



Facultad de Económicas, Universidad Pontificia Comillas

# **TRABAJO FIN DE GRADO PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN LOCAL DE RESTAURACIÓN DENOMINADO “LA MOVIDA”**

Autor: Jaime Sánchez de Ramos

Director: Antonio Rúa Vieites

MADRID | Abril 2023

## ÍNDICE

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO.....</b>	<b>5</b>
1. Motivación para la realización de este reto .....	5
2. Visión.....	6
3. Misión.....	6
4. Valores.....	6
<b>CAPÍTULO 2. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE ASIGNATURAS REALIZADAS A LO LARGO DE LA CARRERA.....</b>	<b>7</b>
1. Objeto .....	7
2. Relación .....	8
3. Objetivos.....	10
<b>CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....</b>	<b>11</b>
1. Movimientos y cambios en el sector de la hostelería .....	12
3. Análisis de mercado o externo.....	23
4. Análisis PESTEL .....	23
5. Análisis DAFO .....	33
<b>CAPITULO 4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA .....</b>	<b>38</b>
1. Estrategia empresarial.....	41
2. Estrategia de Marketing .....	44
3. Análisis de la encuesta.....	44
4. Marketing Mix .....	54
5. Precio .....	54
6. Producto.....	59
7. Promoción.....	65
8. Sitio / Distribución.....	66
<b>CAPITULO 5. RECURSOS HUMANOS (RRHH).....</b>	<b>68</b>
<b>CAPITULO 6. MODELO SOCIETARIO .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPITULO 7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO .....</b>	<b>71</b>
1. Producto.....	72
2. Capital.....	74
3. Cuenta de perdidas y ganancias .....	75
4. Balance de situación .....	78
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>85</b>

Tabla de ilustraciones:

Ilustración 1: Tabla Asignaturas involucradas en el TFG .....	9
Ilustración 2: Cadena de valor .....	15
Ilustración 3: Ubicación del local satelital .....	16
Ilustración 4: Ubicación del local .....	16
Ilustración 5: Comedor con vistas .....	17
Ilustración 6: Terraza restaurante .....	17
Ilustración 7: Mesas altas/copa y aperitivo.....	18
Ilustración 8: Salón eventos privados .....	18
Ilustración 9: Crecimiento del uso de las redes sociales .....	26
Ilustración 10: Distribución de población en Marbella .....	27
Ilustración 11: Población de Marbella.....	28
Ilustración 12: Consumo de productos ecológicos según comunidades autónomas .....	31
Ilustración 13: Análisis situacional.....	38
Ilustración 14: Mapa de posicionamiento.....	43
Ilustración 15: Código del modelo predictivo .....	45
Ilustración 16: Gráfico Método del Codo sin escalonar .....	46
Ilustración 17: Gráfico Método del Codo escalonada .....	47
Ilustración 18: Gráfica de Clusters sin haber escalado variables .....	48
Ilustración 19: Gráfica de Clusters variables escaladas.....	48
Ilustración 20: Gráfica con 4 Clusters sin haber escalado variables .....	49
Ilustración 21: Ilustración 20: Gráfica con 4 Clusters con variables escaladas.....	49
Ilustración 22: Dendograma por el método "Complete" con variables sin escalar .....	50
Ilustración 23: Dendograma por el método "Complete" con variables escaladas .....	50
Ilustración 24: Dendograma por el método "Average" con variables sin escalar .....	51
Ilustración 25: Dendograma por el método "Average" con variables escaladas .....	51
Ilustración 26: Dendograma por el método "ward.D2" sin variables escaladas .....	52
Ilustración 27: Dendograma por el método "ward.D2" con variables escaladas .....	52
Ilustración 28: Gráfico de PCA´s .....	53
Ilustración 29: Tabla de platos y bebidas .....	55
Ilustración 30: Carta de bebidas .....	61
Ilustración 31: Carta de platos .....	62
Ilustración 32: Perfil Instagram "La Movida" .....	67
Ilustración 33: Mapa Jerárquico .....	70
Ilustración 34: Tabla salarios.....	70
Ilustración 35: Capital activo de la empresa.....	75
Ilustración 36: Cuenta de P&G Real .....	76
Ilustración 37: Cuenta de P&G Pesimista .....	77
Ilustración 38: Balance de situación .....	78

## Resumen

Este trabajo de fin de grado que se está presentando versará sobre un plan de negocio, cuyo objetivo es la creación de un local/restaurante. El modelo de restauración será comida gourmet, centrándose en una dieta mediterránea, para poner al alcance de todas las personas una comida de calidad con precios acordes a la calidad ofrecida. El estilo de restaurante será el común, con mesas para los clientes, así como una zona de terraza con mesas altas para que los clientes puedan disfrutar de una refrescante bebida a buen precio, acorde a la calidad del servicio ofreciendo un servicio de restauración único.

Dicha comida estará dirigida a un público de clase media, puesto que esta caracterizado por un producto de calidad, pero atendiendo siempre la parte económica. Esta línea de producto y gama de servicios, acercarán a los consumidores/clientes con los mismos cocineros, cuyas nuevas innovaciones en sus platos muestran un carácter diferenciador, así como una elevada calidad.

El carácter diferenciador y revolucionario de este nuevo proyecto no es solo la aportación de una comida gourmet con una muy buena relación calidad precio.

El siguiente estudio de mercado, no dejará de lado ninguno de los pilares principales necesarios para la creación del local, estudiando tanto su viabilidad técnica, económica y financiera.

El objetivo es aplicar la teoría aprendida a lo largo de estos años para dar realidad a este proyecto, al que he decidido llamar “La Movida”, ya que muestra un nombre conocido tanto para “millenials” como para la gente adulta, y conseguirá hacerse hueco en el corazón y en la cabeza de nuestro público.

## Palabras Clave

“Cluster”, “Clientela”, “Gourmet”, “Estrategia”, “Productos”, “Localización”, “Competidores”

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

### 1. Motivación para la realización de este reto

La razón principal de la creación de este proyecto viene guiada por un espíritu emprendedor, consciente de la realidad socio-económica, basada en la certeza de que la forma de conservar y aumentar la riqueza consiste en la movilización e inversión del capital.

No solamente son estas las razones, que me han llevado aquí. Personalmente también supone un reto, ya que como más adelante comentaré en el apartado correspondiente, mi familia será la promotora de este proyecto. Pretendo plasmar todos los conocimientos aprendidos en la carrera, y por fin ver como los conocimientos teóricos se ponen en práctica, y donde las decisiones tienen verdadera influencia.

Como comentaba anteriormente, el motivo principal de este proyecto es poder hacer parte de mi, este activo, lanzándome al mundo del emprendimiento desde que se me brinda la posibilidad, siendo aún muy joven, para poder tanto aprender como disfrutar de los éxitos que espero que vengan por la ilusión que prometo ofrecer en esta nueva aventura, acompañado de mi padre, madre y hermana.

Por último, no menos importante, he decidido apostar por el sector hostelero, y no por otro (servicios...), debido a mi afán de superación y competitividad, y que mejor manera que posicionarme y competir con los distintos restaurantes, que bajo mi punto de vista, no se ajustan a la calidad que garantizan vender con unos precios altísimos, o directamente con una calidad mediocre, lo que se extiende a varios locales de la zona con los que “La Movidá” competirá una vez nazca, demostrando lo que es calidad a un precio justo, aumentando cuota de mercado, y estableciéndose como un referente.

Todo esto además tiene un aliciente, y es que uno de los futuros promotores, posee ya conocimientos acerca del sector de la restauración puesto que hace unos 5 años fue gerente, y dueño de “La Cava Baja”, ubicada en el casco antiguo de Marbella. Contaremos también con la ayuda de mi hermana en la futura dirección del local

debido a sus estudios en la universidad de “Glion”, especializada en dirección y hostelería, así como su experiencia en el sector con más de 10 años en el sector.

En todo momento consideramos importantísimo ser fieles a nuestras creencias, tradiciones y filosofías, por lo que este proyecto, debe estar alineado a una serie de condiciones, características y pautas que sean claras, para que no solo nuestro personal, sino nuestros clientes, entiendan nuestro modelo de negocio y realmente aprecien el carácter distintivo que ofrecemos frente a otros locales.

## 2. Visión

La comida gourmet tradicional, de más alta calidad servida para todos nuestros cercanos a precios más reducidos. Un lugar donde poder satisfacer y deleitar a todos los clientes, no solo con los sabores y platos, sino con un ambiente de tranquilidad y cercanía para establecerse como referentes en la zona.

## 3. Misión

Diferenciar cada uno de nuestros locales en base a las opiniones de nuestros amigos y sus conocidos, donde no solo el producto sea excelente si no también su trato y servicios, para crear experiencias inolvidables.

## 4. Valores

Los principales valores, aportados, por la empresa son varios (respeto, humildad, dedicación, sacrificio), siendo primordiales todos y cada uno de ellos para garantizar la excelencia en cada uno de nuestros servicios.

Puesto que pretendemos ofrecer a nuestro cliente un producto de calidad, para que este se vea satisfecho en atención a las expectativas que creamos, nuestras exigencias en relación con las materias primas de nuestros proveedores serán muy altas, a la par de intentar siempre en la medida de lo posible, que a su vez sean sostenibles con el medio. Es gracias a esto que nuestro producto, será de calidad, resaltando los sabores de productos frescos y elaborados.

No solamente la calidad sino que “La Movida”, tiene un fuerte sentimiento de compromiso y colaboración con sus empleados, ofreciendo flexibilidad, en los contratos, haciendo que puedan evolucionar y mejorar sus condiciones, siendo nosotros parte de ese gran cambio.

Otro valor fundamental para la compañía será el trato y el respeto, tanto entre los empleados como con el cliente. Dicho valor irá de la mano con el trato de cercanía que pretendemos mantener en nuestro local.

Queremos por último hacer énfasis, en el amor por el arte de la gastronomía, y por el reflejo de marca, pretendiendo dar el mejor servicio y quedando dicha satisfacción plasmada en las reseñas y comentarios de nuestros clientes, para posteriormente proceder a su análisis y continuar con el espíritu de mejora.

En relación con el amor por la gastronomía, nos referimos a la pasión por el sector, en todos sus ámbitos, puesto que la pasión es el alma que mueve a los hosteleros, cuidando cada detalle a la hora de elaboración del producto, como a la hora de atender al cliente, desde que llega, hasta que se marcha.

Solo así y siguiendo estos valores, finalmente nuestro objetivo de ser el restaurante referencia en nuestra ciudad, será posible.

## **CAPÍTULO 2. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE ASIGNATURAS REALIZADAS A LO LARGO DE LA CARRERA.**

### **1. Objeto**

El objeto de dicho proyecto consiste en la creación de un plan de empresa para la apertura del local, cuya razón social y por el cual será conocido es “La Movida”, dicho local tiene un estilo conocido como “restaurante”.

Como mencionaba anteriormente, el objetivo es llevar a cabo en la vida real, este proyecto plasmado de forma teórica, a través de un estudio de viabilidad, donde aplicaré los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera en la titulación de

Business Analytics y de Derecho (que será usada para la realización del modelo societario).

Cierto es que no podemos dejar de lado la situación económica actual, sacudida por una futura rescisión y una acrecentada crisis que viene impactada por el conflicto con Ucrania. Pese a ello, considero que este modelo de negocio, puede ser bastante atractivo sobre todo dirigido al público que mas adelante detallaremos, así como cubrir la emergente necesidad de dichos locales, debido a los numerosos cierres ocurridos a lo largo de la pandemia y meses posteriores.

Es por ello por lo que analizaremos todo el entorno para ver si dicho modelo puede ser o no rentable. Del mismo modo, se realizará un estudio de las numerosas estrategias para aplicar a dicho proyecto y así posicionar nuestro local como algo nuevo e innovador, que nos haga distinguirnos en un mercado donde la competencia es bastante elevada.

## 2. Relación

A fin de dar cabida a la aplicación de mis estudios, el objetivo de este trabajo de final de grado es la aplicación de gran parte de las asignaturas realizadas a lo largo de estos cinco años, en ambas de mis dos carreras. Pese a ser un trabajo al grado de Business Analytics, no solo consiste en la administración de la empresa y posibles predicciones, también ha supuesto la creación de una empresa y su forma societaria, de tal forma que también abarca aunque en menor lugar el grado de derecho.

Durante el desarrollo de este estudio, se acometerán numerosos análisis así como estudios, siendo ejemplo de ellos los siguientes:

- Análisis de el entorno (interno y externo)
- Plan de negocio, en cada una de las características específicas a implantar en el modelo propuesto
- Plan de marketing (Marketing Mix)
- Plan orientado a la asignación de recursos tanto físicos como humanos
- Plan económico financiero, así como de viabilidad del modelo de negocio



A continuación, podemos observar una tabla, de elaboración propia, donde se refleja la aplicación de alguna de las asignaturas realizadas a lo largo de la carrera en este trabajo.

*Ilustración 1: Tabla Asignaturas involucradas en el TFG*

<b>Plan de "La Movida"</b>	<b>Ámbito de aplicación teórica</b>
<b>Introducción</b>	Dirección de Empresas/Management
<b>Análisis Estratégico</b>	Análisis Económico para la toma de decisiones. Macroeconomía Análisis estratégico
<b>Examen de situación</b>	Análisis estratégico Investigación Operativa Dirección de empresas
<b>Estrategias</b>	Dirección de Empresas/Management Macroeconomía Microeconomía Mercados Financieros Internacionales
<b>Marketing</b>	Fundamentos de Marketing Marketing Analítico
<b>RRHH</b>	Relaciones laborales Colectivas
<b>Forma Societaria adoptada</b>	Derecho Societario Derechos Reales Tributación Empresarial
<b>Plan económico-financiero</b>	Fundamentos de Contabilidad Contabilidad Financiera para la toma de decisiones Finanzas Corporativas Visualización de Datos Fundamento de las Finanzas
<b>Modelo y plan negocio empresarial</b>	Habilidades Profesionales Coaching ejecutivo Visualización de Datos Estadística y Probabilidad Machine Learning (I,II,III)

Fuente: Elaboración propia

### 3. Objetivos

En este apartado, se pretende dar explicación a los objetivos que se expondrán a lo largo del trabajo de fin de carrera.

- 1) Estudio del entorno y la realidad actual donde la empresa va a actuar.
  - Visión globalizada donde se va a ejercer la actividad (Hostelería).
  - Análisis del escenario económico actual, especialmente en el panorama nacional, dando una descripción exhaustiva de las principales características del panorama.
  
- 2) Sobre el estudio del entorno, se estudiarán las variables económicas y macroeconómicas principales que afectan al mismo, para desarrollar un plan estratégico lo más consistente posible.
  - Análisis de las 5 fuerzas de Porter, así como un análisis PESTEL (olítico, económico, social, ecológico y legal), cuyo estudio nos dará información del macro y micro entorno.
  - Análisis DAFO, para obtener información del entorno competitivo (debilidades, amenazas, oportunidades, y fortalezas).
  - Análisis directo de posibles futuros competidores (en especial los que consideramos “directos”, cuyas características de modelo de negocio sean similares).
  
- 3) Creación de un plan estratégico y modelo de operaciones consistentes.
  - Operaciones necesarias para poder ofrecer los servicios necesarios, así como acciones previas a realizar.
  - Establecer la ubicación del negocio, en atención a las características que nuestro local considera menester principal cumplir.
  
- 4) Creación de estrategia de selección de personal y organización de la empresa.

- Establecer y definir Misión, Visión y valores de la empresa.
  - Establecimiento del régimen fiscal a adoptar, así como un estudio jurídico, para definir y proceder a la creación de la empresa, en atención a las necesidades de la misma.
  - Selección de puestos necesarios para cubrir las necesidades y actividades que la empresa pretende desarrollar, así como organización del personal y establecimiento de responsabilidades a los distintos empleados, para garantizar la excelencia en los servicios.
- 5) Elaboración y desarrollo de un plan de marketing y publicidad. Dara conocer y posicionar el local en una posición privilegiada dentro del mercado de competidores, creando una imagen atractiva del negocio orientada a los futuros y potenciales clientes, para verse así reflejado en los resultados del negocio.
- ¿Potenciales clientes?. Creación de un proyecto de segmentación y definición del público objetivo.
  - ¿Cuáles son nuestros servicios?. Estudio del público para conocer mejor al consumidor y conocer tanto sus preferencias como hábitos de consumo.
  - ¿Pasos a seguir?. Establecimiento de estrategia de precios, marketing, negocio, comunicación, promoción para hacerlo lo más atractivo posible a los potenciales consumidores.
- 6) Creación de un plan financiero y económico
- Inversión necesaria, para poder acometer todos los planes de negocio e ideas de negocio.
  - Creación de un balance de situación teórico y una cuenta de pérdidas y ganancias previsional, que permita aproximarnos a un escenario tanto pesimista, como optimista.

### **CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

En este apartado, se analizarán diversos indicadores, así como se abordará la investigación de determinadas fuentes de información catalogadas como “fiables”.

El objetivo será entender en qué momento de maduración se encuentra el sector sin olvidarse del entorno, en base a las situaciones que rodean al sector.

Para comenzar, se deberán de seleccionar los principales factores que afectarán y repercutirán, una vez la puesta en marcha se haya llevado a cabo.

### 1. Movimientos y cambios en el sector de la hostelería

Los análisis a realizar se centrarán tanto en su ámbito interno como en el externo. No solo para dar una visión globalizada sino también para detectar puntos fuertes y debilidades de nuestra empresa respecto al sector. El fin de este análisis, será mejorar la competitividad y posicionarnos como un referente en el sector.

Numerosas transformaciones han surgido con motivo de cambios en las tendencias de la sociedad en estos últimos años, siendo ejemplo de ellos lo siguientes casos

- Comedores privados: Consecuencia de la post-pandemia, un gran número de clientes prefiere realizar comidas en determinada privacidad. Dicha tendencia viene con un fuerte auge, y todo apunta que con el paso del tiempo crecerá cada vez mas, alejando a comensales del bullicio y de la preocupación por infecciones, contando con seguridad y privacidad en dicho espacio.
- Inserción de la tecnología en el sector: Estas tecnologías cada vez cobran un peso más importante. Ejemplo de ello, las cartas que se leen con “Código QR”, a través del teléfono móvil/ iPad o cualquier otro dispositivo conectado a internet con cámara, o incluso otros procesos más automatizados, como son pedir la comida a través de una Tablet, haciendo que el trabajo del “camarero” cobre cada vez menos y menos importancia, y donde los tiempos de espera por parte del cliente se ven bastante más reducidos. (El Confidencial Autonómico, 2022; Turijobs, 2020)
- Preocupación por las conductas éticas y sociales de los establecimientos: En la sociedad, los clientes ya no solo buscan un nivel de satisfacción alto por los servicios y productos que adquieren de las distintas empresas. Encontramos, una tendencia más acentuada dirigida hacia el comportamiento interno que

llevan cada una de las compañías, exigiendo que actúen conforme a sus valores y éticas internas. Esto viene ocasionado por que cada vez el consumidor está más informado y preparado, y exigen abrazar éticas relacionadas con el respeto al medioambiente en la sociedad actual.

Un ejemplo de lo expuesto, es el auge de los productos, ecológicos y reciclados, los cuales vienen experimentando un mayor consumo años atrás, (productos ecológicos, desnatados, sin lactosa etc.)

*“El consumo de productos ecológicos sigue en aumento en España. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, cada español gasta 42 € al año en este tipo de productos, frente a los 6 € de hace 10 años. Una tendencia que ha colocado a nuestro país en el décimo lugar en el gasto en consumo de alimentos y bebidas ecológicas a nivel mundial”. (Quescrem, 2020)*

- Internet: Actualmente, los consumidores juegan un papel importantísimo gracias a internet, sin necesidad de haber pisado un local o establecimiento. Internet supone un riesgo enorme, para pequeños locales, para nuevas aperturas e incluso para grandes restaurantes respaldados por una fuerte reputación. Los consumidores a través de los “posts”/reseñas en Instagram o Facebook, comentan todo, y ello incluye sus opiniones acerca de estos locales. Esto puede ser un punto tanto positivo como negativo, es por ello que actualmente los establecimientos cuidan con mucho cariño determinados detalles, e invierten grandes cantidades de dinero en marketing, para ser competitivos. (García, 2020)
- Influencers: Ciertamente es, que se puede pensar que están relacionados con el apartado anterior del auge tecnológico, pero actualmente encontramos figuras que influyen a grandes masas de gente, y es por ello que a menudo muchas empresas, toman acuerdos y se asocian con este tipo de personas para, en cierta parte, usarlos como un arma de marketing. (Rentabilizar, 2021)
- Irrupción del metaverso: Actualmente está en proceso de desarrollo, pero no son pocas las empresas que se han lanzado de cabeza en este nuevo mercado, siendo una compañía muy importante como Walmart (cadena de

supermercados líder es Estados Unidos), la primera en hacer posible un supermercado virtual.

Este establecimiento funciona a través de la tecnología, ya que a través de unas gafas, puedes hacer una compra online, asemejándose a una plataforma de compra virtual, en la cual recorres el supermercado los distintos productos del supermercado con sus respectivos precios. (Food Retail & Service ,2022)

- Delivery Services: Tras el periodo de pandemia, mucha gente ha cogido miedo a salir a la calle a realizar cualquier tipo de compra. Pese a que poco a poco estamos volviendo a la normalidad, es donde entra en juego este tipo de servicios “novedosos”, como GETIR, UBEREATS, GLOVOO, etc, los cuales facilitan al consumidor pedir en escasos minutos sin tener que desplazarse, llevándoles sus productos a domicilio. Además, no podemos olvidar que muchas de las empresas de nuestro país, siguen teniendo implantado el teletrabajo, y que es una tendencia que en gran parte ha venido para quedarse. Por motivo de esta nueva tendencia, se hace muy fácil pedir por medio de estas plataformas, ahorrándose tiempo de cocinar y limpiar . (Silva Aguilera, 2021)

Los restaurantes que operaban por medio de Just Eat, han notado un aumento del 40 – 50 por ciento de sus pedidos, cuando son realizados por envío a domicilio, según afirman datos recopilados por herramientas de Just eat. (Tobar, 2020)

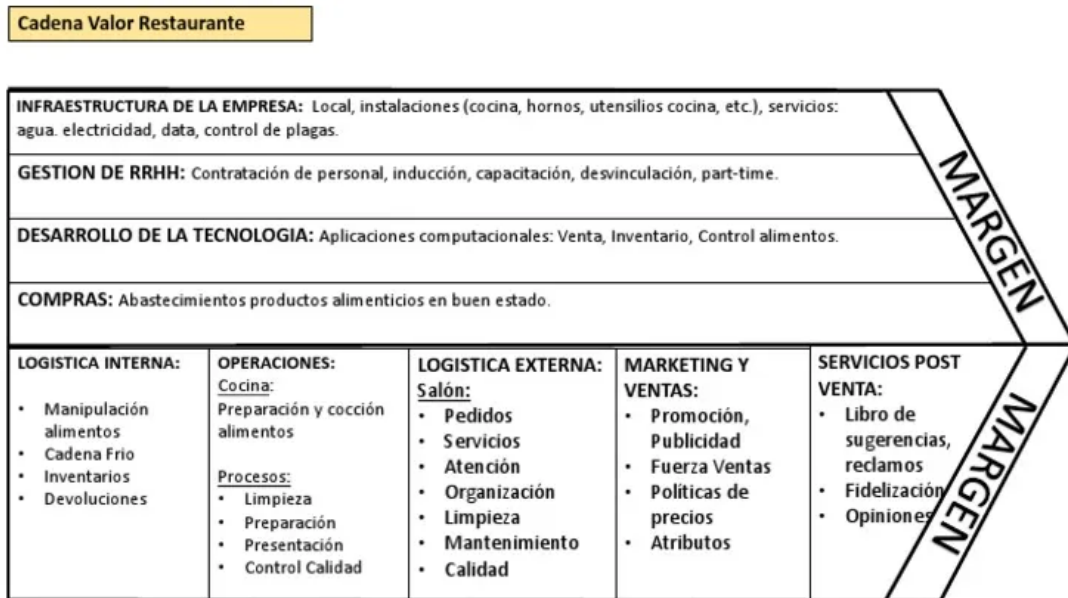
A modo de conclusión podemos observar como es este sector, cuyas tendencias son cambiantes, es cierto que nos encontramos en un periodo de maduración alto, por ello las tecnologías juegan un papel súper relevante a la hora de diferenciarse unos locales de otros. Ante esta situación los mas audaces, sabrán desarrollar estas tecnologías para mejorar servicios y crear mejores experiencias en el entorno de los clientes, cuando estén en sus centros o locales.

