



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de negocio sobre la apertura de un local de ocio y
restauración en la ciudad de Madrid. Análisis
estratégico.

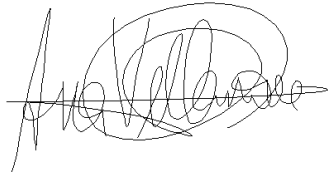
Autor: Ana Villanova Robledo

Directora: Mercedes Fernández

Madrid

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título “Plan de Negocio Estratégico para la apertura de un establecimiento de restauración en Madrid” en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el curso académico 2022/23 es de mi autoría, original e inédito y no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: Ana Villanova Robledo

Fecha: 30/12/2022

Autorizada la entrega del proyecto

LA DIRECTORA DEL PROYECTO

Fdo.: Mercedes Fernández

Fecha://



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de negocio sobre la apertura de un local de ocio y
restauración en la ciudad de Madrid. Análisis
estratégico.

Autor: Ana Villanova Robledo

Directora: Mercedes Fernández

Madrid

PLAN DE NEGOCIO SOBRE LA APERTURA DE UN LOCAL DE OCIO Y RESTAURACIÓN EN LA CIUDAD DE MADRID. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Autor: Villanova Robledo, Ana

Directora: Fernández, Mercedes.

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas)

RESUMEN DEL PROYECTO

Palabras clave: hamburguesas, ocio, jóvenes, juegos recreativos.

1. Introducción

El proyecto se basa en el desarrollo de un plan de negocio para la apertura de un establecimiento en Madrid donde convivan en un mismo local una oferta gastronómica y de ocio orientada a un público objetivo juvenil.

2. Definición del Proyecto

El sector de la hostelería y el ocio en España y en especial en Madrid ha sido históricamente uno de sus principales motores económicos y tras la pandemia vivida entre 2020 y 2021 sus niveles de actividad vuelven a confirmar la importancia del mismo. El público joven es uno de los principales actores del ocio en nuestro país y entre sus hábitos preferentes esta compaginar su hábito de comer y cenar fuera de casa con actividades de ocio y entretenimiento. Madrid es sin duda una ciudad con una importante concentración de gente joven, tanto en edad universitaria como en el periodo inicial de sus carreras profesionales. Son una generación que disfrutan su tiempo libre fuera de casa y en grupo. Crear un establecimiento donde conviva una oferta gastronómica atractiva y adaptada a sus gustos con una oferta de juegos orientada a ser disfrutada en grupo y todo ello bajo un ambiente atractivo, divertido y jovial gracias a una bonita decoración y música actual es el objetivo principal.

Este proyecto se ha estructurado en las siguientes partes:

Una primera parte, denominada **Introducción**, donde se explicará la metodología aplicada a cada una de las materias que componen el proyecto.

La segunda parte englobará todo el detalle del **Análisis Estratégico** compuesto por el análisis del macroentorno, el microentorno, el sector de la restauración en España, en análisis interno de la empresa y la construcción del DAFO.

En la tercera parte denominada **Desarrollo de la Empresa**, se definen las diferentes áreas de la empresa para su creación y puesta en marcha y se realizará un estudio económico financiero de la misma.

Finalmente, en la cuarta parte se detallan las **Conclusiones** del proyecto.

3. Conclusiones

La principal conclusión del proyecto se resume en que la existencia de un negocio de estas características en Madrid tiene una clara coherencia empresarial, tanto por la situación actual y la evolución esperado del sector al que pertenece, como por la correcta relación entre su ubicación, su oferta combinada de gastronomía y ocio y el perfil de público juvenil.

Esta coherencia empresarial se refuerza con la viabilidad económica obtenida en el proyecto si bien hay que tener muy en cuenta las dificultades y riesgos que conlleva la apertura de un nuevo negocio especialmente durante los dos primeros años.

STRATEGIC BUSINESS PLAN FOR THE OPENING OF A RESTAURANT IN MADRID

Author: Villanova Robledo, Ana

Director: Fernández, Mercedes.

Collaborating Entity: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

PROJECT OVERVIEW

Key words: hamburgers, leisure, youth, recreational games.

1. Introduction

The Project is based on the development of a business plan in regard to the opening of a business in which one establishment covers both a gastronomical offering and a leisure offering targeted towards a young target audience.

2. Project Definition

The leisure and restaurant industry in Spain, and in Madrid in particular, has historically been one of the country's main economic drivers, and after the Covid-19 pandemic the activity levels continue to show the industry's importance. The country's youth is one of the main drivers of the leisure industry in Spain, and within its preferential habits lies combining eating out of the home and leisure and entertainment activities. Madrid is a city with a high youth concentration, both in regards to students and young professionals. It is a generation that enjoys spending their free time outside of the home and in groups. Creating a place in which an attractive gastronomical offering, adapted to the target audience's tastes, is combined with a solid games offering designed to be enjoyed on a group basis in an attractive, fun and cheerful environment thanks to its unique decoration and current musical offering is the main objective.

This Project has been structured in the following sections:

A first section, named Introduction, where the methodology behind each area covered throughout the project will be detailed.

The second section will cover the Strategic Analysis, comprising a detailed analysis of the macro environment, the micro environment, the restaurant industry in Spain, an internal company analysis and a SWOT analysis.

The third section, Business Development, contains details regarding the different areas within the Company and an economic and financial analysis.

Finally, the fourth section will contain the project's final conclusions.

3. Conclusion

The main conclusión of the project is that the existence of a business of the nature presented within this report, in Madrid would have a strong strategic fit, both due to the current environment and the expected market forecast, as well as due to the solid relationship between its location, combined gastronomical and leisure offering and a young target audience.

This strategic fit is strengthened by the financial viability obtained by the project, albeit there are several difficulties and risks associated with the opening of a new business, especially throughout the first 2 years.

Índice

Índice I

Índice de Figuras IV

Parte I INTRODUCCIÓN..... 8

Parte II ANÁLISIS ESTRATÉGICO 13

1. ANALISIS DEL MACRO ENTORNO – PESTEL 14

1.1 FACTORES POLÍTICOS y LEGALES 15

1.2 FACTORES ECONÓMICOS 19

1.3 FACTORES SOCIALES 25

1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS 28

1.5 FACTORES ECOLÓGICOS 32

1.6 INTENSIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES (Análisis Competencia)..... 35

1.7 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES..... 42

1.8 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES 43

1.9 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS 45

2. SECTOR DE LA RESTAURACION EN ESPAÑA 47

3. ANALISIS INTERNO 55

4. ANALISIS DAFO..... 62

Parte III DESARROLLO DE NEGOCIO 71

1. EMPRESA 72

1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES 72

1.2. SOCIEDAD..... 72

2. PLAN DE MARKETING 77

2.1. OBJETIVO 77

2.2. LOGO E IMAGEN DE LA EMPRESA 78

2.3. LOCALIZACIÓN.....	79
2.4. CLIENTE OBJETIVO.....	85
2.5 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	88
2.5.1 PRODUCTO / SERVICIOS	91
a. OFERTA DE SERVICIOS.....	91
b. ZONAS DE SERVICIOS.....	103
c. DECORACION y AMBIENTE.....	104
2.5.2 PRECIOS.....	111
2.5.3 DISTRIBUCIÓN.....	116
2.5.4 PROMOCIÓN.....	117
3. PLAN DE OPERACIONES.....	122
3.1 TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y LICENCIAS	122
3.2 LAY OUT	132
3.3 PRINCIPALES PROVEEDORES	135
3.4 SISTEMA GESTION CALIDAD - PRINCIPALES PROCESOS	149
4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	159
4.1 ORGANIGRAMA.....	160
4.2 VALORES y CRITERIOS DE SELECCION.....	161
4.3 DESCRIPCION DE PUESTOS	165
4.4 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN.....	168
4.5 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	170
5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	172
5.1 . INVERSIONES.....	172
5.2 FINANCIACIÓN	173
5.3 CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS.	174
5.4. PREVISIONES DE TESORERIA	202
5.5. BALANCE DE SITUACION	205
5.6. RATIOS ECONÓMICOS y FINANCIEROS.....	209
Parte IV CONCLUSIONES.....	211
Parte V BIBLIOGRAFÍA.....	217

1. Bibliografía.....	218
-----------------------------	------------

Parte VI ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO

SOSTENIBLE (ODS).....	222
------------------------------	------------

Índice de Figuras

Ilustración 1. Descripción de Análisis PESTEL.....	14
Ilustración 2. Tasas de inflación en la eurozona 2015-2022	19
Ilustración 3. Tasas de inflación media de España 2020-2027 con relación al año anterior20	
Ilustración 4. Facturas mensuales de electricidad en España 2020-2022.....	21
Ilustración 5. Proyecciones de crecimiento por regiones 2022-2023.....	21
Ilustración 6. Previsiones del PIB por países 2021-2024	22
Ilustración 7. Tipos de Interés del Banco Central Europeo	23
Ilustración 8. Euribor 2020- 2023.....	23
Ilustración 9. Tasa de crecimiento 1952-2022.....	26
Ilustración 10. Pirámide poblacional de España 2022.....	26
Ilustración 11. Pirámide poblacional de la ciudad de Madrid 2022	27
Ilustración 12. Análisis del sector del reparto a domicilio en España.....	28
Ilustración 13. Evolución del porcentaje global de usuarios de redes sociales 2017-2021. 29	
Ilustración 14. Análisis de la creación de redes sociales	30
Ilustración 15. Imagen ejemplo del uso de pda's o tablets	31
Ilustración 16. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	34
Ilustración 17. Análisis de los empleos en el sector de la hostelería.....	47
Ilustración 18. Evolución Gasto Total Foodservice	48
Ilustración 19. Ventas en el mercado español de Foodservice	49
Ilustración 20. Cuota valor de mercado de la Restauración de Marca sobre la Restauración comercial	50
Ilustración 21. Descripción del análisis interno.....	61
Ilustración 22. Descripción elaboración DAFO	62
Ilustración 23. Descripción tipos de sociedades con sus características	76
Ilustración 24. Logo de Bocco.....	78
Ilustración 25. Ilustración local Bocco	79
Ilustración 26. Población de la ciudad de Madrid	80
Ilustración 27. Mapa de la ciudad de Madrid por distritos.....	81

Ilustración 28. Número de jóvenes por distritos en la ciudad de Madrid.....	82
Ilustración 29. Número de jóvenes y renta media por distritos en la ciudad de Madrid	83
Ilustración 30. Número de disponibilidad de locales y locales de hostelería en los distritos en la ciudad de Madrid	83
Ilustración 31. Coste por metro cuadrado de locales en los distritos de la ciudad de Madrid	84
Ilustración 32. Características de la Generación Z	87
Ilustración 33. Descripción de los elementos del Marketing Mix.....	88
Ilustración 34. Flor del Servicio de Lovelock	90
Ilustración 35. Imagen ejemplo del juego del sufficeboard del local de Bocco.....	96
Ilustración 36. Imagen ejemplo del juego del fútbolín del local de Bocco	97
Ilustración 37. Imagen ejemplo del juego del beer-pong del local de Bocco.....	98
Ilustración 38. Imagen ejemplo del juego del billar del local de Bocco	99
Ilustración 39. Imagen ejemplo del juego de los dardos del local de Bocco.....	100
Ilustración 40. Imagen ejemplo de los juegos arcade del local de Bocco	101
Ilustración 41. Imagen ejemplo del juego del pinball del local de Bocco.....	102
Ilustración 42. Repertorio de imágenes ejemplo del local Bocca.....	110
Ilustración 43. Tabla comparación de los precios de la competencia en Madrid.....	113
Ilustración 44. Repertorio de imágenes ejemplo del local Bocca.....	118
Ilustración 45. Representación del uso de redes sociales	118
Ilustración 46. Material de merchandising Bocco	120
Ilustración 47. Eventos realizados en Bocco	121
Ilustración 48. Ubicación del local para la apertura del negocio.....	127
Ilustración 49. Repertorio de imágenes del posible local en la ciudad de Madrid	131
Ilustración 50. Layout de las instalaciones del local Bocco	132
Ilustración 51. Tipo de carne de hamburguesa ejemplo del local Bocco	139
Ilustración 52. Hamburguesa ejemplo del local Bocco	140
Ilustración 53. Repertorio de los diferentes posibles panes de Bocco.....	141
Ilustración 54. Repertorio de imágenes de las mesas de billar de nuestro proveedor	143
Ilustración 55. Imagen ejemplo del billar del local de Bocco	144

Ilustración 56. Imagen ejemplo del futbolín del local de Bocco	145
Ilustración 57. Imagen ejemplo del la maquina de dardos del local de Bocco.....	146
Ilustración 58. Imagen ejemplo del maquinas arcade del local de Bocco	147
Ilustración 59. Imagen ejemplo de las maquinas pinball del local de Bocco	148
Ilustración 60. Descripción de los beneficios de la certificación ISO 9001	150
Ilustración 61. Procesos clave para el buen funcionamiento en el área de cocina	151
Ilustración 62. Ejemplo de herméticos para la conservación de cocina	152
Ilustración 63. Ejemplo de utilización de los herméticos de conservación	153
Ilustración 64. Imagen ejemplo de la preparación de las comandas	154
Ilustración 65. Imagen ejemplo del recibimiento de las comandas	155
Ilustración 66. Procesos clave para el buen funcionamiento en el área de sala	156
Ilustración 67. Organigrama de Bocco	160
Ilustración 68. Sueldos brutos y costes a la empresa de los trabajadores de Bocco.....	169
Ilustración 69. Tabla de inversiones	172
Ilustración 70. Mobiliario y Menaje de sala de Bocco	173
Ilustración 71. Análisis de los tramos de restauración de Bocco	175
Ilustración 72. Análisis de los turnos en los tramos de restauración de Bocco	175
Ilustración 73. Análisis de la ocupación del local	176
Ilustración 74. Análisis de los comensales por tramo	177
Ilustración 75. Análisis de los comensales	177
Ilustración 76. Análisis del ticket medio esperado en Bocco	177
Ilustración 77. Análisis de los ingresos esperados en Bocco	178
Ilustración 78. Análisis de los ingresos semanales	178
Ilustración 79. Análisis de los ingresos anuales	179
Ilustración 80. Análisis de los márgenes esperados	179
Ilustración 81. Análisis de los escandallos de los platos de Bocco	182
Ilustración 82. Análisis de los márgenes esperados en bebidas	182
Ilustración 83. Análisis de los ingresos esperados de la parte de ocio	183
Ilustración 84. Análisis de los ingresos de ocio por tramos	183
Ilustración 85. Análisis de la ocupación e ingresos esperados de la parte de ocio.....	184

Ilustración 86. Análisis de los ingresos anuales esperados de la parte de ocio	185
Ilustración 87. Cuenta de resultados 2023.....	186
Ilustración 88. Cuenta de resultados 2023-2027	187
Ilustración 89. Gastos analizados para la cuenta de resultados	188
Ilustración 90. Turnos de trabajo del personal en Bocco	190
Ilustración 91. Cálculo del personal	191
Ilustración 92. Cálculo de personal de cocina	192
Ilustración 93. Coste de personal de cocina	193
Ilustración 94. Cálculo del personal de sala	194
Ilustración 95. Coste del personal de sala	194
Ilustración 96. Coste del personal de gerente	195
Ilustración 97. Gastos totales del primer año	196
Ilustración 98. Gastos de 2023-2027	198
Ilustración 99. Cuenta de resultados 2023.....	200
Ilustración 100. Cuenta de resultados 2023-2027	201
Ilustración 101. Previsiones de tesorería 2023	205
Ilustración 102. Previsiones de tesorería 2023-2027	205
Ilustración 103. Balance de situación 2023	207
Ilustración 104. Balance de situación 2023-2027.....	208
Ilustración 105. Ratios de rentabilidad económica.....	209
Ilustración 106. Ratios de liquidez	210
Ilustración 107. Ratios de endeudamiento.....	210
Ilustración 108. Objetivos de desarrollo sostenible.....	224

Parte I INTRODUCCIÓN

A lo largo de este documento se desarrolla un Plan de Negocio Estratégico para la apertura de un local de hostelería en Madrid que combina una atractiva oferta gastronómica con una oferta de ocio orientada a la gente joven.

El trabajo contiene dos partes clave de contenido. Una primera que detalle el análisis estratégico y una segunda que describe cómo se va a crear y desarrollar el negocio.

En la primera parte, el **análisis estratégico** nos permite conocer el sector y todos los factores externos e internos que afectan y podrían afectar en un futuro el correcto desarrollo del negocio.

El análisis estratégico está formado por un lado por el *análisis del macroentorno* mediante el método PESTEL, el análisis del microentorno a través de análisis de las cinco fuerzas de PORTER y el análisis del sector de la restauración en España. Por otro lado, el análisis estratégico se completa con el *análisis interno* de la empresa en el momento actual para lo que se utilizará el análisis de la CADENA DE VALOR de Porter. De todo este análisis estratégico resultará el DAFO de la empresa, sin duda uno de los documentos más importantes del plan de negocio y que nos ayudará a decidir el posicionamiento estratégico correcto y a definir cómo serán las diferentes áreas que forman la empresa.

El análisis **macroentorno-PESTEL** se trata de una herramienta de diagnóstico de macroentorno de una organización. Su origen puede rastrearse en el ensayo publicado en 1968 por Liam Fahey y V. K. Narayanan denominado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica". Hoy en día el análisis PESTEL se basa en el análisis de los campos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Políticos-legales: Factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria, y los aranceles. También hay que incluir situaciones como las guerras, los gobiernos, entre otras.
- Económicos: Dentro de los factores económicos hay que destacar las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.
- Socio-culturales: En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de

consumo de la sociedad: Edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.

- Tecnológicos: Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías. En este aspecto la nueva era digital es un área a tener en cuenta dentro de las empresas.
- Ecológicos: Factores tan relevantes como el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y la conciencia ambiental son tenidos en cuenta para el desarrollo del análisis.

Posteriormente realizaremos un análisis de **Las Cinco Fuerzas de Porter**. Esta metodología se basa en el estudio de intensidad entre competidores actuales, entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y clientes y, amenaza de productos sustitutivos.

Ambos análisis irán acompañados de un análisis del **Sector de la Restauración en España** donde se analizará la evolución de estos últimos años tan especiales marcados por la pandemia del Covid así como las expectativas previstas para los próximos años.

Como resultado de estos tres análisis obtendremos las oportunidades y amenazas a las que nos enfrentaremos al crear nuestro negocio.

También se desarrollará un **análisis interno de la empresa**, que debido a que no está creada actualmente, estará basado en suposiciones de situaciones en las que nos encontraremos pero que será necesario ir completando y actualizando a medida que se lleve a cabo la actividad del negocio. Su principal objetivo es obtener las debilidades y fortalezas actuales del negocio.

De todos estos análisis, crearemos el DAFO basado en las amenazas y oportunidades detectadas en el análisis externo y las debilidades y fortalezas encontradas gracias al análisis interno. Se deberán tomar las acciones correspondientes que lleven a afrontar las amenazas externas, aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno externo, potenciar las fortalezas internas encontradas y corregir cuanto antes las debilidades de la empresa actualmente. Todo ello nos debe guiar a que el posicionamiento estratégico decidido para la empresa sea lo más coherente posible y por tanto ser lo más competitivos posibles y lograr ser un negocio lo más rentable posible y sostenido en el tiempo.

Una vez que se tiene bien definido que posicionamiento estratégico va a tener el negocio, la segunda parte del proyecto se basa precisamente en el **Desarrollo del Negocio**, centrándose exclusivamente en la idea de abrir un local de restauración que cuente además con una zona de ocio para la gente joven.

Para ello se comenzará con la constitución de la empresa para continuar posteriormente con la elaboración del plan de marketing, del plan de operaciones, del plan de organización y recursos humanos y, finalmente con el plan financiero que nos permitirá analizar finalmente viabilidad económica del negocio.

En la **constitución de la empresa** se detallará qué tipo de sociedad mercantil se elige, en este caso una sociedad limitada, y se describirán todas sus características. Además, se definirán la misión, visión y valores de la empresa.

Mediante el **plan de marketing** se estudiará el posicionamiento del local en la ciudad de Madrid y todas aquellas acciones que promuevan la atracción del público al local y su máxima satisfacción de la experiencia. Se creará inicialmente un logo y una imagen corporativa de la empresa. Se concretará la localización del local, eligiendo el distrito idóneo después de la elaboración de un estudio de los diferentes distritos de la ciudad de Madrid para la apertura de un local de hostelería, teniendo muy en cuenta la presencia de jóvenes que será nuestro cliente objetivo. Para nuestro plan de marketing nos basaremos en la estrategia del marketing mix que se basa en el análisis de las 4P's (Precio, producto, distribución y promoción) desarrollando cada una de ellas para la idea de nuestra empresa. El Marketing Mix fue introducido por E. Jerome McCarthy en 1960 como herramienta de negocio con el fin de analizar los productos o marcas ofrecidas. Las 4P's han sido asociadas al Marketing Mix desde dicha fecha, aunque han ido evolucionando hasta lo que conocemos hoy en día.

En el **plan de operaciones** se explicarán las características del local, donde se incluirá un layout de la planta del local, en el cual se podrá observar la zona de hostelería y la zona de ocio, además se describirán las diferentes zonas que constan el local. Por último se detallarán los principales proveedores tanto de equipamiento como de servicios, alimentación y bebidas y equipamiento de ocio que tendrá la empresa. En el local se garantizará que se cumplen las garantías de calidad en los diferentes procesos que se

detallarán para cada área de restauración del negocio, es decir área de cocina y área de sala

En el **plan de organización y recursos humanos** se detallará el organigrama de los trabajadores de la empresa, así como las características de cada puesto de trabajo y al igual que las obligaciones y deberes dentro de ella. También se desglosará por puesto de trabajo el sistema de retribución. Se completará este capítulo con información referente a la prevención de riesgos laborales que ayuden a garantizar las condiciones de seguridad y salud de sus trabajadores

Por último, se creará en detalle el **plan económico financiero de la empresa**. Para ello se desarrollará la información relativa a los planes de inversión, el plan de financiación, el modelo de ingresos y gastos que permitan la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias, la previsión de entradas y salidas de tesorería, el balance de situación y por último una serie de ratios que nos permitan monitorizar aspectos críticos de la evolución de la empresa.

Gracias al análisis completo y con los resultados obtenidos en el plan financiero se concluirá el trabajo con el resultado de la apertura del local de restauración en Madrid, finalizando con la rentabilidad de dicho negocio.

Parte II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. ANALISIS DEL MACRO ENTORNO – PESTEL

Utilizaremos el análisis PESTEL como método descriptivo comúnmente usado para conocer el entorno externo de una empresa. Se busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio entre los que destacan los aspectos políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos.

El uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello, identifica los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones. (Narayanan 1968)



Ilustración 1. Descripción de Análisis PESTEL

1.1 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Como se indica en el cuadro anterior son diversos los factores políticos a tener en cuenta a la hora de emprender una actividad empresarial en general y a un sector en particular. Factores relacionados con políticas fiscales, políticas de ayudas económicas, políticas de empleo, etc., pueden ser importantes en el desarrollo de la actividad del empleo.

La pandemia mundial sufrida por el COVID 19 es el mejor ejemplo de cómo las diferentes decisiones que se fueron tomando por parte de la Unión Europea, el Gobierno de España y la Comunidad de Madrid relativas a la actividad de los negocios de Hostelería impactaba directamente en la actividad diaria de este negocio.

Junto a estos factores políticos, es muy importante estudiar la normativa legal que puede aplicar y afectar a una empresa que va a prestar servicios de restauración y ocio. Esta normativa puede ser de ámbito europeo, estatal, autonómico y local. Existen un gran número de leyes, reglamentos, reales decretos, decretos que incluyen normativa referente a los establecimientos de hostelería y restauración. Se hace referencia a continuación de algunos de ellos.

- **Reglamentación Europea relativa al sector.**
 - o El **Reglamento europeo 1169/11** indica que ante una solicitud de información por parte de un consumidor es obligatorio que el establecimiento facilite la información sobre los ingredientes que forman parte de su plato.
 - o **Real Decreto 126/2015**, de 27 de febrero, por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos.
 - o **UNE-EN 12101-3: 2002** “Especificaciones para aireadores extractores de humos y calor mecánicos” y tendrán una clasificación F40090.
 - o **Reglamento (CE) 178/2002**, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, donde se establecen los principios y requisitos generales

de la legislación alimentaria, se fijan los *principios que afectan a la seguridad alimentaria* y de crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.

- o **Reglamento (CE) 852/2004**, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, a través del cual se legisla la *higiene de los productos alimentarios*.
- o **Reglamento (CE) 853/2004**, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, se establece una legislación más específica sobre la *higiene de los productos alimentarios de origen animal*
- o **Reglamento (CE) 854/2004**, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, se encarga de regular normas específicas para la organización de *controles oficiales de aquellos productos de origen animal destinados al consumo humano*.

- **Reglamentación Española relativa al sector**

- o **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.
- o **Orden de 18 de marzo de 1965** (BOE de 29 de marzo de 1965), de *Ordenación Turística de las Cafeterías*, Ministerio de Información y Turismo.
- o **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 y cartas de restaurantes y cafeterías*.
- o **Ley 31/1995**, de 8 de noviembre, que promueve las medidas a tomar en materia de *prevención de riesgos laborales*.
- o **El Real Decreto 3484/2000** de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) establece las normas de *higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas*.
- o **Real decreto 640/2006**, de 26 de mayo, donde se regula las condiciones en materia de *higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios*.

- o **Ley 42/2010**, de 30 diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de *medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos de tabaco*.

- **Reglamentación autonómica relativa al sector**

- o **Ley 1/1999**, de 12 de marzo, de *Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid*, modificada por la Ley 1/2003, de 11 de febrero (BOCM de 26 de febrero de 2003).
- o **Decreto 184/1998**, de 22 de octubre, por el que se aprueba el *Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas, Establecimientos, Locales e Instalaciones*.
- o **Decreto 94/2002**, de 6 de junio (BOCM de 27 de junio de 2002), por el que se regula el *Registro General de Empresas y Entidades Turísticas*.
- o **Orden 1688/2002**, de 25 de abril (BOCM de 6 de mayo de 2002), de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la *comunicación de los precios del sector de restauración* a la Dirección General de Turismo.
- o **Real Decreto 3484/2000**, de 29 de diciembre, por el que se establecen las *normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas*.

De una manera más sencilla y breve se describe a continuación las obligaciones para los negocios de restauración que indica la Comunidad de Madrid en la sección correspondiente de su web oficial.

- o Mostrar la **lista de precios** de los servicios en lugar visible, indicando si existe diferencia en función de si el consumo es en mesa, barra o terraza. Los precios son globales, por lo que se entiende que están incluidos: el importe del servicio, el porcentaje destinado al personal y los impuestos que en su caso sean aplicables.

- o Conceptos tales como **“cubierto”**, **“pan”**, u **“otros”**, solo podrán cobrarse si están indicados en la carta o un cartel en lugar visible al público. La Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios es estricta en lo referente a la información que éstos deben recibir antes de realizar una compra o contratar un servicio. Por tanto, si no se le facilita información previa sobre los precios de cualquier producto o servicio, como, por ejemplo, el "cubierto", el pan, el aperitivo, etc., podrá pedir que no se lo cobren.
- o Al ser locales públicos, su acceso es libre, por lo que **queda prohibida cualquier práctica discriminatoria**. Sin embargo, el titular del local puede ejercer el **derecho de admisión** y denegar la entrada a quien incumpla las normas ordinarias de convivencia. Además, se prohíbe consumir comidas o bebidas distintas de las que se sirvan dentro del establecimiento, así como la venta ambulante.
- o **Emitir un tique o factura** en la que figuren los distintos conceptos con sus precios. Si se trata de un menú o plato combinado de la casa, se puede consignar únicamente su composición y precio total.
- o Cuidar del buen **funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones** y servicios del establecimiento.
- o **Proteger los alimentos expuestos** sobre la barra o mostrador en vitrinas o armarios refrigerados.
- o **Separar los alimentos** cocinados de los que estén todavía crudos.
- o **Mantener la vajilla y los cubiertos** en un estado óptimo de higiene.

- o **Garantizar el buen trato a los clientes**, por parte del personal de la empresa.
- o **Facilitar al cliente**, cuando lo solicite, la hoja de reclamaciones.
- o **Disponer de las autorizaciones requeridas** para el desempeño de la actividad. (C. d. Madrid s.f.)

1.2 FACTORES ECONÓMICOS

El entorno macroeconómico actual que estamos viviendo puede calificarse de alta incertidumbre. Tras unos años muy complicados por el impacto negativo en la economía mundial de la pandemia mundial vivida por el COVID, se une en estos momentos la clara amenaza de una recesión económica mundial con consecuencias difíciles de predecir, pero en cualquier caso no son muy optimistas para al menos los próximos dos años.

En el caso de la mayoría de los países de nuestro entorno y en concreto en España, podemos enumerar tres principales condicionantes de las perspectivas económicas actuales: (España 2022)

- Las **presiones inflacionistas** están siendo muy elevadas y persistentes, generando caídas de las rentas reales significativas.



Ilustración 2. Tasas de inflación en la eurozona 2015-2022

(Fuente: BCE)

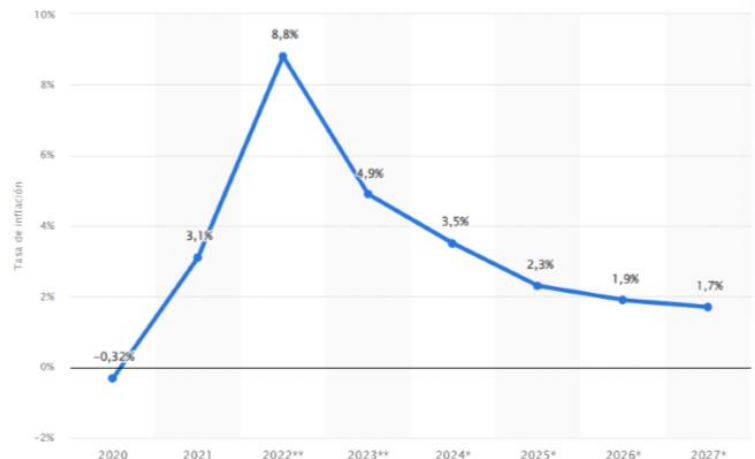


Ilustración 3. Tasas de inflación media de España 2020-2027 con relación al año anterior

(Fuente: BCE)

- El desarrollo de **la guerra en Ucrania** está impactando severamente en los mercados energéticos aumentando su coste. El aumento del coste de los mercados energéticos supone un aumento del resto de los bienes debido al aumento de costes de producción y transporte. Por lo que, dicho aumento supone una inflación y un empobrecimiento de la sociedad.

