hábitos de consumo y tendencias en el sector para poder determinar cuáles son las oportunidades y ventajas competitivas.
2. Determinar la demanda y los perfiles del cliente objetivo a los que Maison Élude puede dirigirse en cada franja horaria.
3. Crear una propuesta de valor única y diferenciada que permita alcanzar un posicionamiento estratégico.
4. Diseñar una estrategia de marketing que contribuya a posicionar Maison Élude como el bar de referencia en cualquier la franja horaria.

En cuanto a la metodología utilizada para elaborar el plan de marketing y el plan comercial, el trabajo se ha desarrollado principalmente mediante un análisis descriptivo basado en el estudio de la competencia, la demanda y tendencias de consumo a través de fuentes secundarias. Una vez analizado el mercado objetivo y el perfil del consumidor, se ha diseñado el posicionamiento estratégico de Maison Élude a través del modelo de las 7 Ps del Marketing Mix, que ha permitido definir el producto, precio, distribución, promoción, proceso, personas y evidencia física para conseguir una propuesta de valor única y capaz de transmitir los valores y la identidad de Maison Élude.

En cuanto a la metodología utilizada para elaborar el plan de negocio en su conjunto, el trabajo se ha organizado en función de las principales áreas estratégicas de una empresa con el objetivo de desarrollar cada una de ellas de manera detallada. Así, el *business plan* global lo integran el plan de marketing y plan comercial desarrollado en este trabajo, el

plan de operaciones y recursos humanos desarrollado por Gimeno (2026) y el plan de viabilidad económica-financiera desarrollado por Abella (2026). Con el fin de establecer una base común, los elementos fundamentales se han elaborado de forma conjunta entre las tres autoras para garantizar que todas las áreas están alineadas con la idea de negocio. Estos elementos fundamentales consisten en: (i) misión, visión y valores, (ii) definición del concepto y propuesta de valor, y (iii) análisis del entorno y oportunidad. A partir de esta base conjunta, cada integrante ha desarrollado su parte de forma más especializada. Por tanto, en este trabajo se incorpora, por un lado, el plan de marketing y el plan comercial de manera desarrollada y detallada y, por otro lado, se incluyen de forma sintetizada los aspectos fundamentales del plan de operaciones y recursos humanos junto con el plan financiero con el fin de ofrecer un plan de negocio completo.

1.3. Misión, Visión y Valores

La misión de Maison Élude es crear un espacio que se adapte a las necesidades del cliente a lo largo del día, ofreciendo productos de alta calidad en un ambiente sofisticado.

La visión es convertirse en el punto de referencia para encuentros sociales en cualquier momento del día, creando una experiencia versátil que ofrece un ambiente tranquilo por la mañana y evoluciona hacia uno más dinámico y social por la tarde.

En esta línea, Maison Élude basa su actividad en los siguientes valores:

Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos cuidando cada detalle.

Cercanía: Trato atento y personalizado a cada cliente.

Experiencia: Cada detalle está pensado para que el momento sea único.

Versatilidad: Un mismo lugar para distintos momentos del día.

Comunidad: Un ambiente que invita a repetir y a pertenecer.

Responsabilidad y sostenibilidad: Fomentar un consumo consciente y minimizar nuestro impacto.

1.4. Definición del Concepto y Propuesta de Valor

Maison Élude es un espacio híbrido que combina opciones de *brunch* con opciones de *afterwork* en una ubicación estratégica. Tanto el producto como el ambiente que se ofrecen se adaptan a las necesidades de consumo actuales, transformándose y evolucionando en función del momento del día. De esta forma, Maison Élude pretende ofrecer no solo el propio producto, sino una experiencia única y versátil a la vez que optimiza el espacio y diversifica sus ingresos, diferenciándose así de bares y restaurantes tradicionales. El bar se dirige principalmente a jóvenes profesionales de la zona que valoren el consumo social después de la jornada laboral. Así, el concepto de Maison Élude se basa principalmente en el cliente, el espacio y la experiencia, adaptándose a los distintos momentos de consumo pero manteniendo coherencia con los valores y la imagen de la marca.

El abanico generacional y cultural en Madrid ha dado lugar a nuevos modelos de negocio entre los que se encuentra la restauración experiencial. Este modelo pretende transformar la restauración en una experiencia completa que combina gastronomía y ocio. Además, este modelo atrae a clientes propensos a compartir sus experiencias en redes sociales, lo que aumenta la visibilidad y contribuye a captar nuevos clientes (Míguez, 2025a). Además, según InfoHoreca (2025a), la hostelería presenta dos tendencias de 2026 que resultan fundamentales a la hora de plantear el concepto de Maison Élude. Por un lado, nuevos hábitos laborales están dando lugar a nuevos momentos de consumo más allá de los momentos tradicionales de la comida o la cena, lo que exige adaptar y flexibilizar tanto la propuesta como la carta en función de la franja horaria. Y por otro lado, en ciudades como Madrid, la combinación entre gastronomía y entretenimiento se ha convertido en un factor estratégico debido a que elementos como la música en vivo o los formatos híbridos contribuyen a reforzar el posicionamiento y fomentar la recurrencia. Teniendo esto en cuenta, Maison Élude surge como respuesta a este cambio en los hábitos de consumo, ofreciendo una propuesta que se adapta a distintas franjas horarias en un mismo espacio. Además de alternar opciones de *brunch* y *afterwork*, la propuesta combina gastronomía con ocio, convirtiéndose en un lugar donde se cuida tanto la calidad del producto como el ambiente y la interacción social.

En este contexto, la propuesta de valor de Maison Élude se centra en la diferenciación a través de la experiencia. El espacio propone una experiencia global que combina

gastronomía y ocio en un ambiente cuidado y versátil. Esta versatilidad se consigue a través de una oferta adaptada a cada franja horaria con una carta que varía según el momento de consumo, lo que permite a Maison Élude convertirse en el bar de referencia tanto para planes de día como para encuentros sociales después de la jornada laboral. Por tanto, el objetivo de Maison Élude es consolidarse como el punto de encuentro recurrente de la zona, generando sensación de pertenencia y fidelidad de los clientes. Es importante tener en cuenta que a pesar de tratarse de una experiencia híbrida tanto en términos de franjas horarias como en términos de elementos que conforman dicha experiencia, la propuesta mantiene coherencia en todo momento con los valores y la identidad de la marca.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y OPORTUNIDAD

2.1. Análisis del Sector de la Hostelería

En este apartado se analiza el entorno externo de la hostelería en España en 2026, con el fin de identificar los factores macro que condicionan la actividad del sector. La hostelería es un sector clave en la economía española por el gran número de establecimientos que lo conforman y por el impacto que genera en otros sectores relacionados, como la alimentación, la logística, la limpieza o el mantenimiento.

En 2025, la restauración facturó un 3,1% más que en 2024, aunque con una ligera caída de 0,9% en rentabilidad, y mantuvo niveles de empleo similares a años anteriores (Forbes, 2025). Para 2026, se espera un crecimiento moderado del sector de la hostelería hasta el 3%, en un contexto marcado por inflación, costes operativos y presión fiscal (Hostelería de España, 2025). Esto sitúa a Maison Élude en un mercado competitivo, donde la diferenciación dependerá del producto, la experiencia al cliente, la eficiencia operativa, la digitalización y la sostenibilidad.

Entorno Económico

En 2026, la economía española sigue marcada por la sensibilidad del consumidor al precio y la presión sobre los costes de negocio, especialmente en materias primas, energía, alquiler y salarios, que afectan directamente a los márgenes de un bar. El IPC de enero se situó en el 2,3% interanual, una inflación moderada pero relevante para los costes del sector (Instituto Nacional de Estadística, 2026).

Entorno Laboral

En el ámbito laboral, el sector avanza hacia una mayor estabilidad en la contratación. Según Exceltur (2026), el 91,9% de los nuevos contratos en el sector turístico en 2025 fueron indefinidos, con una subida media salarial en convenio del 3,9%. Además, el 16 de febrero de 2026 se acordó un aumento del SMI del 3,1% respecto a 2025, que entrará en vigor a partir de su implementación (Sánchez Hidalgo, 2026).

Entorno competitivo

Maison Élude opera en un sector con alta rotación ya que cada año desaparece el 10% de los negocios por falta de profesionalización (CaixaBank Research, 2026). En la Comunidad de Madrid, donde la hostelería concentra un 12,8% del empleo y cuenta con una oferta amplia y consumidores exigentes (Randstad Research, 2025), la propuesta de valor de Maison Élude es especialmente relevante, ofreciendo una experiencia que acompaña al cliente durante todo el día con un formato híbrido que amplía las oportunidades de consumo.

Entorno tecnológico y ambiental

Para competir con grandes cadenas, la digitalización será clave en 2026, empleando inteligencia artificial y analítica de datos para optimizar procesos. La sostenibilidad también se convierte en un requisito normativo y comercial, con iniciativas centradas en economía circular, reducción de desperdicios, productos de proximidad y certificaciones ambientales, cada vez más valoradas como factor de diferenciación competitiva (Fundación Estatal para la Formación en el Empleo [Fundae] & PricewaterhouseCoopers [PwC], 2025).

2.2. Análisis PESTEL

Una vez analizado el sector de la hostelería, se ha elaborado un diagrama PESTEL, tal y como se muestra en la *Ilustración 3. Diagrama PESTEL*, para identificar aquellos factores del entorno externo que resultan más relevantes en relación con el desarrollo del plan de negocio de Maison Élude.

Ilustración 3. Diagrama PESTEL



Fuente: elaboración propia con Canva en base a las fuentes citadas en el Apartado 2.1.

2.3. Análisis DAFO

Habiendo analizado el entorno externo, también conviene hacer un análisis de la propuesta desde una perspectiva interna con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que presenta la idea de negocio así como aquellas amenazas y oportunidades externas a las que se enfrenta al introducirse en el sector de la hostelería de la ciudad de Madrid. Para llevar a cabo este análisis se ha elaborado un diagrama de análisis DAFO tal y como se muestra en la *Ilustración 4. Diagrama Análisis DAFO*).

Ilustración 4. Diagrama Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia con Canva.

3. PLAN DE MARKETING Y PLAN COMERCIAL

En este apartado se desarrollará el plan de marketing y plan comercial teniendo en cuenta los aspectos relevantes sobre la propuesta de valor y el entorno en el que se introduce expuestos en los *Apartados 1 (INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO)* y *2 (ANÁLISIS DEL ENTORNO Y OPORTUNIDAD)*. Para llevarlo a cabo, se analizará la viabilidad comercial para posteriormente determinar los elementos del Marketing Mix que resultan más adecuados para materializar la idea de negocio.

3.1. Análisis de Viabilidad Comercial

3.1.1. Factores externos

En este apartado se analizarán factores externos que influyen en la viabilidad comercial de Maison Élude, entre los que destacan la demanda existente y potencial, el tamaño del mercado y su dinámica para poder determinar el modelo de negocio de manera que sea coherente con el sector en el que se introduce.

3.1.1.1. Análisis de la demanda actual y potencial

El análisis de la demanda actual y potencial es esencial para identificar aquellos segmentos de mercado más relevantes dentro del mercado de la hostelería ya que presenta perfiles de consumidor muy heterogéneos. Se han identificado dos segmentos de mercado atendiendo a criterios de momento de consumo y estilo de vida del consumidor:

Tabla 1. Segmentos relevantes para Maison Élude

SEGMENTO 1	SEGMENTO 2
Segmento principal (tarde / noche)	Segmento <i>brunch</i>
- Jóvenes profesionales. - 22-30 años. - Vinculados a la zona por trabajo o residencia. - Estilo de vida social y activo.	- Estudiantes, jóvenes profesionales y adultos jóvenes. - 20-45 años - Interés por planes durante el día. - Estilo de vida social y activo.