## 2. Análisis empresarial o interno

El objeto de este punto consistirá en la realización de un estudio de la situación empresarial a través del conjunto de procesos llevados a cabo por la compañía.

Deberemos enfocarnos en la cadena de valor, ya que gracias a la esta se podrán diferenciar las ventajas de las desventajas competitivas por medio de estrategias obtenidas a través de los distintos análisis realizados. No solo se obtendrán las ventajas y desventajas competitivas, sino que también resaltarán debilidades y fortalezas por medio de un análisis DAFO.

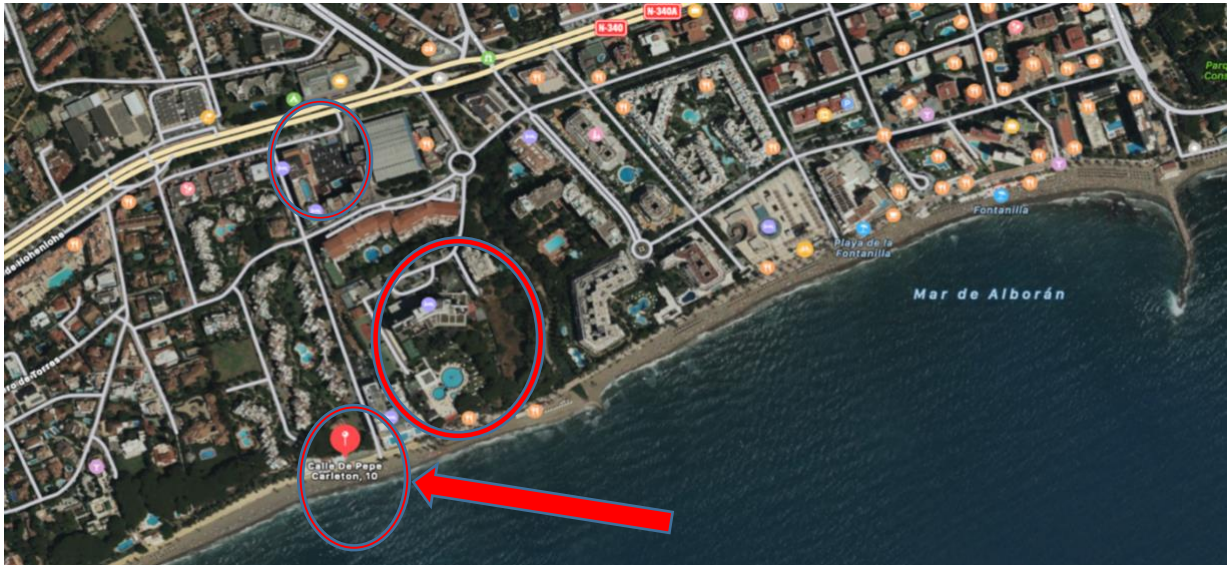
*Ilustración 2: Cadena de valor*



Fuente: Perez Flores

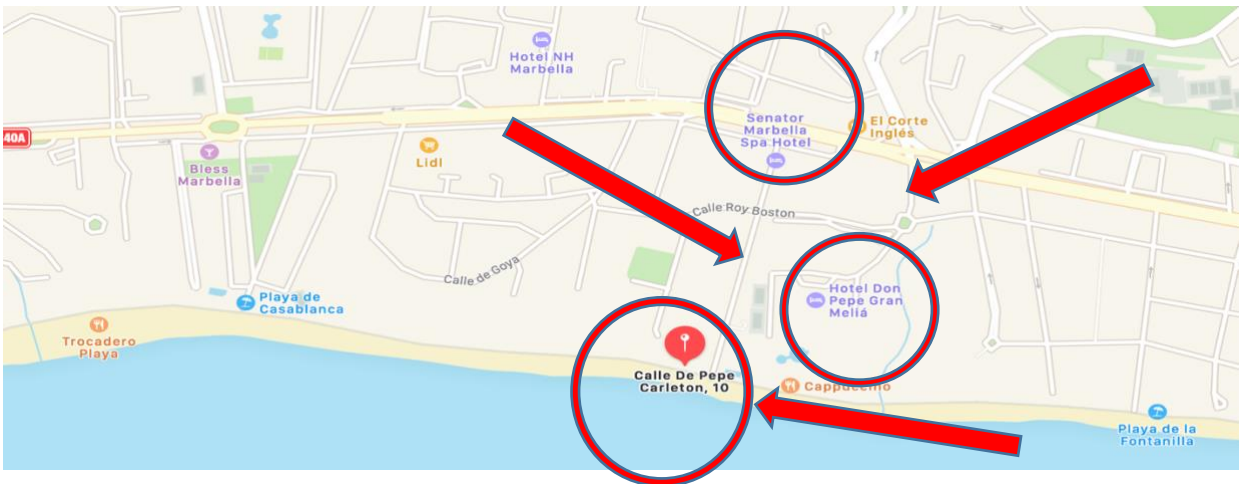
- **Infraestructura empresarial:** Respecto a la infraestructura empresarial, desde “La Movida” contaremos con un establecimiento en alquiler, en el paseo Marítimo de Marbella, cuyas vistas al mar, ayudarán a crear el confort y sensación de placer que deseamos brindar. Dicho local se encuentra ubicado en calle Pepe Carletón número 10, calle situada debajo del mejor hotel de Marbella (Meliá don Pepe), cuya afluencia de gente es enorme, y donde las comidas no están incluidas pese a tener restaurantes, lo que hace que numerosos locales y turistas que bajen a la playa o dar un paseo, puedan considerar “La Movida” como una buena opción.

*Ilustración 3: Ubicación del local satelital*



Fuente: Apple Maps

*Ilustración 4: Ubicación del local*



Fuente: Apple Maps



*Ilustración 5: Comedor con vistas*



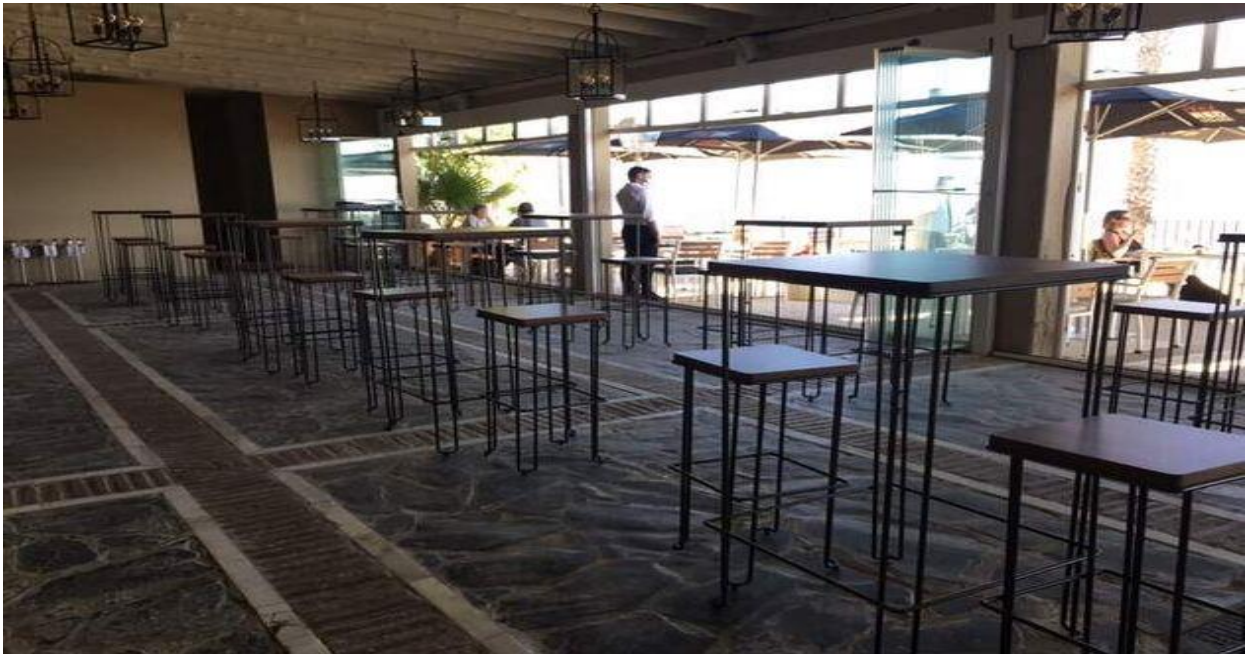
Fuente: *Coro Coro Camuri*

*Ilustración 6: Terraza restaurante*



Fuente: *Coro Coro Camuri*

*Ilustración 7: Mesas altas/copa y aperitivo*



Fuente: *Coro Coro Camuri*

*Ilustración 8: Salón eventos privados*



Fuente: *Coro Coro Camuri*

Como se puede ver en las imágenes el mobiliario y la decoración están un tanto deteriorados. Consideramos necesario hacer determinadas reformas para equipar el local,

y pueda crear el ambiente que “La Movida” pretende. Dicho desglose, se hará de forma aproximada en el punto correspondiente.

Gestión de RRHH: Desde “La Movida”, consideramos este apartado como uno de los más importantes, puesto que un personal contento se refleja a la hora del servicio, además consideramos que nuestro personal debe sentirse en todo momento respetado, integrado y apreciado dentro de esta gran familia, como es el objetivo que propone “La Movida”.

Respecto a los horarios de apertura, pretendemos abrir a la hora del “brunch”, para continuar el servicio, y tratar que los clientes pasen al comedor.

Dichos horarios serán desde las 12:00 pm hasta la 1:00 pm.

Respecto al vestuario, se tratará de plasmar la imagen de la compañía de gourmet y calidad, cuidando este pequeño detalle, haciendo que los camareros y jefes de sala vistan con una camisa blanca y unos pantalones de vestir negros en el caso de los jefes y azul marino, en el caso de los camareros.

El número de empleados variará en función de la temporada, no obstante, el mínimo imprescindible de personal consistirá en tres personas que se encargarán de las actividades de cocina, y otras tres encargadas de recibir y atender a la gente, tomar comandas, servirles y de la caja. Respecto a los primeros tres uno de ellos será el encargado de cocina, cuya responsabilidad será mayor, puesto que tendrá que encargarse de cuadrar menús, dirigir y supervisar las acciones de los otros 2 empleados, así como ayudar a los demás.

De la misma manera en la sala uno de ellos será el jefe, encargado de dirigir, de responder ante posibles problemas con clientes y de encargar las distintas tareas a los otros 4 empleados, asegurándose que todo esta y queda limpio en todo momento, tanto en la apertura como en el cierre.

#### Horarios turno 1

Cocinero encargado → 11:00 – 16:00

Cocineros normales → 11.50 – 16:00

Camareros → 11:30 – 16:30

## Horarios turno 2

Cocinero encargado → 17:30 – 22:00

Cocineros normales → 18:00 – 22:00

Camareros → 19:30 – 24:00

**Desarrollo de la tecnología:** Ciertamente es que la tecnología es algo que tenemos bastante implantado, puesto, que tenemos controles monitorizados, a través de la máquina de cobros TPV, la cual nos ayuda a realizar un control mucho más exhaustivo.

Uno de los cambios más importantes que “La Movida” pretende implantar, es, que las comandas se empiecen a tomar por medio de dispositivos electrónicos. Una vez los camareros la manden lleguen en cuestión de milésimas de segundo a la cocina, a unas pantallas donde podrán verse las comandas, con el número de mesa de cliente, o que lleguen directamente escritas en papel y que el encargado de cocina sea el que se ocupe de repartir las tareas, para que finalmente el servicio salga con bastante rapidez.

Respecto a las herramientas más digitales, donde el cliente puede interactuar manualmente, como es las cartas escaneadas a través de un código QR, es cierto que “La Movida”, se muestra un poco reticente. Consideramos que no es lo mismo la sensación de ordenar un plato a través de una carta física que visualizarla a través del teléfono. Entendemos que un gran público, es de carácter más joven, y pese a ser un restaurante de calidad gourmet, tenemos que disponer de este servicio, para no quedarnos atrás tecnológicamente y poder satisfacer a todo tipo de clientes, desde el que solicita una carta tradicional, como el que prefiere escanear, por medio de internet.

En último lugar, como comentaba anteriormente, nos encontramos en una época donde somos muy influenciados por las redes, y donde millones de personas, navegan a través de Instagram, Twitter, etc..., para poder mirar las cartas de los restaurantes, opiniones, precios, y fotos de los platos. Por ello, la idea principal, es crear un perfil en cada una de las plataformas, donde se lleve un seguimiento semanal aproximadamente para ir actualizando la página del local. Mas tarde hablaré un poco mas en profundidad sobre este tema cuando desarrolle el análisis PESTEL, en el cual como se puede observar,

dichas plataformas son herramientas de carácter imprescindible si pretendemos triunfar en este sector.

Como última propuesta unida a las redes sociales, pretendemos realizar colaboraciones con determinados “*influencers*”, para que vengan a probar nuestros platos de forma gratuita, y que lo muestren en sus perfiles, dando su veredicto sobre todos los aspectos del restaurante, haciendo que personas que no conozcan el restaurante decidan tomar en consideración el local para disfrutar de una experiencia inigualable. (Newberry, 2022)

**Compras:** Se realizará un estudio desarrollado en el plan de marketing, no obstante, buscaremos abastecer nuestro local de las mejores materias primas, puesto que aseguramos vender la mejor calidad de la zona y por ello la realidad de la calidad debe ser de carácter alto.

**Logística interna:** Respecto a este apartado, el local cuenta con una amplia cocina, donde los cocineros, podrán proceder a la manipulación de alimentos, y la elaboración de los platos.

Respecto al almacenamiento, el local cuenta con espacio suficiente, como para poder almacenar los productos necesarios y materias primas, ocasionando una reducción bastante considerable de los costes. Como comentaba anteriormente, al vender productos gourmet, la rotación de las materias primas es bastante alta, por lo que realmente los aprovisionamientos, no van a ser muy elevados.

También hemos de tener en cuenta la posible rotura de stocks, punto que está cubierto ante las buenas relaciones comerciales con el proveedor, y que frente a un posible fallo, tenemos un Corte Inglés a escasos cuatro minutos en coche, el cual puede salvarnos de un apuro en un momento determinado.

**Operaciones:** Respecto a este punto es importante distinguir las diferentes tareas. En primer lugar, las relativas a la cocina y en segundo lugar las relativas a la limpieza:

- 1) Cocina: Se deberán encargar tareas de elaboración y emplatado, para asegurar, que todos los platos saben y se emplatan de la misma manera. A su vez, también se deberán de organizar de forma que, el encargado realice un informe del inventariado mientras los demás hacen y elaboran los productos que salen durante el turno de comidas.

2) Limpieza: La limpieza es un elemento fundamental que debe cumplirse en el establecimiento. Un entorno limpio es requisito fundamental en un servicio como es la hostelería, donde el tráfico de clientela es colosal.

Por ello, a primera hora de la mañana, la flota de camareros de las barras y del restaurante realizarán una limpieza de entradas y sitios del local, y a última hora, la misma tarea. Además, se encargarán de dejar las mesas montadas para el día siguiente, y de lavar platos y cubertería.

Respecto a la limpieza de manteles hemos optado por la contratación de una empresa externa.

**Logística Externa:** La presentación es un elemento fundamental dentro de nuestro restaurante, no obstante nuevas tendencias como es el “delivery service” o “Take Away”, complican la presentación de los distintos platos.

En un periodo inicial “La Movidá”, no tiene pensado realizar envíos por plataformas como son Glovoo, Uber, u otras ni incluso personales ni propias, sin embargo, será objeto de estudio conforme pase el tiempo y veamos si nuestro proyecto tiene acogida.

“La Movidá”, busca aunar una experiencia inolvidable en cada uno de sus bocados, gracias a el sabor, los aromas y la cuidadosa presentación en la elaboración de cada uno de nuestros succulentos platos.

**Marketing y ventas:** Dicho apartado está sostenido y relacionado con la tecnología, como comentaba anteriormente. Gracias a estas plataformas, los clientes buscan información por medio de comentarios sobre calidad y precios, y se hacen una idea por medio de fotos sobre las presentaciones de los platos, y su posible calidad y cantidad.

Uno de los medios mas comunes es Instagram, segunda plataforma con mas usuarios en el mundo por detrás de Facebook, la cual permite compartir contenidos, en cuestión de segundo e incluso en directo, por medio de su nueva tecnología. No obstante hay otras plataformas como pueden ser “El tenedor”, etc.. donde se pueden escribir y ver “reviews” de otros clientes y usuarios de la plataforma acerca del local. (Gastronomus, 2022)

Como previamente he mencionado, haremos mucho uso de esta plataforma, ya que nuestros “Influencers” colaboradores, hacen uso y promocionarán nuestro local a través de ésta.

Respecto a las ventas como es un local de nuevo establecimiento, no tenemos cifras exactas y volumen de negocios hasta la puesta en marcha, no obstante, en su debido momento y apartado abordaremos median un plan de ventas aproximativo, tanto en un escenario conservador, como en uno pesimista.

**Servicios Post-Venta:** como hemos comentado a lo largo del proyecto, el servicio post-venta juega un papel fundamental en la actividad de los negocios, es por ello, que nosotros desde “La Movida”, facilitaremos y animaremos a todos y cada uno de nuestros clientes para que nos recomienden y dejen su sincera opinión, para así, poder mejorar.

Añadir, que realizaremos concursos con bastante frecuencia, para animar a que nuestros clientes puedan conseguir promociones, a través de subir post de nuestro perfil.

En caso de que un servicio fuera negativo para uno de nuestros clientes, nos pondríamos inmediatamente en contacto para ofrecerles algún servicio extra/ adicional sin cargo, todo ello a cuenta del local, para solucionar esa “no tan buena” experiencia que pretendemos que no se de durante la estancia de ninguno de nuestros clientes en el local

### 3. Análisis de mercado o externo

Gracias al estudio de este apartado, se tendrán en cuenta todos los posibles factores que inciden dentro del ámbito empresarial, que no dependen de la misma pero que afectan. Dicho análisis dará como posibles resultados, amenazas y oportunidades, ya sean de forma directa o indirecta. Gracias a esto la compañía podrá aprovecharse para implantar un tipo u otro de estrategia, o focalizar inversiones, puesto que dicho análisis da una visión global del mercado.

### 4. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un tipo de análisis cuya función principal es detectar patrones y tendencias en el mercado a través del análisis de los siguientes factores, los cuales serán

objeto de desarrollo (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambientales, y Legales). Dicho análisis influye sobre el negocio, afectando tanto a la evolución económica como a la reputación de este.

### **Factores Políticos:**

Los factores políticos son aquellos que afectan al entorno socio-económico debido a la toma de decisiones ejercida por los dirigentes del gobierno, en materias como sanidad, inmigración u otros donde quizás el impacto es mas visible, como es la economía.

Actualmente nos encontramos en un periodo de crisis, donde el foco de preocupación se encuentra puesto no solo en los altos índices de desempleo y déficit público, sino en la inflación de nuestra moneda, que actualmente ahoga a muchas familias en nuestro país. Los dirigentes están tratando de solventar este problema, sin embargo, indicadores globales sitúan a España, donde la inflación de la zona euro afectará más. No solamente venimos afectados por la misma, sino que además, la fuerte crisis causada por el virus COVID-19, hizo mella, afectando a regulaciones laborables, de suministros etc.

Respecto al impacto que ocasionó el Covid-19, continuamos con un periodo de incertidumbre con relación a la inversión ligada a la NGEU, donde las cifras de gasto podrían resultar en mayores importaciones frente a exportaciones, ante las restricciones en la oferta del mercado.

A su vez, se añade la negativa ante las solicitudes de los miembros de la oposición, relativo a la fuerte presión fiscal que el gobierno está ejerciendo sobre los ciudadanos españoles y que está ahogando a muchas economías familiares. (Banco de España, 2022).

De la misma manera, como apunta un estudio del BBVA, los efectos de la guerra que se está produciendo entre Ucrania y Rusia, tendrán que ser paliados a través de políticas públicas, cuyo ámbito de actuación, jugará un papel más que fundamental. A su vez como comentaba en el párrafo anterior, debido a la de la alta inflación, se prevé que la conflictividad social, pueda añadirse. Y no solo esto, además, podría darse la situación de una espiral inflacionista si el gobierno sigue tomando fuertes medidas sobre la subida del salario mínimo interprofesional, puesto que estaríamos ante un caso, donde los salarios



reales, estarían creciendo por encima de la productividad de las empresas, lo cual se traduciría en despidos y por lo tanto, mayor tasa de desempleo. (BBVA Research, 2022)

Y en último lugar nuevamente a causa de la guerra la dependencia energética, hacia países extranjeros como Rusia, donde cada vez es mayor y cuya traducción real es una subida de precio en las facturas de energía.

Dicho lo cual, a nuestro restaurante nos afecta, la inflación ocasionada reduciendo el poder adquisitivo de las familias y frenando, el volumen de ventas. No obstante, la ubicación del local es muy buena puesto que se encuentra a los pies de uno de los mejores hoteles de toda la costa del sol. Es por ello, que el nivel de turistas que deciden hospedarse en dicho hotel gozan de un alto poder adquisitivo, lo que realmente beneficia a la compañía ya que en un principio no parece que vaya a afectar de forma muy grave.