FACTURA MENSUAL ELECTRICIDAD (PVPC)	
Mes	Precio (euros/mes)
Septiembre 2022	110,55
Agosto 2022	130,99
Julio 2022	114,63
Junio 2022	102,65
Mayo 2022	98,8
Abril 2022	102,34
Marzo 2022	143,03
Febrero 2022	110,27
Enero 2022	111,64
Diciembre 2021	119,17
Noviembre 2021	95,94
Octubre 2021	100,7
Septiembre 2021	87,40
Agosto 2021	78,30
Julio 2021	72,20
Junio 2021	68,81
Mayo 2021	70,55
Abril 2021	70,73
Marzo 2021	62,25
Febrero 2021	55,22
Enero 2021	69,88
Diciembre 2020	60,96

Ilustración 4. Facturas mensuales de electricidad en España 2020-2022

(Fuente: OCU)

- Las **perspectivas para la economía global** también han empeorado de manera significativa en diversos factores.

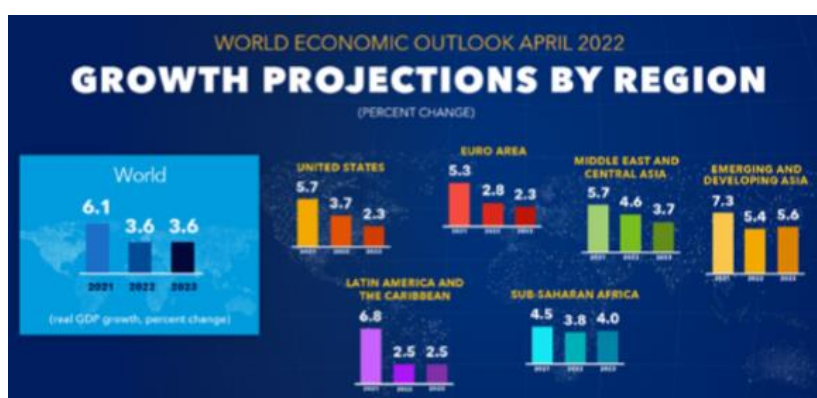


Ilustración 5. Proyecciones de crecimiento por regiones 2022-2023

(Fuente: World Economic Outlook, Washington FMI)

Estimaciones PIB	2021	2022 est.	2023 est.	2024 est.
PIB España	5,5	4,3	1,5	2,0
PIB Eurozona	5,4	2,5	-0,9	1,0

Ilustración 6. Previsiones del PIB por países 2021-2024

(Fuente: Banco Bankinter)

Junto con estos condicionantes mencionados, los principales hechos que definen la evolución reciente de la economía y sus perspectivas para el futuro próximo son:

- Durante el primer semestre, *la economía se ha beneficiado de la reapertura tras las restricciones del COVID.*
- Los indicadores más recientes muestran una *desaceleración de la actividad.*
- Las proyecciones económicas se han revisado notablemente a la baja para el crecimiento y al alza para la inflación.
- *Las proyecciones están rodeadas de gran incertidumbre* y los riesgos están sesgados a la baja para la actividad y al alza para la inflación.

Como respuesta a este entorno actual y posible evolución de la economía mundial y nacional para el próximo año, el Banco Central Europeo ha activado varias medidas de política monetaria importantes:

- En respuesta al episodio inflacionista, el BCE *ha acelerado el proceso de normalización de su política monetaria*, frenando por ejemplo la compra de deuda soberana de los países miembros.
- *Asegurar el retorno de la inflación* a nuestro objetivo exigirá incrementos adicionales de los tipos de interés.

Tipos de interés del Banco Central Europeo

El BCE sube los tipos de interés en tres cuartos de punto, hasta el 2%.



Ilustración 7. Tipos de Interés del Banco Central Europeo

(Fuente: Banco Central Europeo)

- La normalización de la política monetaria se está traduciendo en un *endurecimiento de las condiciones financieras* y un empobrecimiento de la sociedad.

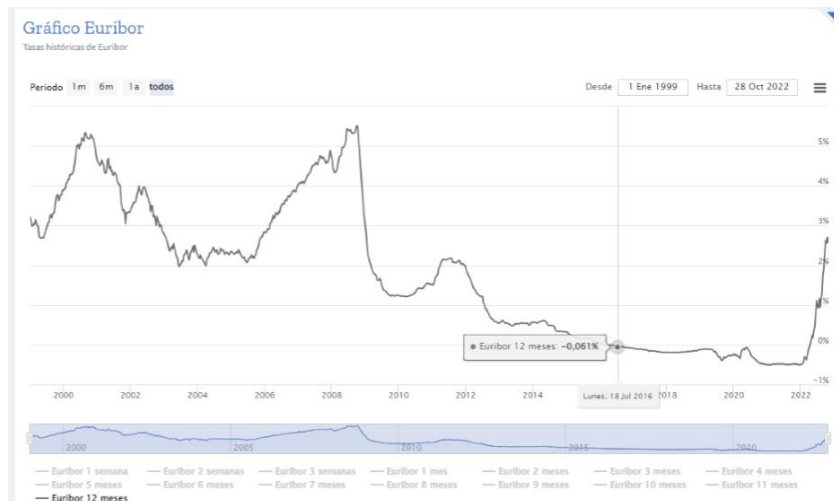


Ilustración 8. Euribor 2020- 2023

(Fuente: Banco Central Europeo)

- El papel de la política monetaria en la lucha contra la inflación debería complementarse con un *pacto de rentas*.

- El resto de las políticas económicas deben concentrarse en *apoyar a los más vulnerables*, reformas por el lado de la oferta decididas, un compromiso firme con *la sostenibilidad fiscal y el refuerzo del proyecto europeo*.

Resumiendo, nos enfrentamos a retos muy complejos, con una guerra en suelo europeo y un fuerte aumento de las tensiones geopolíticas. Estos desarrollos, junto con una serie adicional de perturbaciones de una magnitud sin precedentes, asociadas a la pandemia, han hecho que la inflación en nuestro país y en el conjunto del área del euro se sitúe de manera persistente en niveles muy elevados. En este contexto, la política monetaria ha de orientarse a asegurar que los efectos directos de esas perturbaciones no se incorporen a los procesos de formación del resto de precios y de los salarios. Las demás políticas económicas pueden desempeñar un papel muy importante a la hora de limitar las pérdidas de bienestar asociadas a estas perturbaciones procedentes del entorno exterior de la economía.

De cara a la apertura y desarrollo de nuestro negocio sin duda todos estos factores económicos podrán influir a la hora de analizar la viabilidad económica del proyecto ya que deberemos tener en cuenta:

- Una mayor inflación en productos de consumo alimentario, consumo energético y mayor coste de las hipotecas de las viviendas va **a disminuir el actual nivel de ahorro y de la renta disponible** de la población con lo que el gasto en las alternativas de ocio puede verse seguramente mermada.
- Una inflación alta y sostenida en el tiempo también creará **tensiones sobre las políticas salariales** de las empresas exigiéndose a las empresas incrementos por encima de lo aconsejable para mantener el poder adquisitivo de los trabajadores. Si esto ocurriera, las empresas verán como sus costes se incrementan y lo más seguro implicará una pérdida de rentabilidad al no poder repercutir en precios esta subida.

- La subida de tipos de interés del dinero va a **encarecer automáticamente las opciones de financiación que ofrecen los bancos**. Nuestra empresa no prevé utilizar en gran medida este recurso de financiación, pero en cualquier caso habrá que analizar el mayor coste de intereses en los que incurrirá.
- En un restaurante, la factura de la luz es sin duda una partida importante en la cuenta de pérdidas y ganancias y la reciente **evolución con importantes alzas de costes** de esta va a impactar también en unos mayores costes fijos de la empresa.

1.3 FACTORES SOCIALES

El estudio de factores sociales permite conocer la demografía de España como de la Comunidad de Madrid con el fin de conocer la composición de la población y la muestra de posibles clientes para la apertura del negocio.

La población de España aumentó en 34.110 personas durante 2021 y se situó en 47.472.640 habitantes a noviembre de 2022. De la población española total 22 956 240 es población masculina, un 49,4% mientras que 23.516.400 es población femenina, es decir el 50,6%.

La tasa de crecimiento de población en España se encuentra en valores negativos desde el año 2020, cuando se produjo la pandemia mundial del COVID-19, a pesar de que tiene una tendencia decreciente desde el año 2008, el cual está relacionado con la crisis económica que sufrió el país.

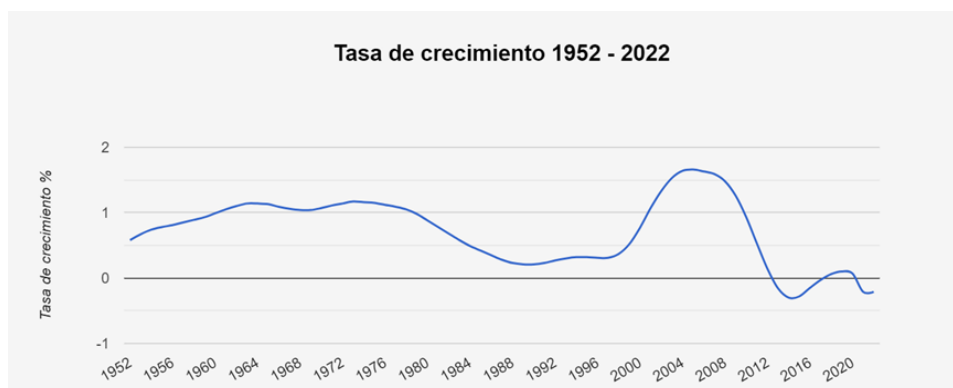


Ilustración 9. Tasa de crecimiento 1952-2022

(Fuente: Banco Mundial)

Con el fin de analizar la demografía española, la pirámide poblacional española brinda información de la densidad de población por franja de edad y sexo. En la pirámide poblacional española se puede observar que el grupo mayoritario se encuentra en la franja de edad de los 40 a los 65 años. Además, a lo largo de los años, la silueta de la pirámide población española no ha variado, siendo siempre el grupo mayoritario el mismo.

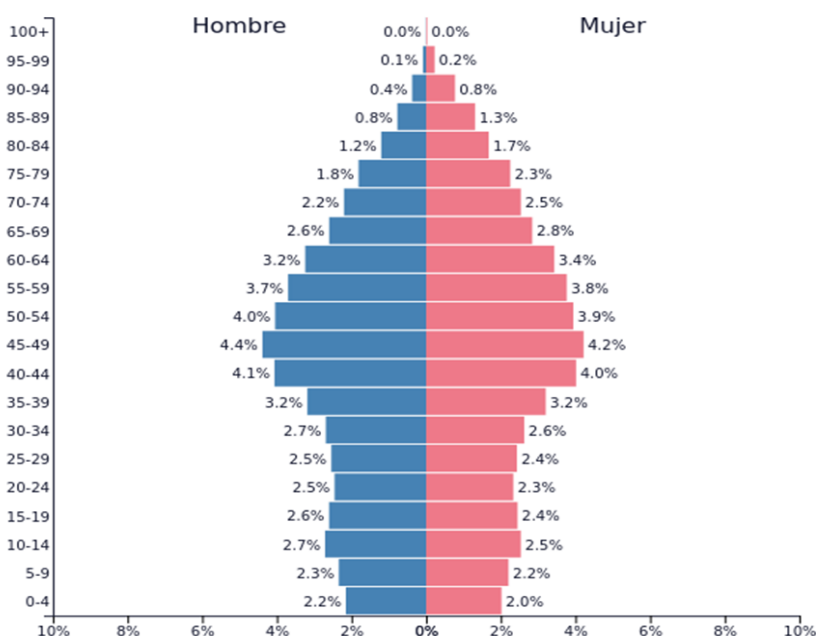


Ilustración 10. Pirámide poblacional de España 2022

(Fuente: Populationpyramid)

Debido a que el negocio tiene localización en la ciudad de Madrid, también estudiaremos la población de Madrid.

La ciudad de Madrid cuenta 3.312.291 habitantes a 1 de enero de 2021, de los cuales 1.545.146 son hombres, que suponen el 46,66%, mientras que las mujeres residentes en la ciudad de Madrid son de 1.767.145 que suponen el 53,34%.

Cabe destacar que el 15,82% de habitantes de la comunidad de Madrid son personas no españolas.

En el año 2020, la comunidad de Madrid anuncio el nacimiento de 52.365 niños, de los cuales 26.847 fueron hombres y 25.510 fueron mujeres. La tasa de natalidad de la comunidad de Madrid del 7,61%, mientras que la tasa de mortalidad es de 7,4%. Por lo que es una ciudad en la que la tasa de natalidad es superior a la tasa de mortalidad, por lo que tiene una densidad de población creciente.

El estudio piramidal de población de la ciudad de Madrid muestra una forma de similares características al estudio poblacional de España. El grupo mayoritario sigue siendo de las personas en la franja de edad de 45-60 años.

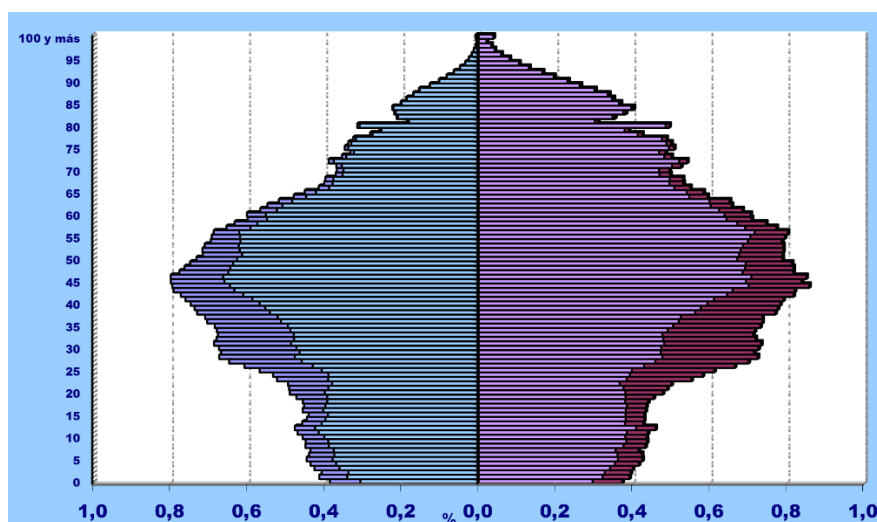


Ilustración 11. Pirámide poblacional de la ciudad de Madrid 2022

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)

Posteriormente se realizará un estudio más específico de la población de Madrid con el fin de encontrar la mejor ubicación del local en función, entre otros factores, del perfil del público deseado.

1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Los factores tecnológicos permiten conocer el nivel de innovación o implantación de la tecnología que sufre el mercado. Hoy en día, el uso de tecnología en un negocio es imprescindible, y permite el avance de los objetivos, así como una mejor productividad.

El sector hostelero ha sufrido un avance tecnológico muy significativo en los últimos años debido a las **Plataformas Ecommerce Restauración y Servicios a domicilio**. El informe Digital 2021 Global Overview Report, que afirma que el sector de las aplicaciones de reparto de comida a domicilio creció un 27% anual en 2020 y sigue con una tendencia creciente hasta hoy en día.

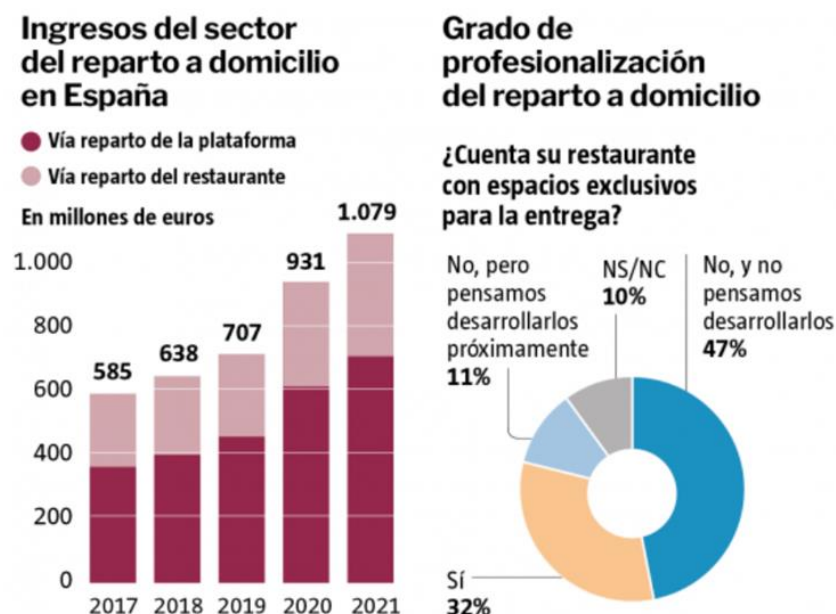


Ilustración 12. Análisis del sector del reparto a domicilio en España

(Fuente:KPMG)

Respecto al comercio electrónico, el 54% de los españoles afirma comprar productos o servicios online cada semana, un 18% pide comida a domicilio, y casi el 15% compra artículos de segunda mano.

Otra innovación tecnológica imprescindible para el desarrollo de un negocio es **la creación de una página web, o incluso el uso de aplicaciones del móvil**. Esta herramienta permite al cliente tener un contacto directo y cercano con la empresa y, lo más importante, permite al cliente tener toda la información relevante accesible. A través de dichas innovaciones tecnológicas los clientes pueden conocer toda la información relevante como puede ser el horario, los servicios ofrecidos, los precios, realizar reservas, etc. de manera cómoda y rápida.

La última herramienta tecnológica utilizada hoy en día por numerosas empresas son **las redes sociales**. Las redes sociales crean un vínculo directo entre los clientes y el empresario. En España hay 40,7 millones de usuarios de redes sociales, lo que supone un 87,1% de la población. Los españoles entre 25 y 34 años son los más activos en redes sociales (25,7%), seguido de los que tienen entre 35 y 44 años (23,2%). (REPORT s.f.)

A través de las redes sociales se permite compartir contenido multimedia con el cliente, que es valorado muy positivamente por esté y un punto diferenciador con otras empresas que carecen de ellas.

Evolución del porcentaje global de usuarios de redes sociales

(de 2017 a 2021)

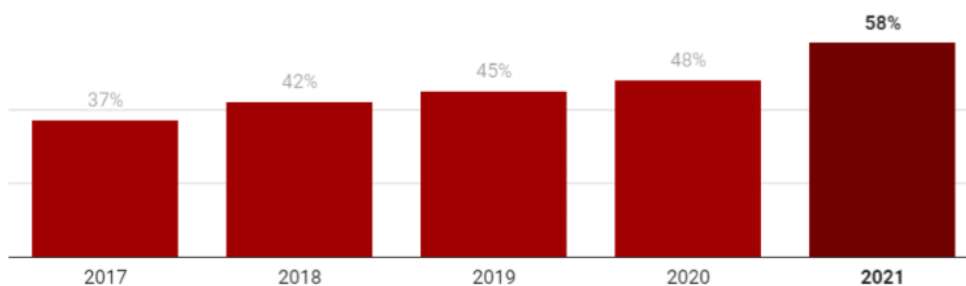


Ilustración 13. Evolución del porcentaje global de usuarios de redes sociales 2017-2021

Analizando el comportamiento global de los usuarios de redes sociales se observa que la tendencia de seguir cuentas de restaurantes, chefs y personajes gastronómicos (25,1%) o compañías y marcas de las que se es cliente (23%). (REPORT s.f.)

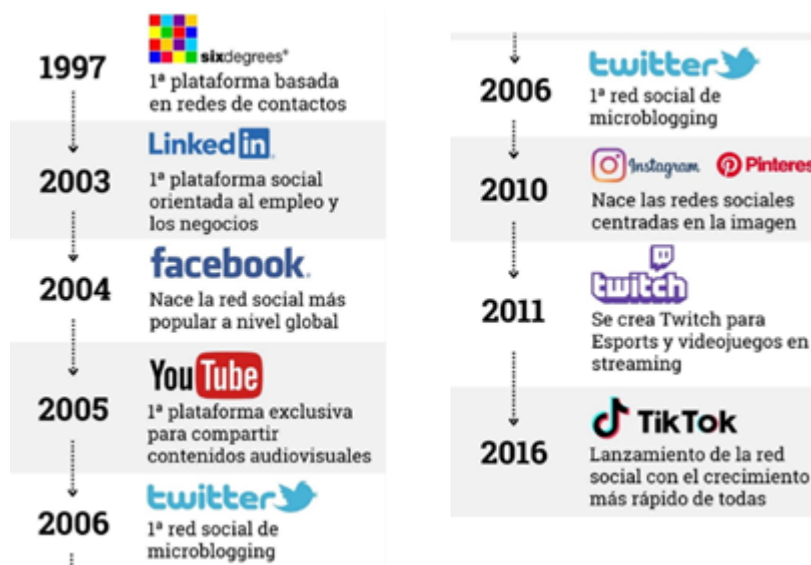


Ilustración 14. Análisis de la creación de redes sociales

Con respecto a las innovaciones tecnológicas más específicas para los negocios de hostelería se puede destacar los avanzados **sistemas informáticos de gestión integral** del negocio donde se recoge información precisa e inmediata en algunos casos. Por ejemplo, informes sobre la facturación segmentados por tramos horarios, familias de productos o empleados. De la misma manera se realiza de una manera muy rigurosa y automática la gestión del efectivo, cierres diarios de caja, impuestos, etc. Estos sistemas de gestión son también compatibles con **pda's o tablets** que gestiona el personal de sala para la toma digital de las comandas que están conectadas en tiempo real con la cocina y barra produciéndose una gran mejora de productividad interna y un mejor servicio al cliente.

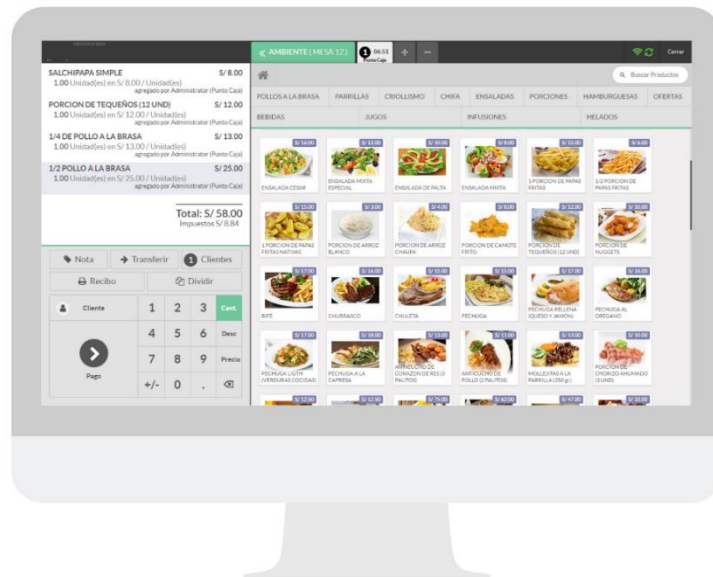


Ilustración 15. Imagen ejemplo del uso de pda's o tablets

Por último, la pandemia ha cambiado el mundo y ha generado tendencias que se extienden y se transforman en realidades permanentes. Una de estas innovaciones es el **contactless**. En otras palabras, mecanismos que permitieran el funcionamiento del negocio reduciendo los riesgos de transmisión. Los sistemas contactless más habituales que podemos encontrar en los establecimientos de hostelería son:

- La carta digital
- Pedidos contactless
- Puertas con células detectoras de movimiento
- Mecanismos contactless en los baños
- Sistemas de pago contactless

1.5 FACTORES ECOLÓGICOS

Los factores ecológicos han tomado mucha importancia en los últimos años. La importancia de la sostenibilidad de las empresas es un tema habitual en la sociedad. Comprende al conjunto de los valores naturales, sociales y culturales que imperan en un lugar y un momento dado. Todo lo que suceda en el medio ambiente influye en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.

En el entorno de un negocio de hostelería se pueden encontrar diferentes líneas de trabajo que ayuden a fomentar la sostenibilidad a la vez que se desarrolla la actividad empresarial. Entre ellas se pueden sugerir las siguientes:

- o Las nuevas tendencias de **consumo de producto de proximidad y ecológicos**. Los productos ecológicos en restaurantes tienen cada vez más un lugar principal en las despensas y los platos de cada día. Ya son muchos los cocineros y restauradores que han decidido subirse al tren de la comida sostenible. La responsabilidad con el medio ambiente y con la salud de todos es un valor agregado que el público agradece.

La tendencia es producir comida orgánica a base de materias primas naturales que favorecen a productores locales. Para demostrar que un restaurante usa productos ecológicos y es responsable con el ambiente, se debe contar con las certificaciones correspondientes. El sello de acreditación lo otorga cada Comunidad Autónoma en base a los requisitos que nombra el Reglamento del Consejo Europeo. El punto principal es la producción con ingredientes libres de químicos y certificados a su vez como ecológicos.

Además, existen otros factores que enmarcan a un restaurante dentro de la nueva línea gastronómica natural y saludable. Por ejemplo, utilizar productos que disminuyan el uso de transportes y residuos para evitar la contaminación, ofrecer diferentes tamaños en las raciones para disminuir los desperdicios, aumentar la

oferta de platos que fomenten la producción agrícola o ganadera local, utilizar elementos biodegradables o fomentar el reciclaje y la higiene con la inclusión de un protocolo específico.

- o Debido a la crisis energética que se está sufriendo actualmente, la tendencia de innovación ecológica más común es el **ahorro energía**, ya que además supone una reducción de costes muy elevada. Para llevar a cabo un ahorro de energía se pueden optar por las siguientes prácticas:
 - Asegurarse que la iluminación sea la más eficiente posible utilizando tecnologías led, dispositivos ON/OFF automáticos de luz, placas solares al mismo tiempo que se intente aprovechar al máximo la luz natural.
 - Regular la climatización de forma eficiente, asegurar un correcto aislamiento en los sistemas de climatización y revisar el correcto cerramiento de puertas y ventanas.
 - Realizar planes de mantenimiento y concienciación.

Junto con el análisis del macroentorno y entrando más en detalle en el sector de la restauración y ocio, la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter a la empresa permitirá obtener una información muy valiosa para sobre las oportunidades y amenazas que van a impactar sobre la empresa una vez esté operativa. en otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura de su mercado. cada una de las cinco fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios.



Ilustración 16. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

(Fuente: Economipedia)

Según el modelo, el atractivo de una industria depende del papel de estas cinco capacidades competitivas básicas, que en conjunto determinan la posibilidad de mayores ganancias.

En este sentido, el análisis de Porter se puede aplicar a cualquier mercado en el que se trate de rentabilidad a largo plazo. Además, permite aumentar la resistencia ante

situaciones imprevistas. Un ejemplo de lo anterior es que cuando llega una recesión, nuestra empresa se ve afectada lo menos posible.

1.6 INTENSIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES (ANÁLISIS COMPETENCIA)

Se refiere al desempeño de los competidores existentes en la industria y el nivel de competencia es decisivo. Para ello, se deben estudiar los siguientes puntos:

- Número y equilibrio de competidores: las industrias concentradas (pocas empresas pero grandes cuotas de mercado) tienen un nivel de competencia más bajo que las industrias fragmentadas (muchas empresas con la misma cuota de mercado).
 - Tasa de crecimiento de la industria: A medida que aumenta la expansión de la industria, también lo hace la intensidad de la competencia.
 - Barreras a la movilidad: Son barreras que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de un mismo mercado. Por ejemplo, estamos hablando de la transición de clientes de nicho a clientes de mayores ingresos.
 - Barreras de salida: Son los factores que impiden salir del sector.
 - Diferenciación del producto: si una industria tiene un mayor grado de diferenciación del producto (una estrategia de marketing basada en hacer que los consumidores perciban un producto como diferente de otros productos), la competencia reduce la intensidad de la diferenciación del producto.
- (PORTER 1985, 34-35)

Se quiere aprovechar este punto del proceso del método de Porter para analizar más en detalle **la competencia del negocio** que se pretende abrir al considerarlo uno de los puntos más importantes del trabajo.

Nuestra propuesta de valor como negocio está basada en una completa propuesta gastronómica, donde la hamburguesa será nuestra mejor referencia y ello

combinado con una propuesta de ocio orientada a la diversión en grupo para gente joven en un ambiente moderno, alegre y animado.

En este sentido se ha analizado por una parte los establecimientos más destacados en Madrid que ofrece hamburguesas premium. Aunque no disponen de una oferta de diversión basada en diferentes juegos sí que es importante analizar la calidad, diversidad, presentación y precio de su oferta de hamburguesas por ser una referencia para el negocio que se quiere abrir.

— ***Locales de hostelería / hamburguesas premium***

- **Juanchos BBQ:** ofrecen hamburguesas cocinadas en una parrilla de carbón. Destacada 'Bacon Juancheese Burguer', recientemente premiada como la mejor hamburguesa de España. La carne es de ternera, y las hamburguesas se elaboran artesanalmente en la tienda todos los días. Disponemos de 7 tiendas repartidas por la comunidad de Madrid. Ofrecen 7 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 14€ y 16 €.
- **Goiko:** fue fundado en Madrid en 2013 por dos hermanos con el objetivo de crear una hamburguesería gourmet de la máxima calidad. La popular Goiko Burger es Kevin Bacon, una mezcla de carne picada, tocino, cebollas crujientes y queso americano. El menú tiene cerca de 20 tipos de hamburguesas, ensaladas, entradas y postres. Ofrecen 18 recetas diferentes de hamburguesas en todos los establecimientos, teniendo cada establecimiento también una hamburguesa especial en cada sitio, y los precios oscilan entre los 11,40€ y 18 €.
- **Junk Burger:** Junk Burger nació de la idea de dos jóvenes emprendedores que eran amigos de la infancia. Con la creación de la “Smash Burger”, pretenden cambiar por completo el concepto de la hamburguesa habitual en

España. Presionan la carne contra la placa de calentamiento una deliciosa corteza caramelizada. Junk Burger se abrirá al público a principios de 2020. Premiada como la mejor hamburguesa de España. Ofrecen 6 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 11,90€ y 14,90 €.

- **Burnout:** Burnout Burger nació en 2015. Cuenta con hamburguesas sin aditivos. Varios cortes de carne fresca se seleccionan cuidadosamente y se preparan a diario, combinados con salsas caseras, verduras de fuentes locales y sándwiches de brioche hechos a mano de autor. Ofrecen 15 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 8,50€ y 12,75 €.
- **Frankies:** Fundada en Alcalá de Henares en 2020, la tienda abrirá en la ciudad de Madrid en 2022. Disponible en una variedad de opciones de 180 g y 250 g, esta hamburguesa reina como el panecillo más codiciado gracias a su jugosa mezcla de 100% carne de res de pura raza. Queso y pan brioche esponjoso. El postre de tarta de queso también es un postre popular. Ofrecen 8 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 10,90€ y 13,50 €.
- **Bistroteca:** Fundada en 2016. La carne de la hamburguesa (que se desmenuza a diario) es de Discarlux, y el resto de los productos, desde bebidas hasta comida, son de primera calidad. La carta incluye varios entrantes, hamburguesas, brochetas de perro o de carne y una gran variedad de postres. Sus hamburguesas son una combinación de ingredientes inusual en otros establecimientos. Ofrecen 11 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 13,50€ y 16 €.
- **Vicio:** Lanzado en 2022, presenta una hamburguesa con queso. "Smash" significa literalmente "aplastar" y es la técnica más común para hacer hamburguesas. La empresa es conocida por sus extensos esquemas de

marketing, incluida la red social Instagram. Inicialmente, el menú incluía pizza, pero se eliminó porque los clientes no lo veían como un buen producto. Ofrecen 9 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 11,90€ y 13,90 €.