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, el segmento principal se caracteriza porque su momento de consumo es por la tarde y por la noche, ya sea el fin de semana o entre semana al salir de trabajar. Para este segmento, el rol del bar es un punto de encuentro social después de la jornada laboral que ofrece un plan flexible y un complemento al ocio nocturno. Este segmento es el que sostiene la actividad principal del negocio. Por otro lado, el segmento *brunch* se caracteriza porque su momento de consumo es el mediodía, tanto entre semana como el fin de semana. Este segmento incluye a consumidores de perfiles distintos con un rango de edad más amplio que el segmento principal y funciona como una ampliación del alcance del negocio, ya que puede generar interés por el servicio de por la tarde y generar nuevos clientes. Es decir, se trata de un segmento complementario, sin perjuicio de que su importancia estratégica esté al mismo nivel que la del segmento principal.

Ambos perfiles comparten un estilo de vida social y activo, característico del cliente objetivo del bar y se diferencian fundamentalmente por el momento de consumo. Por tanto, no son segmentos excluyentes, sino que un mismo cliente puede pertenecer a ambos. La convivencia de estos dos segmentos es lo que permitirá diversificar ingresos y optimizar el uso del local.

Los dos segmentos identificados comparten una serie de necesidades y hábitos de consumo vinculados principalmente al ocio y a la socialización. Ambos perfiles valoran la desconexión de la rutina y la flexibilidad de planes en espacios agradables y cuidados. Además, ambos segmentos se caracterizan por un consumo frecuente fuera del hogar en un entorno social. Sin embargo, en relación con este último aspecto, hay que tener en cuenta que el segmento principal se caracteriza por un consumo más dinámico por la tarde o las primeras horas de la noche, mientras que el segmento *brunch* se caracteriza por un consumo más relajado alrededor del mediodía. En cuanto a los hábitos de compra, la elección del establecimiento estará condicionada por cercanía y decisiones poco planificadas en el caso del segmento principal, mientras que en el caso del segmento *brunch* la elección estará condicionada por cercanía, recomendaciones y experiencia previa.

Estos comportamientos se enmarcan en tendencias de consumo actuales. Por un lado, la tendencia del *brunch* está aumentando como consecuencia de, entre otros, la búsqueda de experiencias de ocio más completas (Míguez, 2025b). Por otro al lado, junto al *brunch*, los planes de día como el aperitivo o el *afterwork* se están convirtiendo en los nuevos

hábitos de consumo en España, pues “más de la mitad de los españoles (52 %) ha reducido su ocio nocturno en favor de planes diurnos” (InfoHoreca, 2025b).

También conviene analizar el tamaño de la demanda. Siguiendo a Míguez (2025c), la ubicación elegida para Maison Élude (Paseo de la Castellana a la altura de Nuevos Ministerios) se encuentra en una de las zonas con mayor concentración de locales de Hostelería en Madrid, el distrito de Chamartín. Además, sin perjuicio de que el fin de semana sea el momento de mayor ocupación, la demanda es alta durante los días laborables, pues la ocupación entre semana ha crecido un 5,81% en 2025 respecto al año anterior y los hábitos de consumo están cambiando hacia una tendencia creciente a comer fuera de casa más allá de las comidas tradicionales. Por último, la autora también destaca la estabilidad del sector con una tasa de cierres del 0,49% en 2025.

En cuanto a la accesibilidad de la demanda, los segmentos identificados a los que se dirige el negocio son fácilmente alcanzables. En primer lugar, hay accesibilidad por la ubicación ya que el bar se encuentra en una zona de alta actividad laboral pero también residencial, lo que facilita el acceso al cliente y aporta visibilidad. A su vez, esto conlleva accesibilidad económica ya que, de acuerdo con los datos más recientes, el distrito de Chamartín es uno de los distritos con mayor nivel de renta de Madrid (Ayuntamiento de Madrid, 2023). En segundo lugar, hay accesibilidad en relación con la distribución y la venta, pues el consumo o venta tiene lugar de manera inmediata en el local, por lo que en este caso no hay intermediarios ni barreras que hagan el proceso de compra complejo. Y en tercer lugar, en cuanto a la comunicación, el cliente es accesible de manera rápida y eficaz a través de canales digitales como las redes sociales.

En base al perfil de consumidor identificado en ambos segmentos, se trata de personas con una actitud abierta al consumo fuera del hogar en nuevos establecimientos y que dan valor a la experiencia, por lo que cabe esperar una cuota de intención de compra alta. Asimismo, hay coherencia entre la ubicación, el poder adquisitivo y la propuesta de valor. Siendo esto así, también cabe esperar del cliente disposición a pagar el precio, que está asociado a la experiencia y la ubicación.

Teniendo todo esto en cuenta, se ha elaborado un *buyer persona* representativo del *target* o público objetivo de Maison Élude, orientado tanto al consumo del *afterwork* como al del *brunch*:

Ilustración 5. Buyer Persona Afterwork



Fuente: elaboración propia con Canva.

Ilustración 6. Buyer Persona Brunch



Fuente: elaboración propia con Canva.

3.1.1.2. Análisis de la estructura y dinámica del mercado

Para determinar la viabilidad comercial, también es necesario entender la dinámica y la competitividad del mercado. Para ello, conviene analizar cinco aspectos: (i) competencia actual y rivalidad, (ii) barreras de entrada, (iii) productos sustitutivos, (iv) poder de negociación de clientes y (v) poder de negociación de proveedores.

En primer lugar, en relación con la competencia actual y la rivalidad, el sector de la hostelería es un sector esencial para la economía ya que genera tanto empleo como riqueza y, en concreto, Madrid concentra el mayor número de empresas de hostelería, principalmente de restauración. En el ámbito de la restauración, que incluye bares, cafeterías, restaurantes e incluso locales de ocio, existe una tendencia hacia la personalización de los servicios y la búsqueda de experiencias únicas, por lo que la diferenciación de la oferta es uno de los pilares fundamentales para la competitividad. Para alcanzar esta diferenciación, es necesario adoptar modelos de negocio capaces de responder a la flexibilidad exigida por el mercado actual y de adaptarse a los nuevos estilos de vida (Fundae & PwC, 2025). En definitiva, para lograr una verdadera ventaja competitiva más allá del precio, es fundamental consolidar conceptos únicos que integren ambiente, personalización y una oferta adaptada a los nuevos hábitos de consumo.

En segundo lugar, la principal barrera de entrada en el sector de la hostelería es la inversión inicial que se requiere en infraestructura, formación y recursos humanos, entre otros. A esta barrera, se suma la diversidad normativa que hace que la entrada en el sector de la hostelería sea más compleja y más costosa. Sin embargo, la tasa de renovación empresarial refleja una entrada constante de empresas. Pero a pesar de esta alta tasa de entrada, factores como los altos costes operativos y la dificultad para diferenciarse hacen que, en determinados años, las bajas de empresas superen a las altas (Fundae & PwC, 2025). Por lo tanto, esto sugiere que aunque las barreras de entrada son relativamente fáciles de superar, lo verdaderamente difícil es mantenerse en el mercado. Esto refuerza la idea de que el éxito a largo plazo en el sector de la hostelería depende de si una empresa es capaz de diferenciarse ofreciendo una propuesta de valor que satisfaga la demanda generada por los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida.

En tercer lugar, en cuanto a los productos sustitutivos, es importante considerar todos aquellos establecimientos capaces de satisfacer la misma necesidad, no solo aquellos

bares que ofrezcan exactamente lo mismo que Maison Élie. Por un lado, encontramos las cafeterías tradicionales, que cuentan con el mayor nivel de ocupación en el sector de la hostelería en Madrid y actualmente siguen creciendo (Míguez, 2025c). Sin embargo, de acuerdo con Míguez (2025b), el cambio en los hábitos de consumo ha hecho que el desayuno tradicional caiga, lo que ha abierto paso a nuevas alternativas como el *brunch*. Por otro lado, encontramos los restaurantes convencionales, que representan el 47% de los locales en Madrid (Míguez, 2025c). Estos presentan una competencia fuerte ya que ofrecen su servicio durante la comida y la cena, que se mantienen como momentos clave de consumo gastronómico en Madrid y tienen capacidad para captar al consumidor que busque una experiencia de “lujo accesible” (Míguez, 2025b). Por otro lado, encontramos las opciones de *delivery*. Esta opción de servicio a domicilio ha crecido un 96,6% en los últimos 6 años y resulta competencia directa ya que funciona con un nuevo modelo de negocio capaz de adaptarse a la inmediatez y flexibilidad que demandan los nuevos hábitos de consumo (Fundae & PwC, 2025). Y por último, encontramos los locales de ocio nocturno que, a diferencia del resto, no suponen un sustituto tan fuerte. Esto es principalmente debido a la preferencia creciente por planes de día en lugar de planes nocturnos, tal y como se ha mencionado anteriormente.

En cuarto lugar, el poder de negociación de los clientes en el sector hostelero en Madrid es elevado debido principalmente a la amplia oferta y un consumidor cada vez más digitalizado y selectivo. Madrid presenta una gran variedad de establecimientos entre los que el cliente puede elegir y, ante este amplio abanico de opciones, el consumidor cuenta con una serie de herramientas digitales que le permiten comparar precios y reservar mesas de forma simplificada (Fundae & PwC, 2025), lo que a su vez le permite cambiar de opción con mayor facilidad. Estas herramientas digitales también ponen a disposición del consumidor información sobre la experiencia de otros consumidores, lo que se ve reflejado en el incremento en los comentarios online durante 2025, pues según Míguez (2025b), la interacción digital entorno a la actividad gastronómica ha alcanzado cerca de los 375.000 comentarios en directorios online. Esta capacidad del consumidor de publicar tanto valoraciones positivas como críticas negativas da al cliente un gran poder sobre la reputación del negocio y por lo tanto un alto poder de negociación.

Y en quinto lugar, en cuanto al poder de negociación de los proveedores, según el estudio de Fundae & PwC (2025), la actividad hostelera contribuye significativamente a

la cadena de valor al interactuar con una gran variedad de sectores estratégicos. Esto sugiere que la base de proveedores es amplia y diversificada. El estudio también señala tres aspectos que conviene tener en cuenta. Por un lado, que los gastos de aprovisionamientos tienen un peso muy considerable en la estructura de costes, lo que implica que cualquier variación en los precios puede tener un impacto significativo en los márgenes de las empresas del sector y da cierto poder de negociación a los proveedores. Por otro lado, que los nuevos hábitos de consumo responsable han provocado una mayor utilización de productos locales y de temporada, lo que reduce el abanico de proveedores y por tanto también sugiere cierto poder de negociación por parte de los proveedores en relación con estos productos. Y por último, que las innovaciones tecnológicas han permitido automatizar pedidos y optimizar la gestión de stock, lo que permite mayor control y previsión por parte de las empresas junto con una mayor facilidad para comparar y cambiar de proveedor. Por lo tanto, si bien determinados proveedores tienen cierto poder de negociación, principalmente en relación con productos especializados, este poder se ve limitado por la digitalización y la capacidad de las empresas para optimizar su proceso de compra.

3.1.2. Solidez del Modelo de Negocio

Una vez determinados los factores externos que influyen en la viabilidad comercial del negocio, es conveniente establecer las características del modelo de negocio en este contexto.