Respecto a la dependencia energética, es cierto que puede resultar un problema mayor, puesto que, en un negocio como la hostelería, el gasto energético es bastante alto, debido al continuo funcionamiento de máquinas y herramientas disparando el coste.

### **Factores Económicos:**

El problema de la desaceleración mundial en la economía ha supuesto un menor crecimiento para España en términos económicos. No obstante, el año anterior (2022), a causa de la situación post pandémica, se contaba con un alto margen de crecimiento, que sumado a las ayudas recibidas con fondos europeos, han permitido que no caigamos en una recesión tan grave como la crisis sufrida en el año 2018.

Actualmente, España está aplicando una política monetaria de carácter restrictivo para evitar así que se pierda el poder adquisitivo en las familias españolas.

El periodo actual se planteaba como un periodo de recuperación tras la pandemia con un crecimiento gradual de oferta y demanda siempre que no se ocasionara ningún tipo de problema en el panorama europeo, como podía haber sido alguna nueva variante del virus, o incluso nuevas tensiones políticas entre países como ha sido el caso de la guerra entre Rusia y Ucrania. Motivo por el cual, el precio del gas, ha sufrido tal subida como comentaremos a continuación.

Consecuencia de la invasión rusa a los ucranianos, el precio del gas se triplicó, aumentando de esa forma los costes energéticos y de forma indirecta la inflación.

Angel Gavilan, afirmaba que la guerra entre Rusia y Ucrania, incidió de forma latente en la economía española, cuando aún todavía no se había superado el problema ocasionado por el Covid-19 hecho que ha afectado aún más a nuestro país.

Respecto a la deuda pública de España, la deuda se situara entorno a la 112.8%, PIB, no obstante en 2024 esta alcanzará el 113.5%.(EpData, 2022)

### **Factores Sociales:**

Debido al entorno cambiante donde vivimos, la sociedad también ha sufrido fuertes adaptaciones a las cuales nos hemos acostumbrado prácticamente sin darnos cuenta. Especialmente, a raíz de la pandemia ocasionada por el Covid-19, así como la crisis que la misma ha causado. Entre ellas, medidas como el distanciamiento social, así como restricciones a la movilidad, cuya finalidad, era frenar el avance de la enfermedad.

Dicho fenómeno, ha propulsado el cambio inminente que se estaba dando a la hora de relacionarse, debido a los fuertes avances tecnológicos.

Como hemos comentado a lo largo de todo el desarrollo del trabajo y en el siguiente punto detallaremos más, las redes sociales, pueden ser una gran oportunidad, puesto que se han insertado en el día a día de todas las personas, cambiando la forma de contacto y de la forma de relacionarse. (Allievi, 2022)

En la siguiente gráfica se puede observar un crecimiento exponencial del registro de usuarios en las redes sociales.

*Ilustración 9: Crecimiento del uso de las redes sociales*



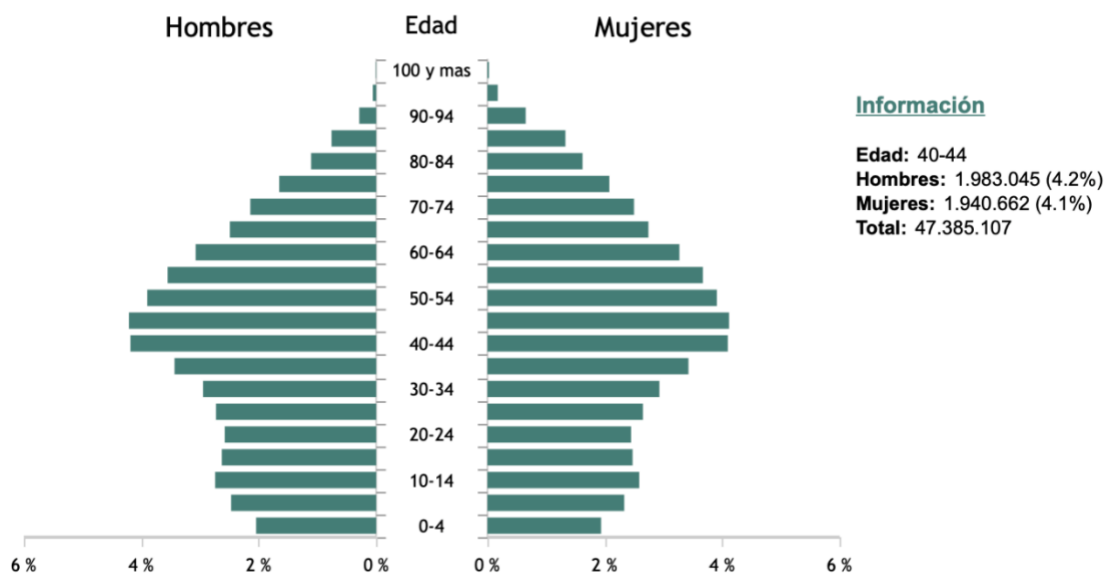
Fuente: (MarketerosLATAM)

Actualmente, nos encontramos una situación un tanto peculiar puesto que, venimos de un verano donde la normalidad ha retornado a nuestro país y donde las medidas sanitarias estaban reducidas a centros hospitalarios, y transportes públicos (características que no afectaban a nuestro modelo de negocio). Dichos hechos han causado, que la hostelería se reanimara de una forma brutal. Por otro lado, no podemos dejar de lado la situación actual en la que se encuentra nuestro país y cuyo objeto ha sido desarrollado en el párrafo anterior.

Respecto de la inflación y la subida de los tipos de interés en nuestro país, no ofrecen una perspectiva favorable para la hostelería.

Respecto al ámbito sociodemográfico, podemos observar en la siguiente gráfica, que España tiene una población longeva, donde el saldo vegetativo es negativo puesto que registramos un número superior de muertes respecto al de nacimientos. Actualmente tenemos una población de 47.385.107 de personas empadronadas en el registro, afianzándose, así también una edad media de 41 años, siendo este el objetivo de nuestro modelo de negocio.

*Ilustración 10: Distribución de población en Marbella*



Fuente: La opinión de Málaga

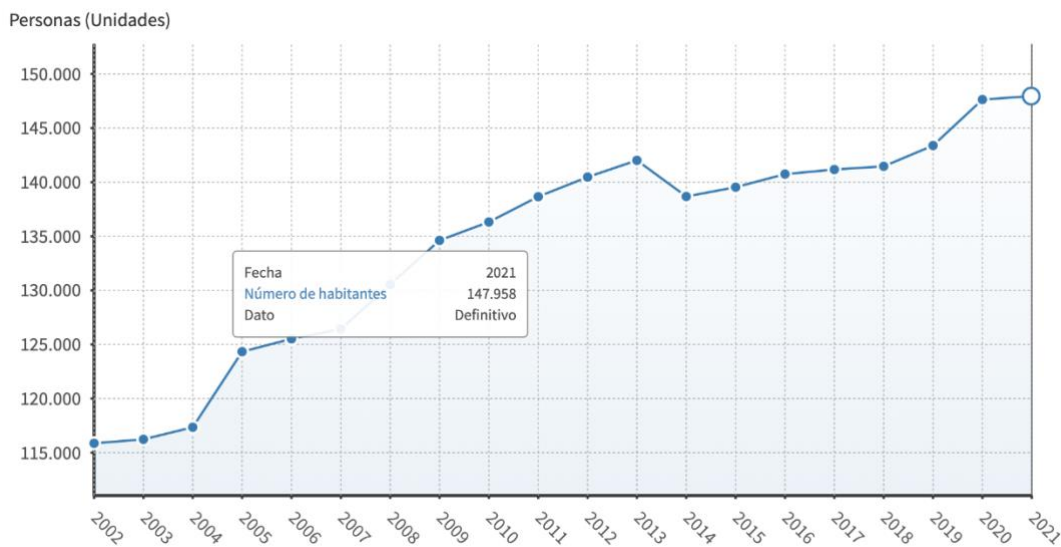
Recordar que la intención del local es abrir durante todo el año y la localización del mismo (“Marbella”), hace de este un destino totalmente turístico, y ya no sólo en épocas como el verano, donde el tráfico de turistas es altísimo, sino en épocas frías, como puede ser invierno.

Siendo así que ha sido nombrada como el segundo mejor destino europeo, en la web “European Best Destinations”. (La Opinión de Málaga, 2022).

Dicho esto, pese a encontrarnos una situación preocupante respecto a la población nacional, Marbella es uno de los destinos favoritos de turistas y de locales nacionales, no solo por su tiempo, y temperaturas si no también, porque es una ciudad, donde hay cabida para todas las culturas y existe un ambiente muy internacional, donde se puede desde trabajar, hasta tomarte un descanso con familiares y amigos, situándose como uno de los focos principales vacacionales.

Como podemos observar en el grafico siguiente, el numero de personas que visitan marbella y que viven en Marbella ha ido creciendo paulatinamente con el paso de los años.

*Ilustración 11: Población de Marbella*



Fuente.EPDATA

Así mismo podemos observar como también el número de personas habitantes en la localidad, está creciendo, y como comentaba anteriormente, la media de edad se sitúa en nuestro público objetivo, lo cual consideramos una característica maravillosa, para la implementación de nuestro modelo de negocio.

### **Factores Tecnológicos:**

En este apartado tendremos en cuenta todos los sectores, ya que realmente la tecnología está jugando un papel más que fundamental en la evolución de la sociedad.

Dicho esto, se observa como las empresas que rechazan estas nuevas tendencias, poco a poco tienden a reducir márgenes e incluso a desaparecer. Enfocado a nuestro sector, podemos hablar de la automatización y la omnicanalidad de los procesos como una de las medidas que mayor auge y éxito han encontrado los hosteleros. (Fernández, 2021)

Un punto muy importante y que también ha sido objeto de mención por su relevancia en puntos anteriores, es el auge de los “delivey” o los “Take Away”. Plataformas como Uber-Eats, Getir, Glovo, hacen de plataforma intermediaria, para dar a conocer nuevos locales y a su vez les actúan como transportistas de sus pedidos, a cambio de una comisión.

El auge de las redes sociales hace que tengan un fuerte impacto, en nuestro sector, ya que gracias a ellas, el cliente puede observar nuestros productos, y promociones, haciéndose una idea de nuestro local. No solamente esto, sino el auge de los “influencers”, puesto que forman parte de una de las estrategias de marketing digital, las cuales captan la atención del cliente por medio de figuras relativamente conocidas e influyen a los consumidores para atraerlos al punto de venta.

También existe un auge de la tecnología más pura dentro del propio restaurante, el cual pretende una mejora de eficiencia y precisión de servicios, por medio de pantallas en el interior de las cocinas. Dichas pantallas aportan más beneficios que los impresos, o comandas tomadas a mano, ya que pueden conectarse directamente con los sistemas al mismo punto de venta, facilitando los procesos.

Dichos beneficios pueden ser la legibilidad de las comandas, el rastreo de información para su estudio, tiempos de entrega, etc.

Por último, debido a la situación pandémica el sector servicios y más en específico nuestro sector (restauración), ha causado una renovación dentro del él. Siendo esto así que hubo épocas donde solo podían abrir aquellos establecimientos privilegiados, poseedores de terrazas o lugares abiertos cuya ventilación permitiera su apertura mediante ley.

Por ello, surgen medidas como las tecnologías de purificación de aire, las cuales tratan en caso de nuevos brotes los clientes puedan sentirse seguros y quieran continuar asistiendo al local.

Dichos sistemas, actúan eliminando virus y amenazas del aire, y contribuyendo a la mejora, para que los clientes disfruten de un aire puro y limpio.

No solamente existe esta medida, además han surgido las cartas escaneables por medio de un código QR, donde puedes observar el menú a través de tus dispositivos personales, evitando el contacto con las cartas físicas.

Añadido todo lo anterior, también revoluciona el método de pago principal gracias a la tecnología de “Contact -less”, donde a través de tu teléfono móvil o tarjeta de crédito, puedes conectarte con la máquina de TPV a tu banco y proceder al pago de las cuentas sin necesidad, de portar dinero o de tocar ninguna herramienta. (Revfine, 2022)

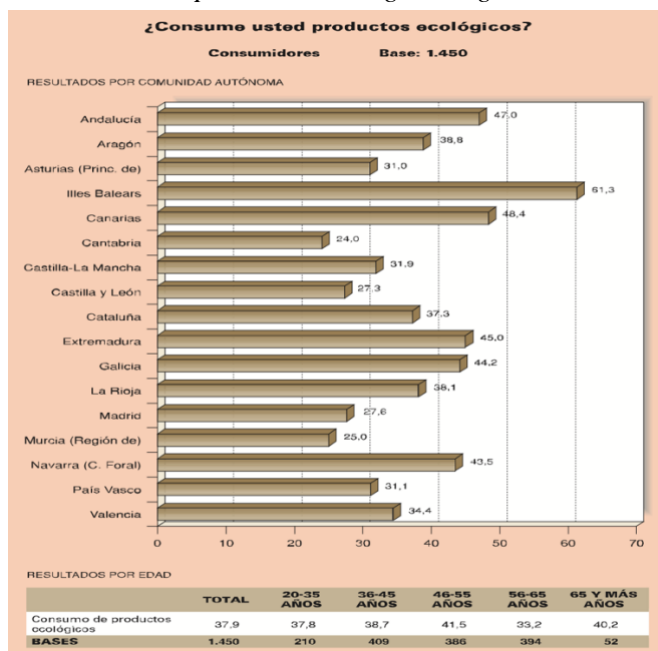
### **Factores Medioambientales:**

En este punto, trataremos temas de carácter ecológico, no solo respecto al consumo de estos, sino también debido a la contaminación producida por estos productos de origen natural.

Las nuevas tendencias, en el sector restauración han causado un gran aumento en todos estos productos de carácter ecológico, debido a los problemas medioambientales que están teniendo lugar y tendencias alimenticias como pueden ser (veganos).

“España prosigue su expansión en el sector de alimentación bío, en el que se ha consolidado como una potencia mundial en producción, siendo el sexto país por superficie ecológica certificada y el cuarto mayor exportador en valor. Pero tiene una gran asignatura pendiente y en la que hay todavía mucho por hacer: incrementar el consumo interno. Al cierre de 2021, el mercado eco nacional estaría, según las estimaciones, en 2.752 M€, con un gasto per cápita anual de 58,15 €, muy lejos de Francia (188 €) y Alemania (180 €). Las previsiones del MAPA a 2030 apuntan a 5.122 M€, pero en el sector se considera que hay que ser más ambiciosos, introducir medidas como el IVA superreducido y marcarse el objetivo de alcanzar los 10.000 M€. Hay categorías, como la de alimentación infantil o las bebidas vegetales, que marcan el camino el seguir” (Rodríguez, 2022).

Ilustración 12: Consumo de productos ecológicos según comunidades autónomas



Fuente: Gobierno de España

En la gráfica anterior observamos como un 37,9 por ciento de los encuestados consume este tipo de productos.

Se puede observar, que esta tendencia, a consumir productos ecológicos está en evolución, y que actualmente un 79% de la población aproximadamente conoce la existencia de estos productos.

*“El gasto de los consumidores españoles en productos ecológicos alcanzó en el año 2020 los 2.528 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 7 % respecto al año anterior, mientras que el porcentaje de gasto en alimentos ecológicos respecto al gasto total alimentario de España en dicho año se situó en un 2,48 %, indicando un crecimiento de un 10,3 % respecto a 2019. En 2020, el gasto por persona y año llegó a los 53,41 euros, un 6,10 % más que el registrado el año anterior.*

*En el periodo 2015-2020, el crecimiento del gasto en productos ecológicos ha sido del 67,42 %, incremento que es del 154,07 % si tomamos un periodo de referencia más largo (2012-2020).” (Gobierno de España).*

*Así mismo, la producción ecológica superó en 2020 los 2.600 millones de euros, lo que supone un 15,75 % más que el año anterior. El 78 % de dicho valor corresponde a la*

*producción ecológica de origen vegetal y el 22 % a la de origen animal.” (Gobierno de España, 2021)*

A todo esto ha de sumarse que el público objetivo, donde esta tendencia esta haciendo mella es un público de aproximadamente inferior a los 35 años con un perfil adquisitivo medio alto. Esto quiere decir que este grupo de nacidos entre (1980 – 2000), se ha convertido en un objetivo para dichas compañías, así como nuevas tendencias en padres de dar a sus hijos productos bio, los cuales entienden que son mas sanos, y previenen intolerancias (Cultifort, 2020).

El consumidor es muy exigente, y cada vez más está interesado en saber el origen, procesado, y efectos una vez los productos son ingeridos. Por ello consumidores buscan este tipo de productos, siendo preocupaciones actuales en los consumidores: la salud y la concienciación sobre los productos procesados (AECOC, 2022)

#### **Factores Legales:**

En este punto tendremos en cuenta, todas las regulaciones que afectan e inciden en el ámbito empresarial, recorriendo ordenanzas y las leyes sanitarias y de seguridad.

Es importante comprenderlo, para que la actividad y el local actúen en un marco de licitud, permitido por el gobierno.

A continuación, procedemos a explicar las mas relevantes, pese a saber que no son las únicas.

- Dar de alta a los empleados, así como cumplimentar la inscripción de la empresa en la seguridad social
- Obtener el permiso de licencia de apertura que garantiza que el local cumple con las medidas apropiadas para poder ejercer la actividad sin perjudicar a terceros.
- Contar con un programa contra incendios, con extintores, alumbrado de emergencia, así como con señales, para que los clientes en caso de peligro, puedan evacuar el local. Además, el local debe tener con un protocolo de seguridad y desalojo en caso de emergencia.



- Contar con hojas de reclamaciones, para que los clientes puedan establecer sus quejas, en caso de insatisfacción con el servicio recibido.

Los contenidos enumerados anteriormente vienen actualmente regulados en las siguientes leyes

- 1) Decreto 198/1987, de 26 de agosto, por el que se establecen determinadas medidas en defensa de consumidores y usuarios para los establecimientos de restauración y similares.
- 2) Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de los Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo.
- 3) Orden de 18 de marzo del mismo año (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de las Cafeterías, Ministerio de Información y Turismo. Estas normas han sido modificadas por la Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús, cartas de restaurantes y cafeterías. Además, posteriormente fueron derogadas por el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio
- 4) El Real Decreto 3484/2000 aborda el conjunto de normas relativas a la higiene en la elaboración, distribución y venta de alimentos elaborados (Igea, 2023).

## 5. Análisis DAFO

En este apartado el objeto de análisis será la realización de un estudio del microentorno o comúnmente conocido como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), de cara a analizar su posible efecto en nuestro local.

Para dicho análisis haremos uso de una de las herramientas más conocidas del Marketing, conocida como las 5 fuerzas de Porter, cuyo uso nos hará extraer toda la información relevante que afecte a los ámbitos mencionados relativos a las siglas DAFO.

El orden de análisis comenzará por un estudio de competidores, para continuar por sustitutos, proveedores, clientela, y potenciales rivales.

- 1) Competidores: Como ya he comentado a lo largo de este trabajo, Marbella es una ciudad turística cuya afluencia de gente es enorme, por lo que sabemos que habrá gran cantidad de restaurantes. Respecto a la localización, la ubicación de nuestro

restaurante en primera línea de mar, lo que supone un aliciente para sumar nuevos clientes.

El modelo de negocio de muchos de los locales competidores, está enfocado a diferente clientela. Es por ello que, diferenciaremos 2 clases de negocio, aquellos cuyo enfoque está puesto en un chiringuito ambientado y poder tomar una copa. Aquellos cuyo modelo de negocio principal es la restauración pese a que también puedan tomarse una copa al acabar o para iniciar la velada.

### **1. Restauración**

- Erre de Urrechu
- Veranda
- Tahini
- Bardot
- La Barca
- La terraza
- Bungallow
- Los mellizos Marbella
- Los tres Pepes
- Divot
- Playa Europa
- La red
- Basilio Beach
- Trocadero Arena

### **2. Chillouts**

- Capuccino
- Tonteo
- Terraza de Marbella Club
- Trocadero Playa
- Diblu
- Playapadre
- OceanClub
- Opium

Como podemos observar, son muchos los establecimientos que destacamos como principales competidores, y debido a lo que mencionábamos anteriormente, la gran afluencia de gente.

Estos establecimientos ofrecen servicios distintos, ya sea desde sus platos, hasta sus precios, y se especializan en determinados productos (carnes, pescados, mariscos, arroces, pastas etc...).

Voy a analizar los principales competidores (debido a su modelo de negocio), cuya importancia en Marbella es notoria y los cuales no podemos menospreciar bajo ningún concepto.

- Erre de Urrechú: Restaurante, donde las calidades del producto son muy buenas, además el cuidado y el servicio en todos los detalles son excelentes. Importante resaltar que sus precios son bastante altos, pero esto es debido a la alta elaboración de sus platos, y al prestigio nacional con varios restaurantes ubicados por toda la nación (Madrid, País Vasco...).
- Divot: Restaurante de comida internacional, situado en el interior de Puerto Banús, lo que lo hace menos atractivo debido, a que no disfrutas de unas vistas al mar, no obstante, esta en un campo de golf donde sus paisajes también son muy agradables, además de contar con música en directo, que para determinadas personas es algo positivo y para otras no lo es. Por otro lado, su variedad de comida es bastante amplia, sin embargo, el precio es muy elevado para la calidad de sus productos, no obstante, su servicio es muy rápido y eficaz.
- Trocadero Arena: Bajo mi punto de vista este es nuestro rival más directo, puesto que cuenta también con terraza y vistas al mar, sus productos son de gran calidad y está orientado hacia el mismo público objetivo que “La Movida”, no obstante, si es cierto que sus precios son muy altos, puesto que en parte juegan con la ventaja de su reconocimiento a lo largo de toda la costa del sol. Además, disponen de un local establecido en primera línea de playa lo que realmente lo hace muy similar al nuestro.

- Tahinni: Restaurante elegante enfocado al mundo del sushi, el servicio es impecable, pero como comentábamos respecto a los demás restaurantes el precio del sushi es excesivamente, otra pega que le pondría a este restaurante, es que no te sirve ninguna copa cuando acabas. Un punto a favor de dicho restaurante es que se encuentra localizado, y que posé una de las mejores materias primas de la zona en una de las mejores zonas de la Costa del Sol y eso se tiene que pagar.

Respecto a los “chillouts”, considero que solo dos pueden presentarse como rivales estrictamente directos.