- **Antoñita Búrguer:** Compañía de hamburguesas lanzada este año. Apuesta por las hamburguesas y haz una hamburguesa tradicional. El menú incluye entrantes que son acompañantes para compartir. Porque las hamburguesas no vienen con papas fritas y postre. Ofrecen 10 recetas diferentes de hamburguesas y los precios oscilan entre los 13€ y 17€.

Por otro lado, se han analizado locales que ofrecen de una manera preferente una oferta de ocio basado en diferentes tipos de juegos y que generalmente solo ofrecen diferentes tipos de bebidas y snacks sencillos.

— **Locales de ocio recreativo**

- **NextLevel Arcade Bar:** Un bar clásico en pleno centro de Madrid con videojuegos, souvenirs y música actual. Cuenta con una amplia selección de bebidas nacionales e importadas, incluida una serie de cócteles, incluidos destacados como Dr. Pepper, sidra irlandesa y novedades como palomitas de maíz y licores de malvavisco. . La especialidad de este lugar son definitivamente las consolas de videojuegos. Hay tres máquinas multijuegos, destacando una selección de juegos como Metal Slug, Bread, Tetris y Three Wonders, otra con selección propia del bar (rota cada dos semanas o más), y otra con juegos especializados en máquinas de lucha. , Dancing Machine, Crazy Taxi, Virtua Tennis, un juego de botones que lleva el nombre del campeón Hyper Bishibashi. Calle Tudescos, 4, 28004 Madrid (junto a la Plaza de la Luna).
- **Elite Gaming:** Elite Gaming Center es la primera franquicia de centros de alto rendimiento en España. Esto significa que los equipos e instalaciones con los que cuentan están equipados con la última tecnología para que

puedas jugar a cualquier juego de la mejor manera posible. Los juegos jugables incluyen Hearthstone, League of Legends, Counter Strike: Global Offensive y World of Warcraft. Además de brindarle a Elite Gaming la capacidad de jugar en equipo en un solo lugar, también habrá varios eventos enfocados en eSports. Tiene sus propios torneos de League of Legends y PUBG. Situado en Calle Príncipe de Vergara 90.

- **Meltdown Madrid:** Meltdown Madrid es el primer bar para adultos ambientado en torno a los esports, los videojuegos y la cultura geek. Es un pub para usar, pero ofrece la posibilidad de escuchar los últimos títulos en las instalaciones, en su consola o en su computadora. Para ingresar al área de juego, debe ordenar una variedad de cócteles exclusivos. También hay un servicio donde puedes disfrutar del alcohol mientras disfrutas de varios concursos y eventos. Otro servicio que brinda es la participación en los torneos ocasionales. Ubicado en Calle Raimundo Lulio, 9, 28010 Madrid, en los distritos de Bilbao e Iglesia.
- **Billarnet Café:** Bar local con mesa de billar y dardos. Entre sus servicios destaca el WIFI gratuito. Se realizan cumpleaños y fiestas de grupo. Situada en Calle del Capitán Haya, 49.
- **Capitán Bar:** local de copas. Tiene mesa de billar, fútbolín, dardos, cachimbas y una terraza. Se caracteriza por ser un lugar con música. Ofrece alquileres del local para eventos como cumpleaños, fiestas corporativas, despedidas de soltera, etc. El servicio de alimentos no está disponible, pero las partes pueden contratar servicios de catering. solo bebidas Situada en Calle Dolores Sánchez Carrascosa, 1.
- **Café Pub El Tren:** Uno de los mejores lugares para jugar juegos de mesa en Madrid. Aquí puedes disfrutar del servicio de cócteles mientras compites con tus amigos en una variedad de juegos. Situado en el barrio de Argüelles, la ambientación de este local se caracteriza porque todo el local está decorado con una temática ferroviaria.

- **Píxel Bar:** es un bar de esports madrileño dedicado al mundo de los videojuegos. Disfruto usando múltiples tableros y controles mientras brindo servicios de restaurante. La instalación cuenta con 10 stands, múltiples consolas y 8 pantallas para ver todos los eventos de videojuegos. Cada semana habrá torneos y eventos con premios para los ganadores. Para usar la instalación, debe consumirse para obtener tiempo de juego. Se encuentra en la Calle Raimundo Lulio 9. en la zona de bilbao e iglesia. (Gaming s.f., 39-40)
- **Cityplay:** Local con variedad de servicios de entretenimiento, incluyendo bolos y minigolf de 18 hoyos. Los videojuegos que tienen son: Sonic Dash, Golden Empire, Tower of Tickets, DC Heroes, Plush Crane, Ball Crane. Máquinas Deportivas: Mesas Voladoras - Fútbolín - Billar, Pinball (Ghostbusters, The Walking Dead), Simulador Pump It Up con Video: Halo, The Walking Dead, Jurassic Park, Transformers, Tomb Raider Mario Kart, Typhoon, Pac-Man/Space Invaders , Big Buck Wild, Plants vs. Zombies, Stormrider, Time Crisis. Ofrecen servicios de organización de eventos. Servicios de hotel que solo pueden disfrutar grupos, como pizza y perritos calientes. Ubicado en la calle Silvano 77.
- **Estar Café Madrid:** Decorado con espejos, lámparas, retroiluminación y sorprendentes pinturas y murales, tiene un ambiente único. Además, puedes jugar una variedad de juegos de mesa mientras tomas tu batido a un precio muy razonable. Ubicado en Justicia.

Por último, se han analizado establecimientos más similares al que se desea abrir y dónde la oferta de hostelería y de ocio basado en juegos esta más equilibrada.

— **Locales con una oferta conjunta de hostelería y ocio recreativo:**

- **Zombie Bar Madrid:** es un sitio web que brinda servicios gastronómicos y de entretenimiento a personas interesadas en los mundos del arte, la cultura (y la contracultura), la música y la fotografía. Zombie Bar sirve hamburguesas caseras. Pero destaca por ser un espacio de encuentro del arte frecuentado por profesionales de la industria como los intercambios culturales, diseñadores, músicos y fotógrafos. Está ubicado en Trafalgar.
- **Level UP Gaming Bar:** Este bar de eSports ofrece una carta de hamburguesas, entre las cuales destacan la Vacalistar o la Chocobo, y una selección de batidos que se permiten degustar mientras se hace uso de las principales competiciones de videojuegos como la LCS EU/NA. También tienen espacio para jugar contando con varias consolas y un total de 10 equipos los cuales ofrecen de manera gratuita. Destaca que Level Up Gaming cuenta con una liga presencial de League of Legends, donde un total de 10 equipos pelean por el premio final. Se encuentra en Local 41, Av. Juan Carlos I, 13, 28806 Alcalá de Henares, Madrid
- **Rockade:** es un espacio de entretenimiento que combina un servicio de restaurante especializado en street food con una variedad de juegos clásicos arcade y pinball. Cuenta con una amplia variedad de carta de cervezas y tragos locales e internacionales en un ambiente muy de los 80's. También tiene espacio para campeonatos deportivos y de videojuegos en vivo. Las ofertas del hotel incluyen tacos mexicanos. La decoración y ambiente del lugar, luces de neón, alfombras persas, luces de colores, cómodos sofás, Mazinger Z, R2D2, Boba Fett y muchos personajes encantadores de los 80, ubicado en Calle del almendro 9. (Asenjo 2021, 41-42)

Se puede concluir que la oferta en Madrid y poblaciones limítrofes de establecimientos de hostelería que ofrezcan buenas hamburguesas es muy amplia. Aunque en menor medida también existen numerosas opciones de establecimientos donde la oferta de juegos sea

protagonista. Sin embargo, no son tantos los establecimientos que hayan logrado fusionar de una manera atractiva ambos conceptos. Sin duda existe una competitividad alta en lo que se refiere a establecimientos de hostelería, pero se identifica al mismo tiempo la oportunidad de diferenciarse con un local novedoso, moderno, adaptado en su ambiente y decoración a la zona donde se prevé establecer y al público objetivo deseado y capaz de ofrecer una opción conjunta de gastronomía y de diversión equilibrada y diferente.

1.7 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se basa en las empresas que quieren entrar en una industria determinada como competencia. Por ello cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. Esto depende de los siguientes factores:

- Barreras de entrada: Podemos definir las como factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en una industria. Por ejemplo, una de las barreras de entrada comunes son las economías de escala, que requieren grandes inversiones iniciales por parte de los nuevos entrantes.
- Diferenciación del producto: las empresas establecidas pueden tener patentes o una base de clientes muy leal. Esto obliga a los nuevos competidores a invertir fuertemente en rentabilidad e inversión para primero atraer y luego retener clientes.
- Otras razones: podría ser, por ejemplo, falta de fondos o dificultad de acceso a los canales de distribución (PORTER 1985)

Sin embargo, el sector de la hostelería c (Gaming s.f.)uenta con unas barreras de entrada “media-baja” en general que conlleva al alto número de locales que se encuentran hoy en día.

Habría que matizar que en función de la zona y tipo de establecimiento que se desee abrir pueden existir mayores dificultades asociadas a la oferta disponible, zonas de licencias saturadas o precios inaccesibles.

1.8 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y CLIENTES

Las fuerzas de Porter que analizan el poder de negociación con proveedores y el poder de negociación con los clientes muchas veces se estudian de forma conjunta al ser una naturaleza muy similar.

En general, el poder de negociación es la capacidad de establecer los términos de las transacciones. Por lo tanto, la industria es menos atractiva porque dicha área es más grande en relación con los proveedores y/o clientes. Según Porter, los principales factores que afectan la capacidad de negociación son:

- Concentración de proveedores/clientes en la industria.
- Volumen de transacciones entre la industria y los clientes/proveedores.
- El grado de diferenciación del producto o servicio.
- Costes de cambio de proveedor.
- Amenazas reales a la integración vertical hacia adelante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio que se vende.
- Posibilidad de almacenar mercancías.
- El nivel de información de una parte sobre la otra parte (PORTER 1985)

En el caso de **los proveedores, su poder de negociación** en el sector de la restauración y en concreto respecto al proyecto analizado se podría calificar en estos momentos de nivel medio en general.

Las variables que afectan al poder de negociación de los proveedores dependen también de que tipo de suministro se trate. No es lo mismo las materias primas de alimentos que los suministros de energía, por ejemplo.

Los proveedores que necesita el negocio para confeccionar **su oferta gastronómica** han de ser de cierto nivel en términos de calidad. Se busca también proveedores capaces de servirnos productos de proximidad y preferentemente ecológicos.

Hoy en día existen muchas opciones de **proveedores de productos frescos, congelados, de cuarta y quinta gama y de bebidas en general**. Una buena gestión de búsqueda de proveedores y negociación de compra debería permitir al negocio disponer de una buena cartera de proveedores y tener cierta capacidad de negociación en los precios.

En cualquier caso, querer mantener una calidad alta en las materias primas clave como por ejemplo la carne y el pan de las hamburguesas podría generar cierta dependencia de algunos proveedores. Alterar proveedores para estas materias primas podría tener riesgos en la estabilidad de la calidad y con ello no poder ofrecer un producto final que mantenga siempre sus estándares de calidad.

Adicionalmente, el proceso inflacionista que se vive y la escasez de algunas materias primas ligadas al proceso bélico entre Rusia y Ucrania como pueden ser los derivados del trigo podrían darle un poder de negociación mayor a los proveedores.

Se espera un alto poder de negociación por parte de los proveedores de los **suministros eléctricos**. Hay pocas alternativas en el mercado de suministradores de este servicio, con tarifas en algunos casos reguladas por el gobierno y con un alto coste de cambio de proveedor en este caso por los tiempos necesarios para realizar los trámites burocráticos pertinentes.

Si considerásemos **el personal** como un “proveedor” necesario para el negocio también deberíamos considerar que su poder de negociación en estos momentos es alto. A pesar de la alta tasa de desempleo que hay en España el personal que se dedica a este sector suele ser poco fiel y cualquier oferta de incremento salarial o de mejoras en horarios o condiciones laborales provoca que acepten irse a la competencia.

Por último, **los proveedores inmobiliarios**, es decir los propietarios de los locales destinados a la actividad de la hostelería suelen tener un poder medio-alto de negociación. La ubicación del local y por tanto su visibilidad es clave para la atracción de los clientes. Las zonas premium de locales están muy cotizadas y sus condiciones de alquiler son

difícilmente negociables. En el caso del negocio que se quiere abrir, además se necesita un local de mínimo 500 metros cuadrados con lo que todavía se reduce más las posibles opciones de locales para alquiler.

En el caso de **los clientes se considera su poder de negociación** es media-alta debido al gran número de locales y variedad de servicios y experiencias de restauración y ocio en Madrid.

Un ejemplo claro de este poder de los clientes es la dificultad de poder variar los precios ofrecidos para poder compensar el incremento de costes que se está viviendo en los últimos meses. La estrategia de fijación de precios será muy importante a corto y medio plazo. De ello dependerá en gran medida la rentabilidad del negocio y la pérdida o no de clientes.

El bajo o nulo coste que le supone para un cliente cambiar de local para disfrutar su tiempo de ocio refuerza también su poder de negociación.

Se intentará crear una diferenciación relevante en local gracias a una decoración, ambiente, oferta gastronómica y de juegos y trato del personal lo más trabajada y desarrollada posible. Se buscará con ello una mayor fidelidad de los clientes y por tanto que su deseo de venir al local este por encima de otras opciones similares.

1.9 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Se definen como bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que surgían más y más alternativas, el atractivo de la industria comenzó a decaer. El surgimiento de estas alternativas depende de la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Adicionalmente, el precio y costo de pasar de una opción a otra se verá afectado. (PORTER 1985)

Los productos o servicios sustitutivos que pueden aparecer ante la idea de negocio que se propone pueden ser muy diversos si consideramos que cualquier opción de gastronomía y de ocio para gente joven en Madrid puede ser una alternativa.

Entre ellos pueden aparecer opciones de ocio como cines, teatro, festivales, conciertos, eventos deportivos. Si consideramos de una manera más específica opciones sustitutivas en los locales de restauración con o sin opciones de juegos, es evidente como se explicó en otros puntos del trabajo que existen muchas alternativas diferentes.

Es evidente que hay una amenaza real y un nivel competitivo alto en este punto por lo que la propuesta de negocio que se expone deberá buscar valores diferenciales importantes que creen una expectativa alta de atracción para los potenciales clientes.

Por otro lado, el alto de número de clientes que existen en Madrid con el perfil objetivo que busca la empresa mitiga de alguna manera la amenaza expuesta.

2. SECTOR DE LA RESTAURACION EN ESPAÑA

Junto con el análisis PESTEL y PORTER se considera muy importante realizar un análisis complementario más específico del sector de la Restauración en España y especialmente tras los últimos años convulsos por el impacto de la COVID19 en el sector.

El sector de la hostelería (restauración + alojamiento) en España antes de la crisis facturaba 130.841 millones de euros, lo que representaba un 6,4% del PIB y empleaba a más de 1,7 millones de trabajadores, es decir un 7.4% del total del empleo en nuestro país. Estas cifras demuestran la importancia que tiene el sector para la economía de nuestro país y que ha conservado a lo largo de los años, tanto en la contribución a la riqueza del país como por el papel clave que protagoniza en el desarrollo del turismo. (Group 2022)

Sin embargo, de la noche a la mañana, en marzo del 2020 el sector de la Hostelería se enfrentó a una situación sin precedentes que finalmente provocó 20 meses llenos de incertidumbre y muy difíciles de gestionar.

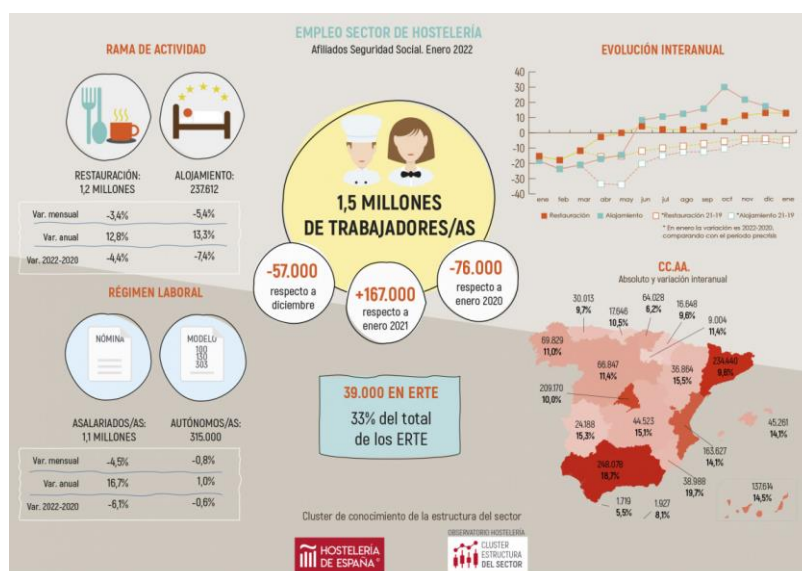


Ilustración 17. Análisis de los empleos en el sector de la hostelería

(Fuente: Hostelería de España)

Poniendo el foco más en detalle en el sector de la Restauración, desde entonces su deseo ha sido recuperar los niveles del histórico año 2019 donde se alcanzó la cifra récord de ingresos de 37.400 millones de euros.

Tras el año de shock que se vivió en 2020, el año siguiente fue un año de supervivencia y aprendizaje constante donde los establecimientos de restauración fueron adaptándose muy rápidamente a los nuevos hábitos de consumo. El año 2021 fue un año muy volátil donde las sucesivas olas de incrementos de contagios modificaban la movilidad de las personas y con ello el consumo en la restauración y que finalmente impidieron una recuperación más importante.

El consumidor español demostró que en el momento que no contaba con restricciones volvía rápidamente a sus hábitos de consumo fuera de casa. Ello supuso que España pasó de ser uno de los países más afectados por la crisis a ser uno de los que más rápidamente se producía la recuperación.



Ilustración 18. Evolución Gasto Total Foodservice

(Fuente: The NPD Group CREST)

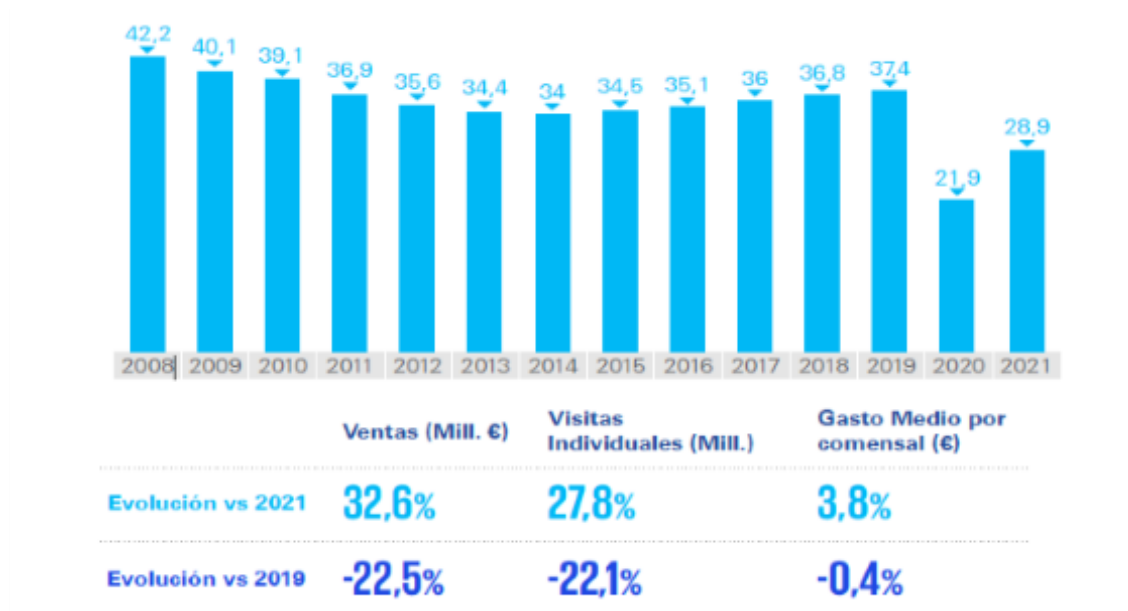


Ilustración 19. Ventas en el mercado español de Foodservice

(Fuente: The NPD Group CREST)

Según los datos de The NPD Group, el gasto total de los españoles en restauración en 2021 creció un 32,6% respecto a 2020 gracias tanto a la recuperación del número de visitas (+27.8%) como la recuperación del gasto por comensal y ocasión (+3.8%) aunque se seguía por debajo de los niveles de 2019. Por ejemplo, en lo que se refiere al número de visitas per cápita en 2021 aún estaba 26 visitas por debajo de las 159 anuales de promedio que se hacía en 2019.

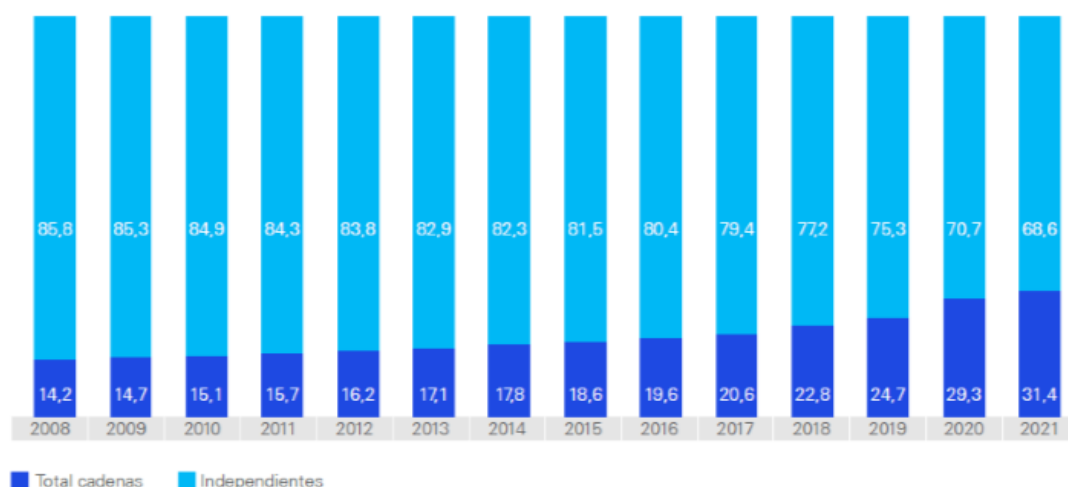


Ilustración 20. Cuota valor de mercado de la Restauración de Marca sobre la Restauración comercial

(Fuente: KPMG)

Si se analiza los datos distinguiendo entre la restauración organizada y la restauración independiente se concluye que la primera tuvo un mejor nivel de recuperación alcanzando casi niveles de 2019 (-1.2% vs 2019) y ganando un año más cuota de mercado.

La pandemia y los confinamientos supusieron una ruptura completa de las rutinas diarias de las personas. La recuperación postpandemia ha provocado un nuevo perfil de consumidor que se caracteriza por ser más marquista, menos fiel, con nuevas rutinas y horarios debido al impulso del teletrabajo, omnicanal, más digital y con mayor interés por la nutrición y la sostenibilidad.

Se esperaba 2022 en el sector de la restauración con mucha ilusión y con el objetivo claro de volver a niveles previos a la pandemia. Sin embargo, está siendo un año turbulento con acontecimientos inesperados que han generado una incertidumbre elevada.

La variante Ómicron, la guerra Rusia-Ucrania, Filomena, huelgas de transporte, problemas de suministro, incremento de precios de la energía e inflación han sido realidades con las que no se contaban a principio de año. De nuevo en el caso español a medida que fueron levantándose las restricciones, los consumidores volvieron rápidamente al sector y de manera mucho más ágil que en el resto de los países.

Una Semana Santa con buen tiempo ayudó al consumo en el sector de la restauración y también elevó la ilusión de cara al verano. Estas expectativas se cumplieron y el mes de junio de 2022 fue el primer mes desde el inicio del Covid-19 en el que se gastó más en este sector respecto al mismo mes de 2019.

A diferencia de lo que ocurrió en 2021 y conforme la restauración independiente – en general pequeños negocios empresariales o familiares – ha sido capaz de volver a abrir sus negocios, ésta ha recuperado algo de terreno en cuota de mercado respecto a la restauración organizada.

Tras un verano muy positivo para el sector donde los españoles han podido disfrutar plenamente de la restauración con la familia y amigos, la “vuelta al cole” ha sido más dura de lo esperado por los hechos que se comentaron previamente en el análisis del entorno macroeconómico.

Según una encuesta llevada a cabo por NPD en su estudio “*Sentiments Study*” el 99% de los consumidores españoles ha percibido una subida de precios en restauración, aunque para el 24% haya sido igual o menor de los esperado.

En este mismo estudio es relevante la conclusión sobre el cambio que se está produciendo en el consumidor en este sector, donde a pesar de haberse gastado en el verano de 2022 más dinero que en el verano del 2019 – prepandemia – la frecuencia de consumo es inferior. A día de hoy, todavía quedan 17 visitas anuales per cápita para alcanzar las 159 visitas per cápita que se produjeron en 2019.

En este sentido el 46% de los consumidores declaran abiertamente una menor frecuencia de consumo en restauración con relación a antes de la pandemia. Este menor consumo en restauración afirman ser parte de una reflexión sobre sus hábitos y estilos de vida los cuales intentan ajustar ante la realidad de disponer una menor renta neta y ante la gran incertidumbre que se prevé para 2023.

Según el estudio, los consumidores declaran que estos ajustes en el consumo de ocio en general serán de mayor a menor grado de ajuste en las siguientes opciones:

- Ir a eventos en directo, musicales o deportivos
- Viajes de vacaciones

- Gastos relacionados con actividades deportivas
- Gasto en restauración
- Gasto en Food Delivery
- Excursiones o escapadas de fin de semana
- Museos, teatros o cines
- Uso del coche personal
- peluquería
- Suscripciones a aplicaciones streaming
- Compra de ropa en establecimientos presenciales

Dentro de los **ahorros en gasto que el consumidor plantea realizar en restauración** hay que diferenciar entre aquellos momentos en los que sí va a disminuir su gasto frente a otros que sin embargo quiere mantener o incrementar.

Los momentos de consumo que más probabilidad hay de que disminuyan su gasto en los próximos 6 meses son tomar copas de noche, tomar algo en cine/teatro y tomar o comer algo estando de compras.

Por lo contrario, quieren mantener o incluso incrementar las ocasiones de comer o cenar con familia, comer o cenar con amigos y los desayunos.

Junto a esta intención de gastarse menos dinero en restauración, el consumidor también plantea **controlar el tique** en las ocasiones que visite un establecimiento de restauración. Para ello va a ser más sensible a la búsqueda de promociones, a evitar los platos más caros de la carta o reducir el tamaño de la comanda eliminando postres, entrantes, refrescos o acompañamientos.

Con este contexto general del sector de la restauración en España se espera cerrar el año 2022 habiendo recuperado los niveles previos a la pandemia que supondrá un incremento del 26% del sector respecto a 2021.

Las **expectativas de ingresos para el 2023** son difíciles de prever ante el escenario de incertidumbre que se está viviendo.

En función de la evolución de los factores externos que ya se han comentado previamente (IPC, guerra, coste de energía, etc....) y los ajustes que prevé realizar el consumidor, se

define una horquilla de crecimiento que oscila entre un +0.3% en un escenario pesimista hasta un +7.4% de un escenario optimista.

En lo relativo a **la frecuencia de visitas** parece ser que seguirá la tendencia de estos años atrás y no recuperará niveles de años previos a la pandemia. Se estima una horquilla entre un descenso de -6.4% en el escenario pesimista a un crecimiento de un +2.3% en el escenario optimista.

Por último, se finaliza este análisis con la **opinión expresada por los propios profesionales** del sector en el informe anual que realiza la consultora KPMG. (KPMG 2022, 50-55)

Las conclusiones más importantes son:

- Solo un 20% de los encuestados califican como buena o excelente la situación del sector para el 2023 frente al 33% que lo piensan de la situación actual.
- El 47% opina que el tique medio aumentará, pero a la vez el 72% opinan que el tráfico de gente disminuirá en 2023 respecto a la situación de hoy.
- Con respecto a la evolución de la facturación, el 93% aseguran que la facturación de este año 2022 crecerá con respecto al 2021 y sin embargo este porcentaje baja al 76% sobre la expectativa del 2023 sobre este año 2022.
- La previsión de los profesionales sobre la evolución del empleo en el sector es positiva al opinar un 57% que aumentará el empleo y solo un 10% piensan que se destruirá empleo.
- Sobre el impacto de la inflación en la disminución de los márgenes comerciales el consenso es total al opinar un 93% de los profesionales que así ha sido y con una

expectativa de crecimiento generalizado de los costes más importantes; personal, materias primas, alquileres, energía y otros gastos.

3. ANALISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa es una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos. Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva

Cuando una empresa logra conocer sus factores internos, los puede aprovechar al máximo para desarrollar o mantener su ventaja competitiva. Esto le permite enfrentar mejor su entorno competitivo y poder alcanzar sus metas y objetivos.

De esta manera, el análisis interno de la empresa le permite determinar cuáles son sus **fortalezas y debilidades**. Al conocer sus factores internos, la empresa determina cuáles son las capacidades y los recursos con las que cuenta para poder competir.

Además, al conocer sus factores internos, podrá determinar que estrategias podrá implementar para enfrentar sus debilidades y aprovechar al máximo sus fortalezas.

Existen diferentes métodos para analizar los factores internos de una empresa. Entre ellos podemos mencionar:

- El análisis de los **recursos tangibles e intangibles de la misma y su capacidad de organización**.
- **El modelo VRIO**
- **El modelo de análisis de la cadena de valor de la empresa**
- **El método del análisis funcional de la empresa**

Vamos a utilizar el modelo de análisis de la **Cadena de Valor** de la empresa desarrollado por Porter.

Es importante considerar que la empresa es de nueva creación y por tanto el análisis interno de la misma estará condicionado por esta circunstancia. Algunas áreas de la empresa todavía no están operativas y por tanto su análisis será escueto al no contar con la información que nos proporcionaría con la experiencia de un periodo de tiempo en

funcionamiento. Será muy importante volver a realizar este proceso de análisis interno dentro de un tiempo para revisar cómo evolucionan las fortalezas y debilidades de la empresa y tomar las acciones correspondientes.

Según lo señalado por Porter, el concepto de Cadena de Valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación, ya que son representados los distintos tipos de actividades que configuran el valor.

El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor y los costos relacionados con estas.

Al añadir valor al producto o servicio inicial («input»), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante («output») a un precio superior.

Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; marketing y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas. (Quintero y Sánchez, 2006)

Una cadena de valor genérica está constituida por **tres elementos básicos**:

- **Las Actividades Principales.** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa.
 - Logística interna: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

En el caso de Bocco, las actividades relacionadas con los alimentos que se necesitan para la elaboración de la carta son críticas. Una buena recepción, lotificación, almacenaje y manipulación de estos permitirá entre otras cosas mantener los productos en perfecto estado, reducir mermas y caducidades, optimizar espacios, cumplir con la normativa de la seguridad alimentaria, ser más eficientes en los procesos de elaboración y en conclusión ofrecer un mejor servicio a los clientes y para que disfruten de una perfecta ejecución de los platos elegidos. Este aspecto debería ser un punto fuerte de la empresa.

- Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).

En el caso de Bocco, al ser un restaurante con servicios de ocio, sus operaciones se centran básicamente en el área de cocina y en el área de sala, tanto del restaurante como en la de ocio.

Como hemos indicado anteriormente en el área de cocina todas las operaciones están centradas en la preparación de las comandas. Tener los productos preparados correctamente será muy importante. A ello habrá que sumarle una buena planificación del personal de cocina definido para cada día de la semana. Igualmente, la comunicación entre sala y cocina será crucial para las operaciones de cocina por lo que el uso de pdas o tablets para la grabación de las comandas será muy importantes para ejecutarlas correctamente en cocina. El mantenimiento de las instalaciones tanto de cocina como de sala será también crítico. Un buen funcionamiento de estas repercutirá sin duda en ofrecer el mejor servicio posible y con ellos garantizar una buena experiencia de nuestro cliente.

- Logística externa: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

Esta actividad no será muy relevante en el negocio si consideramos que la mayoría de los ingresos se realizarán en el local. Se ofrecerá la posibilidad de solicitar la entrega a domicilio de la oferta gastronómica por lo que desarrollar bien los acuerdos con las plataformas de servicio a domicilio será necesario.

- Ventas y marketing: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

Sin duda una de las actividades más importantes del negocio. En un negocio de hostelería existen multitud de acciones de venta y marketing, tanto fuera del local como dentro local. Hay que desarrollar una buena imagen de empresa, una buena decoración y ambiente, imagen del personal, etc. Cualquier detalle a la hora de ofrecer los servicios será relevante. Disponer de un buen plan de marketing digital tiene que ser también una de las fortalezas de la empresa. Desde una buena página web hasta un buen mantenimiento y generación de contenidos para las redes sociales será muy deseable. Junto a ello un plan de promoción y comunicación y una política de precios acertada ayudarán al negocio a conseguir tráfico de clientes primero y fidelización con el tiempo.

- Apoyo a ventas y Servicio al cliente: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

- **Las Actividades de Soporte** a las actividades principales. Se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
 - o Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

En el proceso de apertura del local la actividad relacionada con la financiación del negocio será crucial. Por un lado, definir bien la inversión necesaria para acondicionar correctamente el local y decidir cómo se va a financiar. Se intentará que los recursos propios sean altos con el objetivo de no tener obligaciones mensuales de pagos a terceros que puedan generar excesivas tensiones de caja. Por otro lado, hay que elaborar un plan acertado de ingresos por la actividad que permita a la empresa que poder tener un buen equilibrio del capital destinado a pagar proveedores y estructura fija especialmente.

- o Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

Esta actividad tiene mucho que ver con el nivel de equipamiento que se quiera instalar en el local. La cocina debe disponer de una instalación de horno, fuego, plancha y freidora modernas con tecnologías como por ejemplo de automatización de tareas o procesos. Anteriormente se comentó

el uso de tecnologías de toma de comandas, así como de un sistema de gestión integral del negocio.

- Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

Posiblemente la actividad más importante del negocio. Un negocio cuya clave es la satisfacción del cliente, además de disponer necesariamente de una oferta de servicios perfectamente definida, ha de disponer de un equipo humano extraordinario que los ejecuta de una manera excepcional. El recurso humano tiene que ser el mejor punto fuerte de la empresa. Se harán todos los esfuerzos necesarios para seleccionar el mejor personal posible para cocina y sala. Para ello se intentará tener una política de retribución por encima de la media del sector y cuidar al personal. Acciones de formación, de diseño de horarios para conciliar lo mejor posible la vida social y familiar o de disponer de condiciones ventajosas de precios para ellos y sus familiares en consumiciones en el local pueden ser estudiadas para retener y fidelizar al empleado. En un principio podría considerarse una debilidad de la empresa el equipo humano al ser de nueva creación. La falta de experiencia, no conocerse entre ellos, no saber cómo va a funcionar el negocio en sus inicios pueden ser factores de incertidumbre en el corto plazo.

- Abastecimiento: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.

Es importante contar con buenos proveedores de alimentos para garantizar la calidad la oferta gastronómica. Hacer una buena búsqueda de proveedores y de producto es muy importante para el negocio. Conseguirlo

proporcionará a la empresa un punto fuerte para su evolución y lo contrario, una debilidad si no se consigue. (Barney 1991, 57-62)

- **El Margen.** Es la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Porter 1986)

Estos elementos se relacionan entre sí, tal como muestra la siguiente figura:

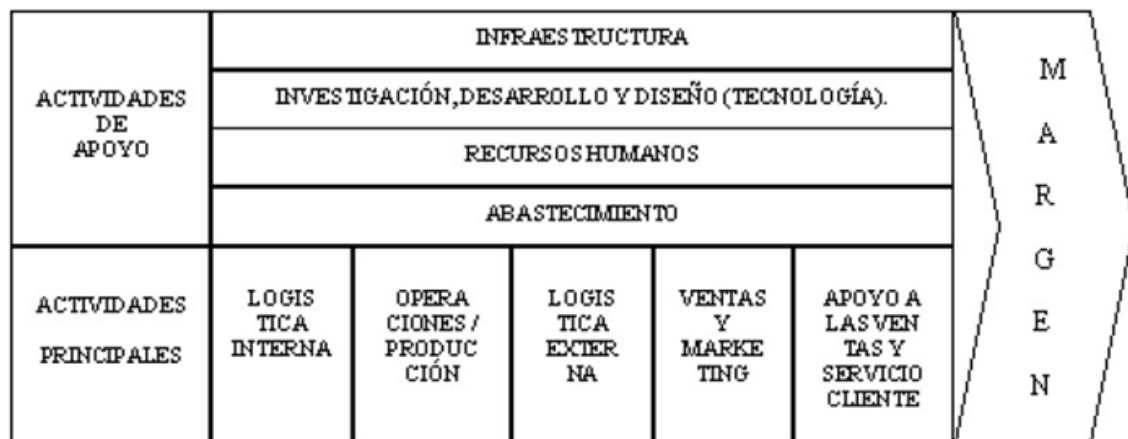


Ilustración 21. Descripción del análisis interno

4. ANALISIS DAFO

En este apartado del plan de negocio y como consecuencia del análisis global del entorno de la empresa analizado en los capítulos anteriores, es necesario abordar una de las herramientas más importantes a la hora de posicionar estratégicamente la empresa de manera correcta; el análisis DAFO.

Esta metodología consiste en concluir qué Amenazas y Oportunidades se desprende del análisis del entorno externo de la empresa y qué Fortalezas y Debilidades se han encontrado en el análisis interno de la empresa.



Ilustración 22. Descripción elaboración DAFO

(Fuente: ESIC)

Amenazas del Entorno Externo

- **Situación geopolítica muy inestable**, especialmente por el devenir de la guerra entre Rusia y Ucrania y su impacto en la economía europea.
- Las **proyecciones económicas** para el mundo, Europa y en particular para España se han revisado **notablemente a la baja**, existiendo además una gran incertidumbre.
- **Inflación de los precios de la energía**, en especial el gas y la luz, **y en su caso las posibles restricciones** en el corto y medio plazo.
- **Inflación de las materias primas y de los productos básicos de alimentación** en el último año, aunque se espera cierta relajación para el año que viene.
- **Disminución de la capacidad adquisitiva del consumidor** como consecuencia de la inflación generalizada de los últimos meses y sus expectativas para el año que viene.
- **Presión al alza de los salarios** para el año que viene que provocaría un encarecimiento de los recursos humanos de la empresa y con ello una merma en los resultados de explotación.
- **Subida de tipos de interés** que conlleva un encarecimiento de la financiación bancaria entre otros impactos.

- **Alto nivel de competencia en la zona** del sector de restauración y en especial relativa a la restauración organizada con marcas consolidadas y otras de reciente creación muy atractivas.
- La **dificultad de poder encontrar un local** con las dimensiones apropiadas y en una buena ubicación en la zona deseada de Tetuán puede ser una amenaza para la puesta en funcionamiento del negocio.
- La **alta rotación y falta de personal cualificado** en el sector de la restauración también puede ser una amenaza para consolidar un grupo humano potente que ofrezca un servicio excelente a los clientes.
- **Madrid es una ciudad con una amplia gama de opciones de ocio** en general entre la cuales nuestro público objetivo joven podría no elegir nuestra propuesta.
- Aunque ha habido una recuperación importante del sector de la restauración durante el año 2022 y los consumidores siguen deseando salir de casa para disfrutar de la restauración como una opción preferente para el próximo año, los expertos del sector indican que la frecuencia de visitas a estos establecimientos no será como los años prepandemia y el gasto previsto del ticket medio aun siendo mayor por el efecto de la inflación se verá mermado por un consumo más controlado.

Oportunidades del Entorno Externo

- Hay una **tendencia creciente a recuperar la vida social** tras el confinamiento sufrido por la pandemia del COVID.
- **Creciente población de estudiantes y trabajadores jóvenes en Madrid.**
- **Por parte de los clientes existe un mayor conocimiento e interacción directa** con las empresas como consecuencia de **desarrollo de la tecnología** y la penetración en la sociedad de los diferentes **canales digitales.**
- En la misma línea anterior, el **auge de las plataformas Ecommerce para restauración y servicios a domicilio.**
- El desarrollo tecnológico aplicado al sector de la hostelería ofrece cada vez **nuevas y mejores herramientas de gestión** para los negocios generando entre otros beneficios una mayor productividad en las operaciones de las empresas y la posibilidad de adaptarse mejor a los nuevos hábitos de consumo.
- Las **nuevas tendencias de consumo de productos ecológicos y de proximidad** ofrecen la oportunidad de trabajar en una oferta gastronómica más diferencial en comparación con negocios más orientados a la estandarización y ahorro en costes.
- **Falta de locales con una oferta conjunta de restauración y ocio colectivo** de calidad en Madrid orientado a la gente joven. Aunque la barrera de entrada

de competidores no es muy alta en general cuando se trata de un local con una propuesta más específica como es nuestro caso se entiende que puede ser una buena oportunidad. Se necesita un capital inicial importante para lograr esa diferenciación y por tanto no todo el mundo es capaz de desarrollar una oportunidad de negocio similar.

- España es un país en el que **la vida social mayoritariamente se realiza fuera del hogar** y en especial la restauración y el ocio colectivo son opciones preferentes para ello y existe una intención clara de siga siendo así. La **recuperación del consumo fuera del hogar** tras la pandemia así lo demuestra. Para el año 2023, se espera que, aunque haya momentos del día que verán su consumo reducido, como la noche, hay otros que se verán reforzados, **en especial las ocasiones para comer y cenar con familia y amigos.**

Debilidades Internas de la Empresa.

La mayor debilidad de la empresa es partir de cero y ser de **nueva creación** y, por tanto:

- **Desconocida en la zona y para el cliente objetivo** que obligará a realizar un **esfuerzo importante** para dar a conocer la empresa a través de numerosas **acciones de marketing**.
- De la misma manera, al ser una empresa de nueva creación y querer ganar clientes y cuota de mercado en la zona se quiere ofrecer precios muy atractivos con los que **márgenes iniciales serán estrechos**.
- Además, será **difícil subir los precios** si suben los costes ya que podría generar una decepción del cliente si les hemos propuesto una política de precios agresiva.
- **Acceso limitado a financiación externa bancaria y a un mayor coste.**
- **Grupo de personal nuevo y sin experiencia en trabajar juntos.**
- **Primer año resultados de explotación negativos.**

Fortalezas Internas de la Empresa

- **Concepto renovado de negocio** de restauración que proporciona un valor diferencial frente a la competencia y ofrezca una experiencia de cliente diferente.
- Se pretende tener una **buena ubicación** en una de las principales calles del barrio de Tetuán. Proporcionará al negocio muy buena visibilidad y atracción de público.
- **Calidad de instalaciones** tanto en cocina como en sala donde se pretende crear un ambiente especial gracias a su decoración y equipamiento.
- Relacionado con lo anterior, la implantación de un **sistema integral de conservación y manipulación de alimentos** en cocina ofrecerá a la empresa la garantía de cumplir con toda la normativa relacionada con la seguridad alimentaria y a la vez asegurará la calidad organoléptica de los alimentos en su elaboración y presentación.
- Ofrecer una **carta no muy amplia**, pero si con suficientes opciones para conformar una excelente comida, picoteo de tardeo o cena. Igualmente se quiere hacer una carta **muy versátil**, con una actualización periódica de la misma e introduciendo nuevas tendencias gastronómicas o preferencias de gusto de los clientes. La capacidad de innovar en la oferta gastronómica será clave.

- En la carta, **las hamburguesas serán uno de los puntos más diferenciales**. La reputación del local tendrá en esta opción uno de sus pilares más importantes.
- Aprovechar el auge del consumo en domicilio tiene que ser una fortaleza de la empresa para generar ingresos complementarios. **El diseño de la carta debe tener en cuenta este factor**. Platos sencillos de transportar y que mantengan sus propiedades lo mejor posible para cuando lleguen a los domicilios de los clientes. Elegir bien el packing correcto para esta opción será también muy importante. Se tiene que conseguir que el perfil de público joven que se desea tener favorezca también esta opción de ingresos.
- Las acciones de **marketing digital** tienen que proporcionar al negocio una ayuda esencial para comunicar y promocionar el local. Se quiere trabajar con **una empresa externa con experiencia contrastada** toda esta área del negocio.
- **Personal cualificado y motivado para afrontar un nuevo proyecto**. Se sabe de la dificultad que existe para encontrar personas comprometidas con un proyecto en este sector cuando se quiere abrir un negocio. Se hará un esfuerzo importante en materia de selección del personal acompañada por una política retributiva atractiva para intentar tener un equipo humano extraordinario y que sea el reflejo del estilo y valores que se desea para el negocio.
- Se dispone de un **socio capitalista con experiencia en el sector** que proporcionará un apoyo importante para la inversión inicial necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio. Esto proporcionará al negocio una estabilidad económica importante al menos durante los primeros años. A su vez

la experiencia de este socio en negocios de restauración ayudará a definir e implementar de una manera más eficiente las operaciones del negocio. También proporcionará una garantía para los proveedores que deben confiar inicialmente en el negocio y un conocimiento de costes que ayuden a obtener las mejores condiciones de compra posibles.

Parte III DESARROLLO DE NEGOCIO

1. EMPRESA

1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

— Misión

Prestar un servicio de restauración y ocio de calidad en un mismo local, donde pueda el cliente disfrutar del lugar con amigos, parejas, familiares o grupos de trabajo.

— Visión

Ser un local de restauración y ocio referente entre los jóvenes en la ciudad de Madrid, que nos permita ser de las primeras opciones en la mente de nuestros clientes al pensar planes en grupos de amigos, familiares, parejas o grupos de trabajo.

— Valores

Los valores que identifican la empresa son responsabilidad y sentido de la pertenencia, respeto a las personas, honradez y disciplina, unidad y trabajo en equipo, calidad del servicio, mentalidad de servicio, capacidad de compromiso, compromiso con la salud elaborando platos con materias primas de primera calidad.

1.2. SOCIEDAD

Se creará una sociedad limitada. Dicha elección se debe a que la Sociedad Limitada se caracteriza por ser el tipo de sociedad más utilizada por las PYMES. Sus características principales permiten la creación de la sociedad por una sola persona, el capital mínimo es de 3.000 euros y la responsabilidad se limita al capital aportado. Eso sí, hay que tener en

cuenta que la transmisión de las participaciones no es completamente libre, porque los socios tienen derecho de tanteo sobre los demás cuando estas se venden. (Quantum s.f.)

Ventajas de las sociedades limitadas:

- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- El número de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal.
- Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social.
- A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 40.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas. Esta ventaja sólo tiene realmente valor si parte de los beneficios los fueras a dejar como patrimonio de la sociedad. Si lo que quieres es llevarte todo el beneficio para tus gastos personales, tendrás que tributar por tu nómina o por los dividendos que te lleves y al final queda más o menos igual.
- Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto.

- Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

Inconvenientes de las sociedades limitadas:

- Las participaciones no son fácilmente transmisibles. Su venta queda regulada por los estatutos de la sociedad y la Ley, teniendo prioridad los restantes socios. Por tanto, no es una forma adecuada si se quiere captar a un gran número de inversores.
- La constitución de una sociedad limitada suele llevar una media de 40 días, por lo que, si necesitas darte de alta de forma inmediata para empezar a ejercer una actividad, es mejor hacerlo como autónomo.
- Si para obtener la financiación necesaria el banco nos pide garantías personales, la responsabilidad limitada se está “evaporando” en gran medida.
- Existe una cantidad mínima de inversión inicial del valor de 3000€

La elección de la sociedad limitada se produce entre las siguientes opciones de tipos de sociedades (Limitada s.f., 74-75).

En la siguiente tabla se realiza una comparación de los tipos de sociedades según sus características principales.

Forma	Clasificación	Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Empresa individual	Empresa individual	Uno	Ilimitada	Sin mínimo	IRPF
Sociedad civil privada	Empresa individual	Dos o más	Ilimitada	Sin mínimo	IRPF
Sociedad civil pública	Empresa sociedad	Dos o más	Ilimitada	Sin mínimo	IS
Sociedad colectiva	Empresa personalista	Dos o más	Ilimitada	Sin mínimo	IS
Sociedad comanditaria simple	Mercantil personalista	Un colectivo o un comanditario	Ilimitada para los colectivos, pero limitada por el capital aportado para los comanditarios	Sin mínimo	IS
Sociedad comanditaria por acciones	Mercantil capitalista	Un colectivo o dos comanditarios	Ilimitada para los colectivos, pero limitada por el capital aportado para los comanditarios	60000€	IS

Sociedad de responsabilidad limitada	Mercantil capitalista	Uno o más	Limitada al capital aportado	3000€	IS
Sociedad anónima	Mercantil capitalista	Uno o más	Limitada al capital aportado	60000€	IS
Sociedad laboral (SL y SA)	Mercantil capitalista	Cuatro o más, como mínimo tres trabajadores	Limitada al capital aportado	SL: 3000€ SA: 60000€	IS
Sociedad cooperativa	De interés social	De dos a cinco socios	Limitada al capital aportado	mínimo fijado en estatutos	IS

Ilustración 23. Descripción tipos de sociedades con sus características

2. PLAN DE MARKETING

2.1. OBJETIVO

El objetivo principal de BOCCO es posicionarse en la ciudad de Madrid como el lugar de referencia para gente joven que buscan un concepto moderno, divertido y con buen ambiente donde se mezcla una propuesta única de gastronomía y diversión.

Es decir, convertir nuestro local en la elección preferente de comida, tardeo o cena y la copa posterior con la posibilidad de divertirse con su círculo de amistades y todo dentro de un mismo local.

Para lograr esa atracción hacia nuestro local, consideramos muy importantes estudiar y definir muy bien los siguientes aspectos clave.

- **Imagen y Ambiente** de local
- **Localización** céntrica y con visibilidad
- Entender muy bien a nuestro **cliente objetivo**, sus motivaciones y sus expectativas a la hora de disfrutar de la gastronomía y del ocio con su círculo de amistades.
- Como resultado de este análisis definir las estrategias que engloban las variables que conforman el **Marketing Mix**, es decir; el producto/servicio, el precio, la distribución y la promoción.

2.2. LOGO E IMAGEN DE LA EMPRESA

Se elige el nombre de BOCCO para el local, un nombre creativo, original y con mucha personalidad. Estamos en un local orientado a gente joven, preferiblemente mayor de 18 años por lo que el logo representa bien esta oferta adulta mediante el uso de colores blanco y negro, y huyendo de colores más infantiles. El logo e imagen de la empresa se verá reflejado en diferentes sitios tanto en el local como todos los materiales de difusión (web, redes, etc.) así como en el merchandising que se realice.



Ilustración 24. Logo de Bocco



Ilustración 25. Ilustración local Bocco

2.3. LOCALIZACIÓN

Madrid, capital de España, se sitúa en el centro de la península ibérica. La ciudad de Madrid tiene una población de 3,28 millones de personas, perteneciente a la comunidad autónoma de Madrid con 6,77 millones de personas. (A. d. Madrid 2022)

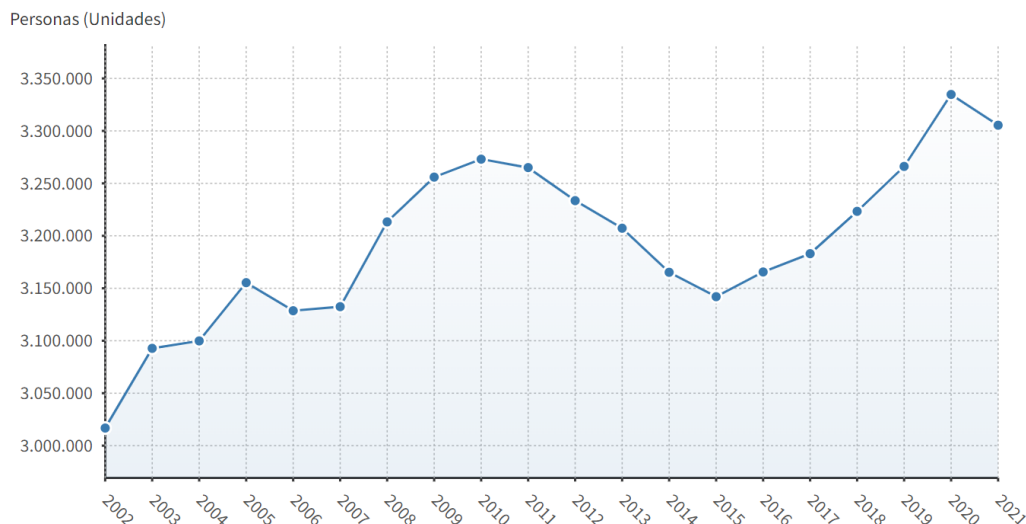


Ilustración 26. Población de la ciudad de Madrid

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)

La contribución de Madrid al PIB español es de 216.527 M€ euros, lo que la sitúa como la primera economía de España por volumen de PIB. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en la Comunidad de Madrid en 2020, fue de 32.048 € euros, frente a los 25.460 € euros de PIB per cápita en España. Es el mayor de todas las Comunidades Autónomas, así pues, podríamos decir que sus ciudadanos son los que mayor riqueza y calidad de vida tienen de España.

La comunidad de Madrid en total está ofreciendo enseñanza en instituciones universitarias a 321.261 alumnos. Se caracteriza por acoger estudiantes de todas las partes de España cada año. Estos estudiantes viven en residencias universitarias o comparten pisos y son muy activos socialmente.

La ciudad de Madrid está compuesta por 21 distritos: Centro, Arganzuela, Retiro, Salamanca, Chamartín, Tetuán Chamberí, Fuencarral- El Pardo, Moncloa-Aravaca, Latina, Carabanchel, Usera, Puente de Vallecas, Moratalaz, Ciudad lineal, Hortaleza, Villaverde, Villa de Vallecas, Vicálvaro, San Blas - Canillejas y Barajas.

Con el fin de garantizar una buena localización según los intereses deseados del negocio, se realizará un estudio de la ciudad de Madrid en el cual se tendrá en cuenta los siguientes factores: (A. d. Madrid, Información por distritos de la ciudad de Madrid 2022)

- **Población joven** de Madrid por distrito
- **Renta media** de cada distrito de la ciudad de Madrid.
- **Disponibilidad de locales** por distrito de la ciudad de Madrid
- **Precio medio por metro cuadrado** por distrito de la ciudad de Madrid

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)



Ilustración 27. Mapa de la ciudad de Madrid por distritos

Dado que el negocio está enfocado hacia un público de edad comprendida entre los 18-29 años, se realizará en primer lugar un estudio de los diferentes distritos según su **población**

joven. Esto ayudará a entender en que distritos se encuentra el mayor número de posibles clientes.

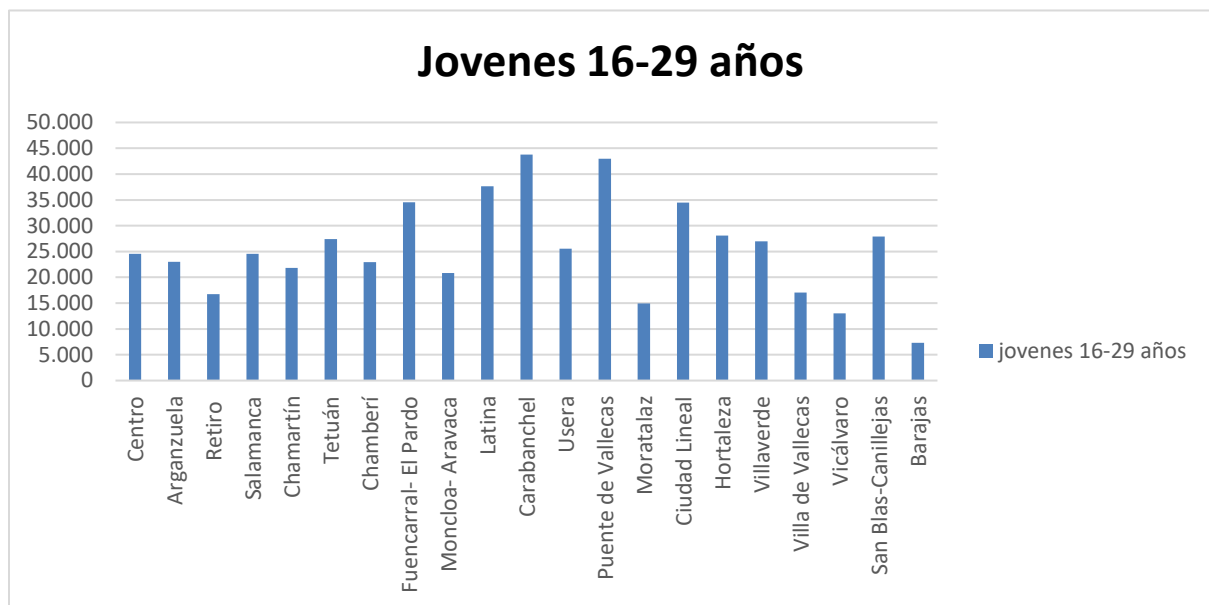


Ilustración 28. Número de jóvenes por distritos en la ciudad de Madrid

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)

Un factor importante que deberemos tener en cuenta es el **poder adquisitivo medio** de los barrios que unido a su **densidad demográfica de jóvenes** nos proporcionará una primera selección de los distritos de Madrid más convenientes para la apertura del nuevo restaurante:

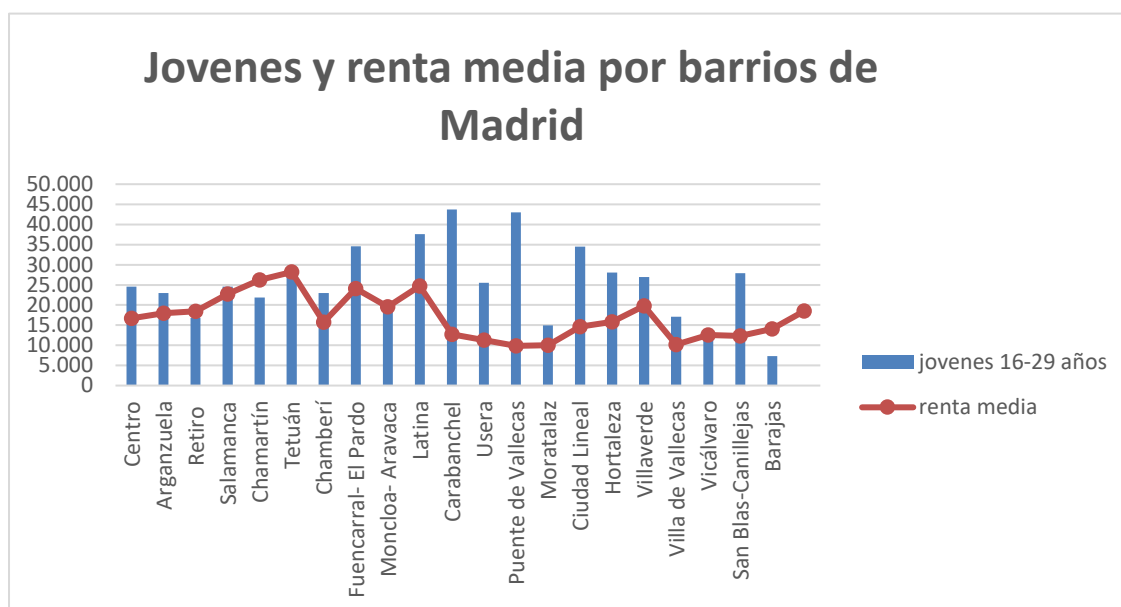


Ilustración 29. Número de jóvenes y renta media por distritos en la ciudad de Madrid

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)

Otro factor para tener en cuenta es el **número de competidores de hostelería** que tendríamos en cada distrito:

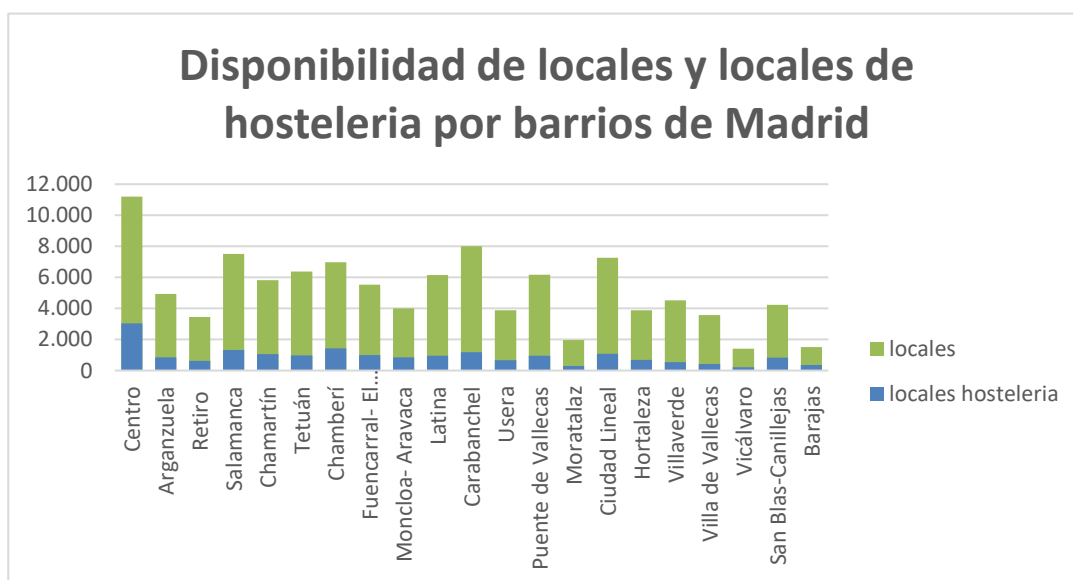


Ilustración 30. Número de disponibilidad de locales y locales de hostelería en los distritos en la ciudad de Madrid

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)

Adicionalmente, un factor distinto entre los diferentes distritos de la ciudad de Madrid para tener en cuenta es el **precio de los locales** por cada distrito.