3.1.2.1. *Segmentos de clientes target (SC)*

Los segmentos de clientes identificados reúnen características que los convierten en el *target* adecuado para la propuesta de negocio de Maison Élué. Por un lado, el segmento principal incluye un público vinculado al consumo de tarde y primeras horas de la noche, lo que constituye el *target* principal. Se trata de un segmento claramente identificable y concentrado principalmente en la zona de trabajo y oficinas que se encuentra en los alrededores de la zona donde se ubica Maison Élué. El perfil del consumidor de este segmento tiene interés por el consumo social, especialmente después de la jornada laboral, lo que favorece la recurrencia. Además, este consumidor cuenta con

una capacidad de pago alineada con la propuesta de negocio. Por tanto, este perfil constituye el *target* principal al que se dirige Maison Élude y que constituye la principal fuente de ingresos.

Por otro lado, de forma complementaria, encontramos el público vinculado al consumo del *brunch*, que constituye un segmento igualmente relevante para el modelo de negocio propuesto. En este caso, se trata de un segmento más heterogéneo que el principal, pues el rango de edad es más amplio y no está tan vinculado a la zona de trabajo. Sin embargo, también se caracteriza por la búsqueda de consumo social, en este caso a través de experiencias diurnas. En relación con esto, las tendencias crecientes hacia planes como el *brunch* o aperitivo hacen que este segmento sea especialmente relevante debido a su potencial de crecimiento. Que el modelo de negocio vaya dirigido también a este segmento aporta dos ventajas claras a Maison Élude: (i) diversificar la base de clientes, y (ii) optimizar el uso del local aprovechando franjas horarias que no quedarían cubiertas con el consumidor del segmento principal. Así, el segmento *brunch* actúa como complemento estratégico al *target* principal.

3.1.2.2. *Propuesta de valor a clientes (VP)*

La propuesta de valor de Maison Élude consiste en ofrecer una experiencia adaptada a los nuevos hábitos de consumo. Para ello, lo que se propone es un concepto flexible que incluye diferentes momentos y tipos de consumo a lo largo del día en un único espacio, ofreciendo desde *brunch* o aperitivo en un primer momento, hasta las primeras copas al final de la tarde en un ambiente cuidado y accesible. Por tanto, el foco principal de la propuesta de valor es la versatilidad del concepto, que responde a la necesidad de contar con un lugar que permita al cliente disfrutar en un entorno agradable sin estar condicionado por el momento del día.

Así, la propuesta de valor de Maison Élude responde a una necesidad creciente de establecimientos que permitan un consumo flexible adaptado al ritmo diario del cliente. Durante las mañanas y mediodía, el bar satisface la demanda de desayuno, *brunch* y aperitivo en un entorno agradable y tranquilo, mientras que la principal necesidad que se cubre por las tardes y noches es la socialización al terminar la jornada laboral en un ambiente algo más concurrido, pero conservando la esencia característica de Maison Élude

en ambos escenarios. Esta versatilidad y capacidad de adaptación es lo que aporta valor, permitiendo al cliente satisfacer sus necesidades en un único espacio a lo largo del día.

En cuanto a la accesibilidad, la propuesta de Maison Élude se caracteriza por ser una opción accesible, pero no se posiciona como una alternativa de bajo coste. El objetivo es ofrecer una experiencia muy característica y ligada a la identidad de Maison Élude a través de un equilibrio en la relación calidad-precio que permita atraer a un público amplio a la vez que mantener una identidad cuidada y reconocible. De esta forma, Maison Élude pretende constituirse como una marca con cierta identidad y prestigio dentro del sector sin perder cercanía con el cliente. Por tanto, el objetivo es combinar accesibilidad con un buen posicionamiento de manera que refuerce la fidelización del cliente y la percepción del valor de la marca.

Esta propuesta de valor resulta fácilmente comunicable, pues se apoya en elementos muy visibles como pueden ser la carta dividida según el momento del día, el diseño del espacio de acuerdo con la franja horaria y la celebración de eventos enfocados principalmente a fidelizar clientes y hacerles sentir parte de la marca. Además, la propuesta también es fácil de transmitir a través de canales digitales y contenido visual, lo que contribuye a consolidar la percepción y la imagen de la marca. Junto con esta comunicabilidad, la coherencia que existe entre el concepto de la marca, la oferta y la experiencia hace que la propuesta de valor resulte creíble de cara al cliente.

3.1.2.3. *Canales (CA)*

Maison Élude cuenta con un canal de distribución único: el consumo en el propio establecimiento. La propuesta de valor y la experiencia están diseñadas con el objetivo de desarrollarse en el local ya que, de lo contrario, resultaría más complicado garantizar que el ambiente y el servicio están alineados con la imagen de la marca y la oferta que se quiere hacer llegar al cliente. Por esta razón, se han descartado opciones de servicio a domicilio o de comida para llevar. Mantener este único canal de distribución permite mantener el control sobre cómo vive el cliente la experiencia y contribuye a consolidar ese prestigio que se pretende lograr al solo ser posible vivir la experiencia en el propio establecimiento.

La ubicación de Maison Élude se ha determinado con el objetivo de conseguir el canal idóneo para llegar al *target* principal. Al estar ubicado en Castellana cerca de las zonas de mayor actividad laboral, Maison Élude se sitúa en una zona en la que hay una alta concentración de oficinas, lo que hace el canal especialmente accesible para jóvenes profesionales al salir de trabajar. Es decir, la proximidad al lugar de trabajo convierte Maison Élude en una opción cómoda y conveniente para el consumo por la tarde o por la noche al finalizar la jornada laboral.

Adicionalmente, Maison Élude se apoya en canales digitales, especialmente redes sociales, para comunicarse con el cliente y reforzar la imagen de marca y la propuesta de valor. Esto permite la difusión de la oferta y el ambiente entre el público objetivo de una forma eficiente y sin incurrir en costes significativos. En definitiva, estos canales funcionan como complemento al canal principal para aumentar la visibilidad y captar clientes.¹

3.1.2.4. *Relación con el cliente (RC)*

En la relación con los clientes se pretende conseguir un equilibrio entre lo cercano y lo profesional. El objetivo es lograr una interacción natural con el cliente en la que el servicio no sea ni excesivamente formal ni resulte impersonal, es decir, ofrecer un servicio que haga que la experiencia del cliente sea cómoda y sencilla pero manteniendo un ligero carácter de exclusividad. Esto encaja con ambos segmentos a los que se dirige el negocio ya que están formados por clientes que valoran la calidad a la vez que la comodidad. Además, a través de esta relación se pretende generar confianza, incentivar la recurrencia y convertir al cliente en habitual, por lo que es esencial que el servicio sea en cierta manera cercano.

Como consecuencia del carácter versátil de Maison Élude, hay determinados aspectos de la relación con el cliente que podrán variar en función de la franja horaria en la que se dé. En el caso del *brunch* y aperitivo en la franja de la mañana o mediodía, el servicio será acorde con el ambiente y el ritmo tranquilos, mientras que en el caso de la franja de por la tarde y por la noche, el servicio será más dinámico y adaptado a un mayor

¹ Los canales se justifican de manera detallada en el Apartado 3.2.3 (*Distribución*) del Marketing Mix.

número de clientes. Esto es clave de cara a hacer que la flexibilidad del concepto funcione y que el servicio a los clientes sea acorde con la experiencia que se ofrece.

Especialmente por la tarde y por la noche, se busca garantizar un servicio ágil y eficiente que permita mantener la calidad de la experiencia a pesar de tratarse de una franja horaria en la que es más probable que haya mayor concurrencia de clientes. Con este objetivo, la carta y el servicio se han pensado de manera que agilizan tanto la toma de decisión por parte del cliente como el servicio por parte del personal. De nuevo, de esta manera se pretende fomentar la confianza y la recurrencia del cliente.

En definitiva, la relación con el cliente en Maison Élude se basa principalmente en la calidad del servicio y de la experiencia. Esto contribuye a transmitir el mencionado equilibrio entre un entorno accesible pero a la vez con una identidad muy marcada e incluso *premium*. Este equilibrio es uno de los factores que permite fidelizar al cliente y lograr que se sienta identificado con la marca y la experiencia.

3.1.2.5. Capacidad real de capturar valor (FS)

La propuesta de valor se centra en ofrecer una experiencia que el cliente perciba como relevante y valiosa y, por tanto, por la que esté dispuesto a pagar. Esta disposición del cliente a pagar por la experiencia se ve reforzada por varios factores, entre los que destacan la versatilidad de la oferta y la ubicación del establecimiento, que atrae a clientes con un poder adquisitivo acorde con los precios. Esto es lo que permite justificar un ticket medio de aproximadamente 20€, que por lo general será ligeramente más bajo en la franja de la mañana y algo más alto en la franja de la tarde.

En cuanto a los sistemas de cobro empleados en Maison Élude, se emplearán los sistemas habituales en el sector con el objetivo de hacer el proceso de pago lo más ágil y sencillo posible. Este es otro factor que contribuye a la experiencia global cómoda y agradable que se pretende ofrecer. Además, conseguir que los pagos sean eficientes ayuda a optimizar el servicio y la rotación de clientes en horas en las que el local esté más concurrido.

3.2. Marketing Mix

El Marketing Mix estudia los diferentes elementos relevantes en la decisión de compra de un cliente. Para determinar el plan de marketing de Maison Élie, se seguirá el modelo de Marketing Mix extendido de las 7 Ps que incluye producto, precio, distribución, promoción, proceso, personas y evidencia física (Surridge & Gillespie, 2022).

3.2.1. Producto

El producto que Maison Élie ofrece combina oferta gastronómica con experiencia. Ambos elementos constituyen pilares fundamentales para configurar el producto que se pretende ofrecer, consistente en un concepto híbrido que integra tanto opciones de *brunch* y aperitivo como plan de *afterwork* en un espacio agradable y social. Por tanto, el producto de Maison Élie no solo incluye la oferta de consumo, sino una experiencia adaptada a distintos momentos del día en un único espacio.

Por un lado, la oferta gastronómica consiste en una doble propuesta con el objetivo de adaptarse a distintas franjas horarias. La propuesta diferencia entre *brunch* y tardeo, y se ofrece al cliente a través de una carta dividida según el momento en el que se ofrece el servicio, tal y como se muestra en las imágenes a continuación.

Ilustración 7. Carta Brunch



Ilustración 7. Carta Brunch de Maison Élie. La carta está dividida en secciones: Bowls, Tostadas & Bagels, Huevos, Del Horno y Bebidas. Las bebidas están divididas en Calientes, Frías y Cócteles.