- Trocadero playa: Chiringuito donde tomarse algo, con un ambiente super agradable ya que te encuentras a escasos metros de la orilla del mar. Detalles tanto en decoración, como en servicio, productos y bebidas son filosofía de su negocio, no obstante como comentábamos anteriormente, los precios son muy elevados, debido a la gran fama que tienen estos establecimientos, además este local esta destinado un poco más a “chillout” contando con escasos platos, lo que si es cierto es que contratan grupos musicales con frecuencia para animar a los clientes e invitarlos a bailar
- Capuccino: Terraza situada a los pies del Hotel Melia Don Pepe, es un sitio perfecto, donde tomarse un café o una copa debido a su localización en primera línea de playa, no obstante, su menú de comidas es muy reducido, y sus precios son bastante elevados al pertenecer al hotel. Además, cuenta con unos calefactores, para en épocas de invierno dar calor a sus clientes mientras disfrutan de una copa/ café con amigos

2) Sustitutivos: Debido al sector en el que competimos (sector restauración), la cantidad de productos que pueden sustituirse, son infinitos. Ya no solo toca distinguir los productos más básicos como sería comer un Txuletón de vaca madurada, por una lubina a la sal o un arroz caldoso de bogavante y carabinero, sino, que existe la posibilidad de hacer “aperitivos”, los cuales acaban con

comidas entre refresco y refresco o entre caña y caña. Y en último lugar, y cuyo crecimiento en ventas asusta los productos “delivery o Take away”.

- 3) Proveedores: Como comentamos durante uno de los ejercicios de análisis anterior, la relación que esperamos y creemos que vamos a tener con nuestros proveedores es muy buena, ya que disponen de gran variedad de productos, y de alta gama. Además, al ser una ciudad donde la restauración es extensa y variada. Por ello que podemos aprovechar esta ventaja para tener un fuerte poder de negociación con proveedores, pudiendo bajar lo suficiente, para darles un precio justo a nuestros clientes y que además podamos obtener un margen interesante.
  
- 4) Clientela: El poder del cliente en este sector es muy alto, puesto que como todos saben Marbella, es una de las ciudades más turísticas de toda España y la primera dentro de la costa del Sol, esto hace que el número de restaurantes sea elevado, y que hacen que su poder de elección sea alto, y deban tener incentivos, para decidir acudir a tu restaurante y no a otro, dentro de todos esto es el factor más negativo que encontramos.
  
- 5) Potenciales competidores: La competencia actual, está desarrollando nuevas técnicas de cocina, y nuevas ofertas de platos, que hacen que se diferencien unos de otros, e incluso alguno de ellos se animan a poner espectáculos, es decir cualquier característica, que les permita diferenciarse de los demás.

En Marbella, actualmente solo son unos pocos, son los que se han lanzado a este negocio y esta oportunidad, teniendo unos resultados y márgenes bastante elevados.

Un ejemplo de ello es Mosh Fun kitchen, local situado en Nueva Andalucía, cuya cocina es bastante elaborada, y que además ofrece espectáculo. Llegada una hora un dj comienza a poner música y el restaurante se convierte en una discoteca, la cual cierra a las 3:30 de la mañana.

Teniendo en cuenta otros competidores, podríamos avanzar un poco hacia Estepona, cuyo auge en construcción está siendo notorio en el municipio, debido

a la demanda turística en estos últimos años atrás. Numerosos complejos hoteleros se han lanzado a la construcción y con ello empresarios que quieren montar sus locales y restaurantes, para acoger dicha demanda cuando llegan las visitas.

En último lugar y como hemos mencionado en múltiples ocasiones a lo largo de este trabajo, también tenemos que tener en cuenta los servicios “Delivery” y los “Take away”, cuyo auge a raíz del Covid es notable, y gracias a ellos pequeños locales y establecimientos se han dado a conocer con múltiples ofertas a través de las plataformas ( Glovo, Uber-Eats ....). También debemos tener en mente las franquicias, que pese a tener una categoría inferior en calidad y en precio, llaman mucho la atención de jóvenes y de personas cuyas necesidades son comer algo rápido y barato para continuar el trabajo.

Por ello a modo de aunar todas las ideas recorridas a lo largo de este punto, vamos a realizar un análisis más exhaustivo a partir de la matriz DAFO, para ubicar la futura posición que nuestro local va a alcanzar.

## CAPITULO 4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA

El objeto de este punto consiste en recoger de manera simplificada y detallada las conclusiones obtenidas por medio de los escenarios presentados en el panorama hostelero.

*Ilustración 13: Análisis situacional*

Fortalezas	Debilidades
Buenísima relación con proveedores	Desconocimiento de la línea de negocio con música en directo
Ubicación excepcional	Posible pérdida de clientela
Restaurante bastante conocido en el sector	Abastecimiento de demanda juvenil
Servicios excelentes	Restaurantes con una alta reputación dentro del mercado
Materias primas de calidad a un precio justo	

Amenazas	Oportunidades
Etapa de crisis en nuestro país causada por inflación	Entrada en el sector de productos BIO
Subida de precios de materias primas	Servicio de espectáculos y música en directo
Multitud de restaurantes de rango bajo	Sector creciente
Fracaso del modelo de negocio	Servicios con calidad precio excelente
Posibilidad de aparición de nuevos jugadores en el mercado	Posibilidad de convertirlo en la alternativa de todos los restaurantes de calidad alta
	Opción de restaurante más terraza con vistas al mar

Fuente: Elaboración Propia

- 1) Debilidades: Como causa del intento de implantación de la nueva línea de negocio e innovación aparecen las debilidades. Nos afectan, debido a que no sabemos con certeza cuanta acogida tendrá nuestro proyecto.

Se nos plantea la problemática de encontrar a las personas encargadas de llevar el grupo de música en vivo, que sea capaz de atraer a esa clientela que estamos buscando. Evidentemente, dicha música en vivo no estará las 24 horas del día debido al alto precio.

En relación con la pérdida de clientela, desde el punto de vista de la compañía, no es un elemento “real”, debido a que justamente es el impacto contrario el que se pretende crear con esta nueva línea de negocio. No obstante, no se puede dejar de lado, debido a que se ha de tener en cuenta, por si no fuera el caso pretendido, además que realmente la línea de negocio no va a cambiar excesivamente, si no que se le van a implementar nuevos servicios adicionales, para seguir incrementado los márgenes.

- 2) Fortalezas: En relación con las fortalezas, cabe mencionar las fuertes relaciones con los proveedores que la compañía actualmente posee, la experiencia en el sector y el reconocimiento actual por gran parte del público local así como el extranjero, durante las época de vacacional. No obstante, no nos vale con

centrarnos en el presente, sino que tenemos la mentalidad de ir un paso más allá, para que finalmente todas las estrategias calen y obtengan un resultado real y no solo teórico.

En segundo lugar, también cabe mencionar, la alta calidad de los productos que nos ofrecen nuestros proveedores, cuya frescura y calidad permitirá confeccionar por mano de nuestro chef, los mejores platos y combinaciones. Con motivo de lo recién mencionado, la clientela se posiciona sobre un rango de edad de entre los 30-45 años, y con un nivel económico elevado, que no solo está dispuesto a pagar por la alta calidad de los platos, sino por la maravillosa ubicación dentro de la cual se encuentra nuestro local, cuya ubicación dota de muchísimas posibilidades, a la par de glamur para el local.

- 3) Amenazas: Como causa principal puede aparecer la posibilidad que la clientela no entienda el concepto nuevo y que, por consiguiente, decida romper la relación con nuestro local. No obstante, como se mencionaba anteriormente, la idea de implantar este modelo es porque se cree y se prevé un efecto de crecimiento

En segundo lugar, debemos de tener en cuenta que la competencia no va a ser mucha. La competencia que tenemos está muy consolidada y con un nombre y reputación bastante alta.

Por último, la experiencia de tener un local con música en vivo y en directo es algo que tendremos que afrontar desde cero. La acogida entre el público, se espera que sea buena, haciendo incluso atraer a un público más joven y que este deseo de combinar la experiencia de una velada idílica, donde poder disfrutar de comida y espectáculo a la par.

- 4) Oportunidades: Como comentaba en el análisis PESTEL, creo que es una buena oportunidad entrar en este modelo de negocio con productos “BIOS”, debido al auge de estos. Alcanzando una cuota de mercado superior, y por ello considero que es otra oportunidad que puede ser abordada.



Además la oferta de música en directa, creemos que es una oportunidad muy buena de negocio, debido a que en la actualidad, muchos jóvenes están prefiriendo disfrutar una copa en un sitio tranquilo y donde pasar la tarde, mejor que irse a una discoteca y cerrarla llegando cansados para el día siguiente. Esa es la clientela a la que nos dirigimos, que estamos seguros que prefieren la posibilidad de pasárselo bien y combinar el hecho que al día siguiente puedan estar frescos para realizar cualquier otro tipo de plan.

Esta idea además pretende atraer a clientela, que iba buscando estos servicios en otros restaurantes y lugares de la ciudad como por ejemplo podía ser “Mosh Fun Kitchen”.

Al margen de lo dicho, consideramos que la relación calidad-precio que pretendemos ofrecer, nos abre un abanico de oportunidades, para captar gente, y experimentar nuevos platos: Brindando siempre la calidad y un precio justo para los clientes, y para proveedores, de tal forma que todos los integrantes de la cadena estén contentos.

#### 1. Estrategia empresarial

A lo largo de este punto vamos a desarrollar las estrategias que deseamos establecer en el local “La Movida”. Veremos la posibilidad de ver reflejados dichos conceptos asentados a la práctica y por consiguiente, al establecimiento. Dicho estudio guiará las medidas y directrices que va a tomar “La Movida”.

Será de vital importancia definir de forma simple y clara cada una de las estrategias a fin de conseguir los objetivos marcados, que son convertirse en local de moda y referencia de toda la Costa del Sol.

##### *Estrategia corporativa*

La estrategia empresarial que pretendemos crear, va a consistir en una lucha contra uno mismo, es decir el objetivo será crecer como empresa, siguiendo nuestra intuición y filosofía de trabajo, cuidando siempre de todos nuestros empleados y locales, sin importar que por ello el margen sea inferior. “La Movida”, entiende que el bienestar de la gente que nos rodea hará que todos estemos más contentos y por consiguiente, que los

resultados lleguen poco a poco sin necesidad de competir contra otros, y lo que es más importante sin serle infiel a nuestra filosofía de negocio.

A modo de conclusión podemos extraer, que la calidad de nuestros productos no va a verse comprometida, por el simple hecho de vender más, puesto que creemos que es mucho más importante la creación de conexiones y vínculos con aquellos que nos rodean para lograr los objetivos establecidos.

#### *Estrategia competitiva*

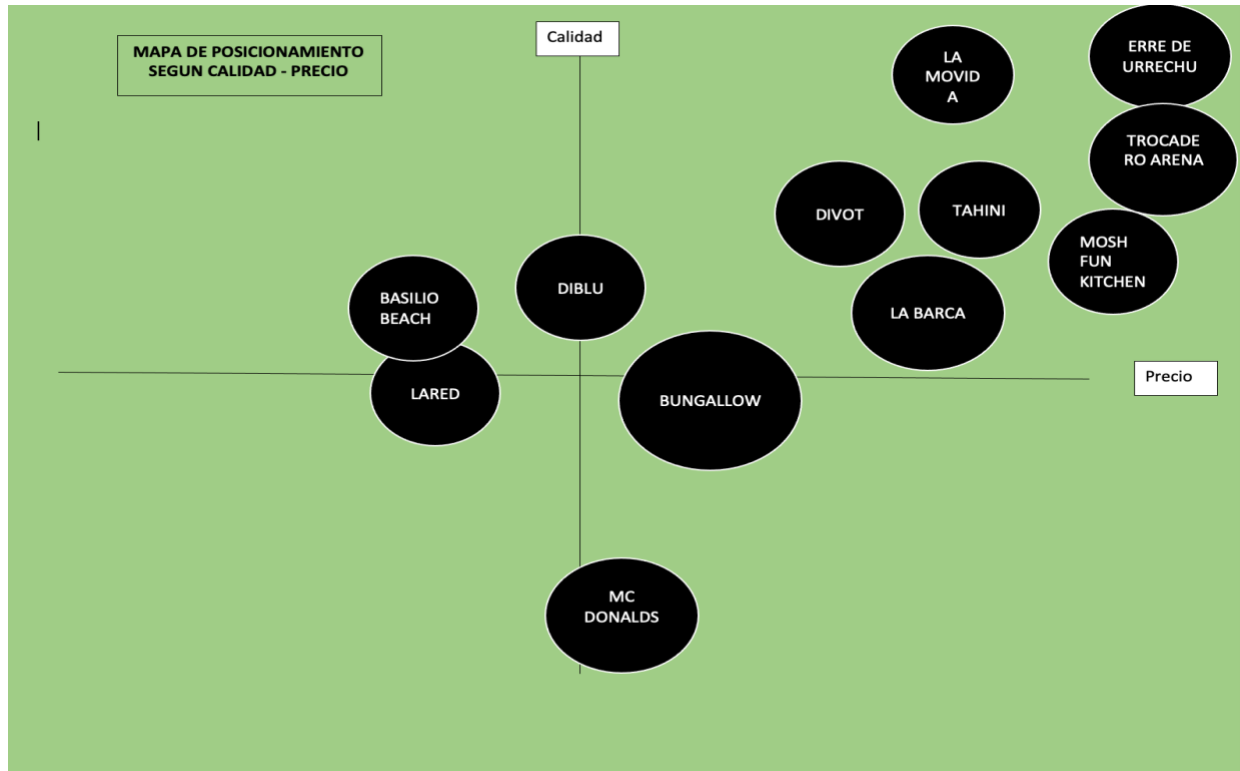
Seremos fieles a nuestra filosofía, siendo esto lo que marcará nuestra estrategia competitiva, centrándonos en la diferenciación de productos y servicios. Creemos que la calidad se debe pagar, pero eso si a un precio justo de acuerdo a lo recibido, y es exactamente esta filosofía la que desde “La Movida”, vamos a implementar, diferenciándonos respecto de otros restaurantes en satisfacción y calidad y bienestar. Sobre todo, el objetivo será competir contra nosotros, tratando de mejorar de trimestre en trimestre, hasta alcanzar el máximo reconocimiento por parte de nuestros clientes y siendo los líderes en el mercado

#### *Estrategia de Segmentación*

La segmentación de “La Movida”, viene acentuada por ser un negocio dirigido a una clientela que busca comida de calidad a un precio justo y con un servicio excelente, desde que entra al local hasta que se despide del último empleado. Dicha clientela, será un perfil de unos 30 – 60 años, con un nivel económico-social medio alto, exquisito en todos sus aspectos. Gracias a esto es como desde “La Movida” pretendemos mejorar, a través de las críticas de nuestros clientes.

## Estrategia de posicionamiento

Ilustración 14: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

El objetivo que se pretende alcanzar es estar en la franja, donde el precio sea asequible y a su vez la calidad sobresalga. De tal forma que la satisfacción de nuestros clientes y nos posicionemos entre los mejores, en base a los comentarios que se escriben en plataformas como el tenedor ([https://www.thefork.es/search?cityId=328022&cc=16771-61c&gclid=EA1aIQobChMIoZ7YlcLk-gIV1PI3Ch0HHwM0EAAYASAAEgKYtPD\\_BwE](https://www.thefork.es/search?cityId=328022&cc=16771-61c&gclid=EA1aIQobChMIoZ7YlcLk-gIV1PI3Ch0HHwM0EAAYASAAEgKYtPD_BwE)), TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g187514-Madrid.html>) u otras.

El objetivo, como he comentado anteriormente, es obtener una ventaja sobre los competidores, de tal forma que el consumidor que nos desconoce, tenga la curiosidad y necesidad de descubrirnos, y los que sí, que nos vuelvan a visitar y que su experiencia, mantenga la calidad como mínimo si no es posible mejorarla. Con la carta nueva, los espectáculos en directo, esperamos el éxito no tarde mucho en llegar una vez se ponga en funcionamiento el local.

## 2. Estrategia de Marketing

El marketing es una técnica conocida, por la cual un conjunto de ideas de negocio u otras estrategias son puestas en marcha, para llevar a cabo un exhaustivo análisis del mercado, de las necesidades de los clientes y de la propia gestión comercial que se está llevando a cabo.

“El marketing es el arte de la persuasión. Es también la ciencia que combina la gestión emocional de las necesidades sociales y la creación de valor económico de una forma sostenida”. (Ana García Oliveros, 2021)

Uno de los puntos más fuertes a realizar cuando se quiere elaborar un plan de marketing, consiste en elaborar una base sólida, sobre la cual se sostendrán todos esos aspectos más relevantes y nos brindará una ventaja competitiva. Esto es lo que se conoce como (Análisis inicial). En segundo lugar, está la parte de estrategia más pura, que también es importante, puesto que va a marcar el rumbo de todas decisiones que se lleven a cabo.

Planteadas las estrategias, corresponde ejecutar un exhaustivo análisis de los resultados obtenidos por medio de las encuestas, que ha sido realizada entre nuestro público objetivo. Este estudio ha sido realizado por 119 personas, donde el rango de edad esta entre los 19 años hasta los 69 años.

Posteriormente, examinaremos minuciosamente las 4 P's (Precio, Producto, Promociones y Sitio (“Place” en inglés)). Además, este estudio es conocido como las estrategias de Marketing Mix. (Marketing 4.0, Philip Kotler).

## 3. Análisis de la encuesta

Tras la elaboración de la encuesta, ha procedido a la elaboración de un modelo de predicción “Logit”. Cabe mencionar que hemos encontrado una gran dificultad para la elaboración del modelo predictivo, debido a que un número muy pequeño de personas ha podido responder la encuesta, motivo por el cual la precisión del modelo no será la mejor.

No obstante, hemos continuado usando el modelo para la elaboración del modelo de predicción y en segundo lugar para la creación de un “clustering”.

*Ilustración 15: Código del modelo predictivo*

```
> ## Partición en test y train set
> set.seed(3)
> s = sample(1:nrow(datos), floor(nrow(datos)*0.9))
> datostrain = datos[s, ]
> datostest = datos[-s, ]
> datostrain$Edad = factor(datostrain$Edad, levels = c("18-27", "28-37", "38-47", "48-57", "58 o más"))
> prop.table(table(datostrain$preciovino))

      0      1
0.1619048 0.8380952
> model = glm(preciovino ~., data=datostrain, family=binomial)
Warning messages:
1: glm.fit: algorithm did not converge
2: glm.fit: fitted probabilities numerically 0 or 1 occurred
> probabilidades = model %>% predict(datostest, type = "response")
Warning message:
In predict.lm(object, newdata, se.fit, scale = 1, type = if (type == :
  prediction from a rank-deficient fit may be misleading
> predicted.classes = ifelse(probabilidades > 0.5, "1", "0")
> mean(predicted.classes == datostest$preciovino)
[1] 0.75
```

Fuente: Rstudio (Elaboración propia)

En esta parte del código se ha decidido plantar la semilla en el número 3 no obstante, esto no influye en nada, ya que podríamos haberlo hecho en cualquier otra posición. Es importante entender esta línea de código ya que se está dividiendo, entre los datos de entrenamiento del modelo y los datos de test. En este caso, soy consciente de que he elegido un numero muy alto (0.9), y que puede ser casualidad el resultado, no obstante he decidido coger ese número puesto que el número de encuestados era muy bajo y la elección de esta partición hace que el modelo sea capaz de acertar con un 0.75 de probabilidad o que 3 de cada 4 personas, estarán estará dispuesta a acudir a los servicios que ofrece “La Movida”.

Después hemos procedido a analizar las betas del modelo con el siguiente código (*summary(model)\$coef*), y en ellas lo que se buscaba era analizar su “Pvalor”, en base a nuestra variable Target (preciovino), ya que cuanto más pequeño fuera, más significativo sería, al ser más precisa la estimación (Se vería reflejado en una quita columna con estrellas). No obstante, nuestro modelo no nos arroja ninguna variable significativa, debido a escasa cantidad de respuesta.

Como he comentado mi variable target (preciovino), tiene un “Pvalor” de 0.9999601 y un “Standard Error” de 4595263.02, no obstante y como he comentado anteriormente, no hemos obtenido variables significativas, por lo que entendemos que esto es una limitación a el presente trabajo de fin de grado, no obstante hemos continuado usando este modelo.

Tras la creación del modelo de predicción hemos procedido a la elaboración de un modelo “clustering”.

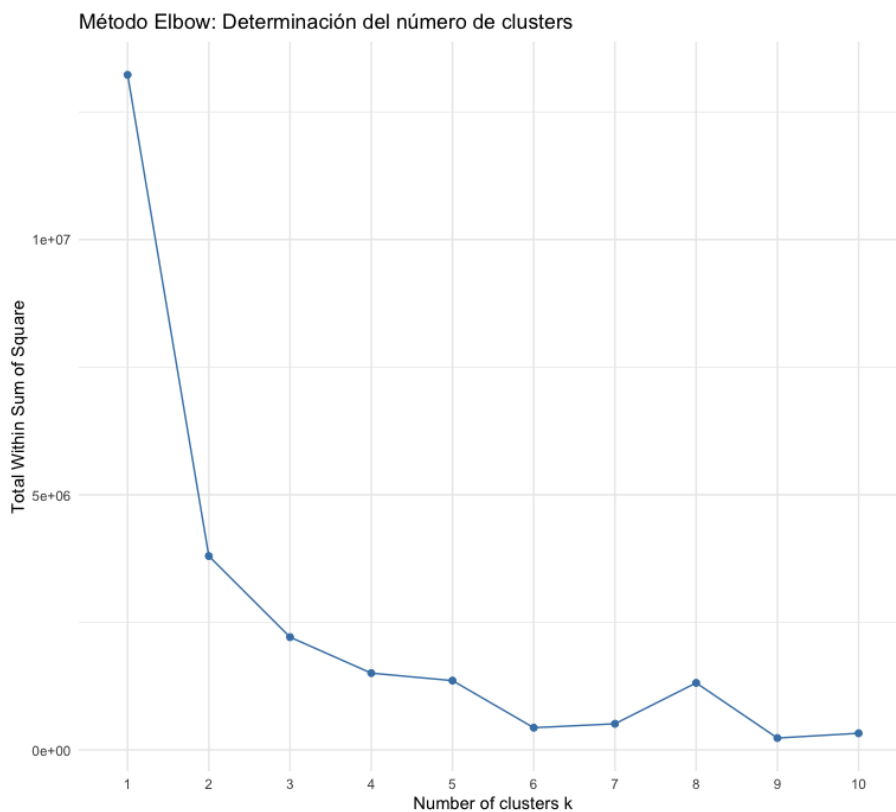
Para este modelo he decidido añadir las variables ('Sexo','Edad','nivel\_estudios','presdisposicionpropuesta','previsiiongasto','gastomensual') ya que considero que son las más relacionados con mi variable target, y con las que puedo establecer de forma más clara un grupo segmentado.

En este caso hemos decidido graficar las variables, tanto de forma escalada como no escalada 8 el motivo de escalar las variables consisten en darle la misma importancia a todas las variables. Pese no a ser un requisito obligatorio hemos querido hacerlo en ambos casos para ver los resultados del análisis del “cluster”.

Con ello se busca analizar el “clustering” para observar si puedo segmentar el grupo de personas que han contestado a mi encuesta en diferentes grupos.

En primer lugar, he graficado la variabilidad explicada en función del número de “clusters”, a través del método del codo, donde podemos observar en la siguiente gráfica, que el número óptimo de “clusters” son 3, como se puede observar en la siguiente gráfica.