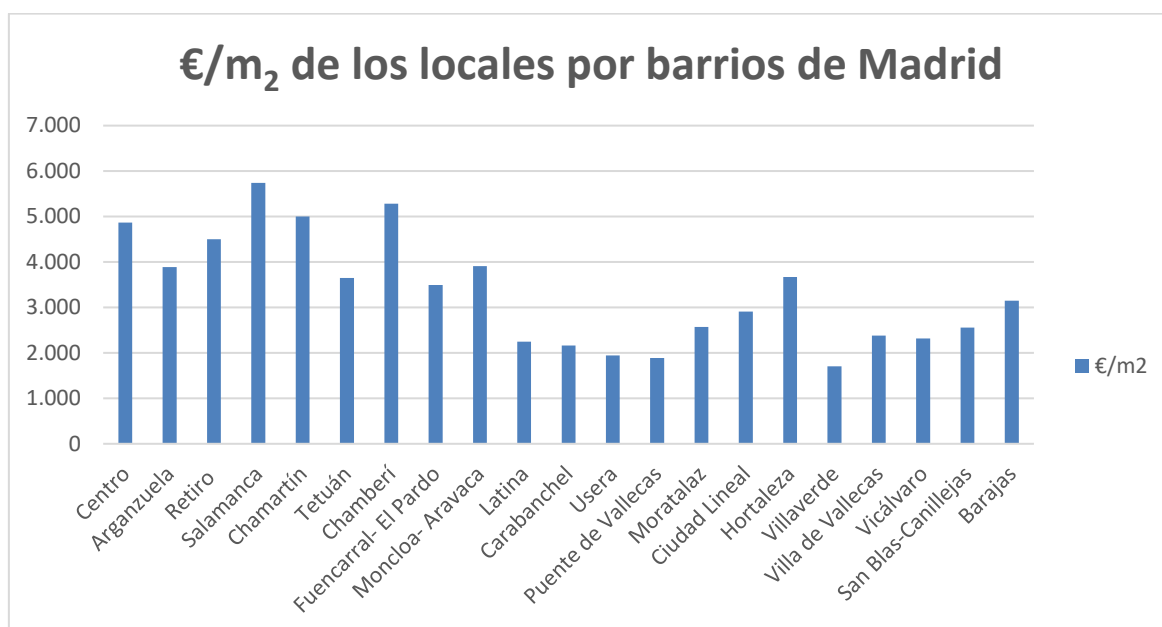


Ilustración 31. Coste por metro cuadrado de locales en los distritos de la ciudad de Madrid

(Fuente: Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid)

La renta media más alta se da en los barrios de Salamanca, Chamartín y Tetuán.

El coste medio de los locales se dispara en el barrio de Salamanca y Chamartín, por lo que **decidimos abrir el local en el distrito de Tetuán.**

Tetuán está organizado administrativamente en seis barrios: Bellas Vistas, Cuatro Caminos, Castillejos, Almenara, Valdeacederas y Berruguete.

Es un distrito cosmopolita con centros comerciales modernos, los emblemáticos edificios de oficinas de Puerta Europa y el parque de Agustín Rodríguez Sahagún. La oferta de ocio nocturno abarca desde tabernas de barrio tradicionales y pubs irlandeses hasta coctelerías y discotecas sofisticadas.

El Mercado de Maravillas, es un mercado de abastos construido en los años 40 en el que se pueden degustar tapas. La oferta de restauración es multicultural e incluye restaurantes de cocina china y peruana. Pero escasean los locales de ocio para las tardes.

Con la ubicación del local en Tetuán, nos garantizamos un importante tránsito de público y además se puede acceder a él por transporte público de manera fácil y cuenta con múltiples parkings públicos en la zona.

2.4. CLIENTE OBJETIVO

El público objetivo del local son gente joven que desean disfrutar en grupo, con una característica común: lo quieren hacer sin prisas, sin tener que dejar el local al acabar de comer o cenar, y que valoran nuestra doble oferta: los servicios de ocio que ofrecemos al igual que la calidad de los productos de hostelería que servimos y todo bajo un ambiente moderno, cordial y divertido.

El principal objetivo de público donde BOCCO pondrá su foco son los **jóvenes de 18 a 29 años**, con **perfil universitario o recién incorporados al mundo laboral**. Es un perfil de gente que en la mayoría de los casos están **solteros o con pareja recientes** y su preferencia de diversión suele ser con sus grupos de amigos.

No tienen obligaciones familiares y su mayor deseo es disfrutar de un momento vital donde empiezan a conocer la independencia personal y comienzan a tener sus primeros ingresos que desean gastar en disfrutar lo mejor que puedan su tiempo de ocio. El nivel socioeconómico buscado es alto, medio-alto, medio.

En dicho tiempo de ocio, el disfrute del “**tardeo**” es una de sus preferencias y que tan de moda se ha puesto tras las restricciones horarias que trajo la pandemia.

Ellos son la **generación Z**, los nacidos en 1996-2012 y suponen casi ocho millones según la estadística española, aproximadamente 500.000 jóvenes en la ciudad de Madrid y representan más del 25% de la población mundial.

A diferencia de la generación Alpha, que es la posterior, se consideran sociales, priorizan temas de diversidad y de bienestar, son prácticos y realistas y priorizan la resolución de conflictos.

Según el Informe de la Educación realizado por la compañía GoStudent, en comparación con la media europea los jóvenes españoles son los que más disfrutan de salir con sus amigos. En concreto, así lo hacen un 60% frente al 56% del resto de los países europeos.

Es una generación muy social, muy cercana al gaming y los juegos en general como forma de disfrute.

Gracias a las instalaciones y servicios que se ofrecen en BOCCO, los clientes encuentran en un mismo lugar, ocio y restauración, una oferta conjunta que escasea en la ciudad de Madrid. Existe una gran oferta de ocio nocturno, pero es muy escasa la oferta de ocio para la tarde y en especial para la gente joven. Por lo que BOCCO ofrece un valor añadido diferencial a la oferta hostelera de la ciudad.

Para estos clientes es importante disfrutar sin presión del tiempo de estas actividades algo que no ocurre cuando reservas una mesa en un local solo de restauración. Otra de las motivaciones de los clientes será el precio atractivo del uso de estos servicios de ocio.

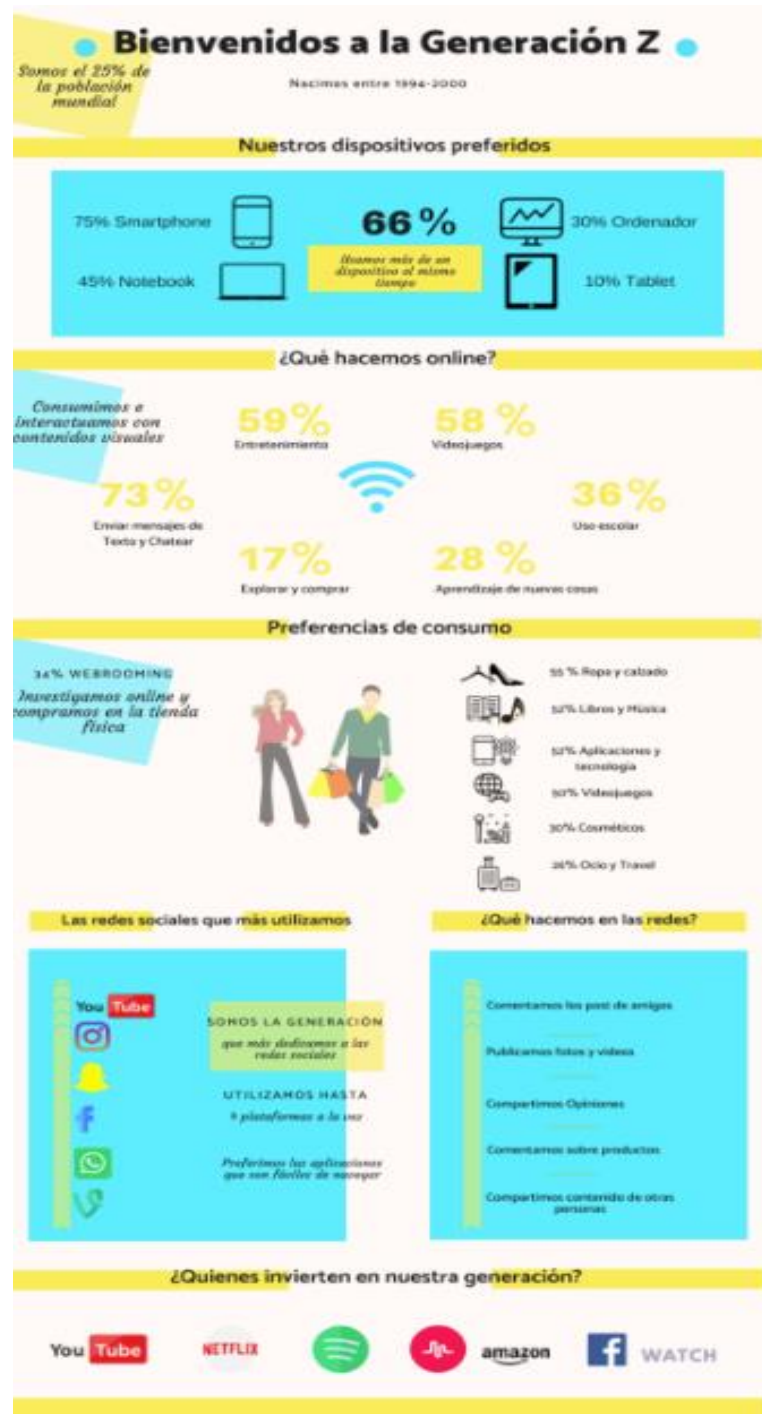


Ilustración 32. Características de la Generación Z

2.5 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

A continuación, se realizará un análisis de estrategia de marketing mix. Este concepto hace referencia al análisis de las conocidas 4 P's que se vincula a los términos en inglés de *Product, Place, Promotion* y *Price*.

1. **Precio (Price):** Es la variable que ayuda a entender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación suelen justificar el precio elegido.
2. **Producto (Producto):** Intenta explicar la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, los cuales mejoran y añaden valor al producto.
3. **Distribución (Place):** Engloba las fases y canales que atraviesa el producto hasta que llega al consumidor; es decir, desde su producción hasta su almacenaje y transporte.
4. **Promoción (Promotion):** Es la actividad que la empresa desarrollará para que su producto llegue al máximo número de clientes del amplio público, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos. Aquí es donde se desarrolla lo que entendemos por acciones publicitarias o de difusión comercial. (McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach. 1960)

MARKETING MIX



Ilustración 33. Descripción de los elementos del Marketing Mix

Este tipo de análisis es un clásico dentro de los estudios de marketing en las últimas décadas, desde que McCarthy planteó este modelo en 1960 en su libro *Marketing: A Managerial Approach*.

Definió estas cuatro variables como las tradicionales para las compañías a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse metas u objetivos. Su profundo estudio y combinación son la clave para las posteriores decisiones de la empresa en la búsqueda de futuros retos comerciales.

Este concepto de marketing mix original se creó durante una época en que la mayoría de las empresas vendían productos físicos y se actualizó en la década de 1980 a medida que comenzaron a surgir más empresas orientadas a los servicios.

A esta actualización se le denomina *El modelo de las 7P*, e incluye tres nuevas variables que consideramos igualmente esenciales para el desarrollo de nuestro negocio al considerar la hostelería y el ocio un negocio de servicios y de imprescindible orientación al cliente. Hacen referencia a las Personas, Procesos y Posicionamiento. (McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach 1960)

- **Personas:** a la hora de hacer ventas (de cualquier tipo, online u offline), el objetivo son las personas, ya que son ellas los clientes potenciales. En base a ello, la experiencia del usuario debe ser prioridad para realmente alcanzar el éxito. Por ello, el trato deber siempre ser personalizado y los mensajes dirigidos a las emociones de los usuarios. *(se analiza en el apartado de RRHH)*
- **Procesos:** cuando hablamos de procesos, hacemos referencia a la atención al cliente. Se basan en la comunicación directa entre el consumidor y la marca, esa retroalimentación que puede ser positiva o negativa, de acuerdo con la efectividad con la que se lleven a cabo. Incluyen las respuestas a email, llamadas, la información que se ofrece, así como el trato al cliente.
- **Posicionamiento:** es la percepción que tiene los clientes sobre la empresa. El posicionamiento de una marca tanto online como offline, depende en gran medida de su reputación. Es por ello por lo que incluir testimonios y la posibilidad comentar cada

servicio y producto, es lo que se llaman reviews, ayuda mucho a ganar la confianza de los potenciales clientes (*se analiza en el apartado de promoción*)

Existen otras fuentes que hacen referencia a estas nuevas variables esenciales cuando se trata de una empresa de servicios y que se refieren a ellas como la gestión de “los momentos de la verdad”, definidos como cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio.

Cabe mencionar que un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas), es también un momento de la verdad.

En estos momentos de la verdad, el servicio esencial que ofrece la empresa debe estar reforzado por otro tipo de servicios que Lovelock agrupo en los llamados servicios de facilitación y servicios de mejora y que representa en la llamada “Flor del Servicio de Lovelock” y que se representa a continuación.

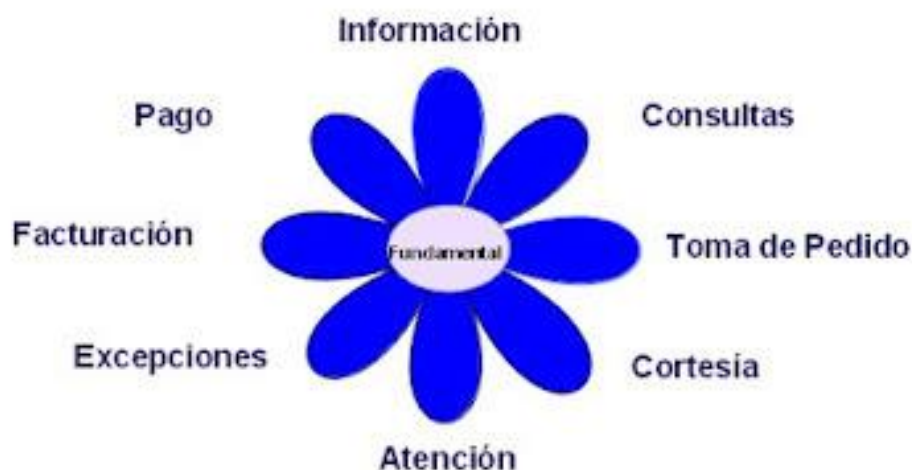


Ilustración 34. Flor del Servicio de Lovelock

2.5.1 PRODUCTO / SERVICIOS

a. OFERTA DE SERVICIOS

Claramente ofrecemos dos servicios diferenciados pero que en la combinación de estos estará la base del éxito del negocio. El **servicio de gastronomía** que lo compone nuestra carta y **el servicio de (ocio) juegos** que lo componen diferentes opciones que se detallan más adelante.

Es importante considerar que estos servicios no solo han de ser definidos como tales sino también debe ser tenido en cuenta otros factores como la experiencia del usuario, el lugar y ambiente donde se consume, la información que ofrecemos a los clientes sobre estos servicios, etc.

El horario de apertura del local de 13:00 a 01:00, todos los días de la semana.

— Servicio de Gastronomía.

- Cabe destacar que toda la comida será elaborada en el local, con materias primas de primera calidad y en la medida que sea viable con productos de proximidad y ecológicos. En este sentido, se quiere conseguir un grado de diferenciación importante tanto en el resultado final de los platos, en su presentación como en el servicio de estos.

Nuestra carta competirá con la oferta de locales para gente joven que generalmente suelen ser importantes franquicias de ámbito local o nacional y en las cuales a menudo en su búsqueda de maximizar la rentabilidad recortan en calidad de materias primas, ajustan cantidades en los escandallos o sus presentaciones finales de los platos son sencillas.

La oferta gastronómica completa de Bocco se compone de una carta amplia donde encontrar snacks, una carta de entrantes, una carta de hamburguesas, una carta de especialidades y una carta de postres.

Esta mayor oferta gastronómica es también nuestro diferencial valor añadido.

OFERTA GASTRONOMICA

Carta de Snacks

- Mix de Croquetas; Jamón, Cecina y Boletus
- Nachos con guacamole, crema agria, pico de gallo y queso fundido
- Palitos de Mozzarella con salsa
- Fingers de pollo con una de nuestras salsas.
- Patatas (fritas, de luxe, o asadas)

Carta de Entrantes

- Ensalada de Salmon, aguacate y mango
- Ensalada Cesar (a elegir entre pollo, salmón, o anchoas)
- Ensaladilla con Bonito
- Causa Limeña
- Burrata con Melocotón Asado, pasas y brotes tiernos
- Risotto Boletus con Foie

Carta de Hamburguesas

El pan de las hamburguesas se podrá personalizar eligiendo entre: pan brioche, pan trigo, pan 8 cereales, pan oliva negra, pan espelta, o pan sin gluten.

- Hamburguesa Novata: 160/250 gramos de carne de chuleta de vaca y queso cheddar.
- Hamburguesa Sabia: 160/250 gramos de carne aguja premium de rubia gallega, picaña madurada y queso cheddar.
- *Hamburguesa Reina*: 160/250 gramos de carne aguja premium de rubia gallega, picaña madurada con doble cheddar, doble de bacon ahumado y su salsa picante.

- *Hamburguesa Brava*: 160/250 gramos de vaca rubia gallega y rabo de vaca, queso Old Gouda y manzana asada.
- *Hamburguesa Golosa*: 160/250 gramos de ternera, tomate, cebolla caramelizada, queso de cabra y mermelada de arándanos.
- *Hamburguesa Veggie*: 160 gramos burger vegetariana de garbanzos y champiñón con berenjena frita, queso cheddar, tomate y cebolla caramelizada.

Todas las hamburguesas podrán acompañarse con:

- Patatas fritas o patatas de luxe.

Carta de Pescados

- Tataki de atún rojo
- Pulpo Asado con Espuma de patata
- Tartar de Salmon con tostadas de sésamo
- Dados de Bacalao Rebozado con pimientos de piquillo

Carta de Carnes

- Steak Tartar
- Entrecot Premium
- Costillar de Vaca a baja temperatura

Postres

- Tarta de Queso
- Torrija de Brioche con Helado
- Tatine de Manzana

Bebidas

- Cervezas nacionales e internacionales
- Vino
- Refrescos
- Combinados
- Cocteles

— **Servicios de ocio (juego)**

- Los servicios de juegos y diversión estarán ubicados en lo que hemos denominado zona de Ocio, destinada a albergar las diferentes opciones de diversión.
- Uno de los valores añadidos de este local es **la variedad y oferta de juegos** ofrecidos: queremos que todo el mundo este jugando, por lo que hemos elegido equipar el establecimiento con una combinación de juegos que sobre todo fomenten **la diversión en grupo** y por qué no, con cierta competitividad individual y colectiva.
- De la misma manera, a la hora de elegir qué tipo de juegos seleccionar para el local, es importante tener en cuenta que su disfrute tiene que ser **compatible con la consumición de nuestros servicios de gastronomía**. De ello dependerá hacer rentable esta zona que por lógica será relevante en cuando a los metros cuadrados que va a demandar.
- Son muchos los tipos de juegos posibles, desde los más tradicionales a los juegos digitales de última generación. Sin embargo, nos hemos decantado por juegos que en general son **conocidos por casi todos los públicos y fáciles de entender sus reglas** y que sabemos con certeza que garantizan pasar un gran momento de diversión en grupo. Estamos seguros de que nuestro público objetivo ha jugado a ellos alguna vez y por tanto su disfrute es inmediato.

- Buscamos una diversión que cree un **ambiente vivo, animado** que invite a la participación colectiva, compatible entre unos juegos y otros; y todo dentro de una **armonía general** que hagan de esta zona un sitio perfecto para pasar un buen rato con los amigos y amigas.

Al igual que en la zona de restauración, queremos que los juegos sean representativos del ocio de diferentes culturas internacionales.

Por último y para completar el ambiente de diversión en esta zona de ocio, instalaremos una pantalla de proyección de cine y televisión de grandes dimensiones donde se podrá disfrutar de eventos especiales, como por ejemplo los partidos de futbol o simplemente videos musicales que animen el local.

- Los juegos analizados son los siguientes:
 - ✓ **Shuffleboard (tejos)**: Tiene una superficie de madera que varía entre los 3,5 y 6,5 metros de largo. Posee una altura de 75 centímetros y un ancho de 50 centímetros. Las líneas están demarcadas a unos 15 y 30 centímetros desde el extremo. Además, una línea de falta está dibujada a 1,8 metros del extremo. La idea es entonces que, los discos crucen la línea sin caerse de la mesa, de esta forma el juego podrá ser válido y sumar puntos al jugador. Para jugar al tejo en una mesa de shuffleboard debes darle a cada jugador o equipo (de dos personas), cuatro discos de metal con peso. Cada uno de estos deberá estar marcado bien sea de color azul o rojo. El equipo o jugador ganador será el que mayor número de puntos consiga.



Ilustración 35. Imagen ejemplo del juego del shuffleboard del local de Bocca

- ✓ **Futbolín:** el futbolín es un juego de mesa que abarca los parámetros del fútbol, éste juego está constituido por una mesa de madera y alrededor de ella, van incrustadas unas palancas, las cuales sirven como manilla para poder girar a los jugadores del futbolín. El equipo ganador del juego es el que consiga meter más goles al equipo contrario. Número de fijadores por partido recomendado: 4 personas. (aunque se podría llegar a un máximo de 8 personas por partido).

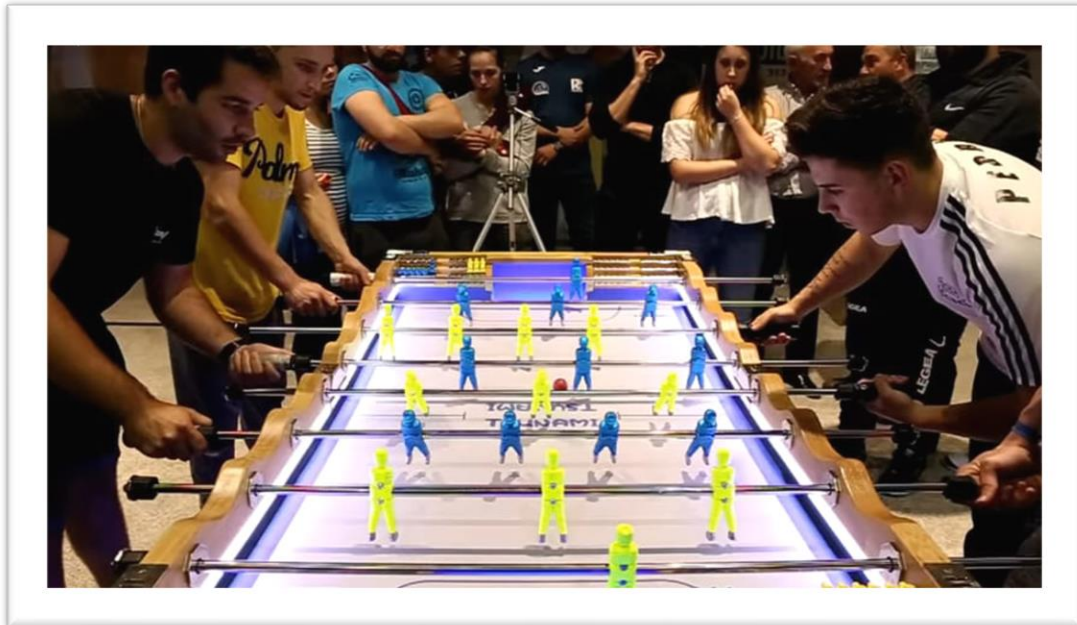


Ilustración 36. Imagen ejemplo del juego del futbolín del local de Bocco

- ✓ **Beer pong:** se juega en dos equipos a lo largo de un tablero. El juego consiste en encestar la bola en los vasos del equipo contrario. El equipo ganador será el primer en encestar una bola en todos los vasos. Existen varias normas, en cada partida tiran todos los jugadores del equipo con una bola independiente. Si en el turno de un juego de cada equipo se encestan dos bolas en el mismo vaso se retirarán dos vasos del equipo contrario. Mientras se lanza la bola a los vasos del contrincante, el otro equipo no podrá tocar la bola a no ser que este bote en la mesa y si la bola se mantiene en el borde de un vaso, el equipo podrá intentar salvar dicho vaso soplando a la bola y sacándola del recipiente.

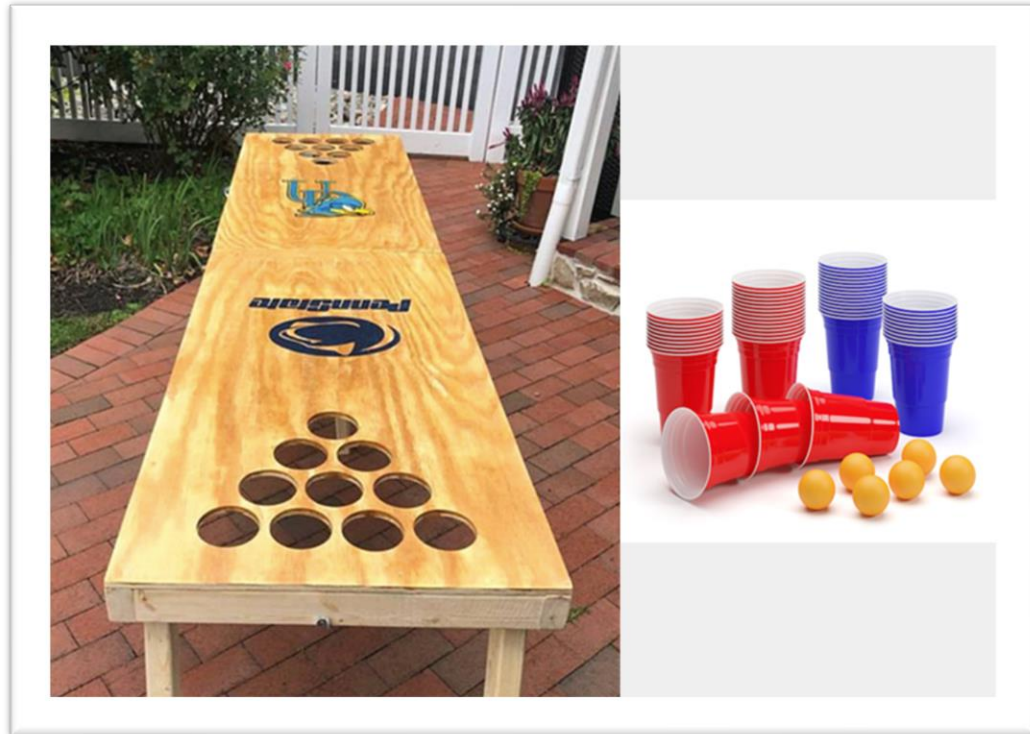


Ilustración 37. Imagen ejemplo del juego del beer-pong del local de Bocco

- ✓ **Billar:** Las bolas ubicadas en la mesa en un triángulo están divididas en siete rayadas, siete lisas y la bola ocho, la negra, que es fundamental en la partida. La función de la bola blanca estará basada en orientar la partida, por lo tanto, esta pieza se golpeará con el palo de billar para alcanzar a las demás bolas y hacer que estas entren en los agujeros o troneras. El primer tiro que ejerza el jugador se basará en lograr que una de las bolas caiga en uno de los agujeros o por el contrario, ejercer un tiro donde cuatros bolas golpeen al mismo tiempo, las bandas. El que consiga esto primero, elegirá si juega a lisas o a rayadas y a partir de ahí tendrá que introducir las bolas elegidas una detrás de otra en las troneras. La última en entrar es la negra o bola 8. El ganador del juego sera el que consiga introducir todas sus bolas en los agujeros o troneras y finalmente la negra.



Ilustración 38. Imagen ejemplo del juego del billar del local de Bocco

- ✓ **Dardos:** Los dardos como tal son flechas de mano con una punta más pesada en forma de aguja y un extremo ligero a base de plumas o alas de estabilización. El juego de dardos es un juego de puntería en el que el propósito como jugadores es lanzar el dardo a la diana, a un área diferente de la misma en cada caso, con el fin de sumar puntos. Una vez lanzados todos los dardos, el jugador o equipo ganador sera aquel que más puntos haya conseguido. En nuestro caso optamos por la versión electrónica.

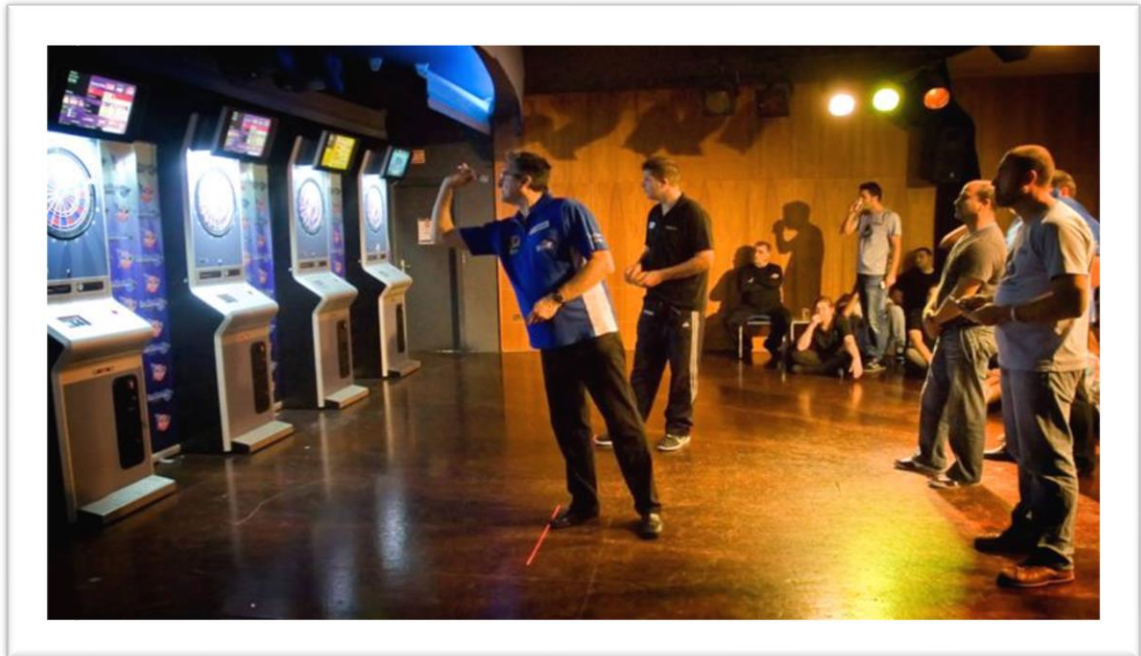


Ilustración 39. Imagen ejemplo del juego de los dardos del local de Bocco

- ✓ **Maquinas Arcade.** Quizás la más representativa sea **Pac-man**, un juego muy famoso en USA y en Japón. El juego da la oportunidad de jugar entre cuatro jugadores, en los que cada jugador juega de manera individual. El jugador controla a Pac-Man a través de un laberinto azul, comiendo Pac-Dots, otros jugadores o frutas. Las frutas dotan a los jugadores que se las comen de beneficios como es ser inmune, más grande o rápido durante un tiempo limitado. Cuando se comen todos los Pac-Dots, Pac-Man pasa a la siguiente etapa. Además, existen cuatro fantasmas que persiguen a los jugadores y en caso de alcanzarlos les quita una vida hasta así eliminar al jugador de la partida.