Bowls		Bebidas
Acai Bowl +4 toppings: fruta: granada, navel, miel - kinder bueno - leche condensada - dulce de leche - peanut butter - papitas de chocolate - ralladura de coco	12,00€	CALIENTES (espumoso +0,30€)
Bowl de Yogur Natural +4 toppings: fruta: granada, navel, miel - kinder bueno - leche condensada - dulce de leche - peanut butter - papitas de chocolate - ralladura de coco	8,50€	Espresso 2,40€
Tostadas & Bagels		Americano 2,60€
Elige pan: blanco - masa madre - integral - baticha Elige bagel (+1,50€) normal - everything		Café con Leche 2,80€
Jamón y Tomate 7,50€		Cortado 2,60€
Aguacate, Queso Crema y Salmón Ahumado 9,50€		Capuccino 3,50€
Aguacate y Huevo (huevo, queso y pesto) 8,00€		Café Élie 3,80€
Queso de Cabra, Nueces y Miel 7,50€		Latte (normal - caramel - navel - matcha - shot) 3,80€
Huevos		Café con Canela 3,00€
Al gusto 8,50€ (huevo, queso y pesto) Elige 2 acompañamientos: Pan - Aguacate - Jamón		Café Bombón 3,40€
Del Horno		Matcha Chocolate 4,50€
Croissant (natural o a la plancha) 3,50€ Elige: Aguacate y Jamón (Bacon) (+0,30€) Jamón y Queso (+1,50€)		Mocha Blanca 4,50€
Cookie (papitas de chocolate - chocolate blanco) 4,00€		Té / Infusión 3,00€
Gofre (con navel, simple o miel) 6,50€		Chocolate Caliente 3,80€
		FRÍAS
		Zumo de Naranja 3,80€
		Zumo de Tomate 4,00€
		Smoothie Frutas Rojas 6,00€
		Smoothie Piña y Mango 6,00€
		CÓCTELES
		Mimosa 7,00€
		Bellini 7,50€

Ilustración 8. Carta todo el día



Ilustración 8. Carta todo el día de Maison Élie. La carta está dividida en secciones: Para compartir, Tostas, Bebidas, Copas y Cócteles.

Para compartir		Copas (selecciona carta para mariscos y platos)
Ensalada de tomate con ventresca 13,00€		Gin 9,50€
Ensalada de burrata, tomate y pesto 11,50€		Vodka 10,50€
Gildas (+0,40€) 10,50€		Whisky 9,50€
Tabla de quesos 17,00€		Ron 9,50€
Bikini de queso trufado con cebolla caramelizada 8,50€		
Tostas		Cócteles
Jamón y tomate 7,50€		Mojito 9,50€
Aguacate y Salmón Ahumado 9,00€		Margarita 10,50€
Queso de cabra y mermelada de pimiento 7,50€		Bloody Mary 9,50€
Bebidas (para cerveza y vino solicitar carta)		
Cerveza		
Vino		
Vermut 4,00€		
Agua 2,00€		
Refrescos 3,00€		

Fuente: elaboración propia con Canva.

La *Ilustración 7. Carta Brunch* muestra la oferta para la franja horaria de la mañana y mediodía, que está disponible de 11:00 a 16:00. Esta carta se ha diseñado para el momento de consumo del *brunch* y la selección de platos pretende incentivar un consumo relajado, asociado a una experiencia de *brunch* sin prisa y social. La oferta combina platos dulces y salados típicos de *brunch* fáciles de combinar entre ellos junto con algunas opciones menos comunes, como los cócteles de desayuno, que hacen la experiencia más completa y especial.

Por su parte, la *Ilustración 7. Carta Brunch* *Ilustración 8.* Carta todo el día) muestra la carta que está disponible durante todo el horario de apertura. Esta oferta se centra principalmente en el consumo de bebidas enfocado a la franja horaria de por la tarde y por la noche para los clientes que vienen después de trabajar y está más orientada a un consumo más informal y social. La selección de platos se ha decidido pensando en opciones para compartir y fáciles de comer que no interrumpan el plan de tardeo y que acompañen al consumo de bebidas. El objetivo principal de esta carta es incentivar la socialización y el consumo prolongado y progresivo a lo largo de la tarde. Además, el hecho de que esta carta esté disponible durante todo el día tiene el propósito de ampliar las opciones de consumo por la mañana, abriendo la posibilidad de tomar el aperitivo de una manera más tradicional para aquellos clientes que no estén interesados en el *brunch* pero sí en vivir la experiencia de Maison Élude durante la franja horaria de la mañana.

Ambas cartas mantienen coherencia entre ellas y con el concepto y la imagen de marca de Maison Élude. La diferenciación de cartas según el momento de consumo permite adaptarse a la versatilidad y las necesidades generadas por los nuevos hábitos de consumo a la vez que contribuye a maximizar el aprovechamiento del establecimiento. A pesar de esta diferenciación en la oferta según el horario, la transición entre *brunch* y *afterwork* se realiza de manera natural, de forma que no interrumpe la experiencia del cliente.

De forma complementaria a esta oferta gastronómica, Maison Élude ofrece la experiencia como elemento central del producto. Esta experiencia se vive a través del ambiente, la música y distintos eventos que acompañan el consumo de comida y bebida. Estos factores buscan fomentar la socialización y prolongar la estancia del cliente en Maison Élude. Entre los principales eventos o actividades encontramos dos: (i) catas de vino y (ii) tardes de música en directo o sesiones de DJ. Por un lado, las catas de vino se

ofrecen una vez al mes, con plazas limitadas y reserva previa. Esta actividad permite que el cliente cree un vínculo más fuerte con la marca y que conozca de una manera más íntima lo que es y lo que ofrece Maison Élude. Por otro lado, las tardes de música en vivo y sesiones de DJ contribuyen a crear un ambiente agradable y social y refuerzan el posicionamiento del bar como un espacio de ocio y encuentro.

En definitiva, el producto de Maison Élude consiste en la combinación de gastronomía y ocio en cualquier momento del día. Esto va más allá de la oferta tradicional y permite crear un producto único que ofrece una experiencia global y genera valor para el cliente que le dé importancia tanto a la calidad como al ambiente. Así, Maison Élude tiene una *unique selling proposition*² (en adelante, “USP”) que diferencia su marca y su producto del resto de competidores. Tener una USP tiene tres ventajas principales: refuerza la lealtad del cliente a la marca, permite fijar precios más altos y contribuye a aumentar las ventas y los márgenes de beneficio (Surridge & Gillespie, 2022). Esta configuración del producto tiene una influencia directa en el resto de las variables del *Marketing Mix*.

3.2.2. Precio

En cuanto a la política de precios, los precios se han fijado teniendo en cuenta el posicionamiento de Maison Élude, la propuesta de valor y la percepción de marca que se pretende conseguir. Para ello, se ha utilizado una estrategia basada en el *premium pricing* que exponen Surridge y Gillespie (2022), fijando un precio moderadamente alto y justificándolo con la experiencia, el ambiente y la ubicación. De esta manera, lo que se persigue es que el cliente perciba Maison Élude como una marca de calidad y en cierto modo exclusiva, pero manteniéndose como una opción accesible para el público objetivo. Es decir, a través del *premium pricing*, Maison Élude se presenta al cliente como una marca de valor y prestigio sin llegar al lujo.

Además de esta estrategia, también se han tenido en cuenta los diferentes momentos de consumo. Para ello, a la hora de fijar los precios se ha atendido al criterio

² “Una unique selling proposition (USP) es un elemento de tu negocio o producto que es percibido por tus clientes como diferente frente a la competencia” (Traducido de Surridge & Gillespie, 2022, p. 397).

de la estrategia de *dynamic pricing*, que consiste en modificar los precios en distintos momentos para adaptarlos a la demanda (Surridge & Gillespie, 2022). Esta estrategia no se ha aplicado de forma literal, pues los precios no fluctúan a lo largo del día, pero sí que se aprecia una diferencia en la accesibilidad de los precios en función de la franja horaria. Esto se ve reflejado en los precios de las dos cartas. Atendiendo a la *Ilustración 7.*

Carta Brunch

Ilustración 8. Carta todo el día, se estima un ticket medio aproximado de entre 17€ y 19€ durante la franja horaria del *brunch* asumiendo que el pedido estándar incluye un plato de las secciones “Bowls”, “Tostadas & Bagels”, o “Huevos”, uno de los productos de la sección “Del Horno” y una bebida. Por su parte, atendiendo a la *Ilustración 7. Carta Brunch*

Ilustración 8. Carta todo el día), se estima un ticket medio aproximado de entre 21€ y 23€ durante la franja horaria del *afterwork* asumiendo que el pedido estándar incluye bien un plato de la sección “Tostas” o bien la parte proporcional de un plato de la sección “Para compartir”, una bebida y una copa o un cóctel³.

Esta diferencia de precio entre franjas horarias se justifica por lo que se espera que esté dispuesto a pagar el cliente en cada momento. En esta línea, a pesar de que en ambos momentos se busque ofrecer un consumo social acompañado de una experiencia, el consumo de la mañana es más rutinario o habitual y, por lo tanto, existen alternativas similares con las que comparar el precio, lo que implica que un precio demasiado alto en este momento de consumo podría resultar en pérdida de clientes. Por el contrario, el consumo de por la tarde está más orientado a la desconexión y la experiencia está vinculada a más elementos, como por ejemplo la música, que hacen que sea más difícil comparar el precio con el de otros establecimientos similares y contribuyen a que el cliente esté dispuesto a pagar precios más altos por el valor de la experiencia global. Por tanto, los precios de ambas franjas horarias, y especialmente la de la tarde, están fijados en base al valor percibido. El precio influye notablemente en la percepción del cliente sobre el valor del producto y, como consecuencia, usar esta estrategia fomenta recurrencia y lealtad por parte del cliente a la vez que ayuda a consolidar la exclusividad y el valor de la marca (Qian, 2025).

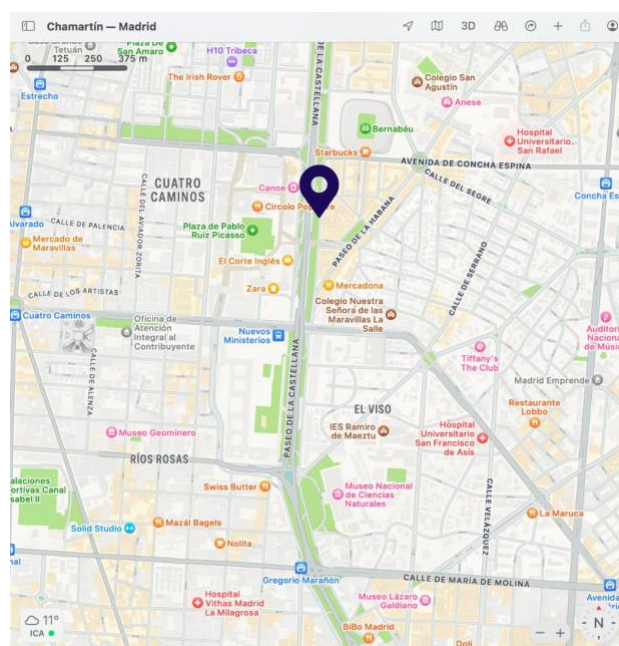
Por tanto, la estrategia de precio combina *premium pricing* y *dynamic pricing* junto con un precio basado en el valor percibido con el objetivo de fijar unos precios que

³ Véase Anexo I. Justificación cálculo ticket medio).

estén alineados con la propuesta de valor de Maison Élude y que sean capaces de transmitir una sensación de calidad y exclusividad pero manteniéndose accesible y adaptado al momento de consumo. Para lograr esto, también se han tomado como referencia los precios de otros establecimientos que tienen una propuesta de valor similar a Maison Élude en cuanto a ubicación y oferta, garantizando así que los precios son competitivos.

3.2.3. Distribución

El local de Maison Élude se encuentra en el Paseo de la Castellana a poca distancia de lugares con alta actividad laboral como la Torre Picasso o la Torre Titania, cerca de una zona residencial caracterizada por un alto poder adquisitivo y de una zona con actividad comercial, lo que convierte la zona elegida en la ubicación idónea para Maison Élude. Por un lado, se encuentra en una zona de alto tránsito de público joven profesional que favorece el consumo de *afterwork* con posibilidad de generar recurrencia semanal. Por otro lado, la cercanía a la zona residencial permite atraer clientes, principalmente en horario de *brunch*, que a largo plazo se conviertan en habituales. Y por otro lado, la proximidad a la zona de actividad comercial da visibilidad a Maison Élude y favorece el consumo no planificado. En definitiva, la elección de la ubicación está basada en la



accesibilidad y la visibilidad y es coherente con el público objetivo.