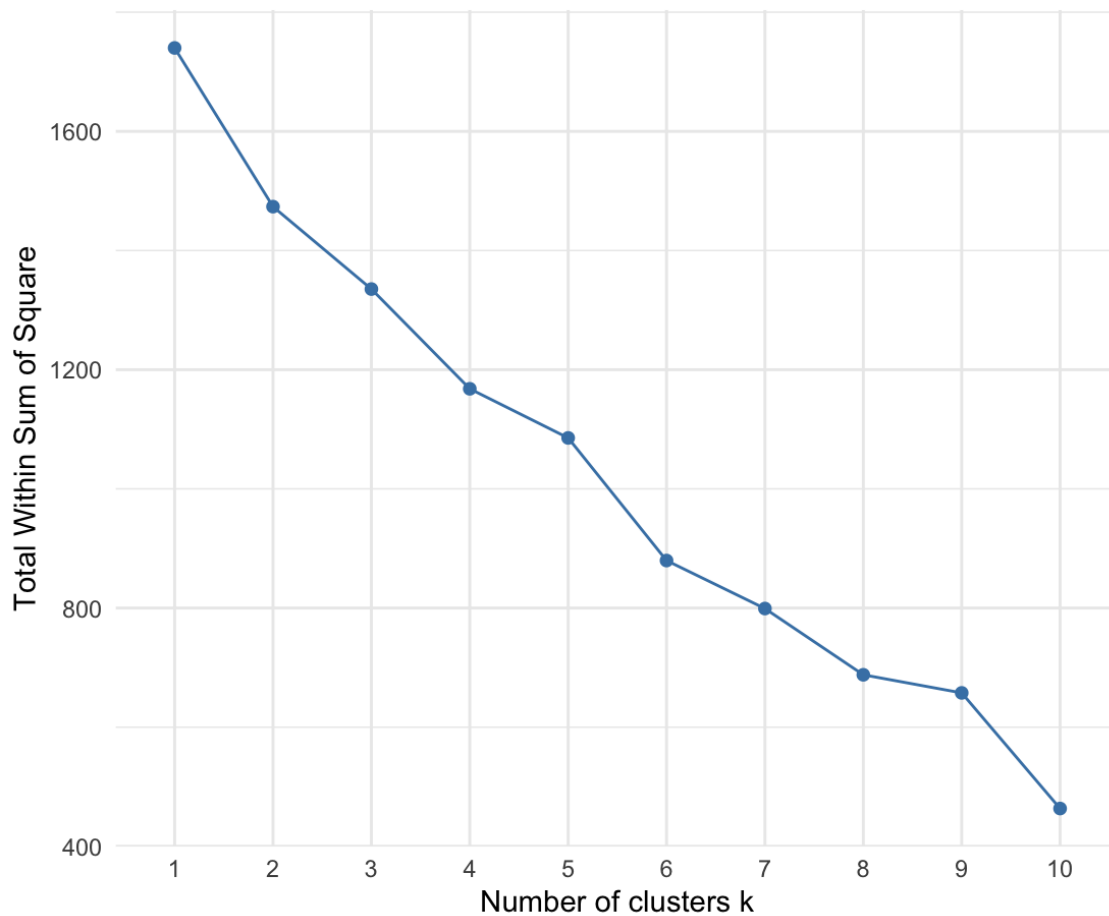
*Ilustración 16: Gráfico Método del Codo sin escalonar*



Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Ilustración 17: Gráfico Método del Codo escalonada

### Método Elbow: Determinación del número de clusters

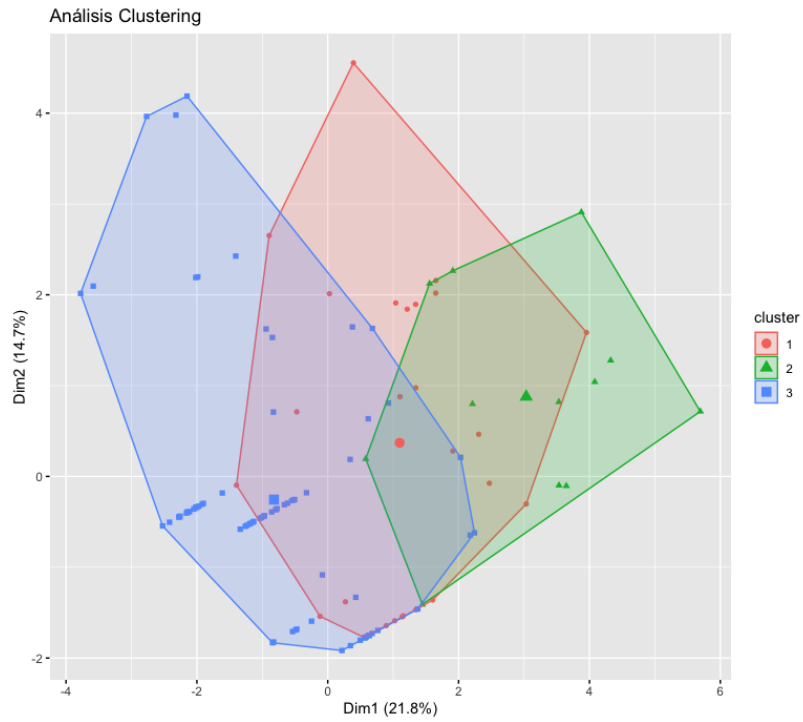


Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Como podemos observar el escalar las variables ha influenciado bastante en nuestra gráfica de método del codo, no obstante, he determinado que el número de “clusters” apropiados son 3, como observaremos en las gráficas inferiores correspondientes, al quedar 3 grupos homogéneos claramente diferenciados.

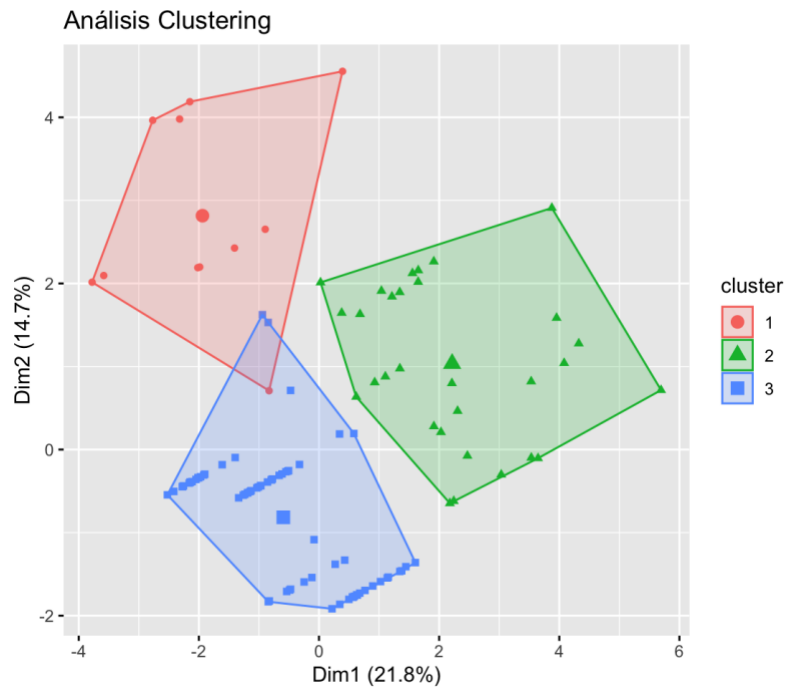
Acto seguido hemos graficado el “cluster” para observar cómo hay 3 segmentos, que no están perfectamente diferenciados, porque tienen partes superpuestas, pero sí que se pueden observar 3 grupos claramente diferenciados, como observamos en la gráfica inferior. Por ello vemos que hay 3 grupos heterogéneos de personas pero que tienen cosas en común.

*Ilustración 18: Gráfica de Clusters sin haber escalado variables*



Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

*Ilustración 19: Gráfica de Clusters variables escaladas*



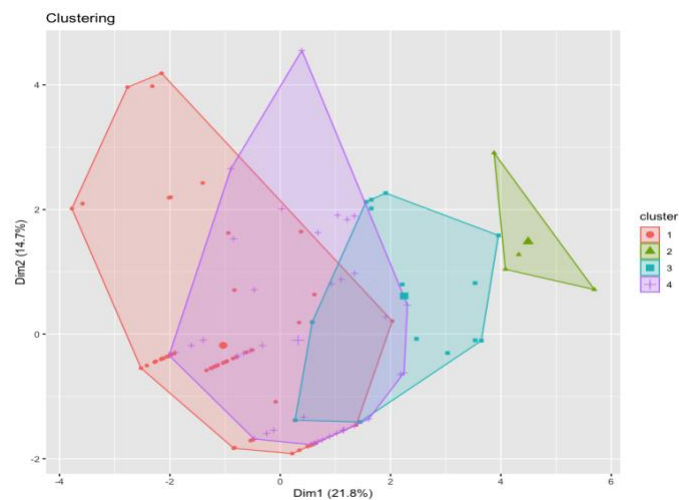
Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)



Además podemos observar que el 36.5% de la varianza total de los datos, queda explicada por la suma de las dos dimensiones (dimensión 1= 21.8% y dimensión 2=14.7%).

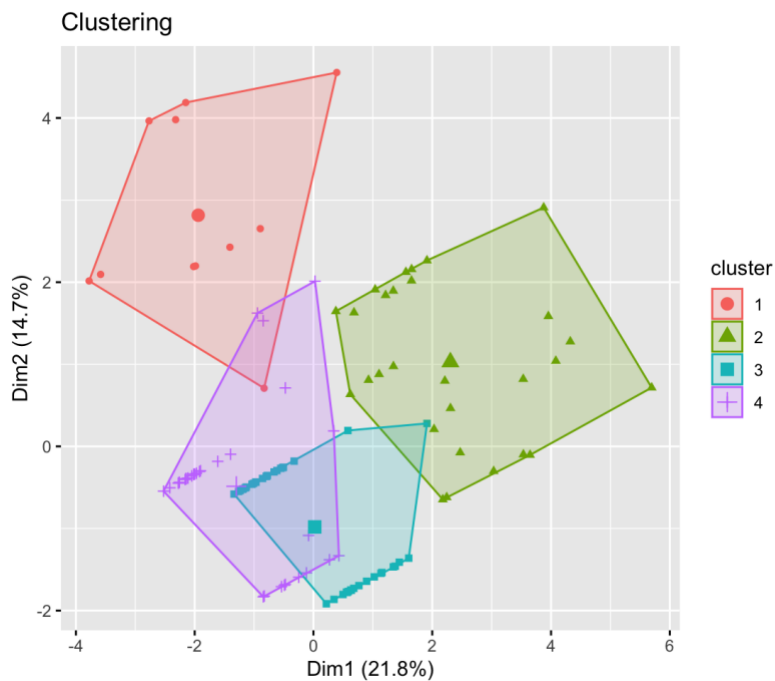
También hemos procedido a ver si podíamos obtener 4 “clusters” que los segmentara de forma más precisa, como podemos observar en la siguiente gráfica.

*Ilustración 20: Gráfica con 4 Clusters sin haber escalado variables*



Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

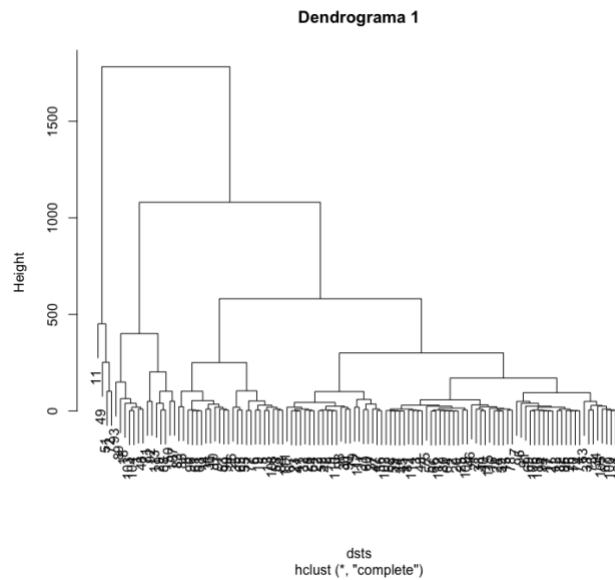
*Ilustración 21: Ilustración 20: Gráfica con 4 Clusters con variables escaladas*



Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

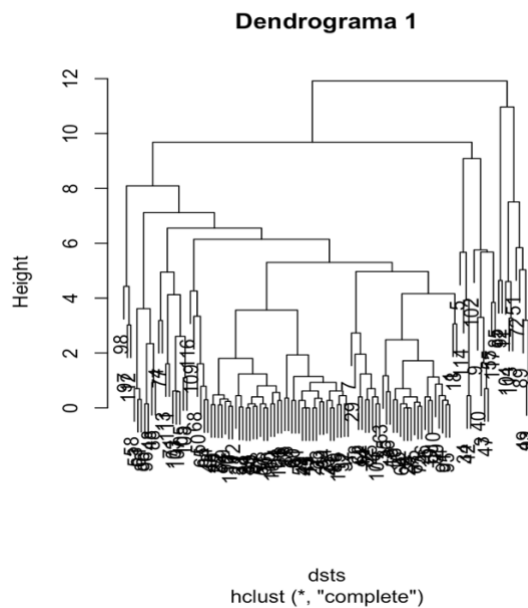
El siguiente paso fue hacer un clustering jerárquico, para poder comprobar a través de los distintos métodos, en cuantos “clusters” era mejor segmentar el modelo, por ello decidimos graficar a través de los métodos (“complete”, “average” y “Ward.D2”), los dendogramas para de esa forma seleccionar el numero óptimo de “clusters”, como vemos en las siguientes graficas.

*Ilustración 22: Dendograma por el método "Complete" con variables sin escalar*



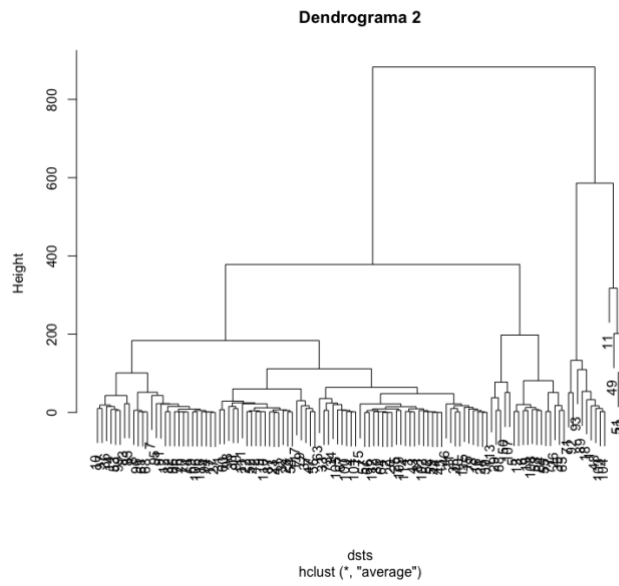
Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

*Ilustración 23: Dendrograma por el método "Complete" con variables escaladas*



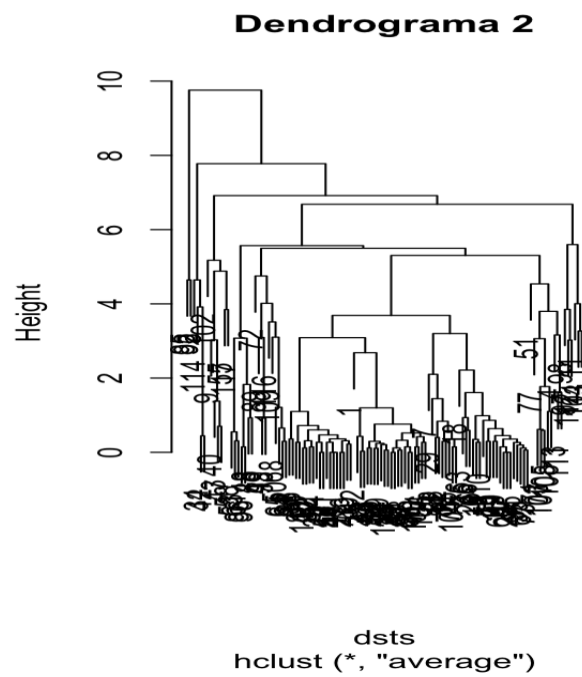
Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Ilustración 24: Dendrograma por el método "Average" con variables sin escalar



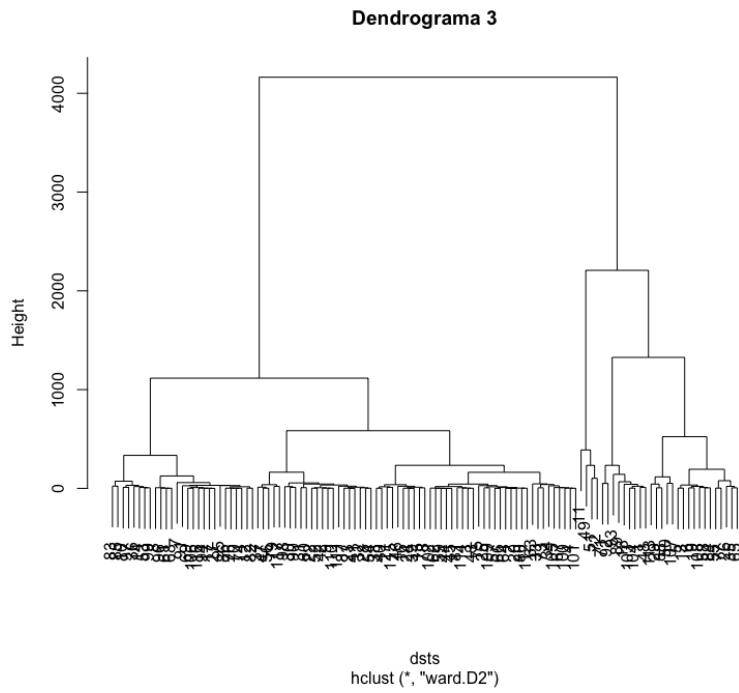
Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Ilustración 25: Dendrograma por el método "Average" con variables escaladas



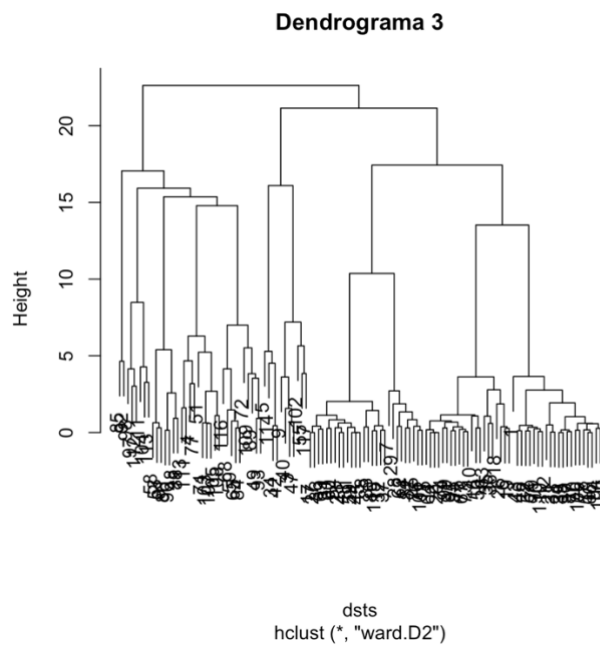
Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Ilustración 26: Dendrograma por el método “ward.D2” sin variables escaladas



Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Ilustración 27: Dendrograma por el método “ward.D2” con variables escaladas



Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Como podemos observar en estos dendogramas, para seleccionar el número óptimo de “cluster” se debe de cortar la línea vertical más larga, en horizontal desde que se empieza a subdividir. Es por ello por lo que podemos observar que nuestra teoría de que el número óptimo de “cluster” son tres se corrobora nuevamente.

Por último, hemos hecho un análisis de las componentes principales (PCA en adelante), para comprobar que variables contribuyen más a la formación de “clusters”.

Por ello he decidido analizar las dos primeras (PC1 Y PC4), que podemos observar en la gráfica inferior.

Ilustración 28: Gráfico de PCA's

```
> cargos_variables
```

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	PC8	PC9
Sexo.Hombre	0.32507029	-0.35288379	0.01350026	-0.407723411	0.134171083	0.131918887	0.03231884	-0.15456999	0.179675408
Sexo.Mujer	-0.32507029	0.35288379	-0.01350026	0.407723411	-0.134171083	-0.131918887	-0.03231884	0.15456999	-0.179675408
Eddad.18-27	-0.31163852	-0.41948246	0.21754089	-0.028095181	0.073640954	0.190884468	0.15132981	-0.16424126	-0.231186540
Eddad.28-37	0.19014154	0.03980467	-0.15362597	-0.047244671	-0.456943267	-0.572117227	-0.08065111	-0.15459549	0.413209221
Eddad.38-47	0.15408288	0.29826788	-0.05909364	0.116183055	0.525990335	-0.257895673	0.43503597	0.07450942	0.147945191
Eddad.48-57	0.06625228	0.30587184	-0.20506904	0.041680856	-0.331342627	0.486382803	-0.06280717	-0.51880195	-0.083927930
Eddad.58 o más	0.14100447	0.01408175	-0.27429993	-0.103427278	0.098781017	-0.064894342	-0.74098764	0.43930402	-0.070038463
nivel_estudios.Estudios intermedios	-0.11396486	0.33256303	0.29348784	-0.206089291	0.433008473	0.006155916	-0.30612486	-0.31708715	-0.001633819
nivel_estudios.Estudios superiores	0.12898973	-0.40708164	-0.32077616	0.462359285	-0.045655693	-0.071939728	0.03788262	-0.07934971	0.018698064
nivel_estudios.Graduado Escolar	-0.15891289	0.23000794	0.01689296	-0.276887369	-0.280203183	0.331062337	0.21729319	0.50519038	0.431146762
nivel_estudios.Sin estudios	0.11855901	0.05604235	0.21704758	-0.355755026	-0.288779417	-0.300948497	0.16365669	0.06435354	-0.646752594
predisposicionpropuesta	0.41492023	0.16129513	-0.20176160	-0.014348926	0.007752002	0.114574948	0.13950752	0.11762656	-0.245511556
previsingasto.NO	-0.29673810	0.00343084	-0.50203267	-0.299036601	0.028717757	-0.182348605	0.09838104	-0.10762760	-0.026878839
previsingasto.SI	0.29673810	-0.00343084	0.50203267	0.299036601	-0.028717757	0.182348605	-0.09838104	0.10762760	0.026878839
gastomensual	0.43608646	0.17966310	-0.16344986	0.006325852	0.019156608	0.095578208	0.13518354	0.17448039	-0.106464017
	PC10	PC11	PC12	PC13	PC14	PC15			
Sexo.Hombre	0.10320653	0.010295617	5.797819e-01	-3.642765e-01	1.599041e-01	7.474112e-02			
Sexo.Mujer	-0.10320653	-0.010295617	5.797819e-01	3.642765e-01	-1.599041e-01	-7.474112e-02			
Eddad.18-27	-0.32693540	-0.038991180	2.191489e-01	7.095554e-02	-6.076332e-01	-5.416140e-02			
Eddad.28-37	-0.27311098	0.032633293	1.181115e-01	3.824188e-02	-3.274872e-01	-2.919058e-02			
Eddad.38-47	0.36012563	0.047662570	1.419774e-01	4.596913e-02	-3.936601e-01	-3.508891e-02			
Eddad.48-57	0.22922124	-0.027377679	1.419774e-01	4.596913e-02	-3.936601e-01	-3.508891e-02			
Eddad.58 o más	0.19599698	0.017540019	1.032217e-01	3.342090e-02	-2.862024e-01	-2.551066e-02			
nivel_estudios.Estudios intermedios	-0.30193430	-0.015502200	2.390290e-01	4.453547e-01	1.359347e-01	2.556942e-02			
nivel_estudios.Estudios superiores	0.05875425	-0.003389931	3.167332e-01	5.901318e-01	1.801247e-01	3.388160e-02			
nivel_estudios.Graduado Escolar	0.06442026	0.055727215	1.831363e-01	3.412164e-01	1.041488e-01	1.959047e-02			
nivel_estudios.Sin estudios	0.31969242	-0.041538466	1.306379e-01	2.434023e-01	7.429317e-02	1.397460e-02			
predisposicionpropuesta	-0.44998350	0.672191449	1.942890e-16	7.771561e-16	2.012279e-16	-6.591949e-17			
previsingasto.NO	-0.11552113	-0.032698365	5.787737e-02	-1.573414e-02	8.141684e-02	-6.998385e-01			
previsingasto.SI	0.11552113	0.032698365	5.787737e-02	1.573414e-02	-8.141684e-02	6.998385e-01			
gastomensual	-0.38265884	-0.731307979	1.665355e-16	-1.040834e-15	4.232725e-16	5.204170e-17			

Fuente: Rstudio (Elaboración Propia)

Podemos ver que hay variables que tienen una fuerte asociación positiva con la componente principal 1, como son que el que la persona sea un hombre (0.32507029%) de correlación positiva, con que mi target(preciovino), (que significa la opción a salir a cenar a un sitio con posibilidades (de terraza, terraza cubierta, y con espectáculo), cuyo precio rondara los 50 euros incluyendo vino), sea alta. La predisposición propuesta que es la predisposición por gastarse una cantidad “x” de dinero al salir (0.41492023 %), de correlación positiva, con que mi target(preciovino), sea alta o bien el gasto mensual que representa la suposición de que en caso de crisis la gente siga gastando la misma cantidad de dinero que hacía anteriormente en servicios de restauración. (0.43608646%), de correlación positiva, con que mi target (preciovino), sea alta.