Ilustración 40. Imagen ejemplo de los juegos arcade del local de Bocco

- ✓ **Máquinas recreativas Pinball:** Un pinball es un juego que se basa en el impulso de una bola en el interior de un tablero equipado con diversos componentes. El objetivo es que la bola vaya impactando en distintos elementos para acumular puntos, sin que salga del terreno de juego. El juego se inicia cuando, por acción de un resorte, la bola es enviada hacia adentro de un tablero inclinado. Cuanto más tiempo este la bola en el tablero chocándose con distintos obstáculos más puntos obtendrá el jugador. Si se juega en un grupo, el ganador será el jugador que más puntos haya conseguido.

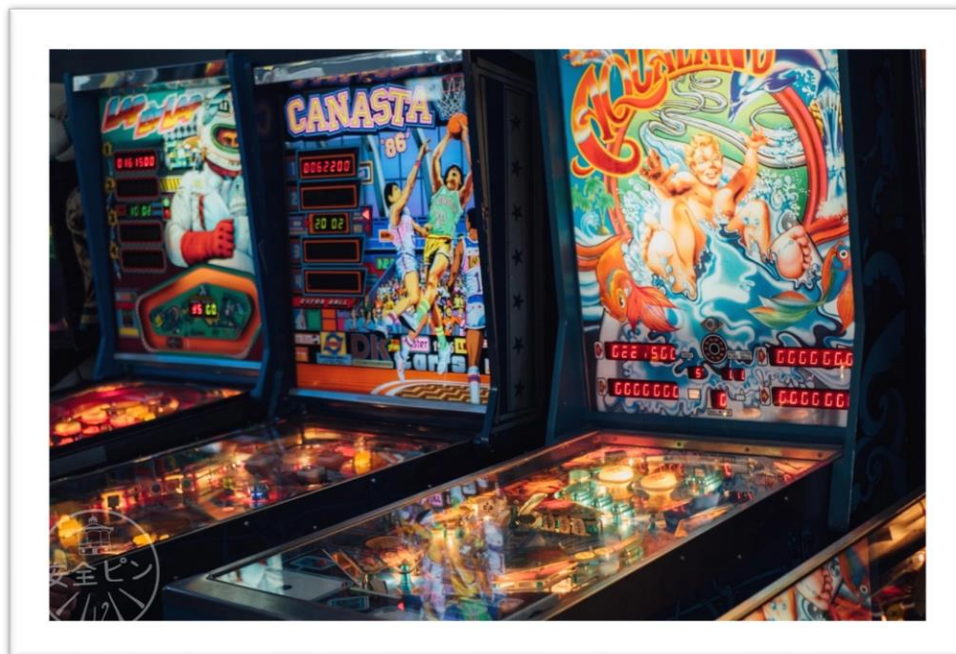


Ilustración 41. Imagen ejemplo del juego del pinball del local de Bocco

b. ZONAS DE SERVICIOS

El acceso al local se realizará a través de un área **de recepción y espera**, donde el cliente esperará para ser ubicado en su lugar reservado o en función de las ubicaciones libres en ese momento. En esta zona de recepción también se realizará el control de admisión.

Tras esta área de recepción y espera, el local estará formado por dos zonas principales.

La primera, **la zona de restaurante**, albergará plazas sentadas con una combinación de mesas altas y bajas en el **área de sala** y se completará con una amplia **área de barra** en la cual gracias a unas sillas altas también se podrá disfrutar de la oferta gastronómica. A la finalización del servicio de cenas, en ambas áreas se podrá disfrutar de la oferta completa de bebidas y cocktails.

La segunda, **la zona de ocio**, dispondrá de las áreas para ubicar las diferentes tipologías de juegos combinadas e intercaladas entre ellos se dispondrá de varias hileras de mesas altas donde también se pueda disfrutar de la oferta completa de gastronomía y bebidas que dispone el local.

La manera de fusionar ambas zonas con un mismo estilo, ambiente y decoración es uno de los distintivos más importantes de este negocio y es una de sus mejores propuestas de valor añadido. Para lograrlo, una de las ideas a implementar es que el local disponga de una infraestructura central que permita dar un servicio correcto de gastronomía a ambas zonas.

El ambiente, decoración y música serán similares en todo el local, pero entendemos que el nivel de sonido y movimiento será más intenso en la zona de ocio por lo que preferimos sean zonas separadas, aunque siempre con un mismo estilo.

c. *DECORACION y AMBIENTE*

La decoración y el ambiente es de gran valor para una buena experiencia de los clientes en el local, tanto de restauración como de ocio. La decoración del local deberá ir acorde con el posicionamiento que deseamos dar al local, al igual que la imagen que tengan nuestros clientes de dicho.

Para ello, la decoración del local se busca unos acabados en madera que supongan un ambiente acogedor para los clientes. Además de una paleta de colores pálida que se base en blancos, maderas y pequeños detalles en negro.

Para ello, se opta por clasificar unas imágenes tipo de la idea de decoración que se desea dar al local tanto en la zona de ocio como de restauración.

Topping and Salads (Calle Orense 22)





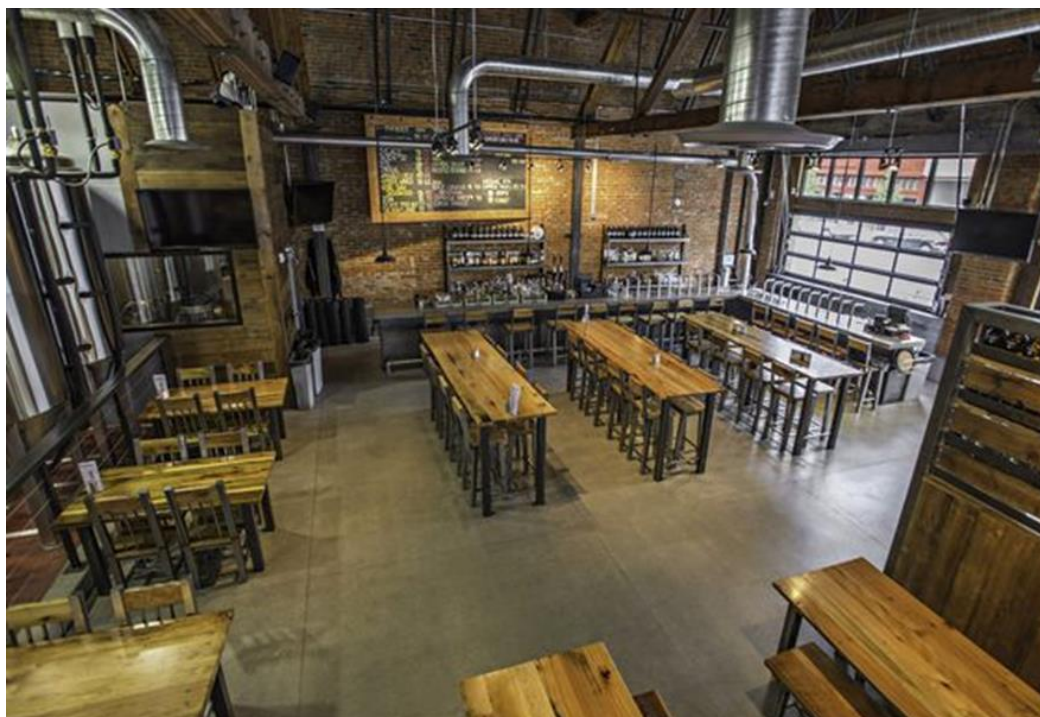










Ilustración 42. Repertorio de imágenes ejemplo del local Bocca

2.5.2 PRECIOS

El precio es la variable del marketing mix que mayor impacto tiene en la generación de beneficios de la empresa. Una buena gestión de proveedores y de optimización de los gastos en general pueden sin duda ayudar a una mayor rentabilidad también, pero una política acertada de precios será la clave para obtener la rentabilidad deseada.

Poner un precio justo y real a la oferta gastronómica y de ocio de nuestro local es todo un desafío. Sobre todo, porque es inevitable verse influido por factores externos que afectan a nuestra rentabilidad, como la subida del coste del producto, el alquiler del local, las nóminas de los empleados, etc.

Existen diversas técnicas bastante efectivas para fijar una estrategia de precios. Elegir una o una combinación de ellas, dependerá de varios factores entre ellos en parte del tipo de restaurante que queremos montar, del precio marcado por nuestra competencia y de la demanda de unos productos u otros.

Nos vamos a centrar en la estrategia de precios para nuestra oferta gastronómica que será nuestra principal fuente de ingresos tanto en la zona de restauración como en la zona de ocio. Los precios de la oferta de juegos no serán muy altos con el objetivo de ser un reclamo para el consumo de nuestra oferta gastronómica en la zona de ocio. (Metodos para la fijación de precios 2022)

Entre las diferentes estrategias de fijación de precios que existen podemos destacar las siguientes:

1. Estrategia de fijación de precios basada en la competencia

En este caso se utiliza como referencia los precios de su competencia más cercana o similar a los servicios que vamos a ofrecer. En función de ello se puede optar por:

- *Fijar el mismo precio que nuestro competidor directo.* Esta técnica funciona si la marca es similar.
- *Fijar un precio más bajo que nuestro competidor.* Esta estrategia nos irá bien si nuestro concepto es más informal o si lo que buscamos es rentabilizar de forma rápida.
- *Fijar un precio más alto que nuestra competencia.* Una táctica muy buena si nuestro restaurante vende más exclusividad o es superior y buscamos que los comensales tengan una opción más exigente y de mayor nivel por la zona.

En general nuestra estrategia inicial será tener unos precios algo más altos que los competidores directos o a ofertas gastronómicas similares. No queremos que la primera sensación que tengan los clientes ante la nueva apertura del local sea negativa por tener unos precios demasiados altos de lo que ellos suelen estar acostumbrados a pagar, pero sin embargo queremos aprovechar la novedad del local, de la propuesta novedosa que se ofrece y del ambiente y del excelente trato al cliente que se quiere ofrecer para tener un ligero sobreprecio sobre locales similares.

Restaurantes	Hamburguesas	Patatas	Entrantes	Postres	Ensaladas
Juanchos BBQ	14,5€	Incluidas	9,90€-12,90€	5,9€	-
Goiko	11,4€ - 18€	Incluidas	9,5€ - 14€	7€	12€
Junk Burguer	11,9€ - 14,9€	3,4€	9,9€	7,95€	-
Burnout	8,5€ - 12,75€	Incluidas	7,5€ - 12,5€	5,5€	10,5€
Vicio	11,9€ - 13,9€	3,9€ - 5,9€	-	6,5€	-
Antoñita Burguer	13€ - 17€	4,5€	9,5€	6€ - 7€	-
Frankie Burguer	10,9€ - 13,50€	Incluidas	9,5€ - 12,5€	6€	-
Bistroteca	12,5€-16€	Incluidas	10€-12€	7€	14,5€

Ilustración 43. Tabla comparación de los precios de la competencia en Madrid

2. Estrategia de fijación de precios basado en la demanda.

También podemos establecer nuestra estrategia de precios de la carta en función de la demanda que observemos de los diferentes platos que forman la oferta gastronómica de nuestro local.

Dependerá de varios factores, como el ambiente, la propia experiencia de los comensales o la oferta existente alrededor, si ofrecemos propuestas originales y únicas por la zona únicos, podremos elevar un poco más los precios.

Dentro de nuestra amplia carta, nos gustaría que nuestra oferta de hamburguesas fuera un factor diferencial y de reconocimiento de nuestro local por lo que esperamos que la demanda de este producto sea alta y pudiésemos tener unos precios algo más altos que la competencia.

3. Estrategia de fijación de precios basado en función del coste.

Otra opción es fijar los precios de nuestra oferta gastronómica en función del coste de los alimentos utilizados en la elaboración de cada plato.

Es una manera sencilla de controlar los márgenes de venta en todo momento evitando que se produzcan desequilibrios tanto por errores de precios fijados demasiado altos o bajos.

La forma de proceder sería la siguiente:

- Por otro lado, hay que calcular el coste de la materia prima mediante el uso de una plantilla de escandallos. Por ejemplo, si hacemos una ensalada César, debemos calcular uno por uno el coste de cada ingrediente y su gramaje o unidad utilizada (pollo, aderezo, lechuga, pan tostado, queso parmesano o cualquier elemento más).
- Posteriormente debemos elegir el porcentaje del coste deseado sobre el precio de venta, es decir que vamos a gastar en materia prima. Generalmente, aunque varía

según cada palto, va a ser entre un 25% y un 35%. El propósito de la mayoría de los restaurantes es ajustarlo al máximo para convertir esta parte en ganancia.

- Finalmente, calcular el precio del plato mediante un cálculo sencillo al aplicar la fórmula de: $\text{Precio} = \text{Coste de la materia prima del plato} / \text{Porcentaje del coste deseado}$.

Ejemplo: $\text{Precio} = 4 \text{ euros (Coste de la materia prima del plato)} / 28\% \text{ (Porcentaje del coste)}$
 $= 14,29 \text{ euros}$ es el precio que se utilizará para el plato.

2.5.3 DISTRIBUCIÓN

En la mayoría de los negocios de restauración no suele haber intermediación entre el cliente y la empresa por lo que el canal de distribución es el directo al realizarse los servicios en el propio local.

En el caso de Bocco los distintos tipos de canales de distribución que se utilizarán serán:

- **Una reserva previa.** Se podrá realizar por teléfono o mediante la página web para los servicios en la zona de restauración. En estos casos, el cliente nos facilitará los datos necesarios para realizar la reserva, es decir, hora de reserva, número de personas y datos de contacto personales
- **Sin reserva previa.** Mediante la asistencia directa al local y en la zona de recepción, los clientes podrán acceder a la zona de restauración siempre condicionado a la disponibilidad de mesas libres. En el caso de la zona de ocio, el acceso estará limitado por la capacidad máxima autorizada por la normativa.
- **Servicio de Take Away.** Este canal de distribución podrá realizarse mediante el contacto directo a través de la página web y teléfono y su recogida será en el propio local o mediante la vía de plataformas de comida de reparto a domicilio como Glovo o UberEats. Inicialmente no se contemplará esta opción, una vez hayan pasados los primeros años del inicio de la actividad se estudiará la posibilidad de implementarlo.

2.5.4 PROMOCIÓN

La promoción del local y de los servicios ofertados es esencial para darse a conocer a nuevos clientes y fidelizar a los ya usuarios o clientes. En el caso de Bocco al ser un negocio de nueva apertura será muy importante tener una actividad de promoción intensa durante los primeros meses desde su puesta en funcionamiento.

Para ello elaboraremos el plan de promoción de nuestro negocio en varios puntos:

- Página web: www.bocco.es (dominio disponible) se desarrollará una web donde se describirán los servicios ofrecidos tanto de restauración como de ocio, los horarios del local, los eventos que se organicen, etc. A través de la página web los clientes podrán reservar para la zona de restaurante. La página la haremos en wordpress que nos permite una actualización periódica de contenidos muy sencilla sin dependencia de ninguna agencia.
- Blog: La página contará con un blog dedicado a contenidos sobre los juegos. Daremos detalle de las normas de cada uno de los juegos ofrecidos, que servirá de consulta a los usuarios (muchos juegos tienen diferentes normas según zona geográfica). Y también hasta mostraremos el calendario de eventos programa (ver detalle en eventos). El objetivo del blog es doble: Mantener una web activa, y atractiva con nuevos contenidos, y conseguir gracias al blog mejorar el posicionamiento SEO que otorga Google. Objetivo: 1 post cada quince días.
- Redes sociales: se usarán las dos redes con mayor penetración entre los jóvenes según el reciente estudio de IAB: Instagram y TikTok. En ambas redes publicaremos post con fotos y videos de las actividades y servicios que se ofrecen en el local. Marcamos un objetivo de 3 post semanales, preferiblemente de video, que se subcontratara a una pequeña agencia (community manager) para el apoyo a servicios digitales.

Además, daremos difusión mediante reels e insta-stories de las actividades que surjan en ese momento en el local, así como el Retweet de los clientes que nos etiqueten.

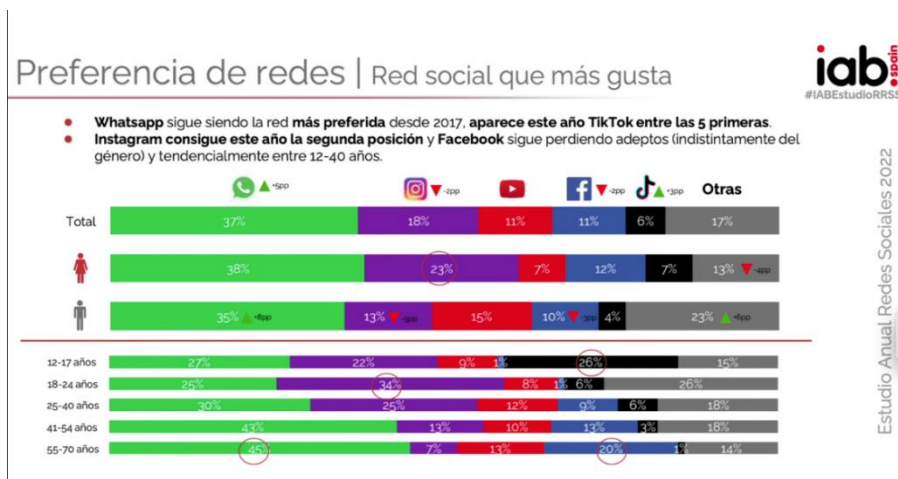


Ilustración 44. Repertorio de imágenes ejemplo del local Bocca

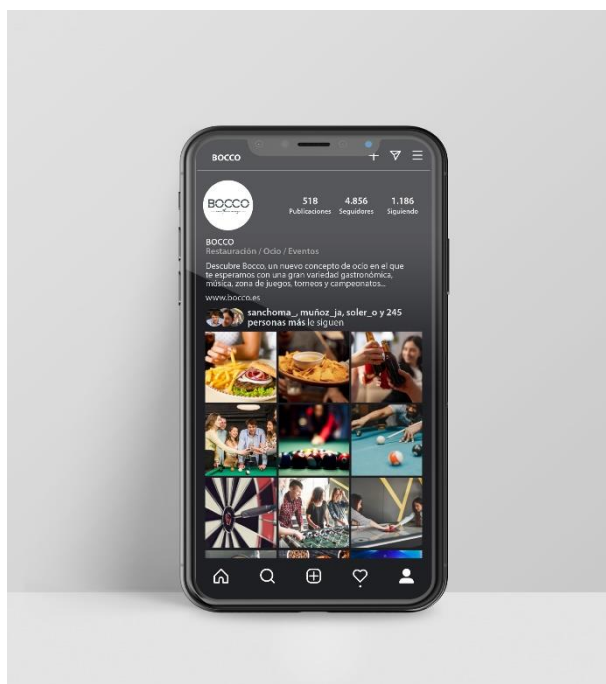


Ilustración 45. Representación del uso de redes sociales

- CRM: a través de las reservas en la web obtendremos el correo electrónico de los clientes, llamado lead. A estos les solicitaremos que nos autoricen el uso comercial de sus datos, tal y como exige la GDPR (Reglamento general de protección de datos europeo). Y esto nos permitirá crear nuestro propio CRM de clientes. Una vez que tengamos esta base de datos de clientes servirá para envíos de newsletters donde comuniquemos próximos eventos, promociones, nueva adquisición de juegos, etc. Usaremos una herramienta sencilla como mailchip para la explotación de esa base de datos.
- Google my bussines: Cuidar el contenido que ofrecemos en nuestro perfil de Google my business: desde fotos local, muestra de horarios, actualización mensual de eventos y vigilar con especial cuidado las reseñas que nos dejen los clientes y darles respuesta. Estableceremos un protocolo de respuesta de cada reseña que será responsabilidad de nuestro community manager. Y tendremos una especial atención a las evaluaciones bajas, es decir a las reseñas con 1 o 2 estrellas, para conocer si tenemos algún problema de servicio a mejorar. El protocolo intentará, de manera telefónica, conocer cuál ha sido el problema, y resolverlo en la medida de lo posible teniendo alguna atención comercial con ellos, para que puedan corregir esa nota. Objetivo de valoración superior a 4,5 estrellas.

Además de los canales propios, arriba vistos, trabajaremos con otros canales para promocionar

- Colaboración con influencers: no contamos con gran presupuesto, por lo que nos centraremos en microinfluencers de la zona de Madrid (en torno a 30.000 – 70.000 seguidores) que ofrecen difusión con un alto grado de engagement. Nuestro pago hacia ellos será en especie, vía el disfrute de nuestra restauración y/o el uso de la zona de juegos, es decir uso gratuito a cambio de difusión de nuestro local.
- Campaña digital de publicidad en Instagram y Tik-Tok gracias a la posibilidad de segmentar el objetivo

- Campaña SEM de Google con una segmentación muy estricta en torno al objetivo y a la localización. Una campaña muy local.

Se completará la promoción del local y de sus servicios con las siguientes acciones:

- PLV: Otra estrategia por la que optaremos en la apertura del local será el reparto de PLV; es decir, reparto de folletos a la salida de universidades dando a conocer nuestro local y los eventos universitarios tipo campeonatos que organizamos.
- El establecimiento contará con material de merchandising que servirá como elementos para los premios en los eventos que organicemos. También estará disponible para la venta en la zona de recepción. Solo haremos dos piezas, tazas y camisetas que representarán los distintos juegos del establecimiento. Las hemos elegido porque son productos unisex, muy afines el objetivo y de precio asequible. (véase catalogo merchandising desarrollado en adjuntos). (Proveedor merchadising<https://pixels.com>). Aprovecharemos para que estas camisetas sirvan también como uniforme de los camareros.



Ilustración 46. Material de merchandising Bocco

- Tarjeta de fidelización consistirá en unas tarjetas que irán sellándose físicamente en tarjeta en el local, de manera que al realizar un gasto de 150€ en servicios de juegos, se regalará diez euros para consumir en otro servicio de ocio (partidas gratis). Las tarjetas de fidelización serán personales e intransferibles, y contarán con una caducidad anual.
- Eventos: para generar contenido con el fin de tener la posibilidad de difundir en mis medios propios, el local contará con un calendario de eventos. Los eventos que se realizarán estarán caracterizados según la estacionalidad del año (arranque de la vida universitaria, Halloween, torneo de novatos, etc.). El community manager dará difusión de estos en redes sociales, y distribuiremos material PLV en las universidades. (véase cartelería a modo de ejemplo).



Ilustración 47. Eventos realizados en Bocco

Al igual que en los eventos, se colgará una pizarra en el local donde se apuntarán los récords conseguidos en los servicios de ocio de recreativos.

3. PLAN DE OPERACIONES

3.1 TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y LICENCIAS

La apertura de un local comercial en Madrid, en general para cualquier actividad económica y en particular para la actividad de ocio y restauración requiere de cumplir de manera imperativa con unos trámites administrativos previos cuyo objetivo es la concesión de la licencia de apertura y actividad correspondiente y en su caso la licencia de obras si fuera necesario hacer una actuación importante de remodelación de local.

La licencia de apertura y actividad consiste en un documento que acredita el cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de la actividad correspondiente. La licencia de apertura o actividad se concede al dueño de un negocio y deberá renovarse cada vez que cambie la actividad desarrollada en el local, que haya modificaciones en el mismo o que cambien los propietarios del negocio, por ejemplo, en caso de traspaso.

- Existen dos tipos de licencias dependiendo de su actividad, que son:
 - *Actividades inocuas*: son aquellas que no generan molestias significativas, impacto medioambiental (salubridad, higiene), daños a bienes públicos o privados ni riesgo para bienes o personas. Se consideran actividades inocuas muchos pequeños comercios como tiendas de moda o de productos de alimentación no perecederos, así como pequeñas oficinas para la prestación de servicios diversos.
 - *Actividades calificadas*: son aquellas consideradas como molestas, insalubres, nocivas y/o peligrosas (hostelería, actividades industriales, determinados comercios y servicios) y que requieren adoptar medidas correctivas sanitarias, de seguridad y/o medioambientales. Muchas de ellas sólo se pueden realizar en suelo industrial.

Las *actividades inocuas* tienen un procedimiento de legalización más sencillo, con menores requisitos y costes asociados.

Aun así, en la solicitud generalmente será necesario adjuntar un informe técnico que incluya planos del local realizados por un profesional.

En el caso de las *actividades calificadas* es necesario aportar un proyecto técnico, más completo que permita emitir los correspondientes informes municipales, que variarán según las características y dimensión del negocio (informes urbanísticos, industriales, sanitarios, medioambientales o jurídicos).

Los profesionales acreditados para realizar este tipo de informes y proyectos técnicos son generalmente arquitectos, arquitectos técnicos, aparejadores e ingenieros técnicos industriales, que en todo caso estén colegiados, ya que será necesario incorporar el visado del colegio profesional.

El proyecto debe contemplar todas las características del establecimiento y de la actividad a desarrollar: planos de ubicación y distribución, dimensiones, reformas a realizar, instalaciones y cumplimiento de las normas aplicables.

En concreto, en todas las actividades será muy importante observar todos los requerimientos de la ley de accesibilidad para personas discapacitadas y de licencias de obras en el caso de que sea necesario efectuar reformas y obras en el local.

Para llevar a cabo la licencia de apertura, el coste de la licencia de apertura tiene dos componentes:

- *Tasas del Ayuntamiento*: se calculan para cada local teniendo en cuenta tres factores: relevancia comercial de la calle, tamaño del local y tipo de actividad. Las tasas son lógicamente mayores para actividades calificadas y cuanto más relevante sea una calle y más grande el local. Varían de un Ayuntamiento a otro, desde una cantidad mínima en pequeños municipios a varios cientos de euros para actividades inocuas y más de mil en actividades calificadas en ciudades como Madrid.
- *Coste del informe o proyecto técnico*: dependerá de la complejidad del proyecto a realizar y del precio que tenga la empresa o profesional seleccionado, pudiendo oscilar desde un mínimo de 600 a 1.000 euros para actividades inocuas al doble para

actividades calificadas. En proyectos que supongan obras o necesiten permisos especiales (determinadas actividades industriales) el coste se puede disparar hasta los 10.000 euros.

El Real Decreto Ley 19 /2012 de 25 de mayo de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios introdujo importantes novedades para racionalizar y flexibilizar la concesión de las licencias de apertura por parte de los Ayuntamientos, lo que fue llamado en su momento como *licencias express*.

Así, en el caso de locales de menos de 300 metros cuadrados, no es exigible la Licencia previa de apertura, sino que es suficiente con una declaración responsable o comunicación previa al Ayuntamiento en la que el empresario se compromete a contar con la licencia de apertura correspondiente.

No será el caso de nuestro local ya que se requiere que sea superior a esos 300 metros cuadrados y por tanto el procedimiento habitual de solicitud de una licencia de apertura y actividad consta de los siguientes 5 pasos:

- Elaboración del *informe o proyecto técnico* de licencia de apertura y/o adecuación de local, generalmente por técnico competente acreditado (ingeniero técnico industrial, arquitecto técnico ...).
- *Visado del proyecto* por el correspondiente Colegio Oficial. Conlleva el pago de unas tasas.
- *Pago de las tasas municipales* correspondientes, en banco o en el propio Ayuntamiento, según proceda.
- *Presentación de la declaración responsable y la solicitud de licencia de apertura, junto con el proyecto técnico y el resguardo del abono de las tasas municipales, en el registro del área competente del Ayuntamiento*, generalmente urbanismo o medioambiente. Debe hacerse en el momento de abrir el local al público.

- *Visita de técnico competente del Ayuntamiento* para verificar que el local cumple lo estipulado y ratificar así la concesión de la licencia de apertura.

El plazo de resolución o respuesta del Ayuntamiento suele demorarse varios meses, muy a menudo incluso casi un año.

Será muy importante habernos asegurado en el momento de la apertura del local al público y de la solicitud de la licencia que hemos cumplido con todos requisitos necesarios para la actividad, ya que de lo contrario nos veríamos obligados a cerrar o subsanar las deficiencias detectadas en la visita de los técnicos municipales, pudiendo incluso tener que pagar alguna multa. (Licencias para la apertura de un local de Hostelería 2022, 123-126)

Con el objetivo de completar esta capítulo referente a los trámites administrativos para la obtención de la licencia de apertura y actividad, queremos indicar que requisitos más específicos solicita el ayuntamiento de Madrid para obtener la licencia municipal para la apertura de un local de ocio y restauración.

En lo relativo a las *condiciones Higiénico-Sanitarias*:

- Habilitar una zona de uso público.
- La cocina o zona de elaboración o manipulación de alimentos debe estar aislada y ser de uso exclusivo.
- La zona de almacén de alimentos estará aislada al igual que las cámaras frigoríficas y congeladoras y armarios o estanterías.
- Servicios higiénicos de uso público estarán separados por sexos (excepto si tiene un aforo de más de 50 personas) y adaptado
- Servicios higiénicos para personal si se manipulan alimentos
- Dependencia o zona destinada exclusivamente al depósito de útiles para la limpieza
- Cuarto de basuras aislado comunitario (si el volumen de los residuos generados en la actividad es inferior a 240 L) o propio (con ventilación, toma de agua, desagüe...) y nunca podrá comunicar, de forma directa, con la zona de manipulación o almacenamiento.
- Las cocinas deberán disponer de campana extractora de humos con salida a chimenea exclusiva a cubierta.

- Los sistemas de ventilación estarán instalados de forma que se pueda acceder fácilmente a filtros u otras partes que deban limpiarse o sustituirse. (AECLU 2022, 126-127)

En lo relativo a *la memoria medioambiental* tendremos que presentar:

- Descripción de la actividad
- Entorno
- Estudio acústico
- Emisiones de gases, humos, olores, aire caliente y enrarecido
- Vertidos líquidos y residuos
- En su caso, tráfico y demanda de aparcamiento generado.

Una vez comentado cuales serían los requisitos y los procesos necesarios para la solicitud y obtención de la licencia de apertura y actividad de un negocio ocio y restauración, es importante reseñar que nuestro objetivo es encontrar un local en comercialización de alquiler en la zona objetivo del distrito de Tetuán y que disponga de las correspondientes licencias de actividad en vigor y con un mínimo de infraestructuras ya realizadas en especial las relativas al área de cocina y zonas de servicios. Ello nos permitiría acotar notablemente los plazos de apertura del local y es además muy probable que las calles más relevantes de la zona donde nos queremos ubicar estén consideradas zonas de alta saturación de la actividad de restauración y no se concediesen licencias nuevas.

En este contexto se ha encontrado a través del portal inmobiliario Idealista, un local en la calle Pintor Juan Gris muy cercano a la Plaza de Cuzco. Consta de 529 m² y consideramos que con un nivel de inversión medio podría ser acondicionado correctamente para albergar las instalaciones de nuestro restaurante. (Local s.f.)