Ilustración 9. Ubicación Maison Élude

Fuente: elaboración propia con la aplicación Mapas y Canva.

Por lo tanto, esta elección de ubicación no es solo logística, sino que se ha pensado de manera que las necesidades que cubre Maison Élude y las de los consumidores de la zona estén lo más alineadas posible, ya sean consumidores recurrentes en la zona o consumidores que están de paso de manera puntual. Así, a través de esta ubicación Maison Élude ofrece al cliente el beneficio del lugar de venta y le permite realizar sus actividades de consumo y ocio en el lugar que más se adapta a sus necesidades (Pérez & Pérez, 2006).

Esta ubicación es el único canal de distribución del producto de Maison Élude ya que solo es posible el consumo en el propio establecimiento. Tal y como se ha mencionado anteriormente, al haber ausencia de intermediarios existe un control total sobre la experiencia del cliente, lo que resulta necesario al menos en la fase inicial para garantizar que la experiencia de los clientes contribuye a crear la imagen de marca y reputación que se pretenden transmitir. Además, el hecho de que la única posibilidad de consumo sea en el único establecimiento que hay de Maison Élude también favorece la percepción de exclusividad moderada que se pretende conseguir.

Con el objetivo de mantener el equilibrio entre exclusividad y accesibilidad, el acceso a Maison Élude es posible mediante consumo sin reserva o mediante reserva en el caso del *brunch*. Las reservas solo se permiten para opciones de *brunch* por tratarse de una experiencia más tranquila y que en determinados casos suele asociarse con encuentros planificados con antelación. Sin embargo, en el caso del *afterwork* y la franja de por la tarde y por la noche, se busca un consumo más dinámico en el que haya facilidad para entrar y salir de Maison Élude, lo que justifica que las reservas solo se prevean para la franja de la mañana. Las reservas se pueden realizar tanto a través de la plataforma de reserva de la página web como por teléfono con el objetivo de dar facilidad de acceso así como facilidad en el proceso de reserva.

En resumen, el canal de distribución de Maison Élude consiste en un punto de venta que actúa como canal único y directo centrado en la accesibilidad, la visibilidad y la percepción de exclusividad. El objetivo principal de la ubicación y el punto de venta es mantener coherencia con la propuesta de valor, ya que la distribución es clave para

garantizar que el cliente recibe el producto y la experiencia en el lugar y momento adecuados (Barría, 2024).

3.2.4. Promoción

Los propósitos del elemento de promoción en el Marketing Mix consisten en informar, convencer y reafirmar al cliente que ha tomado la decisión correcta al elegir el producto para así poder aumentar las ventas, incrementar la cuota de mercado y posicionarse por encima de los competidores en la mente del cliente (SurrIDGE & Gillespie, 2022). Para ello, la promoción de Maison Élué se ha diseñado basándose en tres pilares: (i) estrategia digital basada en redes sociales, (ii) eventos que impulsen y mantengan la visibilidad, y (iii) la difusión boca a boca.

La estrategia digital es el pilar fundamental de la promoción de Maison Élué a través del que se pretende definir la imagen de la marca e impulsar el valor percibido por los clientes. Por una parte, la estrategia digital consiste en la promoción a través de las redes sociales de Maison Élué, que no solo funcionan como canal de comunicación para intercambiar información con los clientes, sino que también son una herramienta para establecer relaciones y crear valor (Jiménez-Marín et al., 2021). Por tanto, una parte esencial de la promoción se basa en la presencia de Maison Élué en plataformas como *Instagram* y *TikTok*, además de una página web, a través de las que se hará publicidad de la apertura y del producto, y se pondrá a disposición del cliente información sobre los distintos eventos o cambios en la carta, entre otros. A través de esta estrategia de promoción, Maison Élué podrá alcanzar un público joven y digitalizado, generando contenido que tenga un impacto visual sin incurrir en grandes costes.

Por otra parte, Maison Élué no solo ofrece productos de restauración, sino también experiencia y estatus, lo que lo convierte en el producto perfecto para la promoción a través de *influencers*. Al tratarse de un producto de experiencia, la recomendación de un *influencer* actúa como un sustituto de la experiencia del propio cliente y reduce su incertidumbre acerca de la calidad y el producto. Además, cuando se trata de un producto que busca transmitir un cierto estatus o valor, el *influencer marketing* es especialmente efectivo debido a la relación y el sentimiento de pertenencia que los seguidores tienen con los *influencers* a los que siguen. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que este tipo de promoción es más efectivo en redes basadas en contenido frente a redes basadas

en perfiles por el hecho de que en las primeras, los usuarios ya están predispuestos a descubrir contenido y las recomendaciones se perciben de manera menos intrusiva (Pan et al., 2025). Teniendo esto en cuenta, se seleccionará un grupo de aproximadamente 10 *influencers* que aún tengan comunidades reducidas pero comprometidas, con perfiles y valores alineados con los de la marca y que trabajen en redes de contenido como *Instagram* y *TikTok*. A través de sus perfiles, se intentará hacer llegar al cliente lo que ofrece Maison Élude y cómo se vive la experiencia tanto en el momento del *brunch* como en el momento del *afterwork*.

De forma complementaria a la estrategia digital, Maison Élude se apoyará en la celebración de eventos como herramienta para generar visibilidad y atracción. La organización de eventos es una forma de marketing experiencial que fomenta la creación de vínculos emocionales entre los clientes y la marca y puede funcionar como elemento diferenciador. Esta estrategia genera un impacto más significativo que otras herramientas tradicionales al permitir al cliente vivir y conocer la marca en primera persona en un contexto social en el que los consumidores dan mayor importancia a productos con los que se identifiquen y que puedan integrar en su estilo de vida (Martínez-Sala & Campillo-Alhama, 2021).

En la fase inicial, este marketing experiencial consistirá en un evento de inauguración para dar a conocer Maison Élude y su propuesta, que tendrá lugar el día de apertura. Se trata de un evento que consistirá en dos actividades principales. En un primer momento del día, tendrá lugar un *Brunch Preview* a través del que aproximadamente 5 *influencers* tendrán acceso exclusivo a Maison Élude y disfrutarán de un *brunch* en el que degustarán platos y cócteles de la carta. El objetivo de esta parte del evento es que el grupo de *influencers* se familiarice con la marca y que creen contenido para dar a conocer el bar. También informarán a través de sus redes sociales de la apertura de Maison Élude e incentivarán a sus seguidores a acudir a la segunda parte del evento. En un momento posterior, a partir de las 18:00, se abrirán las puertas de Maison Élude a todo el público con el propósito de generar volumen y ambiente. En esta parte del evento, no estará disponible el servicio de comida a la carta, sino que habrá una selección de aperitivos de cortesía para acompañar el consumo de bebidas y agilizar el servicio con el objetivo de poder recibir al máximo número de clientes posible. Para ayudar a establecer el ambiente que se persigue, habrá un DJ y promociones en determinadas bebidas para atraer gente y

mantener el consumo. A través de este evento se pretende dar a conocer Maison Élie, conseguir visibilidad y captar clientes.

Una vez empiece a funcionar el bar, el marketing experiencial consistirá en eventos semanales y mensuales. Por un lado, Maison Élie organizará sesiones semanales de DJ o música en directo con el objetivo de mantener el ambiente y hacer la experiencia de *afterwork* más atractiva. Y por otro lado, se ofrecerán catas de vino mensuales en las que lo que se propone es una experiencia más íntima y reducida, pues se ofrecerán con plazas limitadas y requerirán reserva previa, en la que se busca fidelizar al cliente y generar un vínculo más fuerte con la marca. Tanto estos eventos como el evento de inauguración se anunciarán en los perfiles de redes sociales de Maison Élie a través de publicaciones como las que se exponen a continuación.

Ilustración 10. Flyer Live Music Thursdays

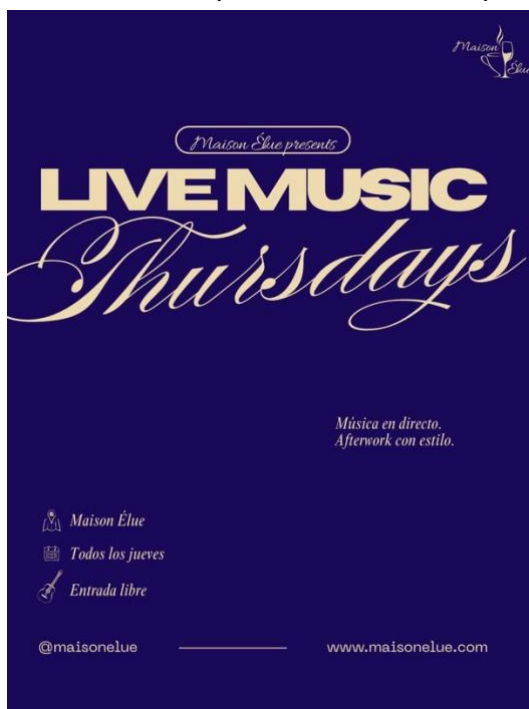


Ilustración 11. Flyer Wine Tasting Nights



Fuente: elaboración propia con Canva.

Por último, el último pilar de la estrategia de promoción es el boca a boca. Según Aguilera Ardila (2019), actualmente las recomendaciones de una persona resultan más creíbles que la publicidad tradicional y, como consecuencia, el boca a boca tiene una gran capacidad de influencia sobre la opinión y el comportamiento de los consumidores. En esta línea, la autora señala que los consumidores califican la importancia de las recomendaciones de otros clientes por encima incluso del precio, y, hoy en día, que se

hable de tu negocio es sinónimo de éxito. Por tanto, además de la estrategia digital y el marketing experiencial, Maison Élude también pone parte de su foco en ofrecer una experiencia de alta calidad que invite a la recomendación entre consumidores, ya sea de manera tradicional o de forma digitalizada a través de reseñas y redes sociales.

3.2.5. Proceso

Según Surridge y Gillespie (2022), el elemento del proceso en el contexto del Marketing Mix hace referencia a las actividades involucradas en la compra o pago del producto y tiene la capacidad de influir en la satisfacción y la lealtad del cliente. Por tanto, en Maison Élude se ha diseñado un *customer journey* dividido en seis momentos clave que ha sido desarrollado de forma detallada para asegurar que el proceso añade valor al producto y contribuye a fidelizar clientes.

El *customer journey*, elaborado y diseñado por Gimeno (2026), divide la experiencia en seis fases: (i) llegada y primera impresión, (ii) acomodación y elección del tipo de servicio, (iii) pedido y recomendación, (iv) servicio y entrega del producto, (v) cobro y cierre, y (vi) salida y recuerdo. Esto permite prestar atención al detalle en cada momento de la experiencia y garantizar que está alineada con los valores y la imagen de marca. Cada fase del *customer journey* se desarrollará de manera más detallada en el trabajo de Gimeno (2026).