Además como podemos observar en mujeres pasa lo contrario a hombre teniendo un (-0.32507029) de correlación negativa con nuestra variable target(preciovino), y tiene sentido ya que lo que no son hombre serán mujeres.

Es por ello que podemos ver que los resultados obtenidos tienen sentido porque en la variable “Sexo”, tenemos dos posibles salidas que son hombre o mujer y como vemos la probabilidad de ser mujer influye de forma contraria que la probabilidad de ser hombre, siendo esto así que ambos tienen la misma probabilidad, pero hombres (de forma positiva) y mujeres de (forma negativa).

Esto puede deberse a que tras un estudio de la base de datos de “Excel”, he podido observar que gran parte de los hombres que han respondido tienen puestos directivos o son propietarios de su propio negocio y alta predisposición a pagar en cenas con vino, así como un alto gasto mensual en restauración.

En segundo lugar en PC4, podemos observar que vuelve a pasar lo mismo con la variable sexo con las variables hombre y mujer, pero esta vez hombre en negativo, (-0.407723411% de probabilidad) y mujer en positivo (0.407723411% de probabilidad).

Esta vez la variable Edad (38-47 años), tiene una correlación positiva (0.116183055 %) de probabilidad, con que mi target (precio vino) sea alta, lo que a su vez tiene sentido, ya que personas con mayor edad, suelen tener mayor poder adquisitivo y además podemos observar también una fuerte correlación positiva con la variable “nivel\_estudios.Estudios Superiores”, que refleja una probabilidad del 0.462359285%, lo que vuelve a tener sentido porque la gente con estudios suele acceder a mejores puestos, y por ende tienen un nivel socioeconómico más alto.

#### 4. Marketing Mix

En este punto vamos a desarrollar las cuatro variables que afectan a las estrategias de Marketing Mix (Precio, Producto, Promociones y sitio (“*Place*”). Realmente son estrategias empresariales donde determinados aspectos internos de la compañía se analizan para ver el impacto que generan en su actividad.

#### 5. Precio

La elección de precios es un elemento al que debemos prestar especial atención, sobre todo, cuando nos encontramos en un sector como la restauración.

En la selección de precios se ha tenido en cuenta el coste de las materias primas pagadas a nuestros proveedores a un precio justo, los costes directos como pueden ser (luz, electricidad, agua ...), más el margen que deseamos obtener, así como

otros costos indirectos, que provocan que cada año se encarezcan todas estas materias, como es el IPC e inflación.

A su vez el precio de todos los productos de nuestra carta, también se han decidido en base a un exhaustivo análisis de precios en otros restaurantes que compiten directamente con nosotros, y que se sitúan cerca de nosotros en el mapa de posicionamiento que he creado en el apartado 4 (Estrategia Empresarial). No obstante, un punto muy importante y que también ha afectado a la hora de establecer los precios es la localización de nuestro local, que como he mencionado a lo largo de numerosos puntos se encuentra en primera línea de playa en el paseo marítimo, es decir una de las mejores zonas de toda la Costa del Sol.

La estrategia que hemos decidido implementar ha sido la de liderazgo en costes, mezclada con la de un precio justo para los proveedores. Por estas razones nos localizamos en una franja con un precio medio alto, dentro de la posible escala de precios, a la hora de salir a cenar/ comer a un restaurante.

De forma aproximativa, he realizado unas tablas donde se pueden observar los distintos platos que se pretende ofrecer en la carta con su correspondiente precio al lado derecho.

Dicha tabla está conformada por las siguientes categorías (Entrantes, Para los más Carnívoros, Del Mar, y Postres, Cócteles, Vinos). Dentro de las siguientes categorías encontramos numerosos platos.

*Ilustración 29: Tabla de platos y bebidas*

<b>Entrantes</b>	<b>Jamón Ibérico</b>	<b>24</b>
	<b>Lomo de Antxoas</b>	<b>18</b>
	<b>Medallones de Foie de Pato con brioche de mantequilla</b>	<b>20</b>
	<b>Rock Shrimp Tempura</b>	<b>22</b>

	<b>Croquetas de Jamón Ibérico con papada (6 uds)</b>	<b>16</b>
	<b>Croquetas de chipirones (6 uds)</b>	<b>16</b>
	<b>Croquetas de Boletus (6 uds)</b>	<b>16</b>
	<b>Brioche de Rabo de Toro con cebolla caramelizada</b>	<b>12</b>
	<b>Ensalada de Burrata</b>	<b>12</b>
	<b>Txangurro al horno con cama de crepes</b>	<b>30</b>
	<b>Carpaccio de carabineros con topping de mango y salsa de menta</b>	<b>28</b>
	<b>Rollitos de langostinos envueltos en pasta filo con salsa de cacahuete</b>	<b>24</b>
	<b>Steak Tartare</b>	<b>25</b>
	<b>Revuelto de Boletus Edulis con yema trufada</b>	<b>20</b>
	<b>Pulpo a la gallega con cama de patatas</b>	<b>18</b>
	<b>Tortilla semi cruda con escamas de trufa negra fresca</b>	<b>16</b>
<b>Para los más Carnívoros</b>	<b>Solomillo de vaca Madurado con sal</b>	<b>28</b>
	<b>Carrilleras de Kobe japones con puré de patata</b>	<b>28</b>
	<b>Cachopo de ternera blanca con cecina y queso payoyo</b>	<b>26</b>
	<b>Chateaubriand de setas con foie</b>	<b>25</b>



	<b>Chuletón de vaca gallega madurada (euros/kg)</b>	<b>42</b>
	<b>Chuletón de vaca Siemmental (euros/kg)</b>	<b>52</b>
	<b>Costillar de cerdo asado a baja temperatura con salsa barbacoa picante</b>	<b>25</b>
<b>Del Mar</b>		
	<b>Tartar de atún balfego sobre cama de aguacate y mango</b>	<b>18</b>
	<b>Rodaballo asado a la bilbaína</b>	<b>24</b>
	<b>Cogote de merluza asada</b>	<b>28</b>
	<b>Lenguado rebozado son parmentier de verduras</b>	<b>24</b>
	<b>Arroz meloso de carabineros y sepia (p.p)</b>	<b>24</b>
	<b>Tataki de atún en salsa de soja con picante</b>	<b>17</b>
<b>Postres</b>		
	<b>Lingote de chocolate con helado de maracuyá</b>	<b>10</b>
	<b>Canutillos rellenos de crema</b>	<b>11</b>
	<b>Milhojas de nata con helado</b>	<b>9</b>
	<b>Crepe Suzettee</b>	<b>9</b>
	<b>Natillas de canela</b>	<b>7</b>
<b>Cócteles</b>		
	<b>Banana Cubana</b>	<b>11</b>

	Namastik	13
	Whiskey label	13
	Fruit label	12
	Vermut zacap	11
	Bacardi president	12
	Viva Mezcal	12
Vinos Tintos	Ramon Bilbao	18
	Cepas Vieja	24
	Les Terrases	43
	Prima	22
	Mauro	49
	Carmelo Rodero	26
	Emilio Moro	35
	Hacienda Monasterio	49
	Mataromera	39
	Pago de carraovejas	39

	Malleolus	58
	Allion	70
	Marques de murrieta	42
Vinos Blancos	Mar de Frades	19
	Quinta do Sil	23
	José Pariente	20
	Muga Blanco	18
	La única	20
	Gran Bazan Limousin	24
	Martín Codax	22
	Pulpo	20

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Producto

A modo ejemplificativo, tras haber descrito el tipo de servicio, que “La Moviada”, va a brindar a todos los clientes, procedo a mostrar el modelo de carta de restaurante.

Como es común, en los restaurantes de alto nivel, como pretendemos que sea este, vamos a hacer un estudio de cada producto, donde nuestro cliente pueda

observar, los alérgenos, y otras características de los platos, para que en todo momento nuestro cliente sepa que se está pidiendo.

Un punto importante a tener en cuenta para brindar calidad es la presentación de los platos, por ello, a parte, se está considerando la idea, de proveernos con diferentes tipos de vajillas, que aporten un estilo y una presencia a todos los platos, porque la presentación es super importante. “Comer con los ojos”.

Respecto al tipo de carta, seguirá un formato tradicional a papel, donde simplemente aparecerá una descripción del producto.

No obstante, aquellos que sí que opten por una carta digital, la idea es incluir junto con la descripción y el precio del plato, una foto donde de forma aproximativa, el cliente pueda hacerse una idea de lo que va a recibir en la mesa.

Además, otra idea de este establecimiento consiste en ofrecer a los clientes productos / platos novedosos, que se encuentren fuera de carta, y que por supuesto estén sujetos a una disponibilidad limitada, para atraer a curiosos y a aquellos clientes con un paladar más exquisito y exigente.

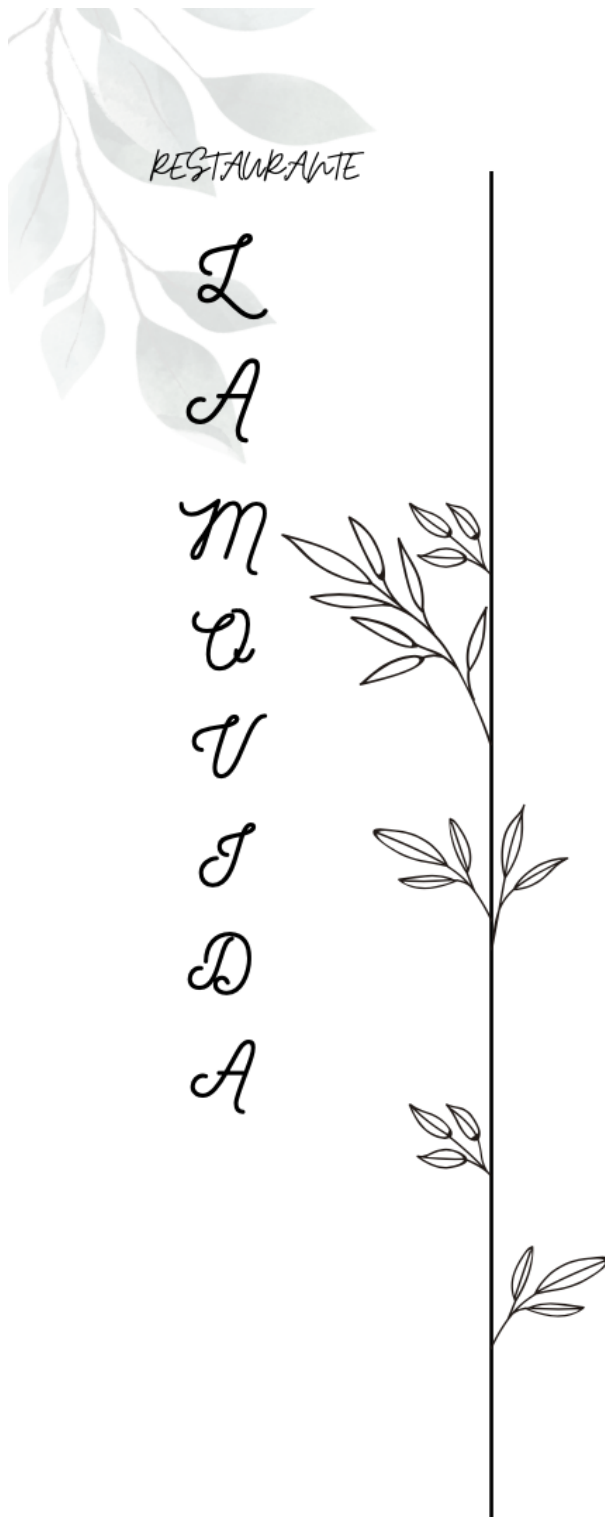
También ocurrirá lo mismo con la carta de cócteles, los cuales iremos renovando y creando variaciones, para de esta forma nuestros clientes puedan disfrutar de nuevos sabores, y no se queden estancados en un solo tipo, manteniendo fijos los más vendidos o “especialidades”, y por los cuales este establecimiento pueda tener prestigio.

Ilustración 30: Carta de bebidas



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 31: Carta de platos



## ENTRANTES

### JAMÓN IBÉRICO | €24

Jamón 5 jotas Joselito

### LOMOS DE ANTXOAS | €18

Lomo de Antxoas del cantábrico

### MEDALLONES DE FOIE DE PATO | €20

Acompañante de pan brioche caseros, con mermelada de higos

### ROCK SHRIMP TEMPURA | €22

Lechuga batavia, con salsa de mayonesa picante y sweet chilli

### CROQUETAS DE JAMÓN IBÉRICO | €16

Croquetas de jamón ibérico joselito con mayonesa trufada y papada ibérica

### CROQUETAS DE CHIPIRONES EN SU TINTA | €16

Croquetas de chipiron con mayonesa negra y calamar crujiente

### CROQUETAS DE BOLETUS | €16

Croquetas de boletus tiernas con mayonesa trufada y cebolla morada encurtida

### BRIOCHE DE RABO DE TORO CONCEBOLLA

#### CARAMELIZADA | €12.00

Pan esponjoso demantequilla, con rabo de toro cocinado a baja temperatura durante 48 horas

#### ENSALADA DE BURRATA | €12.00

Ensalada de brotes verde tomate, aguacate y una fresca burrata acompañada de una salsa verde

#### TXANGURRO AL HORNO CON CREPES | €30

Txangurro limpio y preparado al horno con vino, con una cama de crepes semidulces con cebolla caramelizada

#### CARPACCIO DE CARABINEROS CON TOPINO DE MANGO Y

#### SALSA DE MENTA | €28.00



RESTAURANTE

L

A

M

Q

V

J

D

A



## ENTRANTES

**ROLLITO DE LANGOSTINOS ENVUELTOS EN PASTA FILO**

**CON SALSA DE CACAHUETE | €24**

Langostinos envueltos en una fina pasta con una salsa de cacahuete casera, con tonos dulces

**STEAK TARTARE | €25**

Ligeramente picante, con una yema de huevo, sal Maldonado y soja

**REVUELTO DE BOLETUS EDULIS | €20**

Boletus frescos con yema trufada

**PULPO A LA GALLEGA | €18**

Pulpo a la gallega, con aceite de oliva virgen extra, sal malón y pimentón picante sobre cama de patatas

**TORTILLA SEMICRUDA | €16**

Tortilla jugosa, poco cuajada con escamas de trufa negra fresca

## PARA LOS MÁS CARNÍVOROS

**SOLOMILLO DE VACA MADURADO CON SAL GORDA | €24**

**CARRILLERAS DE KOBE JABONES CON PURE DE PATATAS | €28**

**TXULETÓN DE VACA GALLEGA MADURADA (EUROS/KG) | €48**

**STEAK TARTARE | €25**

Ligeramente picante, con una yema de huevo, sal Maldonado y soja

**CACHOPO DE TERNERA BLANCA | €26**

Relleno de queso gouda y cecina de León, acompañado con patatas


**TXULETÓN DE VACA SIEMMENTAL MADURADO (EUROS/KG) | €52**

**COSTILLAR DE CERDO ASADO A BAJA TEMPERATURA DURANTE 48**

**HORAS CON SALSA BBQ | €25**

**CHATEUBRIAND CON SETAS Y FOIE | €25**

solomillo de vaca envuelto en un fino hojaldre con setas foie en su interior



RESTAURANTE

L

A

M

Q

V

J

D

A



## DEL MAR

### TARTAR DE ATÚN BALFEGO | €18

Atún rojo marinado sobre cama de aguacate y mango

### RODABALLO ASADO | €24

Rodaballo al pil pil con ajos

### COGOTE DE MERLUZA ASADA | €24

### LENGUADO REBOZADO | €24

Con parmentier de verduras asadas

### ARROZ MELOSO DE CARABINEROS Y SEPIA P.P | €16

Arroz con socarras y sofrito de marisco

### TATAKI DE ATÚN CON SÉSAMO | €16

## POSTRES

### LINGOTE DE CHOCOLATE CON HELADO DE MARACUYÁ

FLAMBEADO | €10

### CANUTILLOS RELLENOS DE CREMA | €11

### MILHOJAS DE NATA CON HELADO | €9

### CREPE SUZETTE CON CAMELO Y HELADO | €9

### NATILLAS DE CANELA CASERAS | €7

Fuente: Elaboración Propia



## 7. Promoción

Dentro de este apartado exploraremos las numerosas propuestas de cara a que se fidelicen los clientes habituales, como aquellos que simplemente quieran experimentar por primera vez.

No obstante, como he comentado, en apartados anteriores, este local no optará por tomar políticas de agresividad de precios, sin perjuicio de que en ocasiones especiales, los clientes puedan optar a ofertas y promociones desde páginas web como “El Tenedor” u otras plataformas del estilo.

Nuestro objetivo es conseguir la mayor clientela posible por medio de la calidad del servicio y de la materia prima que brindamos y ponemos a disposición de nuestros clientes, ganando así la cuota de mercado objetivo.

En cuestiones relativas a publicidad, como hemos comentado también en otros apartados, una de las ideas, elegidas en “La Movida”, consiste en invitar cada cierto tiempo a personas que tengan un fuerte impacto en las redes, para que suban contenido, comentando acerca de nuestros platos, de forma totalmente gratuita, para de esa manera poder “repostear y resumir” sus publicaciones o videos a nuestro perfil para dar así una publicidad de nuestro local a nuestros clientes propios, para que se sientan alentados a volver a nuestro restaurante, por no contar con las masas de gente que esperamos que nuestro invitado mueva para que se animen a probar nuestro local.

Otra medida, consistirá en la organización de espectáculos y música en directo, con artistas locales, para fomentar también a su crecimiento, de forma que creemos la “viralidad” que esperamos y conseguir los siguientes objetivos que a continuación detallo.

- 1) Crear valor de marca a través de eventos/actividades, que creen tendencia.
- 2) Mantener ratios de liquidez de alrededor un 5-6%, para posibles nuevas campañas y actividades de promoción.
- 3) Fidelizar a nuestro público objetivo de 25 – 50 años.

- 4) Introducir platos especiales, y fuera de carta para sorprender a los clientes gratamente cuando se animen a visitar nuestro establecimiento.
- 5) Poner en días especiales, tramos horarios donde las copas obtengan una pequeña reducción de su precio de forma que se incremente el número de ventas, y aunque se obtenga menos beneficio por copa, el margen al final de la jornada sea mayor que sin dicha rebaja por la gran cantidad de ventas.

#### 8. Sitio / Distribución

Nuestro restaurante situado en Calle de Pepe Carleton 10, va a ofrecer sus servicios en el local, puesto que consideramos importante, garantizar la calidad de éste, y realmente la mejor forma de entregar los servicios es de forma presencial, para que los productos lleguen al cliente de forma fresca y en las condiciones óptimas, y así, ver presentaciones y aromas frescos que deleiten no solamente por sus sabores. Además, queremos mantener la exclusividad, donde el cliente se desplace al establecimiento para consumir cualquiera de nuestros variados platos.

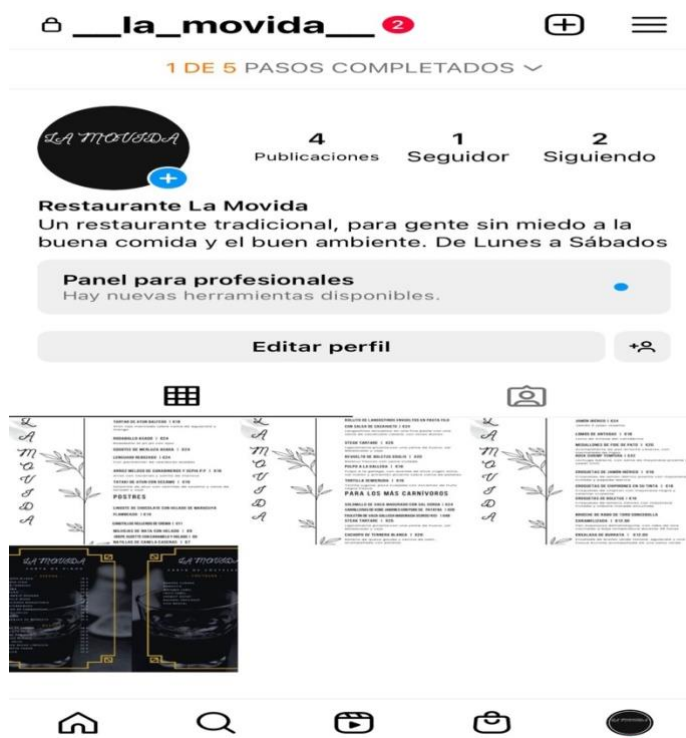
Respecto al número de intermediarios, no es algo donde haya gran cantidad es por ello que contamos con un sistema de distribución corto pero propio, donde los recursos son gestionados por un minorista que juega un papel fundamental,

Respecto a la forma de hacer llegar la materia prima al local, disponemos de vehículo propio, el cual servirá para hacer las compras más inmediatas y necesarias. El resto puesto que como podemos ver en la carta son productos bastante frescos, serán traídos por nuestro proveedor, sin perjuicio de que podamos hacer una compra relativamente grande y aprovisionarla dentro del local en las cámaras con las que pretendemos contar en el local.