- Aire acondicionado
- Almacén/archivo
- Sistema de alarma
- Salida de humos
- Cocina completamente equipada
- Puerta de seguridad

Se muestran a continuación es estado actual de alguna de las instancias principales del local.









Ilustración 49. Repertorio de imágenes del posible local en la ciudad de Madrid

3.2 LAY OUT

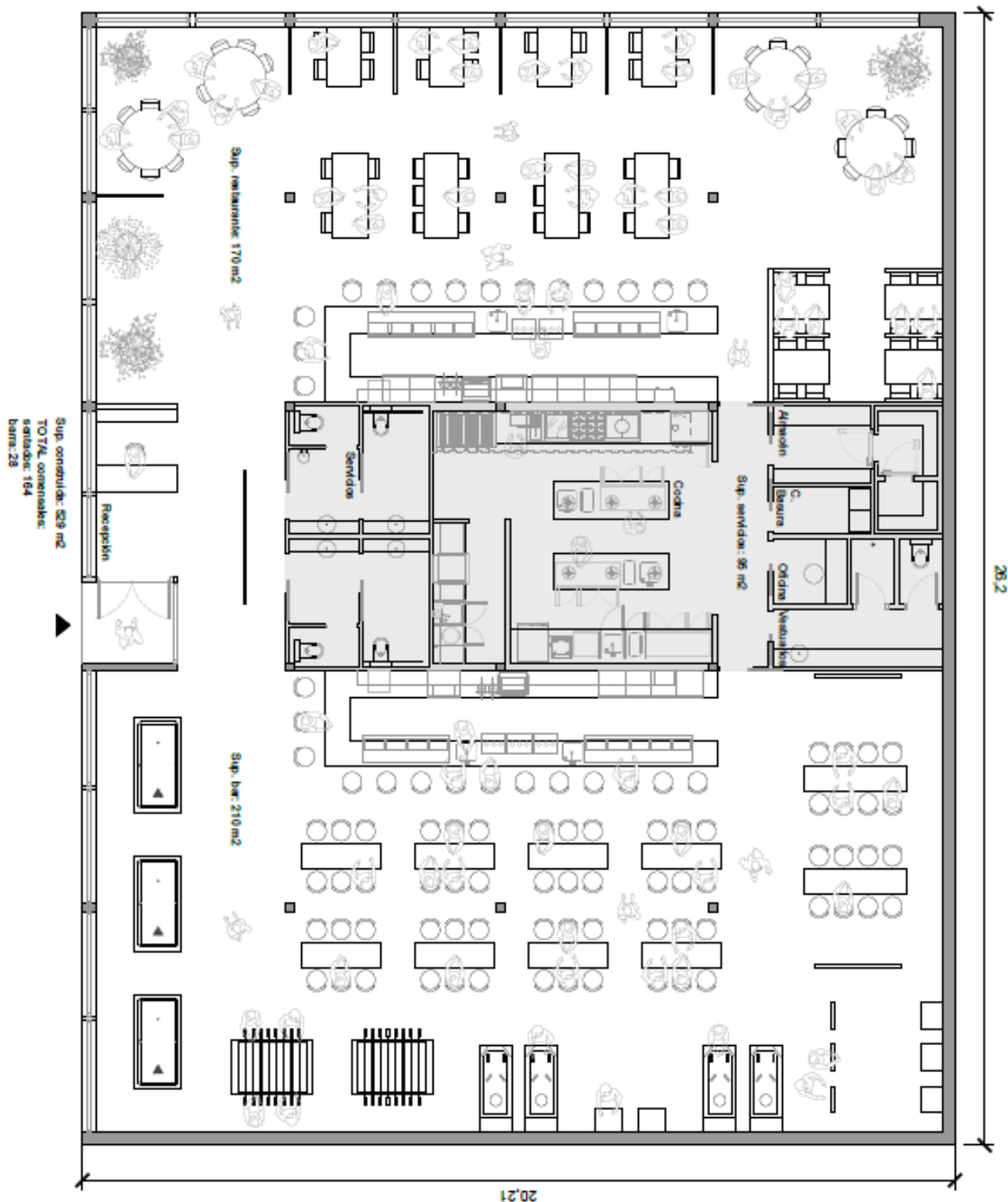


Ilustración 50. Layout de las instalaciones del local Bocco

Como se detalla en el plano previo nuestro local consta de una superficie total de 529 m² sobre una planta de forma cuadrada y con dos lados con un cerramiento con grandes ventanales que le confieren una importante visibilidad exterior de interior. El local tendrá una capacidad total para 180 personas y está dividido en las siguientes zonas:

ZONA DE COCINA, EMPLEADOS y SERVICIOS

Esta zona situada en la parte central local tiene una superficie total de 149 m² e incluye la *zona de cocina* formado por las áreas de almacenamiento de alimentos secos, frescos y congelados y bebidas, el área de producción, cocinado y lavado, el área de residuos.

La *zona de empleados* consta de un amplio vestuario y un office de trabajo para el gerente.

Junto a ello y enfrente de la entrada se ubican la *zona servicios* de señoras y caballeros adaptados ambos de ellos para clientes con minusvalías.

ZONAS DE RESTAURACION y OCIO

En la entrada principal al local nos encontramos con el *área de recepción de los clientes*, donde se les dará la bienvenida por los jefes de sala correspondientes quienes o bien por que se haya realizado una reserva previa o existan mesas libres para los clientes que acudan al local sin reserva, los acompañarán para ser sentados en sus mesas adjudicadas.

La situación de la entrada y la recepción permite de una manera sencilla identificar claramente las dos áreas de restauración de local; el área del restaurante propiamente dicho y el área de restauración con el equipamiento de los juegos de ocio.

El *área del restaurante principal* tiene una superficie total de 170 m² y con una capacidad para 102 personas entre las mesas y la barra.

En las mesas se pueden ubicar 88 personas y dispone de 8 mesas de 4 comensales, 2 mesas redondas de 8 comensales y 4 mesas de 6 comensales cada una. Todo ello confiere a esta área una capacidad modular muy grande para poder adaptarlo a cualquier tamaño de reserva solicitada. Junto a ello, está el área de la barra con capacidad para 14 comensales sentados de una manera cómoda y amplia.

Por último, el *área del restaurante con el equipamiento de ocio* tiene una dimensión de 210 m². Se ha aprovechado la zona perimetral de esta área para ubicar el equipamiento de juego elegido formado por 3 máquinas electrónicas de dardos, 4 máquinas de Pintball, 2 máquinas de arcade, 2 futbolines y 3 mesas de billar americano.

En la zona central de esta área se ubicarán inicialmente una disposición de 8 mesas altas de 6 comensales cada una y 2 mesas altas de 8 comensales que suman 64 comensales en total. A ello se le suma la barra de esta área donde podrán ubicarse otros 14 comensales adicionales siendo por tanto la capacidad total de 78 comensales.

3.3 PRINCIPALES PROVEEDORES

Poder disponer de una seleccionada cartera de proveedores será sin duda crítico para garantizar el correcto desarrollo de las operaciones de la empresa.

Podemos considerar tres tipos de proveedores diferentes; proveedores de equipamiento, proveedores de servicios y proveedores de alimentación y bebidas.

Se nombran a continuación algunos de los proveedores más importantes de cada uno de estos grupos:

- **Proveedores de Equipamiento**

Como se ha visto anteriormente el local encontrado está bastante bien equipado en lo que a la cocina se refiere. Sin embargo, en área de servicios y el área de sala y habrá que hacer un cambio muy importante de imagen, equipamiento y mobiliario. Nuestros proveedores de referencia de equipamiento serán:

EQUIPBAR

En una empresa especialista en proyectos para hostelería. Está compuesto por un completo equipo multidisciplinar, expertos en el sector de hostelería y restauración y entre otros prestan los siguientes servicios:

- **Licencias y permisos:** Gestionan toda la documentación necesaria para la apertura del negocio
- **Proyecto de obra:** Realizan el proyecto de interiorismo, decoración y reforma del local. Dirigen y coordinan la ejecución de la obra para cumplir con los objetivos y compromisos de entrega acordados.

- Equipamiento hostelero, mobiliario e instalación: Suministran e instalan cocinas industriales (hornos, freidoras, fogones, etc.), equipamiento para el frío industrial (botelleros, armarios frigoríficos, cámaras refrigeradas, etc.). Asimismo, disponen de un amplio y selecto catálogo mobiliario, cuya elección será asesorada por su equipo de diseñadores e interioristas.
- Servicio técnico continuo.

(Equipbar s.f.)

CERAL

Ceral es una empresa situada en San Agustín de Guadalix (Madrid) que desde 1982 se dedica a la comercialización de grifos de acero inoxidable, cerámicas, azulejos, pavimentos y artículos de baño.

Comercializan grifos de acero inoxidable de las mejores marcas del mundo como Hansgrohe, Teka, Jacob Delafon, Cifial y Tres, entre otras. Igualmente comercializan importantes marcas de cerámicas y azulejos para baños, cocinas, exteriores o pavimentos, loza sanitaria, mamparas de baño, muebles de baño, bañeras y cabinas.

(Ceral s.f.)

MUÑOZ BOSCH

Muñoz Bosch es una empresa con 25 años de experiencia. Representan a las principales firmas del sector de diferentes líneas de producto como maquinaria y mobiliario profesional, la gama más completa de menaje y utillaje, y productos de limpieza y artículos One-use.

A su vez, son importadores directos de diferentes orígenes con el objeto de poder satisfacer la demanda con la mejor oferta relación calidad precio. También, son proveedores de ropa laboral.

Disponen de un servicio y asesoramiento global para la restauración tradicional y organizada, catering y hoteles. (Bosch s.f.)

- **Proveedores de Servicios**

ENDESA

Es la mayor empresa eléctrica de España y la primera compañía eléctrica privada de Iberoamérica, es un operador eléctrico relevante en el arco europeo mediterráneo. Además, tiene una presencia creciente en el mercado español de gas natural.

- **Proveedores de Alimentación y Bebidas**

DISCARLUX

Discarlux va a ser el proveedor más importante de nuestro restaurante en lo que se refiere a nuestra oferta gastronómica. Como se ha comentado en el trabajo queremos que las hamburguesas sean el principal reclamo de nuestra carta y por tanto la calidad y variedad de la carne es un requisito para ello.

Discarlux nace en el año 2005 de la mano de José Portas y Carlos Ronda, como especialista en carnes rojas de alta calidad. Localizados en Madrid, en el barrio de Vallecas, dan un servicio nacional e internacional tanto a restaurantes y asadores, como a hoteles, tiendas especializadas, supermercados y carnicerías. José y Carlos son auténticos apasionados de su oficio y precursores de la carne de alta gama, así como de los cortes y maduraciones que han marcado tendencia en los últimos años.

Comercializan dos millones de kilos por año y trabajan multitud de orígenes de carne de vaca y de buey entre los que destacan España, Portugal, Alemania, Holanda, y Polonia.

Entre las razas únicas que comercializan sobresalen la Rubia Gallega, Cachena, Barrosa, Limiana, Simmental y Holstein.

Su servicio para el canal de hostelería incluye la posibilidad de desarrollar juntamente con ellos la receta que deseemos para nuestras hamburguesas, tanto en origen de la carne como en gramajes. De esta manera se proporcionará a cada una de las opciones de la carta una calidad y sabor único. Los formatos que hemos elegido para nuestras hamburguesas son de 160 gramos y 250 gramos.

Las carnes rojas aportan importantes nutrientes, como hierro, potasio, proteínas y vitaminas A, D, E y B12. Sin embargo, es importante comprar hamburguesas de calidad para aprovechar todos sus beneficios.

Con Discarlux nos garantizamos que las hamburguesas están hechas con carne 100% vacuno mayor y de una excelente calidad. La carne de vaca procede de ganaderías seleccionadas por su buena praxis y bienestar animal lo que da como resultado productos de gran calidad y sabor.

La cadena de frío estará garantizada gracias al completo y rápido servicio de transporte pudiendo ser recibidas en un plazo de 24-72 horas.

Como ya realizan con otros restaurantes, es nuestra intención cerrar un acuerdo de colaboración con Discarlux para poder presentar nuestras hamburguesas con su sello y con información complementaria sobre el origen de la carne. (Discarlux s.f.)



Ilustración 51. Tipo de carne de hamburguesa ejemplo del local Bocco



Ilustración 52. Hamburguesa ejemplo del local Bocco



JUANITO BAKER

Juanito Baker, el mejor pan brioche del mercado, es una empresa dedicada a la elaboración de pan. Son una empresa familiar con más de 60 años de experiencia elaborando panes de manera artesanal. Utilizan las mejores materias primas en cada uno de sus productos. El fundador de Juanito Baker es el galardonado panadero Carlos Pérez. Sus creaciones se sirven en algunos de los restaurantes más exclusivos del país, muchos de ellos distinguidos con estrella Michellin.

Son seis décadas desarrollando productos de excelente calidad que se adaptan a las necesidades de cada cliente. Mantenemos y conservamos una tradición de elaboración de panes artesanales que conjugan y resalta sabores de ingredientes de primera calidad

Entre su amplia oferta de productos destacan las diferentes opciones y formatos para hamburguesas y que mostramos a continuación.

(Baker s.f.)



Burger Juanito



Burger Potato Roll



Big Juanito



Big Potato



Burger sésamo blanco



Black Burger



Burger Amapola



Burger multicereal



Veggie Burger



Bagel



Hot Dog

Ilustración 53. Repertorio de los diferentes posibles panes de Bocco

DISTRIBZN

Distribzn son especialistas en la distribución de todo tipo de bebidas y productos de alimentación para tiendas, restaurantes, cafeterías y hoteles por toda España. Ofrecen una gran variedad de vinos, cervezas, licores, miel, carnes, embutidos, quesos, mariscos, producto congelado, precocinados, pescado, mantequilla, mermelada, tequila, anís, caviar, aceite de oliva virgen extra, huevos frescos de gallina, conservas entre otros productos y todo ello a unos precios realmente competitivos.

FRUTERIA J. HERNANDEZ

Frutería Hernández es una empresa madrileña inaugurada en el año 1978 que se ha especializado en la distribución y comercialización de frutas y verduras frescas. Están enfocados principalmente a los sectores de hostelería y restauración, pero también brindan servicio a particulares interesados en nuestros productos.

Entre sus artículos incluyen: naranjas, manzanas, plátanos, melones, sandías, cerezas, limones, frutas tropicales, cebollas, berenjenas, patatas, tomates, calabacín, pimientos y lechugas entre otros.

De la misma manera ponen a disposición de sus clientes una amplia gama de productos catalogados como 4ª Gama (patata pelada, cebolla pelada, ajo pelado, lechuga troceada...).

Cuentan con una plataforma de distribución ubicada en el Polígono de San Marcos, Getafe (Madrid), con más de 800 metros cuadrados repartidos en: muelles de carga-descarga, almacén, cámaras frigoríficas... estas infraestructuras pueden ser visitadas por todo profesional que así lo desee bajo petición previa a través de nuestra solicitud de contacto.

La distribución se realiza por trabajadores contratados directamente por la propia empresa, los cuales cumplen una serie de requisitos exigidos por la empresa para poder realizar la actividad: haber trabajado previamente en el sector hortofrutícola,

ser poseedor del Certificado de Manipulador de Alimentos y conocer el Sistema de Calidad implantado por la empresa. (HERNANDEZ s.f.)

- **Proveedores de Equipamiento de Ocio**

Como se ha visto anteriormente el local encontrado está bastante bien equipado en lo que a la cocina se refiere. Sin embargo, en área de servicios y el área de sala y habrá que hacer un cambio muy importante de imagen, equipamiento y mobiliario. Nuestros proveedores de referencia de equipamiento serán:

EL BILLAR

Localizados en Móstoles (Madrid) son una empresa familiar que fabrican billares y futbolines de calidad, para uso particular o para negocios, desde 1985. Se diferencian del resto de fabricantes por ofrecer un diseño, personalizado a su estilo y a sus necesidades, ofreciendo una gran variedad de modelos en billares y futbolines realizados en madera maciza pudiéndose personalizar con diferentes medidas, acabados o tonalidades.

En especial, las mesas de billar son robustas y duraderas, gracias a que poseen una base de juego de pizarra calibrada y una estructura sólida para soportar grandes pesos.



Ilustración 54. Repertorio de imágenes de las mesas de billar de nuestro proveedor

Disponen de un amplio catálogo de mesas de billar y futbolines y serán nuestros proveedores de estos productos. En el caso de los billares nos hemos decantado por el modelo Marbella de 2.20 * 1.10 metros. Completaremos el billar con una luz led en los laterales del tapiz para darle una imagen más atractiva y moderna.



Ilustración 55. Imagen ejemplo del billar del local de Bocco

En el caso del futbolín optaremos por el modelo VALENCIA CLASICO, un modelo de máxima calidad realizado en madera de haya y que al igual que el billar lo equiparemos con una luz led interior en el campo de juego para darle una imagen común y homogénea. A diferencia de la foto se pedirá en color negro como los billares. Sus medidas totales son de 1.68 x 1.40 metros.



Ilustración 56. Imagen ejemplo del futbolín del local de Bocco

FUTBOLINES ALICANTE



Aunque son también una fábrica de billares y futbolines, en el caso de las máquinas de dardos y máquinas arcade hemos encontrado este proveedor en Alicante que disponen de una amplia gama de productos y con una buena reputación. Operan por internet desde hace más de 10 años y se encuentran en San Vicente (Alicante).

Hemos elegido la máquina de dardos electrónica DRAKON por su completa programación de modalidades de juego y estar perfectamente equipada para su cobro por uso. Sus medidas son de alto 2,32 * 0,62 de ancho y 0.50 de profundidad.

Ilustración 57. Imagen ejemplo de la máquina de dardos del local de Bocco

MAQUINAS ARCADE

Con respecto a las máquinas de juego arcade, la idea es pedirles una decoración exterior del mueble en color negro con el objetivo de mantener una imagen común con el resto de los juegos e integrado en la decoración general de la sala. Son máquinas que tienen un formato de 1,70 de alto * 0,63 de ancho * 0,55 de profundidad.

Vienen equipadas con una pantalla de serie de 19" pulgadas en formato 4:3 aunque cogeremos el modelo panorámico de 22" por un coste extra de 50€ adicionales.

El software que equipan tiene 3.188 juegos de los más exitosos de los años 80 y 90, e incluso se le puede añadir un software adicional para tener hasta 14.000 juegos por 179€ adicionales.



Ilustración 58. Imagen ejemplo del maquinas arcade del local de Bocco

COCAMATIC PINBALL

El proveedor elegido para las maquinas pinball será Cocamatic. Son un grupo empresarial fundado en la década de los 60, ubicado en Coslada (Madrid) y pionero en el sector recreativo en España, comenzando con la instalación de máquinas recreativas en establecimientos de hostelería en Castilla y León.

A lo largo de su historia han ofrecido productos y servicios en la vanguardia del sector, aportando valor desde la fabricación, distribución y operación de las máquinas recreativas. El Pinball siempre ha sido su seña de identidad. Son distribuidores de modelos de diferentes fabricantes españoles y fabrican sus propias máquinas desde los años 80.

Además, desde hace 20 años son los distribuidores exclusivos para España y Portugal de Stern Pinball, Inc., único fabricante mundial de pinballs que quedó en funcionamiento después de la crisis de finales de los años 90.

Disponen de un amplio y moderno catálogo de máquinas pinball con niveles de precios en función del nivel de sofisticación del modelo. Nos decantaremos por diferentes temáticas del nivel de equipamiento PRO cuyo precio medio son 5.100 €. Las medidas son 2,00 de alto * 0.75 de ancho * 2,00 de profundidad.



Ilustración 59. Imagen ejemplo de las maquinas pinball del local de Bocco

3.4 SISTEMA GESTION CALIDAD - PRINCIPALES PROCESOS

Somos conscientes que en nuestro negocio disponer de una definición clara y bien desarrollada de los procesos clave, los procedimientos e instrucciones de trabajo será esencial para conseguir el objetivo deseado de un servicio extraordinario al cliente. Todos estos procesos formarán el sistema de calidad de la empresa.

Mejorar la calidad de los procesos permitirá mejorar la satisfacción del cliente, fidelizarlo por lo que habrá que basarse en los pilares en los que se sustenta la calidad para conseguirlo.

El diseño del servicio deberá partir del conocimiento de las necesidades, preferencias, valores, percepciones y criterios de consumo de los clientes. La tendencia será lograr la máxima satisfacción del cliente.

Definir un buen sistema de calidad requiere inicialmente de un gran compromiso y liderazgo activo de la dirección y junto a ello, la participación del resto de miembros de la empresa. Los empleados son los generadores y transmisiones de la calidad del servicio, por lo que son la clave del éxito.

La medición de la calidad es importante para poder realizar un seguimiento y control del nivel de dicha calidad.

En conclusión, las oportunidades para hacer las cosas mejor son infinitas por lo que un programa de calidad no tiene fin. Dado que son las personas las que consiguen la calidad es imprescindible la mejora continua de su actividad hacia la calidad y de su capacidad para hacer las cosas cada vez mejor.

Uno de los objetivos futuros de la empresa será poder certificar un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 La ISO 9001 se define como la norma reconocida a nivel internacional para sistemas de gestión de calidad (SGC). Es la norma de SGC más utilizada

en todo el mundo, con más de 1 millón de certificados emitidos en más de 178 países.
((ISO) 2015, 150-152)



Ilustración 60. Descripción de los beneficios de la certificación ISO 9001

Como indica el cuadro adjunto poder contar con una certificación ISO 9001 proporcionará a nuestra empresa entre otros beneficios los siguientes:

Además, su implantación supone beneficios como los siguientes:

- Mayor satisfacción del cliente
- Reducción de costes operativos
- Relaciones mejoradas con las partes interesadas
- Un mejor cumplimiento legal
- Gestionar los riesgos de la empresa con mayor garantía
- Contar con unas credenciales comerciales probadas
- Y en definitiva poder optar con más posibilidad a un incremento mayor del volumen de negocio.

Antes de poder optar a una certificación oficial de la norma ISO 9001:2015 debemos previamente trabajar internamente en identificar los procesos claves de la empresa y definirlos con los procedimientos e instrucciones de trabajo lo mejor desarrollados posibles.

Entendemos que existen numerosos procesos clave en las operaciones de nuestro negocio y algunos de ellos permanentemente relacionados. A continuación, vamos a detallar los procesos clave referentes a las áreas de cocina y área de sala.

- **Procesos clave del área de cocina:**

El personal de cocina, dirigidos por el jefe de cocina y a su vez por el gerente del negocio, serán los responsables de la definición y ejecución de los siguientes procesos clave relacionados con la cocina.



Ilustración 61. Procesos clave para el buen funcionamiento en el área de cocina

- *Recepción de Materias Primas:* a lo largo de las primeras horas de la mañana se realizará la recepción de toda la mercancía en general y en especial la relativa a la alimentación y bebidas.



Ilustración 62. Ejemplo de herméticos para la conservación de cocina

- *Lotificación y Conservación:* Este proceso consiste eliminar todos aquellos embalajes de origen de los productos de alimentación principalmente como por ejemplo los cartones o plásticos mono uso.

A continuación, se lotificará cada producto de la manera más eficiente posible para su posterior manipulación. Para ello utilizaremos diferentes herméticos de polipropileno y policarbonato de medidas gastronomía y adaptados a cada alimento.

Este proceso nos proporcionará un almacenaje más correcto y ahorrará espacio en las zonas de almacenaje de productos secos, frescos o congelados. Igualmente, el uso de lotes menores y ajustados a las cantidades a utilizar por servicio se reducirá las cantidades de merma de producto. Entre la información que habrá que cumplimentar en cada hermético está el tipo de alimento, fecha de recepción, fecha de conservación (fresco o congelado), fecha de caducidad.



Ilustración 63. Ejemplo de utilización de los herméticos de conservación

- **Manipulación y pre-elaboraciones:** para la correcta preparación en cocina de cada servicio, comida, tardeo o cena y en función de los históricos de demanda de cada plato y en cada día de la semana, se realizarán las manipulaciones y pre-elaboraciones necesarias de alimentos para estar perfectamente preparadas para la elaboración del plato final una vez que se empiecen a recibir las comandas. Es el caso por ejemplo de la preparación de salsas, cortes de verduras y otros complementos, descongelación y atemperamiento de las hamburguesas, etc.



Ilustración 64. Imagen ejemplo de la preparación de las comandas

- **Preparación de las comandas:** Este proceso está directamente relacionado con las tomas de comandas que los empleados de sala están tomando a los clientes. A través de los periféricos digitales la toma del pedido se convierte en un ticket impreso que a través de una impresora reciben en cocina.

Estos tickets recogen la información imprescindible para la preparación de la comida. Se detalla entre otra información, el número de comensales, los platos elegidos y su orden, las excepciones o requerimientos extraordinarios de los clientes, hora de entrada del pedido y persona de sala responsable de la comanda.

Los tickets se ordenan en el expositor de salida de los platos desde donde el personal de sala con cogerá para ser servidos. Cada vez que un cocinero finalice un plato

tachara del ticket el mismo para llevar un control de lo que está servido y lo que está pendiente.

- *Limpieza Cocina:* A la finalización de cada servicio, el personal de cocina hará una limpieza esencial de todo el equipamiento de la cocina y ordenará todos los alimentos en sus correspondientes zonas de almacenaje. Todo debe estar limpio y listo para el próximo servicio.
- *Compras y aprovisionamientos:* A diario y en función de los stocks mínimos previamente definidos, los stocks reales después de los servicios de cada día y de los plazos de entrega de los proveedores de cada producto, se realizará el correspondiente pedido para reabastecer óptimamente el stock.



Ilustración 65. Imagen ejemplo del recibimiento de las comandas

- **Procesos clave del área de sala.**

En este caso serán, el personal de sala de sala, dirigidos por el jefe de sala y a su vez por el gerente del negocio, los responsables de la definición y ejecución de los siguientes procesos clave relacionados con la sala.

Siendo muy importantes los procesos de cocina, consideramos que los procesos clave de sala son críticos al tener la particularidad que son aquellos “momentos de la verdad” donde nos relacionamos con los clientes desde que hacen una reserva hasta que salen del local tras haber disfrutado de la experiencia de nuestros servicios.

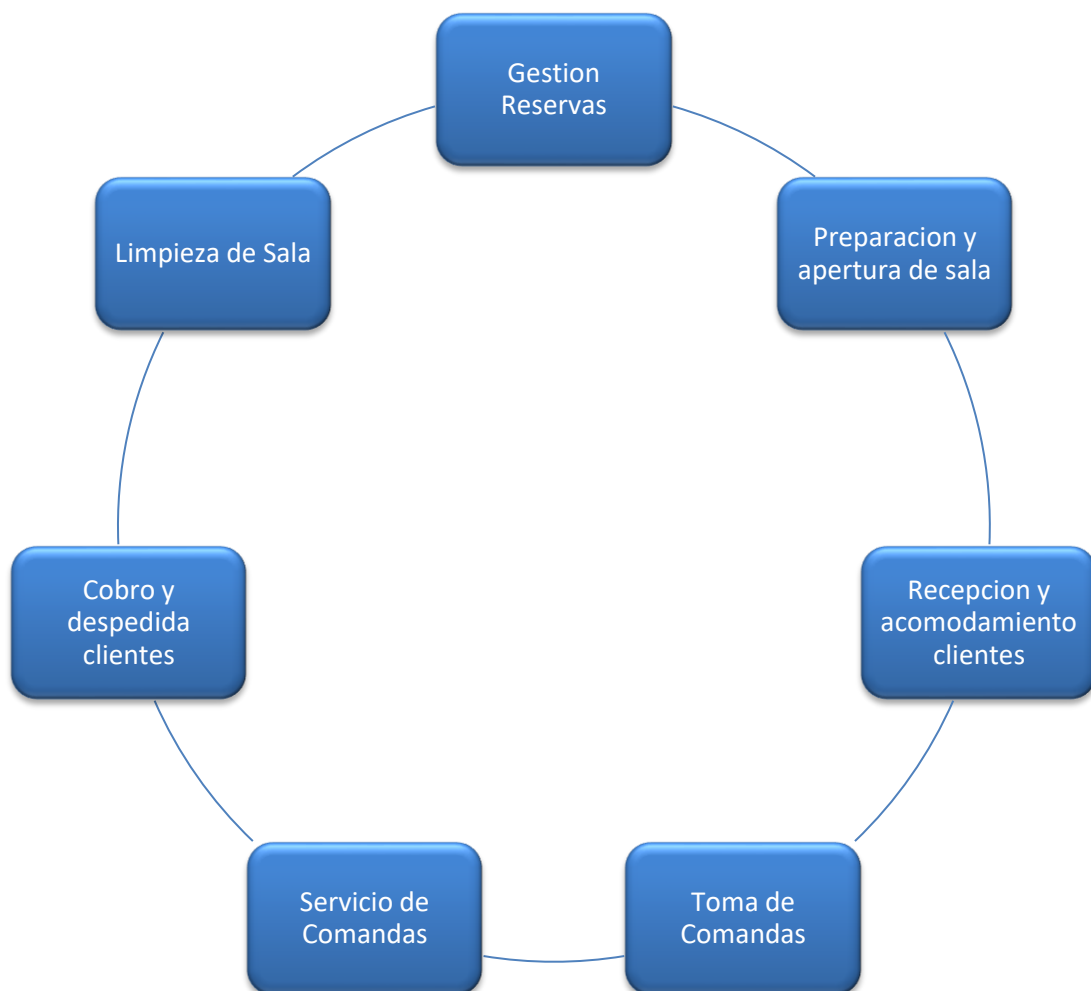


Ilustración 66. Procesos clave para el buen funcionamiento en el área de sala

- *Gestión de Reservas:* Como comentamos en la parte del plan marketing los clientes van a poder reservar mesa en nuestro local a través de la página web o directamente a través del teléfono. Esta toma de contacto por parte del cliente será en muchos casos la primera vez que lo hagan y por tanto el trato por parte del personal responsable de este proceso tendrá que ser perfecto.

En ambos casos, tanto si la reserva se ha realizado por web o por teléfono se enviará por nuestra parte la confirmación de la reserva con toda la información relativa a la misma a través de un mensaje SMS al número de teléfono móvil que haya comunicado el cliente.

- *Preparación y apertura de sala:* La sala dispondrá de una ubicación previa de las mesas. Será muy importante el estudio de las reservas realizadas para cada servicio para identificar la necesidad de modificar esta ubicación previa con el objetivo de tener perfectamente preparado todo antes de la llegada de los clientes.

Para la apertura del local, las mesas estarán mínimamente equipadas con los elementos de decoración previamente elegidos.

- *Recepción y acomodamiento de los clientes:* En la zona de recepción de clientes se irá dando la bienvenida, confirmando las reservas previas hechas o en su caso adjudicar mesa a aquellos clientes que hayan acudido al local sin previa reserva.

De nuevo es importante destacar la criticidad de estos primeros momentos de contacto con los clientes. Sus primeras impresiones serán determinantes para su valoración final de la experiencia en nuestro local, por lo que el trato personal con ellos deberá ser cuidadosamente estudiado.