3.2.6. Personas

Este elemento hace referencia a los empleados encargados de prestar el servicio, que tienen la capacidad de crear valor adicional a través de la experiencia (Castañeda Paucar, 2019). El equipo de Maison Élude está formado por cuatro camareros con contrato indefinido que trabajan a jornada parcial, haciendo que los horarios se adapten al volumen de demanda según el momento del día. La selección del equipo de camareros se ha hecho en base a los valores de Maison Élude y la versatilidad requerida para ofrecer una experiencia completa tanto en horario de *brunch* como en horario de *afterwork*.

Junto a este equipo de camareros, las socias estarán presentes durante toda la jornada para prestar apoyo y coordinar los diferentes elementos del producto. Además, se asignará a una de ellas el rol de socia responsable para garantizar que el servicio que se está ofreciendo cumple con la propuesta de valor. El equipo y cómo se coordinan los diferentes miembros que lo forman se explica con más profundidad en el *Apartado 4.2 (Recursos Humanos)*.

3.2.7. Evidencia Física

Por su parte, la evidencia física abarca todos aquellos elementos tangibles que forman parte del proceso y que son capaces de influir en la percepción del cliente como el diseño, la decoración del local o la página web, entre otros (SurrIDGE & Gillespie, 2022). Por tanto, el diseño del local se ha centrado en crear un ambiente coherente con el posicionamiento premium pero accesible de Maison Élué. Además, el local facilita la versatilidad según la franja horaria al contar con espacios que permiten adaptar la experiencia según el momento del día. La justificación del diseño y la distribución del local se desarrollan más adelante en el *Apartado 4.1 (Plan de Operaciones)*.

En cuanto al resto de elementos que conforman la evidencia física, encontramos el logo de Maison Élué, que cuenta con una versión más clara y una más oscura según se trate de una cuestión relacionada con la franja horaria de la mañana o la de la tarde/noche. Además, la figura del logo representa la doble propuesta de *brunch* y *afterwork*, utilizando la mitad de la silueta de una taza de café y la mitad de una copa de vino. El resto de los elementos como la carta, la estética de las redes sociales o los *flyers*, entre otros, también han sido pensados para apoyar esta versatilidad y transmitir los valores de la marca.

Ilustración 12. Logo versión día



Ilustración 13. Logo versión noche



Fuente: elaboración propia con Canva.

3.3. Diferenciación

Habiendo establecido los siete elementos que constituyen el Marketing Mix de Maison Élue, es importante señalar cómo esta propuesta de valor se diferencia del resto de propuestas en el sector hostelero de Madrid. Maison Élue ofrece como elementos diferenciadores la versatilidad y el vínculo emocional de los clientes con la marca. La versatilidad no solo se ofrece a través de la doble propuesta de *brunch* y *afterwork*, sino que dentro de una misma franja horaria, se ofrece la posibilidad de adaptar la experiencia a las necesidades del cliente a través de la estrategia global que se desarrolla en el plan de operaciones. En cuanto al vínculo emocional, la propuesta de valor de Maison Élue fomenta el sentimiento de pertenencia a la marca por parte del cliente y la recurrencia a través de una experiencia que no se limita al consumo aislado de un único día, sino que ofrece una experiencia global que hace partícipe al cliente mediante eventos semanales y mensuales que permiten conocer la esencia de Maison Élue desde diferentes perspectivas.

En definitiva, la clave diferenciadora de Maison Élue es el dinamismo y la dimensión experiencial, que permiten llevar la competición con el resto de los establecimientos del sector más allá del aspecto gastronómico. En un contexto en el que tendencias como el *brunch* y el *afterwork* se están consolidando como los nuevos hábitos de consumo, Maison Élue consigue ofrecer ambas opciones en un único espacio manteniendo calidad y coherencia con los valores de la marca.

4. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

En el contexto del plan de negocio global, Gimeno (2026) ha desarrollado un plan de operaciones y de recursos humanos que permite trasladar la propuesta de valor y la estrategia de marketing expuestas en los apartados anteriores a la práctica. A continuación, se exponen de forma sintetizada algunos aspectos relevantes de este plan.

4.1. Plan de Operaciones

Según Gimeno (2026), la estrategia operativa ha sido diseñada con el objetivo de crear un bar que ofrezca un concepto *day-to-night*⁴ como factor diferenciador. Para ello, se atienden dos franjas horarias diferenciadas, combinando servicio de *brunch* o café de 11:00 a 16:00 y servicio de tardeo o *afterwork* a partir de las 18:00. Entre ambas franjas se ha establecido un cierre operativo para permitir la reconfiguración del espacio, reposición del inventario y adaptación del ambiente y el ritmo. Esto permite llevar a la práctica el formato híbrido de Maison Élude que pretende ofrecer una experiencia versátil en un único espacio.

Para fijar un estándar operativo en ambos momentos, se han establecido cinco objetivos clave: (i) calidad del producto, servicio y ambiente, (ii) rapidez en la atención, (iii) consistencia de la experiencia, (iv) control de costes, y (v) seguridad alimentaria y laboral. Así, a pesar de ofrecer una experiencia versátil y adaptada, Maison Élude garantiza consistencia con la propuesta de valor independientemente de la franja horaria en que se ofrezca.

En cuanto a la distribución del local⁵ y el diseño del espacio, se combina estética y funcionalidad para ofrecer la experiencia versátil y adaptada a la vez que se garantiza un servicio eficiente y alineado con los objetivos operativos. El local cuenta con diferentes espacios entre los que se incluyen la zona interior, la barra y un patio interior acristalado. Esta diversidad de espacios junto con la flexibilidad de determinados elementos del

⁴ Establecimiento versátil que evoluciona de un ambiente relajado durante el día, orientado a café y restauración, a un espacio más dinámico por la noche, con cócteles y música ambiente, ofreciendo una experiencia continua sin necesidad de cambiar de lugar.

⁵ Véase *Anexo II. Plano del local Maison Élude*.

mobiliario facilita la adaptación del servicio en función del momento del día. Adicionalmente, la organización de la cocina y el almacén contribuyen a ofrecer un servicio ágil y de calidad al facilitar tanto la preparación de platos como la reposición de *stock*.

Siguiendo a Gimeno (2026), detrás del servicio visible para el cliente hay una secuencia interna de tareas que permiten llevar a cabo el servicio en cada franja horaria y que se detallan en el mapa de procesos internos (*Anexo III. Mapa de procesos del día*). Asimismo, el plan de operaciones incluye el diseño de cada etapa del proceso de experiencia del cliente, que abarca desde la llegada y primera impresión hasta la salida y el recuerdo de Maison Élude, dividiendo la experiencia en seis momentos clave. Cada uno de estos momentos se ha diseñado de forma que contribuya a la satisfacción del cliente y a la versatilidad de la experiencia, ofreciendo la posibilidad de adaptar la experiencia a un plan relajado o un ambiente más dinámico y social en función de las preferencias del cliente. Esto apoya la diferenciación a través de la versatilidad que se pretende lograr con la estrategia de marketing y es posible gracias a la diversidad de espacios que se me ha mencionado anteriormente y que se muestra en las ilustraciones a continuación.

Ilustración 14. Inspiración patio interior tardeo



Ilustración 15. Inspiración mesa auxiliar brunch



Fuente: elaboradas por Gimeno (2026). Imágenes generadas con ChatGPT (OpenAI), 2026.

Un último aspecto relevante del plan de operaciones son las decisiones *make-or-buy*. Durante la fase inicial, se opta por gestionar internamente la mayoría de las actividades, externalizando solo aquellos servicios que lo requieran por su nivel de especialización técnica o porque sean más eficientes a través de terceros. Esto se justifica con el fin de reducir costes al principio y mantener control prácticamente absoluto sobre el funcionamiento del negocio, sin perjuicio de la posibilidad de externalizar determinadas actividades a medida que el negocio crezca. Por tanto, los servicios que se

externalizarán durante la fase inicial son la gestoría fiscal, contable y laboral junto la constitución de la sociedad limitada y el servicio de limpieza. Por el contrario, se mantendrán internalizadas aquellas actividades directamente vinculadas al servicio y a la experiencia del cliente, entre las que se encuentran el marketing y la comunicación, por su importancia para garantizar que la propuesta de valor es coherente y está alineada con la imagen y los valores de la marca (Gimeno, 2026).

4.2. Recursos Humanos

El plan de recursos humanos elaborado por Gimeno (2026) se enfoca principalmente en formar un equipo eficiente que sea capaz de prestar el servicio de manera que haga posible construir la experiencia versátil que se propone. Por tanto, el plan de recursos humanos está diseñado en base a los siguientes pilares: (i) la plantilla se ajusta a las variaciones de demanda en función de la franja horaria, (ii) el personal es polivalente, pudiendo adaptarse a los distintos tipos de experiencia y volúmenes de demanda, (iii) el servicio está orientado hacia la profesionalidad y la atención al cliente, y (iv) se crea la figura de responsable de turno, que corresponderá a una de las socias, para garantizar el buen funcionamiento global.

Así pues, la estructura organizativa se compone, por un lado, de las tres socias fundadoras, encargadas de la dirección y supervisión de la actividad diaria, entre las que se asumirá el rol de responsable de turno y, por otro lado, de cuatro camareros⁶. Debido a la propuesta versátil y adaptada a cada cliente de Maison Élude, los camareros tendrán un perfil polivalente y serán capaces de adaptar la atención y el servicio según la demanda, redistribuyendo sus funciones en momentos de alta afluencia.

En cuanto a la plantilla, para determinar su dimensión se ha tenido en cuenta la demanda esperada en cada franja del horario de apertura al público (*Anexo V. Horario apertura al público Maison Élude*). Así, se ha determinado la dotación mínima necesaria que garantiza la experiencia del cliente de manera eficiente en cuanto a coste de la manera que se expone a continuación.

⁶ Véase *Anexo IV. Organigrama operativo Maison Élude*).

Tabla 2. Cobertura mínima semanal de camareros

Franja horaria	Días	Horas por día	Nº camareros	Total semanal
Mañanas (11:00–16:00)	6	5 h	1	30 h
Tardes (18:00–23:00)	3	5 h	2	30 h
Noches (18:00–02:00)	3	8 h	2	48 h
TOTAL				108 h

Fuente: elaborada por Gimeno (2026).

Además, de acuerdo con la planificación de Gimeno (2026), se cuenta con el apoyo de las socias fundadoras en aquellos momentos que la demanda lo requiera. En línea con este planteamiento, la plantilla se organiza mediante contratos indefinidos a tiempo parcial, manteniendo un equipo de camareros estable pero que va variando a lo largo del día para adaptarse a la demanda. La retribución de la plantilla se establece según el Convenio Colectivo de Hostelería y Actividades Turísticas de la Comunidad de Madrid, garantizando así el cumplimiento normativo a la vez que se controla el coste de personal. Teniendo en cuenta los conceptos previstos en dicho Convenio, la estructura salarial se plantea tal y como se muestra en las tablas a continuación.

Tabla 3. Presupuesto mensualizado por trabajador

	Jornada	Base mensualizada	Plus convenio mensualizado	Manutención (mensual)	Nocturnidad media	Total
Camarero D	30 h (75%)	1.015,32	131,46	43,37		1.190,15
Camarero A	26 h (65%)	879,95	113,94	37,58	32,68	1.064,15
Camarero B	26 h (65%)	879,95	113,94	37,58	32,68	1.064,15
Camarero C	26 h (65%)	879,95	113,94	37,58	32,68	1.064,15

Fuente: elaborada por Gimeno (2026) con Microsoft Excel.

Tabla 4. Total de salarios brutos mensualizados

	Cantidad
Total mensualizado	4.382,60 €/mes
Total anualizado (×12)	52.591,20 €/año

Fuente: elaborada por Gimeno (2026) con Microsoft Excel.

5. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

El plan financiero desarrollado por Abella (2026) permite determinar la viabilidad económica de la propuesta de Maison Élie a través del análisis de aspectos fundamentales de las finanzas y la contabilidad del negocio. A continuación, se exponen de manera resumida los aspectos más relevantes.

Este plan financiero se desarrolla planteando 2026 como un año de preparación y puesta en marcha, no contemplándose actividad comercial hasta enero de 2027. Teniendo esto en cuenta, conviene exponer las conclusiones alcanzadas por Abella (2026) en relación con los aspectos fundamentales del plan financiero. En primer lugar, tras analizar detalladamente los principales gastos de puesta en marcha, la cifra de la inversión inicial asciende a 90.000€, que se financiará exclusivamente con recursos propios para reforzar la solidez financiera del proyecto en la fase inicial y mantener el control. En esta línea, se define también la estructura de ingresos y costos, dividiendo la estructura de ingresos por franja horaria para diferenciar entre *brunch* y *afterwork* e incluyendo en las previsiones de costos fijos una partida mensual de 500€ destinada a acciones de marketing y otra de 100€ destinada al evento mensual de catas de vinos, lo que respalda la propuesta de marketing desarrollada a lo largo de este trabajo con el foco principalmente en el elemento de la promoción.

Según Abella (2026), se han identificado una serie de *drivers* que condicionan el nivel de ingresos y la rentabilidad de Maison Élie: (i) rotación de clientela, (ii) ticket medio por cliente, y (iii) estacionalidad. En este sentido, el plan financiero pone de relieve la importancia de la estrategia de marketing de cara a la viabilidad económica del negocio, pues especialmente el ticket medio y la rotación de clientes son variables que pueden verse afectadas en gran medida por elementos del plan de marketing como el precio, el producto y el posicionamiento.

Asimismo, el plan financiero incluye un análisis de sensibilidad que estima que en caso de disminuir o aumentar los *drivers* un 10%, esto podría resultar en cambios muy significativos en la rentabilidad del proyecto. A modo de ejemplo, esta variación del 10% en el ticket medio podría provocar una disminución del 7,3% o un aumento del 11,7% en las ventas, afectando significativamente a la TIR. El análisis de sensibilidad también pone de manifiesto que el ticket medio es el *driver* al que el negocio es más sensible por su

impacto directo en los ingresos (Abella, 2026). De nuevo, esto sugiere la importancia de determinados elementos del Marketing Mix como la política de precios o la promoción, entre otros, que son capaces de influir en la rentabilidad del negocio a través de su impacto en el ticket medio o en la rotación.

También cabe destacar la solidez de la estructura financiera y la elevada cifra de caja que presenta Maison Élude según el plan financiero de Abella (2026). Por un lado, el modelo opera con siete días de inventario, un nivel muy reducido que limita la inversión en existencias. Por otro lado, el cobro y pago inmediatos hacen que no haya cuentas a cobrar ni a pagar en el balance, lo que conlleva una disminución de la necesidad de circulante y un aumento de la calidad de la caja generada. Además, el hecho de no recurrir a endeudamiento externo reduce el riesgo y refuerza la solidez financiera.

En cuanto a la rentabilidad de Maison Élude, Abella (2026) estima que el EBITDA evoluciona desde 17.616€ en el primer año de actividad comercial hasta 84.173€ en la fase de madurez alcanzada dos años después, alcanzando un margen EBITDA muy favorable de aproximadamente 18%. En lo relativo al punto de equilibrio, se ha calculado con referencia al año 2029 por considerarse esto como el primer año de actividad estable y se estima que el volumen mínimo de ventas anuales para garantizar la viabilidad operativa del negocio es de 363.500€, que constituyen aproximadamente tres cuartas partes de las ventas previstas en el escenario base para ese año. Por otra parte, se estima que la inversión inicial se recuperará transcurridos 26 meses desde la puesta en marcha, lo que junto con la TIR del 31,6% y el VAN positivo confirma la rentabilidad y viabilidad del negocio y su atractivo para un posible inversor.

CONCLUSIONES

La tendencia hacia planes más diurnos en horarios de consumo distintos a los tradicionales junto con una demanda creciente por un producto que venga acompañado de una experiencia dan lugar a una oportunidad estratégica en el sector hostelero de Madrid. En este contexto, Maison Élude pretende cubrir las necesidades actuales del mercado a través de un concepto híbrido que combina opciones de *brunch* y de *afterwork*, tendencias que se están convirtiendo en los nuevos hábitos de consumo. El planteamiento de esta propuesta pretende alcanzar un posicionamiento claro y diferenciado en el sector hostelero de Madrid.

Para lograr este posicionamiento, es necesario desarrollar una estrategia de marketing efectiva que construya la propuesta de valor. Desde el punto de vista del análisis de viabilidad comercial, se ha podido apreciar una demanda por experiencias de ocio más completas y planes diurnos en una zona caracterizada por un alto nivel de renta y una alta concentración de establecimientos de hostelería. Así, se han identificado dos segmentos clave: el segmento principal formado por potenciales clientes de la franja horaria del *afterwork* y un segmento complementario formado por consumidores que prefieren un consumo algo más tranquilo durante la primera parte del día.

El estudio del mercado objetivo ha permitido conocer varios aspectos relevantes sobre su dinámica y su estructura. Por un lado, se trata de un mercado muy competitivo debido al elevado número de empresas de hostelería que lo conforman, lo que implica que la diferenciación basada en la personalización y la experiencia es esencial para que la propuesta sea exitosa y sostenible en el tiempo. Por otro lado, la inversión inicial constituye la principal barrera de entrada en el sector, sin embargo, el plan financiero ha hecho una estimación coherente de esta inversión y la ha respaldado con una estructura financiera sólida, estimando su recuperación en 26 meses. Por otro lado, hay determinados productos sustitutivos como restaurantes y cafeterías tradicionales o aquellos que ofrecen opciones de *delivery* que pueden suponer competidores fuertes en caso de no conseguir una diferenciación clara. Y por último, el poder de negociación de los clientes y proveedores tiene cierta influencia sobre la reputación de los negocios en este sector, siendo mucho más notable el poder de los primeros debido a la capacidad de compartir experiencias e informarse sobre las de otros consumidores con facilidad a través de herramientas digitales.

Teniendo en cuenta esta situación del mercado, se ha diseñado una propuesta de valor a través del modelo de las 7 Ps del Marketing Mix. Para alcanzar un posicionamiento diferenciado, Maison Élie plantea su producto como una combinación entre oferta gastronómica y experiencia que se adapta a las necesidades del cliente y al momento del día en que se pretenda consumir. La política de precios se ha fijado en base al valor percibido del producto y, de forma complementaria, utilizando estrategias de precios *premium* y precios dinámicos para transmitir una sensación de lujo accesible. Así, se contribuye a un ticket medio elevado, lo que resulta muy relevante de cara a la rentabilidad de Maison Élie, por constituir este el principal *driver* del negocio desde un punto de vista financiero. En lo relativo a la distribución, se ha seleccionado una ubicación estratégica que da visibilidad a Maison Élie debido al alto tránsito de clientes potenciales en la zona. Por su parte, la promoción se plantea principalmente a través de redes sociales e *influencers* y se complementa con eventos que permiten fidelizar clientes a través de experiencias. Esta estrategia de promoción se encuentra respaldada por el plan financiero, pues se incorpora una partida específica para estos gastos como parte de la estructura de costos. Por último, los elementos de proceso y evidencia física se apoyan en el desarrollo del *customer journey* y del diseño del espacio en el plan de operaciones, así como el elemento de personas se apoya en la estrategia y la organización que se desarrollan en plan de recursos humanos.

Así, se puede apreciar cómo, apoyándose en el área de operaciones y recursos humanos y en el área de finanzas, Maison Élie consigue elaborar un plan de marketing capaz de crear una propuesta de valor única y diferenciada. Esta colaboración entre las tres áreas del negocio ha dado lugar al diseño de una propuesta de valor capaz de diferenciarse en un mercado competitivo. Esta diferenciación reside en la versatilidad y el vínculo emocional, ya que a través de su producto, Maison Élie aporta un valor que va más allá del aspecto gastronómico, ofrece una experiencia adaptada al cliente y una sensación de comunidad.

Prestando atención ahora al plan de negocio conjunto, cabe destacar la coherencia global y la alineación de objetivos entre las tres áreas de negocio que han permitido desarrollar un modelo de negocio viable. El plan de marketing ha permitido crear una propuesta de valor diferenciada que es susceptible de trasladarse a la realidad a través de los mecanismos establecidos por el plan de operaciones y recursos humanos. Por su parte,

el plan financiero ha permitido crear una estructura financiera sólida que respalde la propuesta y determinar la viabilidad y la rentabilidad del negocio en términos económicos. Por lo tanto, a través del desarrollo de la idea de negocio desde las tres perspectivas, se ha conseguido desarrollar una propuesta con viabilidad real en el sector de la hostelería de Madrid.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante tener en cuenta que el trabajo está sometido a una serie de limitaciones. Por un lado, la extensión del trabajo ha limitado la profundidad del análisis en determinados aspectos como el estudio del mercado o los competidores, entre otros, así como la profundidad con la que se han desarrollado las áreas de operaciones, recursos humanos y finanzas. Por otro lado, el diseño del plan de marketing se basa exclusivamente en fuentes secundarias. Haber llevado a cabo un estudio cuantitativo primario para analizar factores como la demanda podría haber sido enriquecedor de cara a desarrollar una propuesta de valor lo más ajustada posible a la situación real del mercado. En esta línea, también constituye una limitación el hecho de que determinadas previsiones se basan en estimaciones que podrían no ser completamente representativas de la realidad, siendo un ejemplo de esto la estimación del ticket medio. Teniendo esto en cuenta, se plantean como posibles líneas futuras de investigación (i) un análisis del modelo de negocio tras la puesta en marcha que compare previsiones con resultados reales, (ii) un estudio más detallado del comportamiento y las preferencias del consumidor, y (iii) un estudio de la viabilidad de esta idea de negocio en zonas distintas a Madrid.