Respecto a la forma de contacto, desde “La Movida”, daremos facilidades para que nuestros clientes puedan contactar y reservar en nuestro local, y es por ello que vamos a habilitar diversos medios.

1. **Página Web:** El objetivo es crear una página web donde los clientes puedan estar al tanto de todas las novedades, reservar y disponer de la información de contacto con el local, de cara a habilitar posibles quejas, inquietudes de nuestros clientes, consultar horarios y reservar.
2. **Redes Sociales:** En segundo lugar, la idea es crear un perfil social en las principales redes (Instagram, Facebook), donde podamos actuar como un arma de doble filo. Por un lado, mostrar de forma visual el contenido y servicio que ofertamos, ya sea por medio de videos o de “posts”, donde clientes puedan comentar. Por otro lado otorgar al cliente un canal de contacto directo por medio de las redes donde puedan comentar quejas, solicitarnos información o incluso reservar.

Ilustración 32: Perfil Instagram "La Movida"



Fuente: Instagram (Elaboración Propia)

3. Correo electrónico: Realmente esta vía servirá principalmente para el contacto con los proveedores, puesto que actualmente es poco usual que los clientes usen este medio. No obstante, también daremos la posibilidad para usar esta vía de contacto.
4. Teléfono de contacto: En último lugar, habilitaremos un teléfono cuyo funcionamiento estará activo durante el horario de apertura del local, para ofrecer los mismos servicios que en la página web y en las redes sociales, pero esta vez por medio de una persona encargada.

Respecto a las decisiones más internas del local, el establecimiento seguirá la misma línea de negocio tradicional de los restaurantes, mas exclusivos de la zona. Los servicios empezarán y terminarán en la mesa, donde el cliente se sentirá atendido en todo momento, y podrá pedir ayuda y que sean atendidos en todo momento por cualquiera de los camareros que estén en el servicio correspondiente.

Respecto a los espectáculos y música en directo, los clientes podrán optar por ver el espectáculo desde su mesa. A partir de determinada hora, como comentaba anteriormente encontramos una zona más espaciosa y con mesa alta donde los clientes pueden tomarse una copa mientras el espectáculo tiene lugar. Además, esto no supone ningún imprevisto, puesto que los clientes pese a estar sentados, podrán seguir visualizando y disfrutando del espectáculo, ya que los artistas contratados, tocarán desde una zona más alta para mejorar la visibilidad de nuestros clientes.

## **CAPITULO 5. RECURSOS HUMANOS (RRHH)**

Este departamento, bajo mi punto de vista, es uno de los más importantes de cara a la gestión de cualquier negocio. Este departamento gestiona el capital humano, atracción del talento desde el proceso de selección, posterior formalización de contrato, bienvenida del personal, y posteriores ascensos.

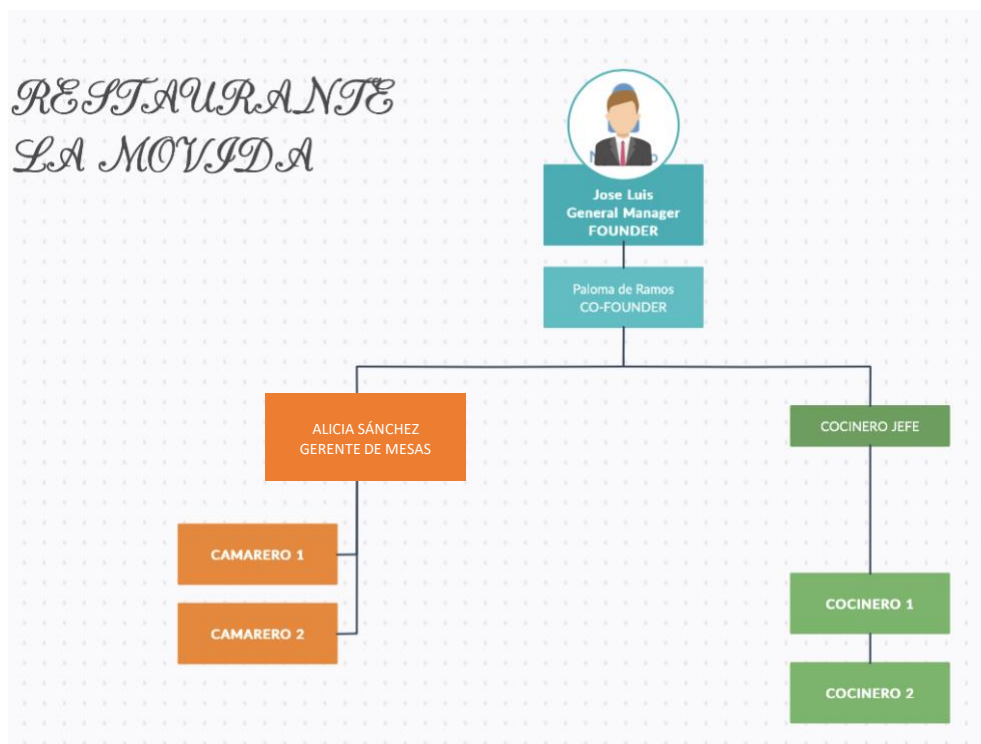
Es cierto que, al ser un único restaurante, definir de forma formal un departamento, para el establecimiento, quizás no tiene mucho sentido, puesto que sería un gasto innecesario y es por ello que la dirección de “La Movida” será la encargada de realizar todas estas funciones, por lo menos hasta que se aumenten el número de establecimientos.

El objetivo de este establecimiento es encontrar a un equipo de camareros y staff, que esté preparado y que cuente con experiencia en el sector, debido a que queremos ofrecer un servicio de calidad, y para ello tenemos que minimizar la posibilidad de que haya riesgos. Además, la intención principal es buscar un equipo fuerte, que sea capaz de apoyarse y ayudarse, para montar una base sólida sobre la que se establecerá el modelo de negocio. Los trabajadores son la pieza angular para que el estee salga a flote y se consigan los objetivos establecidos y comentados a lo largo del trabajo.

Cabe mencionar, que el mínimo imprescindible para comenzar este negocio considero que son cinco personas. La intención es ofertar 6 puestos de trabajo, que cubran las posiciones tanto en cocina, como en la barra para la atención al cliente. En un primer momento y como comentaba en el párrafo anterior, la intención es contratar personal con un mínimo de experiencia de 3 años en el sector, por los motivos comentados anteriormente, solamente en caso de urgente necesidad y en temporada alta se podrá abrir la posibilidad de contratar a gente joven y con los estándares de experiencia más baja.

Al mando del establecimiento y por lo tanto quien tomará la gestión del restaurante es mi padre, José Luis Sánchez Pardo, quien con sus 55 años se ha lanzado a la aventura, para formar este local, con mi madre Paloma de Ramos Gimeno, que también estará al mando de la gestión del local, y se encargará de dirigir a los camareros, por otro lado, contaremos con un jefe de cocina que dirigirá a los otros dos cocineros, para sacar las comandas adelante, y que estas se entreguen a los camareros.

Ilustración 33: Mapa Jerárquico



Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, ni el fundador ni la cofundadora, es decir mis padres, van a tener un sueldo fijo, puesto que son los dueños y socios del negocio en porcentaje igual (50%), como será comentado en el siguiente capítulo donde hablaré del modelo societario. Respecto a los trabajadores podemos observar cómo los camareros por un lado cobrarán 19.000 euros brutos anuales.

Mientras que los cocineros 22.000 brutos anuales, a excepción del cocinero jefe que cobrara 26.000 euros brutos anuales.

Ilustración 34: Tabla salarios

TRABAJADOR	SALARIO BRUTO TOTAL	SALARIO BRUTO MENSUAL	RETENCION %	RETENCIÓN (EUROS)	SALARIO LIQUIDO MENSUAL	SEGURIDAD SOCIAL %	SEGURIDAD SOCIAL (EUROS)
Responsable de cocina	26000€	1857,142857€	4,70%	87,29 €	1300€	23,60%	438,2857143€
Cocinero	21000€	1500€	4,70%	70,50 €	1050€	23,60%	354€
Cocinero	21000€	1500€	4,70%	70,50 €	1050€	23,60%	354€
Camarero	19000€	1357,142857€	3,60%	48,86 €	1031,428571€	19,70%	267,3571429€
Camarero	19000€	1357,142857€	3,60%	48,86 €	1031,428571€	19,70%	267,3571429€

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de los porcentajes retenidos, son unas cantidades estándar, no obstante, el salario es una cantidad de total de 7571,42 euros mensuales, durante toda la temporada.

No obstante, es muy probable que durante la temporada de verano y épocas cuyo tráfico de turistas sea mayor, dicha cantidad pueda aumentarse, debido a la contratación de uno o dos camareros más, o incluso a algún ayuda de cocina más si fuera necesario.

## **CAPITULO 6. MODELO SOCIETARIO**

En primer lugar, hay que decidir, cuantas personas van a formar parte de la sociedad, es por ello por lo que estará formada por mis padres (Paloma de Ramos y José Luis Sánchez), al 50 %.

En segundo lugar, debemos elegir un nombre para la sociedad, Lamovida, S.L, y acto seguido deberemos de presentar los estatutos de la sociedad.

Respecto, al capital social, para constituir la empresa, se ha decidido aportar la cantidad mínima de los 3000 euros.

Una vez todo esto esté en funcionamiento y hayamos recibido la denominación social, el siguiente paso es acudir a la notaría para la validación de la empresa a través del registro en el registro mercantil correspondiente, para que nos otorguen la escritura final.

Puesto que el local no es propio, la solución por la cual se ha optado es llevar a cabo la formalización de un contrato arrendamiento de industria, ya que el mismo incluye, no solo el espacio físico, donde se llevará acabo la actividad, sino que también incluye las maquinarias y las licencias que están siendo usadas actualmente por la persona que está ejerciendo su actividad de restauración.

Dicho arrendamiento viene regulado en el artículo 3 de la ley 24/1994 de 24 de noviembre, de arrendamientos urbanos (LAU).

## **CAPITULO 7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO**

Realizado todo el trabajo de creación de la compañía, su modelo de negocio, estrategias a seguir, análisis interno externo y todos los otros puntos marcados en el índice, corresponde también hacer una aproximación cuantitativa del modelo de negocio del que es objeto este trabajo. En este apartado, voy a desarrollar una estructura general de los costes que dicho restaurante va a soportar, de cara a obtener una respuesta aproximada de si puede ser viable la creación del mismo.

## 1. Producto

Como he comentado a lo largo de este trabajo, este negocio se va a sostener principalmente a través de las comidas y cenas que se esperan vender a los clientes. No obstante, no hay que dejar de lado bajo ningún concepto el hecho de que se pretende también atraer clientes dispuestos a tomar el “brunch”, que actualmente está cogiendo un peso importante en la sociedad, y en segundo lugar la barra donde aparecerán los artistas a cantar y tocar flamenco de cara a animar a aquellos que están más relajados, y que consuman bebidas.

En primer lugar todos los números que se lancen serán cifras aproximativas, basadas en cálculos estimatorios de cada una de las líneas de negocio, ya que no tenemos experiencia previa sobre la creación de un restaurante en esta zona.

### *Escenario Real*

- Línea de negocio “Brunch”: Esta línea, se basará en un servicio, que servirá, zumos de fruta natural, así como unos desayunos más elaborados que los tradicionales, que cualquier bar puede ofrecer.

El precio medio de un “Brunch” rondará los quince euros, y la estimación es que la cantidad media de personas por día sea de aproximadamente siete-ocho personas. Es por ello que estimamos una cantidad anual en esta línea de negocio de 30240 euros anuales, (2520 euros mensuales) teniendo en cuenta que abrimos (24 días al mes, y recibimos una cantidad fija de 7 personas diarias).

- Línea de negocios de comidas y cenas: Es donde realmente se pretende aprovechar el potencial del restaurante, y de donde se pretende obtener unos beneficios mayores.

A título aproximativo, La Movida, estima acoger aproximadamente a unas 25 personas diarias entre comidas y cenas, durante 24 días, por lo que la cantidad anual de negocio, teniendo en cuenta el precio medio que estimamos que cada comensal abone es de 35 euros sería 252000 euros.



- Línea de copas: Bajo este concepto no voy a incluir los tardeos, puesto que no va a ser algo diario, y realmente sería falsear cuentas. Las barras altas, y terraza siempre estarán a disposición para aquellos interesados en consumir a media tarde, y disfrutar de una buena copa con vistas al mar.  
Es por ello que la previsión de esta línea es de unos 41472 euros anuales, y unos (3456 euros mensuales), (teniendo en cuenta que nos visitan unas 12 personas, que se gastan una media de 12 euros cabeza durante unos 24 días al mes).

#### *Escenario Pesimista*

- Línea de negocio “Brunch”: Esta línea se basará en un servicio que servirá zumos de fruta natural, así como unos desayunos más elaborados que los tradicionales, que cualquier bar puede ofrecer, productos ejemplo de esta línea de negocio los podemos encontrar en la carta creada, que se encuentra en el apartado 5.2 correspondiente al producto.  
Es por ello que el precio medio de un “Brunch” rondará los quince euros, y la estimación es que la cantidad media de personas por día sea de aproximadamente seis personas. Por ello que estimamos una cantidad anual en esta línea de negocio de 25920 euros anuales, (2160 euros mensuales) teniendo en cuenta que abrimos (24 días al mes, y recibimos una cantidad fija de 7 personas diarias).
- Línea de negocios de comidas y cenas: En segundo lugar, tenemos por un lado las cenas y las comidas, aquí es donde realmente se pretende aprovechar el potencial del restaurante, y de donde se pretende obtener unos beneficios mayores.  
A título aproximativo, La Movida, pretende acoger aproximadamente a unas dieciocho personas diarias entre comidas y cenas, durante veinticuatro días, es por ello por lo que la cantidad anual de negocio, teniendo en cuenta el precio medio que estimamos que cada comensal abone es de 35 euros sería de 181440 euros (15120 mensuales).
- Línea de copas: Bajo este concepto no voy a incluir los tardeos, puesto que no va a ser algo diario, y realmente sería falsear cuentas. Las barras altas, y terraza siempre estarán a disposición para aquellos, interesados en consumir a media tarde, y disfrutar de una buena bebida con vistas al mar.

Es por ello que la previsión de esta línea es de unos 31104 euros anuales, y unos (2592 euros mensuales) , (teniendo en cuenta que nos visitan unas 9 personas, que se gastan una media de 12 euros cabeza durante unos 24 días al mes).

## 2. Capital

En lo que respecta a las inversiones de inmovilizado material, realmente no van a suponer una gran inversión, debido a que el local que se tiene en mente dispone de toda maquinaria suficiente, además nos aseguran que esta recientemente renovada, y que dispone de menos de dos años de antigüedad.

Respecto a el mobiliario cotidiano (mesas, sillas, manteles, platos y cubertería), el local dispone de ellos también, pero consideramos muy importante la presentación y motivo de ello una de las inversiones va a ser la renovación de cubertería y vajillas, de cara a llamar la atención de nuestros clientes cuando estos nos visiten. Respecto a las mesas, creemos que están en una condición muy buena, así como las sillas del establecimiento, para la atención de nuestros clientes. No obstante, si nos gustaría añadir unos cuadros y alfombras para la entrada, de cara a darle un lavado de imagen respecto al anterior restaurante, así como unas figuras o estatuas decorativas.

Otro desembolso, consistirá, en modernizar tecnológicamente, el restaurante, dotándole de los nuevos sistemas y softwares para optimizar las operaciones, esto será a través de sistemas informáticos para mandar pedidos, por sistemas bluetooth desde las máquinas de los camareros hasta las pantallas de los trabajadores en cocina de forma instantánea. Anteriormente, el sistema de pedidos era lento y se registraba por medio de notas que se podían perder.

También, aunque en menor grado, otra inversión serán los sistemas de sonido, y en segundo lugar el vestuario del personal, y de esta forma proyectar una imagen profesional.

Ilustración 35: Capital activo de la empresa

<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>AÑO 2023</b>
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>1300</b>
IT (Software + Máquinas informáticas)	1300
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>12000</b>
MOBILIARIO	5000
MAQUINARIA	0
OTROS (Vajilla, Cubertería y Uniformes)	7000
<b>TOTAL</b>	<b>13300</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Cuenta de pérdidas y ganancias

#### *Escenario real*

Dicho estamento financiero sirve para hacer una pequeña simulación de la cantidad de beneficios o pérdidas que vamos a tener en relación a los objetivos y precios de nuestros productos. Teniendo en cuenta la grave situación que se aproxima en los próximos años en el entorno financiero, he decidido, por optar por dos planos; uno de ellos real, donde tenemos aproximaciones, nada exageradas, y otro un panorama pesimista, teniendo en cuenta la posibilidad, que la inflación y la crisis, afecte de forma notable.

En primer lugar, comenzaremos con el Escenario 1, donde observábamos que teníamos unos ingresos de 30240 euros en la línea uno de negocios, 252000 euros en la segunda línea, que era la más importante puesto que incluía los turnos de comidas y cenas, y en último lugar la tercera línea relativa a copas, cuyo monto asciende a 41472 euros. Esto hace un total de 323712 euros de ingresos, no obstante, a esto tendremos que restar todos los gastos, para que el negocio funcione. Entre ellos los costes de las materias primas, cuya cantidad calculamos que ascienda a unos 95000 euros. Además de esto tenemos que sumar el coste del personal que asciende a 106000 euros, y por su puesto la inversión inicial que comentábamos en el apartado anterior (capital), cuya cantidad asciende a 13300 euros.

Respecto de los gastos de alquiler, anualmente el dueño del local nos lo ofrece a una cantidad de 16000 euros anuales.

Y por otra parte el gasto de marketing ronda unos 3000 euros anuales, pero este gasto conforme se vaya haciendo conocido el local, se irá reduciendo.

## Escenario Pesimista

Dicho estamento financiero sirve para hacer una pequeña simulación de la cantidad de beneficios o pérdidas, que vamos a tener en relación a los objetivos y precios de nuestros productos. Teniendo en cuenta la grave situación que se aproxima en los próximos años en el panorama financiero, he decidido, por optar por dos planos, uno de ellos real, donde tenemos aproximaciones, nada exageradas, y en otro panorama un pesimista, teniendo en cuenta la posibilidad, que la inflación y la crisis, afecte de forma notable.

En primer lugar comenzaremos con el Escenario 1, donde observábamos que teníamos unos ingresos de 25920 euros en la línea uno de negocios 181440 euros. En la segunda línea, que era la más importante puesto que incluía los turnos de comidas y cenas, y en último lugar la tercera línea, relativa a copas, cuyo monto asciende a 31104 euros. Esto hace un total de 238464 euros de ingresos, a los cuales tendremos que restar todos los gastos para que el negocio funcione. Entre ellos los costes de las materias primas, cuya cantidad calculamos que ascienda a unos 95000 euros y además de esto, tenemos que sumar el coste del personal que asciende a 106000 euros, y por su puesto la inversión inicial que comentábamos en el apartado anterior (capital), cuya cantidad asciende a 13300 euros.

Respecto de los gastos de alquiler, anualmente el dueño del local nos lo ofrece a una cantidad de 16000 euros anuales.

Y por otra parte el gasto de marketing se estima en 3000 euros anuales, pero este gasto conforme se vaya haciendo conocido el local, se irá reduciendo.

### **Escenario inicial**

*Ilustración 36: Cuenta de P&G Real*

<b>REAL</b>			
<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos</b>	323712	404640	485568
Costes variables	98000	96000	95000
<b>Margen bruto</b>	225712	308640	390568
Costes fijos	122000	122000	122000
<b>BAIT</b>	103712	186640	268568
gastos financieros	2500	2500	2500
Ingresos financieros	0	0	0
<b>Bat</b>	101212	184140	266068
base imponible	101212	184140	266068

Impuestos	10121,2	18414	26606,8
<b>BDT</b>	91090,8	165726	239461,2
<b>Resultado del ejercicio</b>	91090,8	165726	239461,2

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, debemos además tener en cuenta el diez por ciento aplicable a un restaurante que pretende realizar unas actividades de restauración combinadas, con las de organización de eventos, y con servicios de actuación musical.

Si a todo esto le restamos todos los costes, obtenemos un resultado del ejercicio de 91090,8 euros.

Respecto a los años siguientes, hemos decidido incorporar un crecimiento del 25% de los ingresos en los años siguientes en el caso del escenario real, debido a que confiamos obtener un crecimiento exponencial fuerte.

### **Escenario Pesimista**

*Ilustración 37: Cuenta de P&G Pesimista*

<b>Pesimista</b>			
<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos</b>	238464	274233,6	301656,96
Costes variables	98000	97000	96000
<b>Margen bruto</b>	140464	177233,6	205656,96
Costes fijos	122000	122000	122000
<b>BAIT</b>	18464	55233,6	83656,96
gastos financieros	2500	2500	2500
Ingresos financieros	0	0	0
<b>Bat</b>	15964	52733,6	81156,96
base imponible	15964	52733,6	81156,96
Impuestos	1596,4	5273,36	8115,696
<b>BDT</b>	14367,6	47460,24	73041,264
<b>Resultado del ejercicio</b>	14367,6	47460,24	73041,264

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, debemos además tener en cuenta el diez por ciento aplicable a un restaurante que pretende realizar unas actividades de restauración combinadas, con las de organización de eventos, y con servicios de actuación musical.

Si a todo esto le restamos todos los costes los costes obtenemos un resultado del ejercicio de 14376,6 euros.

Respecto del escenario más pesimista, hemos decidido de incorporar una tasa de crecimiento menor (15%), respecto a los ingresos del año anterior

#### 4. Balance de situación

*Ilustración 38: Balance de situación*

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Total activo</b>	X	202000	293090,8	367726
<b>No corriente</b>	X	13300	13300	13300
Inmobiliario	X	0	0	0
Otros	X	13300	13300	13300
<b>Corriente</b>	X	188700	279790,8	354426
Banco	X	180000	271090,8	345726
Almacén/existencias	X	8700	8700	8700
Clientes	X	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	X	0	0	0
<b>Pasivo Corriente</b>	X	0	0	0
<b>Pasivo no corriente</b>	X	0	0	0
<b>Patrimonio Neto</b>	X	202000	293090,8	367726
Capital social	X	202000	202000	202000
Reservas	X			
<b>Resultado del ejercicio</b>	X	91090,8	165726	239461,2
<b>Resultado año anterior</b>	X		91090,8	165726

Fuente: Elaboración Propia

En lo relativo al balance de situación, debemos de comentar que hemos decidido incluir en existencias, la cantidad de 8700 euros, ya que el restaurante siempre contará con una bodega llena de botellas de vino.