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IAG

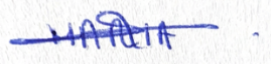
ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido 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, María García Díaz-Ufano, estudiante de 5º E3 A de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " BUSINESS PLAN: MAISON ÉLUE. Plan de Marketing y Plan Comercial ", 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. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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:  19 de febrero de 2026

Firma:

BIBLIOGRAFÍA

- Abella, C. (2026). *Business Plan: Maison Éhúe. Plan Financiero* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE]
- Aguilera Ardila, J. (2019). *El papel del boca a boca (WOM) vs boca a boca electrónico (e-WOM) en el sector de la restauración en Canarias* [Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna]. Repositorio Institucional de la Universidad de La Laguna. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/16517>
- Ayuntamiento de Madrid. (2023). *Renta media en la ciudad de Madrid. 2015-2023* [Base de datos]. Recuperado el 5 de febrero de 2026 de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJjoiOWQzZjhjM2UtZWNIYy00YzY2LWFjNGEtYmUxMjExMzYzZDEzliwidCI6ImI0NTMyYWE2LTE4OTUtNDk2NC1iOWMwLTlyYjE0NDQ0MjcxYiIsImMiOj19>
- Barría, F. C. (2024). *Elementos del marketing mix y sus características en beneficio de las actividades empresariales*. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 1324-1337. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9430058>
- Castañeda Paucar, J. J. (2019). *Evolución de las 4P's o marketing mix* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/37227/TFG-N.1164.pdf>
- CaixaBank Research. (2026). *Informe Sectorial Turismo Primer Semestre 2026: Turismo en España 2026: nuevas oportunidades para un crecimiento sostenible y de mayor valor añadido*. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2026/01/19/91184/81793-is-turisme-2026_1s_2026_es_acces_0.pdf
- Exceltur. (13 de enero de 2026). *Valoración turística del año 2025 y perspectivas para 2026*. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2026/01/EXCELTUR-Nota-de-prensa-Informe-Perspectivas-N95-Balance-2025-y-previsiones-2026.pdf>
- Forbes. (16 diciembre de 2025). *La hostelería cierra 2025 con un alza de los ingresos de*

hasta el 4% y se moderará al 3% en 2026. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://forbes.es/economia/846770/la-hosteleria-cierra-2025-con-un-alza-de-los-ingresos-de-hasta-el-4-y-se-moderara-al-3-en-2026/>

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo & PricewaterhouseCoopers. (2025). *Estudio de evolución y tendencias del sector de hostelería.* Recuperado el 3 de febrero de 2026 de https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/publicaciones-sectoriales/tendencias/estudio-tendencias-hosteleria.pdf?sfvrsn=cc1f74a_1

Gimeno, C. (2026). *Business Plan: Maison Élue. Plan de Operaciones y Plan de Recursos Humanos* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE]

Hostelería de España. (2025). *Tarifas comunicación 2025.* Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://hosteleriadeespana.es/documents/tarifas-COMUNICACION-2025.pdf>

InfoHoreca. (22 de diciembre de 2025a). *Hostelería 2026: tendencias clave que marcarán el futuro del sector.* Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://www.fohoreca.com/noticias/20251222/tendencias-hosteleria-2026-consumidor-horeca-aplus-gastromarketing>

InfoHoreca. (24 de junio de 2025b). *Los planes diurnos impulsan la transformación de los espacios gastronómicos.* Recuperado el 3 de febrero de 2026 de <https://www.fohoreca.com/noticias/20250624/adaptar-negocios-al-consumo-diurno>

Instituto Nacional de Estadística. (13 de febrero de 2026). *Nota de prensa: Índice de Precios de Consumo (IPC) e Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA).* Enero 2026. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://ine.es/dyngs/Prensa/IPC0126.htm>

Jiménez-Marín, G., Elías Zambrano, R., & Bellido-Pérez, E. (2021). La promoción de ventas digital como estrategia comercial: Del point of sale al consumidor como variable del marketing mix en tiempos de social media. En *La comunicación a la vanguardia. Tendencias, métodos y perspectivas* (pp. 2642-2660). Recuperado el

9 de febrero de 2023 de <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/880a1103-90b4-47ee-a8c4-62a3b25efde1/content>

Martínez-Sala, A. M., & Campillo-Alhama, C. (2021). *El papel de los eventos en las estrategias de marketing y comunicación comercial*. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 8(198), 113-127. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/245>

Míguez, M. (26 de septiembre de 2025a). *¿Cómo son los nuevos modelos de hostelería en Madrid?* Hostelería Madrid. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/nuevos-modelos-hosteleria-restauracion-madrid-2025/>

Míguez, M. (15 de septiembre de 2025b). *Las dos caras del verano en Madrid*. Hostelería Madrid. Recuperado el 3 de febrero de 2026 de <https://www.hosteleriamadrid.com/notas-de-prensa/las-dos-caras-del-verano-en-madrid/>

Míguez, M. (14 de octubre de 2025c). *Radiografía de la hostelería en Madrid 2025: menos locales, más ocupación y más consumo entre semana*. Hostelería Madrid. Recuperado el 3 de febrero de 2026 de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/informe-primer-semester-hosteleria-madrid/>

Pan, M., Blut, M., Ghiassaleh, A., & Lee, Z. W. Y. (2025). *Influencer marketing effectiveness: A meta-analytic review*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53, 52–78. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01052-7>

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *La distribución como elemento esencial del marketing*. *EOI Escuela de Negocios*. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente45099.pdf>

Qian, J. (2025). *A study on the effect of pricing strategy and perceived value on purchase intention*. *Proceedings of ICFTBA 2025 Symposium: Data-Driven Decision Making in Business and Economics*. Recuperado el 9 de febrero de 2026 de <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.BL26133>

Randstad Research. (25 de marzo de 2025). *Mercado de trabajo en el sector de Hostelería 2025*. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de <https://www.randstadresearch.es/mercado-trabajo-sector-hosteleria/>

Sánchez Hidalgo, E. (16 de febrero de 2026). *Sánchez carga contra la patronal por rechazar la subida del salario mínimo y reclama a las empresas que suban los sueldos: “Que paguen más”*. El País. Recuperado el 16 de febrero de 2026 de https://elpais.com/economia/2026-02-16/sanchez-carga-contr-la-patronal-por-rechazar-la-subida-del-salario-minimo-y-reclama-un-incremento-de-las-retribuciones-que-paguen-mas.html#?prm=copy_link

Surridge, M., & Gillespie, A. (2022). *Business management for the IB Diploma Programme*. Hodder Education. Recuperado el 3 de febrero de 2026 de <https://doxxib.pp.ua/IB%20BOOKS/Group%203%20-%20Individuals%20and%20Societies/Business%20Management/HODDER/Business%20Management%20-%20Surridge%2C%20Gillespie%20and%20Mills%20-%20Hodder%202022.pdf>

ANEXOS

Anexo I. Justificación cálculo ticket medio

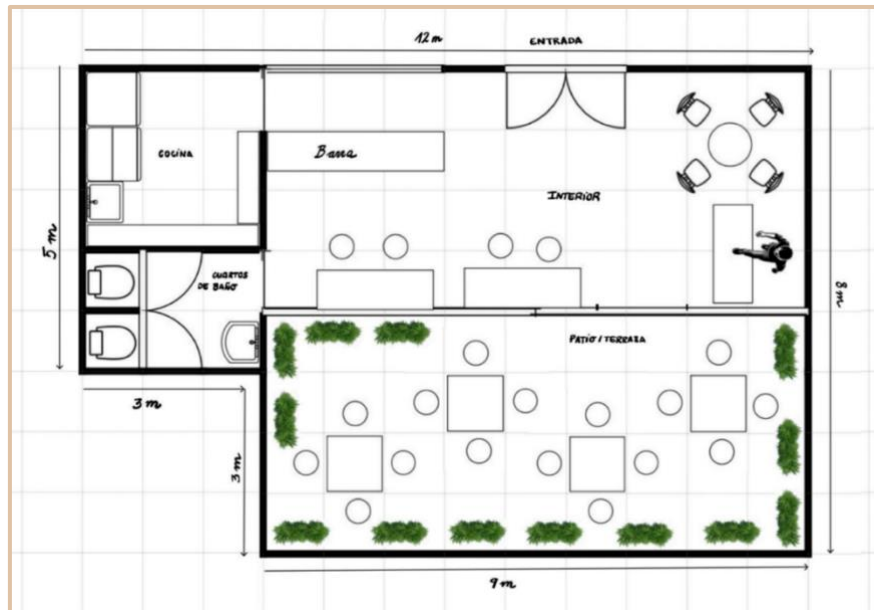
Tabla 5. Cálculo ticket medio

	Franja <i>Brunch</i>	Franja <i>Afterwork</i>
Consumo estándar asumido	1 plato principal	1 tosta / ½ para compartir
	1 producto “Del Horno”	1 bebida
	1 bebida	1 copa / cóctel
Rango de precios	Principal: 7,50€ - 12,00€	Comida: 7,50€ - 9,00€
	Del Horno: 3,50€ - 6,50€	Bebida: 2,00€ - 4,00€
	Bebida: 2,40€ - 4,50€	Copa / Cóctel: 9,50€ - 10,50€
Consumo mínimo	$7,50 + 3,50 + 2,40 = 13,40€$	$7,50 + 2,00 + 9,50 = 19€$
Consumo máximo	$12,00 + 6,50 + 4,50 = 23€$	$9,00 + 4,00 + 10,50 = 23,50€$
Media min. - máx..	$(13,80 + 23) / 2 = 18,2€$	$(19 + 23,50) / 2 = 21,25€$
Observaciones	No se han tenido en cuenta las opciones de bebidas alcohólicas en esta franja para mantener el ticket medio lo más realista posible.	No se tienen en cuenta los precios exactos de vino, cerveza y copas. Es mucho menos probable el consumo de bebidas como agua o refrescos.
Ticket medio estimado	≈ 17€ - 19€	≈ 21€ - 23€

Fuente: elaboración propia.

Anexo II. Plano del local Maison Élie

Ilustración 16. Plano del local Maison Élie



Fuente: elaborada por Gimeno (2026) con App Goodnotes.

Superficie construida: 87 m².

Distribución funcional:

- Barra y sala interior: 36 m²
- Patio o terraza: 36 m²
- Office y almacén: 9 m²
- Cuarto de baño: 6 m²

Escala: El plano se representa sobre plantilla cuadriculada, donde cada cuadrícula equivale a 1 m², lo que permite interpretar dimensiones y superficies por recuento de módulos.

Anexo III. Mapa de procesos del día

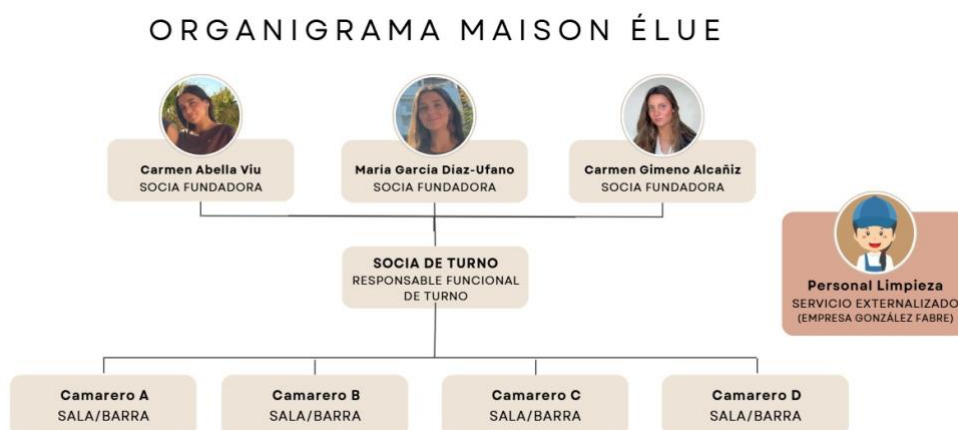
Ilustración 17. Mapa de procesos del día



Fuente: elaborada por Gimeno (2026) con Canva.

Anexo IV. Organigrama operativo Maison Élué

Ilustración 18. Organigrama operativo Maison Élué



Fuente: elaborado por Gimeno (2026) con Canva.

Anexo V. Horario apertura al público Maison Élie

Tabla 6. Horario apertura al público Maison Élie

	Mañana	Tarde/Noche
Lunes	Cerrado	Cerrado
Martes	11:00 a 16:00	18:00 a 23:00
Miércoles	11:00 a 16:00	18:00 a 23:00
Jueves	11:00 a 16:00	18:00 a 02:00
Viernes	11:00 a 16:00	18:00 a 02:00
Sábado	11:00 a 16:00	18:00 a 02:00
Domingo	11:00 a 16:00	18:00 a 23:00

Fuente: elaborada por Gimeno (2026).