En segundo lugar, cabe además mencionar que la alta rotación de las materias primas haga que no las incluya dentro del balance, facilitando así su lectura.

En último lugar la empresa siempre contara con un capital social de 202000 euros. Y como última mención cabe mencionar que dentro de la cuenta bancos y en patrimonio neto, en los años 2024 y 2025, se ha sumado el resultado del ejercicio del año anterior.

## CONCLUSIONES

- I) El objeto de este trabajo ha consistido en un estudio del mercado, para la creación de un plan de negocio cuyo objeto es la apertura de un restaurante gourmet. En el mismo se ha hecho un análisis externo e interno de todo el mercado, un plan de marketing y en último lugar hemos confeccionado un plan económico-financiero en un plano (real y en uno pesimista), es por ello que tras su elaboración hemos podido observar que puede ser viable debido a la alta rotación de turistas y a la alta demanda de restauración en la localidad de Marbella.
- II) Para la creación de este plan de negocio se ha creado una encuesta a través de Google, la cual nos ha servido para la creación de una base de datos, que ha servido para la creación de un modelo de predicción “LOGIT”, y un análisis “clustering”.
- III) Gracias al análisis predictivo, hemos podido observar una segmentación de tres grupos diferenciados, que tienen bastantes cosas en común, pero que a su vez son distintos.
- IV) La realidad es que el modelo de predicción no es muy eficaz debido a la falta de personas que estaban dispuestas a rellenar la encuesta, no obstante, se ha seguido realizando el modelo con las respuestas que hemos obtenido, obteniendo los resultados analizados en el párrafo correspondiente.
- V) La creación de un restaurante necesita de un análisis exhaustivo en todas sus vertientes, puesto que necesita la combinación de materias financieras, para la confección de su balance y plan económico-financiero, materias legales, para la creación y constitución de la empresa, y por último debido a que es un trabajo final del grado de “Business Analytics”, también hemos debido de usar la programación y estadística, para la elaboración de ese modelo de predicción.
- VI) La creación de este modelo de negocio, comporta una serie de ventajas en base a las características de nuestro local, no obstante debemos de tener en cuenta que estamos en un mercado competitivo, donde, nuestro producto puede ser sustituido con gran facilidad debido a la gran cantidad de restaurantes que encontramos en la zona, por tanto un objetivo a cumplir como requisito para que el local funcione es minimizar el número de

riesgos para de esa forma poder empezar a cumplir los demás objetivos desde el inicio del proyecto.

- VII) La realidad es que el panorama económico que se plantea en España, es del todo incierto no solo por la fuerte crisis económica que padecemos, si no por la futura recesión económica que se viene en todo el mundo. Además, no solo eso, si no que la subida de precios de electricidad y gas ocasionada por la guerra entre Ucrania y Rusia, afecta de forma considerable a los servicios de restauración. No obstante, como he comentado a lo largo del trabajo Marbella es considerada como una de las ciudades más ricas y turísticas a nivel mundial, debido a su clima y sus servicios.
- VIII) Nuestros clientes objetivo como hemos comentado también a lo largo del trabajo, será un grupo de personas con una disposición económica alta, por lo que queda alineado con las circunstancias situacionales de Marbella y por ende, con la conclusión establecida en el número VII, que explica que en Marbella encontremos ese público objetivo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Turijobs. (2020, 20 de Octubre). *La Tecnología: El Hoy para el turismo y la hostelería*.Turiconsejos. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.turijobs.com/blog/la-tecnologia-el-hoy-para-el-turismo-y-la-hosteleria/>
- El Confidencial Autonómico. (2022, 26 de Agosto). *Beneficios de transformarse en un restaurante digital, Por La Plataforma Waitry*. El Confidencial Autonómico. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://autonomico.elconfidencialdigital.com/articulo/an/beneficios-transformar-se-restaurante-digital-plataforma-waitry/20220826145258088216.html>
- *El Auge de los Productos Ecológicos en restauración* -. Quescrem. (2020, 17 de Febrero). Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <http://quescrem.es/auge-productos-ecologicos-restauracion/>
- García, A. (2020, 3 de Diciembre). *La importancia de las reviews y su buena gestión*. Apache Digital. Recuperado el 15 de Marzo de 2023, de <https://apachedigital.io/insight/la-importancia-de-las-reviews-y-su-gestion-en-el-entorno-digital/>
- Rentabilibar. (2021, 5 de Mayo). *Influencers y hostelería · ¿Cuándo Aceptar Colaboraciones?* Rentabilibar. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de <https://www.rentabilibar.es/marketing-influencers-como-saber-interesa>
- Food Retail & Service. (2022, 10 de Enero). *La compra del súper en el metaverso, Según Walmart*. foodretail. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de [https://www.foodretail.es/retailers/supermercado-compra-metaverso-walmart\\_2\\_1617758209.html](https://www.foodretail.es/retailers/supermercado-compra-metaverso-walmart_2_1617758209.html)
- Silva Aguilera, E. S. (2021, 5 de Octubre). *Tendencias en nuevas tecnologías para restaurantes*. Escuela Online Marketing Gastronómico. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://escuelamarketinggastronomico.net/tendencias-en-nuevas-tecnologias-para-restaurantes/>
- Tobar, S. (2020, 20 de Julio). *El Covid acelera el boom de la comida a domicilio: Crece un 50% Las Ventas en restaurantes*. El Español. Recuperado

- el 15 de marzo de 2023, de [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200720/covid-acelera-comida-domicilio-crece-ventas-restaurantes/506699694\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200720/covid-acelera-comida-domicilio-crece-ventas-restaurantes/506699694_0.html)
- Perez Flores, P. (s.f.). 03 *Cadena Valor Restaurant*. Scribd. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://es.scribd.com/presentation/365556579/03-Cadena-Valor-Restaurant>
  - Coro Coro camuri. Zankyou. (n.d.). Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.zankyou.es/f/restaurante-palapa-551960#7>
  - Newberry, C. (2022, 28 de Octubre). *Cómo crear una estrategia de redes sociales (Plantilla Gratuita)*. Social Media Marketing & Management Dashboard. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://blog.hootsuite.com/es/6-pasos-plan-de-mercadotecnia/>
  - Newberry, C. (2022, October 28). *Cómo crear una estrategia de redes sociales (Plantilla Gratuita)*. Social Media Marketing & Management Dashboard. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://blog.hootsuite.com/es/estrategias-de-marketing-en-redes-sociales/>
  - Gastronomus. (2022, 9 de Marzo). *El constante viaje del marketing digital en gastronomía y restauración*. Gastronomus. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.gastronomus.net/el-constante-viaje-del-marketing-digital-en-gastronomia-y-restauracion/>
  - Banco de España. (2022, 13 de Enero). *El Impacto Asimétrico de la pandemia en la ue: El Papel de los recursos ...* Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/hdc130122.pdf>
  - Research, BBVA. (2022, 7 de Abril) *Situación España. Segundo Trimestre 2022*. Página de inicio. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.bbvaerech.com/publicaciones/situacion-espana-segundo-trimestre-2022/>
  - Iliana Olivié, M. S. O. S., & Elcano, P. R. I. (2022, 29 de Diciembre). *España en el Mundo 2023: Perspectivas y Desafíos Económicos y Tecnológicos*. Real Instituto Elcano. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/espana-en-el-mundo-2023-perspectivas-y-desafios-economicos-y-tecnologicos/>

- EpData. (2022, 31 de Diciembre). *Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos Y gráficos*. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>
- MarketeroLatam. (2022, 2 de Junio). *Análisis de Redes Sociales: cifras y estadísticas clave en 2022*. Marketeros LATAM. <https://www.marketeroslatam.com/analisis-de-redes-sociales-cifras-y-estadisticas-clave-en-2022/>
- Allievi, M. (2022) *España Mejora Su Nivel de Digitalización a Raíz de la Pandemia, El País*. Available at: <https://elpais.com/economia/2022-07-28/espana-mejora-su-nivel-de-digitalizacion-a-raiz-de-la-pandemia.html> (Accessed: March 16, 2023).
- Efe. (2022, 1 de Marzo). *Marbella, Elegida Como El Segundo mejor destino de Europa Para Viajar en 2022*. La Opinión de Málaga. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.laopiniondemalaga.es/marbella/2022/03/01/marbella-segundo-destino-europa-2022-62560432.html>
- EpData. (2018, 16 de Mayo). *Marbella - Datos, gráficos y estadísticas sobre el Municipio*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.epdata.es/datos/datos-graficos-estadistica-municipio/52/marbella/4358>
- Fernández, J. (2021, 7 de Junio). *Omnicanalidad: Las Ventajas de la Omnicanalidad Para Las Empresas*. América Retail. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.america-retail.com/omnicanalidad/omnicanalidad-las-ventajas-de-la-omnicanalidad-para-las-empresas/>
- Revfine. (2022, 11 de Julio). *Últimas tendencias en tecnología para restaurantes que debe conocer*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/>
- Rodríguez, J., & Alimarket, P. (2022, 18 de Mayo). *Informe 2022 sobre alimentación ecológica - informes y reportajes de Alimentación en alimarket*. Alimarket.es. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/350009/informe-2022-sobre-alimentacion-ecologica>

- Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación. (2021, 17 de Diciembre). *El gasto en productos ecológicos en España se incrementa un 7 % con respecto al año anterior*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-gasto-en-productos-ecol%C3%B3gicos-en-espa%C3%B1a-se-incrementa-un-7--con-respecto-al-a%C3%B1o-anterior-/tcm%3A30-583763>
- Cultifort. (2020, 20 de Agosto). *Ecológico: España SE coloca en el top10 Internacional del Mercado*. Cultifort. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.cultifort.com/mercado-ecologico-gran-crecimiento-espana/>
- AECOC. (2022, 27 de Abril). *Frutas Y Verduras Eco Bio: ¿moda O tendencia?*  
AECOC. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.aecoc.es/articulos/frutas-y-verduras-eco-bio-moda-o-tendencia/>
- Igea, M. G. (2023, 5 de Marzo). *Normativa que regula bares, restaurantes y cafeterías en España*. Consumoteca. Recuperado el 15 de Marzo de 2023 de <https://www.consumoteca.com/turismoyviajes/normativa-bares-restaurantes-y-cafeterias/>
- Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001)
- Gutiérrez, V. (2021, March 30). *Cómo hacer una campaña de marketing Paso a PASO - Marketing 4 ecommerce - tu revista de marketing online para E. commerce*. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de <https://marketing4ecommerce.mx/como-hacer-una-campana-de-marketing-paso-a-paso/>

## ANEXO

Código empleado para la realización del modelo de predicción y de clasificación (clustering).

```
rm(list=ls())

## Import libraries
library(readxl)
library(dplyr)
library(tidyverse)
library(glmnet)
library(caret)
library(vcd)

## cargamos los datos
setwd("~/Desktop")
datos = read_xlsx("RESPUESTAS JAIME.xlsx",
                 sheet = "Respuestas de formulario 1",
                 col_names = TRUE)
head(datos)

## limpiamos los datos
data = na.omit(datos) # quitamos los NAs

colnames(datos) <- c('Sexo','Edad','nivel_estudios', 'lugar_residencia',
'lugar_veraneo','consideracion_veraneo','zona_residencia',
'Nacionalidad', 'residente_no','situacion_laboral',
'ingresos', 'estado_civil','frecuenciarestaurantes',
'numeroveces','frecuenciarestaurantesD','numerovecesD',
'frecuenciarestaurantesT',
'numerovecesT','frecuenciarestaurantesF','numerovecesF',
'frecuenciarestaurantesE', 'numerovecesE','frecuenciarestaurantesR',
'numerovecesR','servicio','atencion','calidad','cantidad','ubicacion',

'parking','relacioncalidadprecio','invitacion','condicionessitio','predisposicion',

'presdisposicionpropuesta','copa','subidaprecio','previsiongasto','disminucionclient
ela',
'gastomensual','preciovino')

datos <- subset(datos, select = -c(lugar_residencia, lugar_veraneo,
frecuenciarestaurantes, frecuenciarestaurantesD, frecuenciarestaurantesT,
frecuenciarestaurantesE,
frecuenciarestaurantesF, frecuenciarestaurantesR,
predisposicion, situacion_laboral))

datos$Sexo = as.factor(datos$Sexo)
```

```

edadRango = cut(as.numeric(gsub(" años", "", datos$Edad)), breaks = c(18, 28, 38,
48, 58, Inf), labels = c("18-27", "28-37", "38-47", "48-57", "58 o más"))
datos$Edad <- factor(edadRango, levels = c("18-27", "28-37", "38-47", "48-57",
"58 o más"))
datos$nivel_estudios = as.factor(datos$nivel_estudios)
datos$consideracion_veraneo = as.factor(datos$consideracion_veraneo)
datos$zona_residencia = as.factor(datos$zona_residencia)
datos$Nacionalidad = as.factor(datos$Nacionalidad)
datos$residente_no = as.factor(datos$residente_no)
datos$situacion_laboral = as.factor(datos$situacion_laboral)
datos$ingresos = as.factor(datos$ingresos)
datos$estado_civil = as.factor(datos$estado_civil)
datos$numeroveces = as.numeric(datos$numeroveces)
datos$numerovecesD = as.numeric(datos$numerovecesD)
datos$numerovecesT = as.numeric(datos$numerovecesT)
datos$numerovecesF = as.numeric(datos$numerovecesF)
datos$numerovecesE = as.numeric(datos$numerovecesE)
datos$numerovecesR = as.numeric(datos$numerovecesR)
datos$servicio = as.factor(datos$servicio)
datos$atencion = as.numeric(datos$atencion)
datos$calidad = as.factor(datos$calidad)
datos$cantidad = as.numeric(datos$cantidad)
datos$ubicacion = as.factor(datos$ubicacion)
datos$parking = as.factor(datos$parking)
datos$relacioncalidadprecio = as.numeric(datos$relacioncalidadprecio)
datos$invitacion = as.factor(datos$invitacion)
datos$condicionessitio = as.factor(datos$condicionessitio)
datos$presdisposicionpropuesta = as.numeric(datos$presdisposicionpropuesta)
datos$scopa = as.factor(datos$scopa)
datos$subidaprecio = as.factor(datos$subidaprecio)
datos$previsiongasto = as.factor(datos$previsiongasto)
datos$disminucionclientela = as.factor(datos$disminucionclientela)
datos$gastomensual = as.numeric(datos$gastomensual)
datos$preciovino = as.factor(datos$preciovino)
levels(datos$preciovino)[1] = 0 #NO
levels(datos$preciovino)[2] = 1 #SI

## Partición en test y train set
set.seed(3)
s = sample(1:nrow(datos), floor(nrow(datos)*0.9))
datostrain = datos[s, ]
datostest = datos[-s, ]

datostrain$Edad = factor(datostrain$Edad, levels = c("18-27", "28-37", "38-47",
"48-57", "58 o más"))

prop.table(table(datostrain$preciovino))

model = glm(preciovino ~., data=datostrain, family=binomial)

```

```

probabilidades = model %>% predict(datostest, type = "response")

predicted.classes = ifelse(probabilidades > 0.5, "1", "0")
mean(predicted.classes == datostest$preciovino)
summary(model)$coef

##### Análisis de variables escaladas

# # Selecciono las variables para el análisis cluster

datos_clustering <- datos[,
c('Sexo','Edad','nivel_estudios','presdisposicionpropuesta','previsiongasto','gastom
ensual')]
datos_clustering <- na.omit(datos_clustering)
sum(is.na(datos_clustering))

datos_clustering_dummies <- dummyVars(~ ., data = datos_clustering)
datos_clustering_num <- predict(datos_clustering_dummies, newdata =
datos_clustering)
datos_clustering_num <- scale(datos_clustering_num)# sirve para escalar las
variables y darle a todas el mismo peso
sapply(datos_clustering, class)

# método elbow, para ver cuando la pendiente disminuye más y determinar de
forma visual y rápida el número de clusters a utilizar
n <- 30 # cantidad de clusters
kmeans_modelos <- lapply(1:n, function(k) kmeans(datos_clustering_num, centers
= k, nstart = 20)) # aplicamos k-means para diferentes valores de k

# calculo la variabilidad explicada por cada modelo de clustering
inertias <- sapply(kmeans_modelos, function(model) model$tot.withinss)
install.packages("factoextra")
library(factoextra)

# Graficar la variabilidad explicada en función del número de clusters
fviz_nbclust(datos_clustering_num, kmeans, method = "wss") +
  labs(title = "Método Elbow: Determinación del número de clusters") +
  theme_minimal() # comprobamos que el número de clusters óptimo es 3

k <- 3 # Número de clusters deseado
kmeans_model <- kmeans(datos_clustering_num, centers = k, nstart = 25) # Nstart
es el número de veces que se inicia el algoritmo con diferentes centroides

# Obtener los resultados del análisis de clustering
cluster_labels <- kmeans_model$cluster # Etiquetas de cluster asignadas a cada
observación

```

```

cluster_centers <- kmeans_model$centers # Coordenadas de los centroides de cada
cluster

fviz_cluster(list(data = datos_clustering_num, cluster = cluster_labels),
  ellipse.type = "convex", # tipo de elipse de los clusters
  ellipse.level = 0.40, # nivel de confianza para la elipse
  geom = "point", # tipo de geometría para los puntos
  palette = "viridis", # colores: verde, azul y rojo
  main = "Análisis Clustering") # título

#### hago lo mismo con 4 clusters, para ver si los grupos son más heterogéneos
k <- 4
kmeans_model <- kmeans(datos_clustering_num, centers = k, nstart = 20)
cluster_labels <- kmeans_model$cluster
cluster_centers <- kmeans_model$centers
fviz_cluster(list(data = datos_clustering_num, cluster = cluster_labels),
  ellipse.type = "convex",
  ellipse.level = 0.40,
  geom = "point",
  palette = "viridis",
  main = "Clustering")

##### HACEMOS UN CLUSTERING JERÁRQUICO
dsts <- dist(datos_clustering_num)

## sistema complete
clj <- hclust(dsts, method = "complete")
plot(clj, main = "Dendrograma 1")

## sistema average
clj <- hclust(dsts, method = "average")
plot(clj, main = "Dendrograma 2")

## sistema ward
clj <- hclust(dsts, method = "ward.D2")
plot(clj, main = "Dendrograma 3")

####el número óptimo de clusters es 3, tras la comprobación con los 3 sistemas de
aqui arriba

# PCA
# Información acerca de la contribución de cada variable.
pcares <- prcomp(datos_clustering_num, scale. = TRUE) # datos_clustering_num
es el conjunto de datos
cargos_variables <- pcares$rotation # loadings de cada variable en cada
componente

```



```
barplot(abs(cargos_variables[, 1]), main = "Cargos PC1", ylab = "Cargos", xlab =
"Variables") #loadings de las variables en la CP1
cargos_variables
```

```
##### Análisis de variables sin escalar
```

```
# Selecciono las variables para el análisis cluster
```

```
datos_clustering <- datos[,
c('Sexo','Edad','nivel_estudios','presdisposicionpropuesta','previsiongasto','gastom
ensual')]
datos_clustering <- na.omit(datos_clustering)
sum(is.na(datos_clustering))
```

```
datos_clustering_dummies <- dummyVars(~ ., data = datos_clustering)
datos_clustering_num <- predict(datos_clustering_dummies, newdata =
datos_clustering)
sapply(datos_clustering, class)
```

```
# # método elbow, para ver cuando la pendiente disminuye más y determinar de
forma visual y rápida el número de clusters a utilizar
```

```
n <- 30 # número máximo de clusters
kmeans_modelos <- lapply(1:n, function(k) kmeans(datos_clustering_num, centers
= k, nstart = 20)) # aplicamos k-means para diferentes valores de k
```

```
# calculo la variabilidad explicada por cada modelo de clustering
inertias <- sapply(kmeans_modelos, function(model) model$tot.withinss)
install.packages("factoextra")
library(factoextra)
```

```
# Graficar la variabilidad explicada en función del número de clusters
fviz_nbclust(datos_clustering_num, kmeans, method = "wss") +
labs(title = "Método Elbow: Determinación del número de clusters") +
theme_minimal() # comprobamos que el número de clusters óptimo es 3
```

```
k <- 3 # Número de clusters deseado
kmeans_model <- kmeans(datos_clustering_num, centers = k, nstart = 25) # Nstart
es el número de veces que se inicia el algoritmo con diferentes centroides
```

```
# Obtener los resultados del análisis de clustering
cluster_labels <- kmeans_model$cluster # Etiquetas de cluster asignadas a cada
observación
cluster_centers <- kmeans_model$centers # Coordenadas de los centroides de cada
cluster
```

```
fviz_cluster(list(data = datos_clustering_num, cluster = cluster_labels),
ellipse.type = "convex", # tipo de elipse de los clusters
ellipse.level = 0.40, # nivel de confianza para la elipse
```

```

geom = "point", # tipo de geometría para los puntos
palette = "viridis", # colores: verde, azul y rojo
main = "Análisis Clustering") # título

### hago lo mismo con 4 clusters, para ver si los grupos son mas heterogeneos
k <- 4
kmeans_model <- kmeans(datos_clustering_num, centers = k, nstart = 20)
cluster_labels <- kmeans_model$cluster
cluster_centers <- kmeans_model$centers
fviz_cluster(list(data = datos_clustering_num, cluster = cluster_labels),
              ellipse.type = "convex",
              ellipse.level = 0.40,
              geom = "point",
              palette = "viridis",
              main = "Clustering")

##### HACEMOS UN CLUSTERING JERÁRQUICO
dsts <- dist(datos_clustering_num)

## sistema complete
clj <- hclust(dsts, method = "complete")
plot(clj, main = "Dendrograma 1")

## sistema average
clj <- hclust(dsts, method = "average")
plot(clj, main = "Dendrograma 2")

## sistema ward
clj <- hclust(dsts, method = "ward.D2")
plot(clj, main = "Dendrograma 3")

#### el número óptimo de clusters es 3, tras la comprobación con los 3 sistemas de
aquí arriba

# PCA
# Información acerca de la contribución de cada variable.
pcares <- prcomp(datos_clustering_num, scale. = TRUE) # datos_clustering_num
es el conjunto de datos
cargos_variables <- pcares$rotation # loadings de cada variable en cada
componente
barplot(abs(cargos_variables[, 1]), main = "Cargos PC1", ylab = "Cargos", xlab =
"Variables") #loadings de las variables en la CP1
cargos_variables

```