El personal de sala se deberá asegurar que los clientes están a gusto en la mesa asignada y en el momento que se sienten inicialmente se les dará la bienvenida de nuevo y se les explicará qué es Bocco y cuál es nuestra propuesta de valor y servicios más destacados.

Posteriormente se les equipará la mesa con el resto de los elementos de salvamanteles, vajilla, cristalería y el resto de los elementos necesarios.

Se les entregará la carta de nuestra oferta gastronómica y se les ofrecerá la posibilidad de tomar una bebida mientras leen y deciden cuáles serán sus elecciones.

- *Toma de comandas:* los empleados de sala deberán tomar nota de las comandas de las bebidas y comidas que los clientes desean tomar tanto en las mesas como en la barra. Dichas comandas se realizarán a través de los periféricos digitales que tendrá conexión directa con cocina para la elaboración de la comida o con la barra para las bebidas
- *Servicio de Comandas:* una vez la cocina haya elaborado las comandas o desde la barra se hayan preparado las bebidas solicitadas por los clientes, los empleados de sala deberán servirlos en las mesas o en la barra donde estén los clientes que lo hayan solicitado.
- *Cobro y despedida de clientes:* los empleados de sala deberán realizar el cobro tanto de las mesas de la sala como de la barra de los clientes. Además de ello se despedirán de los clientes agradeciendo su visita
- *Limpieza de Sala:* una vez terminada el servicio de comidas y bebidas de la sala, los empleados procederán a la limpieza de dicha. Además de ello, una vez realizada la limpieza de la sala, se procederá a montar todas las mesas para los siguientes turnos de servicio.

4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

En general las personas y las relaciones entre ellas son el factor diferencial de la mayoría de los negocios. Estas relaciones pueden ser tanto a nivel interno entre compañeros o nivel externo con proveedores y clientes, por ejemplo.

Este factor clave se convierte en imprescindible y crítico cuando se trata de un negocio de hostelería donde se ofrecen unos servicios de ocio, en este caso gastronomía y diversión, con el objetivo generar un alto nivel de satisfacción.

Como se comentó en el análisis de Porter, el poder de los clientes en este sector es alto. Disponen de múltiples opciones para pasar un buen rato en locales de restauración y por tanto para mantener una reputación y una fidelidad alta, el trato y la orientación del personal hacia el cliente será fundamental.

Otro aspecto importante en la organización de los recursos humanos de la empresa será la correcta gestión entre el personal a tiempo completo y el personal que complete la plantilla eventualmente durante los fines de semana y en épocas vacacionales de alta demanda como por ejemplo las Navidades.

Por último, en un negocio donde la necesidad de optimizar los recursos destinados al personal es muy importante para su correcto impacto en la cuenta de resultados, la polivalencia entre ciertos puestos será también muy relevante. El gerente, así como el personal de barra, sala y actividades de juego deberían estar capacitados para poder tener un desempeño flexible de sus funciones según necesidades puntuales marcadas por la demanda de clientes.

4.1 ORGANIGRAMA

Los servicios que ofrece nuestro local se diferencian entre la zona de restauración (cocina y sala) y la zona de las actividades de juego. Se ha definido un organigrama que responde precisamente a estas dos zonas de oferta. El negocio lo liderará el gerente de la empresa, apoyándose en su primera línea de reporte de un jefe de cocina y un jefe de sala. Cada responsable de estas áreas tendrá que dirigir sus equipos correspondientes y que varíaran en número en función de los horarios semanales y la estacionalidad anual que pueda afectar a la apertura del local (fiestas nacionales y locales, vacaciones estivales, navidades u otras).

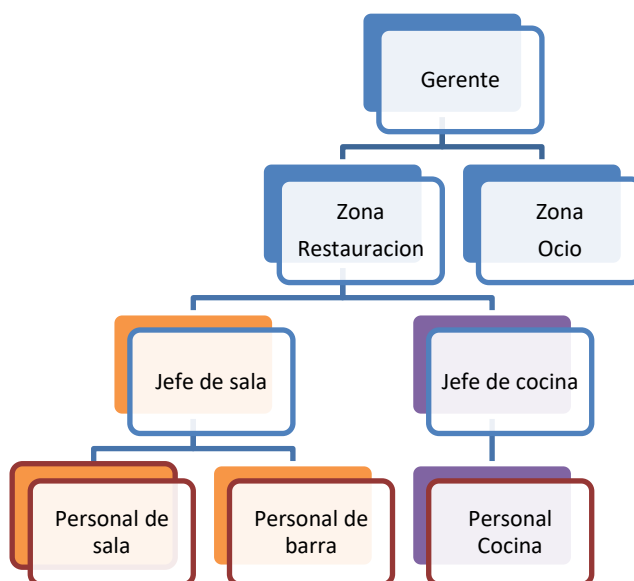


Ilustración 67. Organigrama de Bocco

4.2 VALORES Y CRITERIOS DE SELECCION

Las personas que han elegido trabajar en el sector de la hostelería se enfrentan a una dinámica muy exigente tanto en el plano físico como en lo mental. Se buscan profesionales con una excelente actitud personal y profesional ya que en la hostelería la orientación al cliente es crítica. Un cliente cada vez más exigente con la experiencia que desea recibir en función de las expectativas creadas. Adicionalmente la afluencia de los clientes no es lineal ni homogénea produciéndose en horarios y días concretos niveles de ocupación muy altos donde la calidad y rapidez del servicio tendrá que adaptarse a ello.

Buscamos profesionales que se sientan orgullosos y valiosos en la tarea que desempeñan y que desarrollen un sentimiento de pertenencia y trabajo en equipo. El compañerismo, cordialidad, amabilidad y respeto entre los empleados serán actitudes fundamentales para el éxito del negocio.

Al ser un local orientado a la gente joven y con un componente de ocio basado en los juegos, deseamos contar con una plantilla de un perfil similar, que entiendan y empaticen con nuestro público objetivo. Esto puede suponer que quizás algunos de los miembros de la plantilla por su edad no tengan mucha experiencia, pero deberá ser compensado con un espíritu inconformista y de mejora continua.

De una manera más detallada se describe a continuación qué habilidades y actitudes deben tener el personal de la plantilla de la empresa, así como los criterios de selección en función del organigrama definido previamente; Gerencia y Restauración (Cocina y Sala).

1. GERENCIA

Las **habilidades y actitudes** buscadas son:

- i. **Integridad y responsabilidad.** De él dependerá la gestión correcta de recursos económicos y de personas y por tanto su compromiso y honestidad con la empresa y su propiedad serán esenciales.

- ii. **Capacidad de liderazgo y buena comunicación.** Le reportarán personas con diferentes perfiles personales y profesionales que estarán sometidos a momentos de estrés. Ser una referencia para ellos y saber comunicar correctamente qué se espera de ellos es muy importantes.
- iii. **Capacidad de gestionar el estrés y situaciones de tensión:** surgirán momentos de conflictos tanto con el personal interno como los clientes y para una buena gestión de estos, de nuevo el liderazgo y la comunicación serán claves.

Para esta posición los **criterios de selección** demandados serán:

Formación universitaria en gestión de empresas, ADE o similar y se ponderará en especial estudios específicos de gestión en empresas de hostelería o restauración. Dominar al menos el idioma inglés será también un requisito muy valorado. Además de sus estudios académicos, se pedirá experiencia previa profesional en el sector mínima de 10 años. Se evaluará positivamente el conocimiento y gestión de redes sociales. Edad comprendida entre 40-50 años.

2. RESTAURACION – SALA

Las **habilidades y actitudes** buscadas son:

- i. **Trato con el cliente:** tener habilidades comunicativas y un trato exquisito con el público es vital para ser buen camarero. La capacidad de escuchar al cliente y saber comunicar la oferta del local de forma cercana, educada y personalizada, son habilidades que un profesional de la hostelería debe reunir.
- ii. **Conocer lo que ofrece el local y la organización del sitio:** el camarero debe conocer cómo se organiza el establecimiento, desde el organigrama del personal y cuáles son las funciones de cada uno hasta la organización de las mesas. Además, es muy importante que conozca la oferta del establecimiento. Así podrá atender y aconsejar a los clientes de forma segura y con buenos resultados.

Todos somos clientes de bares y restaurantes y sabemos que muchas veces pedimos consejo a los camareros sobre la carta, por lo que somos conscientes de la importancia que tiene que el camarero sepa responder a esas preguntas con seguridad y acierto. En este sentido, factores como el conocimiento de los alérgenos de cada plato son también fundamentales de conocer por parte del camarero.

- iii. **Buena memoria:** hoy los establecimientos hosteleros no cuentan solamente con el clásico sistema de comandas de varias copias, sino que ya casi todos los bares y restaurantes se apoyan en soluciones tecnológicas como las PDAs. Sin embargo, un camarero debe tener buena memoria. Recordar el número de comensales de la mesa, o quién ha pedido cada plato, son detalles que un buen camarero debe controlar.
- iv. **Capacidad de gestionar el estrés y situaciones de tensión:** en bares y restaurantes es habitual que se produzcan horas punta o picos de trabajo. Los horarios de comida son similares para todos y todos quieren ser servidos lo antes posible. Un camarero debe estar preparado para gestionar estos momentos e incluso las prisas de algunos clientes. Saber controlar estas situaciones y conservar la seguridad y templanza antes situaciones tensas es vital en el buen camarero.
- v. **Gestionar el tiempo y distribuir las tareas:** de una correcta gestión del tiempo y organización del trabajo dependerá que un camarero sea productivo o no. Un buen profesional controlará los tiempos de las comidas, los momentos en que deben servirse cada plato... y sabrá en que orden ejecutar sus acciones para que sus idas y venidas por el local sean lo más productivas posible.
- vi. El profesional debe tener el compromiso y responsabilidad de **actualizar sus conocimientos** para ir consiguiendo metas, superando retos, haciendo que cada tarea que realice cuente y tenga sentido en su desarrollo profesional. (Hostelería s.f., 163-164)

Para este colectivo los **criterios de selección** según los puestos definidos son:

JEFE DE SALA: debido a las responsabilidades de encargado de la zona de restauración y reportando al gerente, deberá tener conocimientos académicos del sector de la restauración y valoración positivamente de relaciones públicas. Además de sus estudios académicos, se pedirá experiencia previa profesional en el sector mínima de 5 años. Edad comprendida entre 35-45 años.

PERSONAL DE SALA: se exigirá tener estudios superiores pero el factor más importante que deberán cumplir será tener una experiencia previa en el sector como personal de sala mínima de 2 años. Edad entre 30-40 años

PERSONAL DE BARRA: se exigirá tener estudios superiores pero el factor más importante que deberán cumplir será tener una experiencia previa en el sector como personal de sala mínima de 2 años. Edad entre 30-40 años.

3. RESTAURACION - COCINA

Las **habilidades y actitudes** buscadas son:

- i. **Conocimiento de cocina:** un buen cocinero deberá tener los conocimientos y experiencias de haber trabajado anteriormente en una oficina.
- ii. **Rapidez:** una principal característica de un buen cocinero es la rapidez. La rapidez en la elaboración de los platos, pero también en la gestión del equipo de cocina, la planificación de comandas o la búsqueda de soluciones a los momentos de tensión que pueda haber en cada turno.
- iii. **Orden y limpieza:** El básico, el único y fundamental, el indispensable. El dios orden y la deidad limpieza. Podría faltar todas y cada una de las habilidades aquí citadas excepto esta. Se trabaja con alimentos y, como profesionales, hay unas normas

básicas de higiene, desinfección, saneamiento... Nadie querría poner en peligro la integridad de sus comensales. (Trabajo_cocina s.f., 165-166)

Para este colectivo los **criterios de selección** serán:

JEFE DE COCINA: debido a las responsabilidades de encargado del buen funcionamiento de la cocina, deberá tener conocimientos académicos cursados en alguna escuela de hostelería o cocina con una trayectoria contrastada. Además de sus estudios académicos será muy importante acreditar una experiencia previa profesional en el sector de 10 años. Edad entre 40-50 años

PERSONAL DE COCINA: se exigirá estudios relacionados con el funcionamiento de la cocina en alguna escuela de hostelería o cocina con una trayectoria contrastada y se valorará muy positivamente la experiencia previa laboral en el sector de 2-5 años. Edad entre 30-40 años

LIMPIA PLATOS: se valorará positivamente experiencia previa en el mundo laboral.

4.3 DESCRIPCION DE PUESTOS

Una vez analizados los valores y criterios de selección, se desarrollan las principales funciones de cada uno de los puestos de trabajo de cada área.

1. GERENCIA

- Dirigir íntegramente el funcionamiento de las áreas del negocio.
- Responsable de coordinar las asesorías externas que den cobertura a la empresa en materia contable, fiscal, mercantil y laboral.

- Elaboración de los presupuestos general de la empresa y su control de desviaciones.
- Control del cierre diario de caja y del movimiento de efectivo.
- Planificar en función de la demanda prevista las necesidades de personal y aprovisionamientos.
- Selección, altas y bajas del personal.
- Negociación con los proveedores principales y en especial con los de los alimentos en coordinación con el Jefe de Cocina.
- Aprobar las propuestas de carta propuestas por el Jefe de Cocina.
- Gestionar y coordinar con la empresa externa seleccionada el plan de marketing definido.
- Mientras este en el local, estar disponible para realizar funciones de cualquier otro puesto si fuese necesario bajo demanda.
- Gestión de redes y contenido; al igual que controlar las publicaciones en la web

2. RESTAURACION - SALA

JEFE DE SALA

- Asegurar la ejecución del plan de personal necesario tanto en sala y de barra.
- La gestión de las reservas de la zona de restauración realizadas por medios digitales o telefónicos.
- La recepción de clientes y su ubicación en las mesas correspondientes.
- Atención general en barra y sala para dar la cobertura necesaria a al personal correspondiente en sus funciones y reclamaciones o necesidad de los clientes
- Responsable de la coordinación entre sala y cocina para una correcta ejecución en tiempo y forma de las comandas.
- Responsable de la verificación de cobros de los servicios de sala y barra.

PERSONAL DE SALA

- La atención del cliente en la sala en toma, servicio y cobro de comandas en sala.
- Limpieza de mesas y montaje de éstas entre servicios.
- En el cierre, estarán encargados de la limpieza de las instalaciones.

PERSONAL DE BARRA

- La atención del cliente en la sala en toma, servicio y cobro de comandas en barra.
- Limpieza y mantenimiento de maquinaria de barra y llenado de cámaras de bebidas.
- Estarán encargados de la limpieza de las instalaciones.
- Preparación de las bebidas solicitadas por los clientes de barra y de sala

3. RESTAURACION - COCINA

JEFE DE COCINA

- Elaborar la propuesta de carta y sus correspondientes escandallos.
- Asegurar la ejecución del plan de personal necesario para cocina.
- Relación con proveedores actuales y potenciales para la elección de las mejores condiciones de calidad y precio.
- Realizar el aprovisionamiento correspondiente según la previsión de demanda y stocks existentes.
- Visado de los pedidos de materias primas recibidos.
- Control de stocks.
- Aseguramiento del cumplimiento de las normativas en materia de higiene y salud alimentaria.

- Se deberá asegurar del correcto servicio de las comandas, es decir de la correcta elaboración de los platos en forma y tiempo, dirigiendo y organizando al personal de cocina.
- Responsable de mantener la limpieza y orden de las instalaciones de cocina diariamente.

PERSONAL DE COCINA

- Organizar en las estancias de congelados, frío o seco los pedidos recibidos de materias primas.
- Elaboración de los platos siguiendo las recetas y escandallos definidos previamente.
- Mantener la limpieza y orden de las instalaciones de cocina diariamente.

LIMPIA PLATOS

- Limpieza y organización del menaje y de las instalaciones de cocina

4.4 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de 1.800 horas anuales de trabajo efectivo y la jornada máxima semanal será 40 horas de trabajo efectivo, la jornada diaria de trabajo no podrá exceder de 8 horas, ni dividirse en más de dos períodos, en el supuesto de la partida y entre la finalización de una jornada y el comienzo de la siguiente, deberán transcurrir como mínimo 12 horas.

El sistema de retribución que llevará a cabo la empresa dependerá del puesto de trabajo del empleado y de las horas trabajadas al mes.

Se definen los siguientes sueldos base brutos anuales considerando 40 horas semanales

1. GERENCIA

GERENTE: 36.000€

2. RESTAURACION - SALA

JEFE DE SALA: 30.000€

PERSONAL DE SALA: 18.000€

PERSONAL DE BARRA: 18.000€

3. RESTAURACION - COCINA

JEFE DE COCINA: 30.000€

PERSONAL DE COCINA: 18.000€

LIMPIA PLATOS: 12.000€

PUESTO DE TRABAJO	SUELDO BRUTO	COSTE DE LA EMPRESA
Gerente	36.000€	47.880€
Jefe de sala	30.000€	39.900€
Personal de sala	18.000€	23.940€
Personal de barra	18.000€	23.940€
Jefe de cocina	30.000€	39.900€
Personal de cocina	18.000€	23.940€
Limpia platos	12.000€	15.960€

Ilustración 68. Sueldos brutos y costes a la empresa de los trabajadores de Bocco

4.5 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La prevención de riesgos laborales pretende mejorar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.

Se cumplirá con lo establecido en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 de 8 de noviembre (BOE, 10 de noviembre de 1995, núm. 269)

La ley incluye la representación especializada en seguridad y salud laboral a través de los delegados de prevención, por lo que, en nuestra empresa, dado que tiene 51 trabajadores, existen un delegado de prevención.

En dicha ley se establecen los derechos y deberes tanto de los trabajadores como del empresario

— Obligaciones del empresario:

- Evaluar los riesgos de la empresa
- Planificar la acción preventiva a partir de la cual evaluar los riesgos
- Adecuación de los equipos de trabajo
- Proporcionar a los trabajadores los medios de protección personal adecuados al trabajo a realizar
- Información a los trabajadores de los riesgos existentes en sus puestos de trabajo, las medidas preventivas a adoptar y las medidas de emergencia.
- Consultar a los trabajadores y permitir su participación en las cuestiones que afecten a su seguridad y salud
- Dar formación en materia preventiva a sus empleados
- Garantizar la vigilancia médica periódica de la salud de sus trabajadores.

— Obligaciones del trabajador

- Velar por la seguridad y salud mediante el cumplimiento de las medidas de seguridad propuestas por la empresa
- Usar adecuadamente las máquinas y materiales
- Usar los medios de protección personal facilitados por la empresa

- No modificar ni anular los dispositivos de seguridad
 - Cooperar con el empresario para garantizar unas condiciones de trabajo seguros
 - Recibir formación adecuada en materia preventiva
- Derechos del empresario
- Exigir a los trabajadores el cumplimiento de sus obligaciones
 - Exigir a los trabajadores el cumplimiento de la normativa de seguridad
- Derechos del trabajador
- El principal derecho que poseen los trabajadores en materia de prevención es la protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo que les permita desarrollar sus tareas de forma segura, sin poner en peligro su vida ni su salud, así como la de otras personas que se puedan ver implicadas.
 - Todos los que suponen obligación del empresario
 - Paralizar la actividad ante riesgo grave e inminente

La empresa pretende tener una cultura de prevención porque considera que prevenir accidentes es positivo y rentable para todos tanto trabajadores como empresario; la prevención es responsabilidad del empresario y de los trabajadores; los accidentes indican una posible mejora en las acciones de la empresa; la seguridad laboral es un componente inseparable del trabajo; la formación es imprescindible; la producción, la calidad y la prevención son interdependientes y la prevención ayuda a mejorar la competitividad de las empresas.

En el caso de la hostelería los EPI aconsejados serían por ejemplo manoplas para manipular menaje al fuego, que pudiera causar quemaduras; calzado que sujete completamente el pie, de suela de goma para evitar resbalones por derrame, restos de comida, etc.; los mandiles estarán sujetos al cuerpo, para evitar en caso de atrapamiento que el trabajador sea arrastrado y para el trabajador que desarrolla su actividad laboral utilizando planchas calientes, barbacoas, etc., ropa de trabajo cómoda, cumpliendo las exigencias de manipulador de alimentos, que cubra brazos y pies para evitar quemaduras u otras posibles lesiones.

5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

A pesar de haber encontrado un local en buenas condiciones de equipamiento y en especial en lo referente al equipamiento de la cocina, nuestro negocio va a necesitar de una inversión importante especialmente en lo relativo al mobiliario, decoración, menaje y juegos. Crear un ambiente único con un estilo diferenciador tiene que ser un punto fundamental de nuestro negocio.

En el siguiente cuadro de inversión se detallan los importes requeridos por partidas y segmentado tanto por el inmovilizado material e inmaterial, aplicando sus correspondientes coeficientes de amortización.

			Coste	Coef.	Dotación amortización				
			Adquisición	Amort.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO INTANGIBLE			8.500 €		2.805 €	2.805 €	2.805 €	85 €	0 €
Propiedad industrial			1.000 €	33,00%	330 €	330 €	330 €	10 €	0 €
Aplicaciones informáticas			2.500 €	33,00%	825 €	825 €	825 €	25 €	0 €
Página WEB			5.000 €	33,00%	1.650 €	1.650 €	1.650 €	50 €	0 €
INMOVILIZADO MATERIAL			215.187 €		44.262 €	44.262 €	23.707 €	23.707 €	20.707 €
Puesta Marcha Maquinaria Cocina			5.000 €	12,00%	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Puesta Marcha Maquinaria A/A			5.000 €	12,00%	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Mobiliario			48.900 €	10,00%	4.890 €	4.890 €	4.890 €	4.890 €	4.890 €
Menaje Sala			11.110 €	50,00%	5.555 €	5.555 €	0 €	0 €	0 €
Menaje Cocina			30.000 €	50,00%	15.000 €	15.000 €	0 €	0 €	0 €
Decoración			50.000 €	10,00%	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Equipos IT			12.000 €	25,00%	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	0 €
Pantallas TV	2	3.000 €	6.000 €	20,00%	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Sistema Sonido	1	6.000 €	6.000 €	20,00%	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Billares Americanos	3	2.680 €	8.040 €	10,00%	804 €	804 €	804 €	804 €	804 €
Futbolines	2	1.070 €	2.140 €	10,00%	214 €	214 €	214 €	214 €	214 €
Dardos	3	2.799 €	8.397 €	20,00%	1.679 €	1.679 €	1.679 €	1.679 €	1.679 €
Maquinas Arcade	2	1.100 €	2.200 €	20,00%	440 €	440 €	440 €	440 €	440 €
Maquinas Pinball	4	5.100 €	20.400 €	20,00%	4.080 €	4.080 €	4.080 €	4.080 €	4.080 €
TOTAL INVERSION			223.687 €		47.067 €	47.067 €	26.512 €	23.792 €	20.707 €
				AMT ACUM	47.067 €	94.135 €	120.647 €	144.440 €	165.147 €

Ilustración 69. Tabla de inversiones

Adjuntamos a continuación el detalle del cálculo de las partidas más relevantes de inversión.

Mobiliario				Menaje de Sala				
Cant.	Concepto	€ / Cant.	Total	Cant.	Concepto	€ / Cant.	F. Corrector	Total
10	Mesas altas	250	2.500 €	180	Platos	15	1,5	4.050 €
28	Taburetes	200	5.600 €	180	Cristalería	15	1,5	4.050 €
16	Mesas Bajas	250	4.000 €	180	Cubertería	6	1,5	1.620 €
152	Sillas Bajas	150	22.800 €	26	Complementos Mesa	10	1,5	390 €
	Mobiliario Apoyo Sala		5.000 €	2	Complementos Barra	500	1	1.000 €
	Modulo Recepción		5.000 €					
	Mobiliario Servicios		2.000 €					
	Mobiliario Office		500 €					
	Mobiliario Vestuarios		1.500 €					
			48.900 €	11.110 €				

Ilustración 70. Mobiliario y Menaje de sala de Bocco

5.2 FINANCIACIÓN

El plan financiación de la puesta en marcha del negocio y de las operaciones corrientes de mismo van a consistir por un lado en la aportación inicial de los socios como **capital social** cuyo importe será de **50.000€** y la solicitud a una entidad financiera de **una línea de crédito** con un límite máximo de **350.000 €** de la que se irán disponiendo los fondos necesarios según las necesidades que se vayan generando en la marcha del negocio en especial durante el primer año.

A lo largo del segundo año, al alcanzar ya los niveles de ventas deseados la empresa comenzará a generar entradas de caja suficientes para soportar sus gastos corrientes por lo que se dejará de recurrir a esta línea de crédito durante este segundo año.

En concreto, los recursos financieros totales obtenidos servirán principalmente para pagar:

- La inversión de 224.787€ que se realizará en el inmovilizado intangible y en el inmovilizado material

- La compra del stock necesario inicial tanto de alimentos como de bebidas que por ser conservadores hemos considerado que nos obligaran a pagar al contado en este primer pedido y que hemos dimensionado en 30.000€.
- Los flujos de caja negativos que nuestro negocio generará durante los primeros dos años y hasta que consiga los niveles de afluencia esperada.

Con respecto al coste financiación de la línea crédito, la entidad financiera Ibercaja nos ha proporcionado las siguientes condiciones: (Ver anexo email)

- Importe: 350.000 de euros
- Apertura: 0,25%
- Duración: 12 meses con dos prórrogas anuales (36 meses en total)
- Comisión de prórroga: 0,20 %
- Tipo de interés variables desde Inicio: Euribor año BOE+ 1,50 %
- Comisión no disposición: 0,40 % anual (0,10 %trimestral)

5.3 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

INGRESOS y MARGEN BRUTO DE RESTAURACION

Se ha realizado una proyección de resultados de 5 años entendiendo que el negocio se abriese en enero de 2023.

Para el cálculo de los ingresos del negocio se ha definido el siguiente modelo de cálculo en función de diferentes variables y que nos permite obtener los ingresos de lo que denominamos “*Semana Tipo*”.

- Número de Comensales en cada una de las zonas de restaurante.

		Rte	Rte Ocio	Total
Total Comensales		102	78	180

- Tramos de Horarios de Consumo de Clientes.

Tramos				
Horarios Clientes		Hora Inicio	Hora Final	Horas
T1		13	17	4
T2		17	20	3
T3		20	25	5

Ilustración 71. Análisis de los tramos de restauración de Bocco

Se han considerado tres “*Tramos de Consumo*” por parte de los clientes. Un primer tramo (T1) de 4 horas que corresponde con el horario de comida que va desde las 13.00 horas hasta las 17.00 horas.

Un tramo (T2) de 3 horas hasta las 20.00 horas que denominamos de tardeo y de transición entre la comida y la cena.

Por último, el tercer tramo (T3) de 5 horas hasta las 01.00 de la mañana que correspondiente principalmente con la cena, el coqueo y las principales horas de ocio y que será el tramo horario más importante para los ingresos.

- Turnos de Consumo por tramos de Consumo y por cada zona de restauración.

Turnos Consumo				
Por Tramos		Rte	Rte Ocio	
T1		2		
T2		1	1	
T3		2	2	

Ilustración 72. Análisis de los turnos en los tramos de restauración de Bocco

En el restaurante principal hemos considerado que en el tramo de consumo de la comida (T1) y en el de las cenas y coqueo (T3) se podrá rotar hasta dos veces la capacidad de las mesas. Sin embargo, entendemos que en general en el tardeo (T2) el consumo de los clientes es más relajado y su estancia será más prolongada en el tiempo. La zona de restaurante de ocio se abrirá a partir del segundo tramo de consumo y al igual que en el restaurante principal se espera doblar ocupación en el tramo de cenas y coqueo (T3).

A partir de aquí y con esta información se ha considerado oportuno calcular el ingreso de la “Semana Tipo” del negocio en función del “Nivel de Ocupación” y del “Ticket Medio” de consumo.

- Nivel de ocupación estimado por día de semana, tramos de consumo y zona de restauración.

% Ocupacion	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sabado		Domingo	
	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio
T1	40%		40%		45%		65%		65%		65%		45%	
T2	20%	30%	20%	30%	20%	30%	25%	40%	25%	60%	25%	70%	20%	20%
T3	40%	35%	50%	50%	50%	50%	65%	65%	65%	65%	70%	70%	20%	20%

Ilustración 73. Análisis de la ocupación del local

Se ha considerado que los lunes, martes, miércoles y domingos serán días de consumo medio y que conforme nos acerquemos al fin de semana, los jueves, viernes y sábados serán los días de mayor afluencia y consumo en el local.

- Número de comensales por Tramo de Consumo

Si relacionamos estos niveles de ocupación con el número de mesas de cada zona de restaurante y de la rotación de mesas en cada tramo de consumo nos resulta el siguiente “Número de Comensales”.

Comensales	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio
T1	82	0	82	0	92	0	133	0	133	0	133	0	92	0
T2	20	31	20	31	20	31	26	41	26	61	26	71	20	20
T3	82	71	102	102	102	102	133	133	133	133	143	143	41	41
TOTAL COM	184	102	204	133	214	133	291	173	291	194	301	214	153	61

Ilustración 74. Análisis de los comensales por tramo

En el conjunto de la semana el número de comensales serán:

Total Semana			
Rte	Rte Ocio	Total T	Media x Día
745	-	745	106
158	286	444	63
734	724	1.459	208
1.637	1.010	2.647	378

Ilustración 75. Análisis de los comensales

- Ticket medio estimado por día de semana, tramos de consumo y zona de restauración.

Con el mismo razonamiento anterior relativo a la ocupación, se entiende que los lunes, martes, miércoles y domingo el nivel de gasto será ligeramente más bajo que en los días principales de afluencia y consumo como son el jueves, viernes y sábado.

También se entiende que en estos días el ticket medio puede mejorarse por el consumo de copeo en especial en el tercer tramo de consumo y en la zona de ocio donde disfrutar de las opciones de juego conllevará un mayor consumo en especial de bebidas.

Ticket Medio Comensal	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio
T1	22,00 €		22,00 €		22,00 €		25,00 €		25,00 €		25,00 €		25,00 €	
T2	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €	17,50 €	20,00 €	20,00 €	15,00 €	15,00 €
T3	22,00 €	22,00 €	22,00 €	22,00 €	22,00 €	22,00 €	27,00 €	30,00 €	27,00 €	30,00 €	27,00 €	30,00 €	22,00 €	22,00 €
TICKET PROM	19.67 €	18.50 €	19.67 €	18.50 €	19.67 €	18.50 €	23.17 €	23.75 €	23.17 €	23.75 €	24.00 €	25.00 €	20.67 €	18.50 €

Ilustración 76. Análisis del ticket medio esperado en Bocco

- Ingresos por día, zonas de restaurantes y tramos de consumo.

El resultado final de la combinación de todas estas variables nos ofrece los siguientes ingresos:

Ingresos	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio	Rte	Rte Ocio
T1	1.795 €		1.795 €		2.020 €		3.315 €		3.315 €		3.315 €		2.295 €	
T2	306 €	351 €	306 €	351 €	306 €	351 €	446 €	546 €	446 €	819 €	510 €	1.092 €	306 €	234 €
T3	1.795 €	1.201 €	2.244 €	1.716 €	2.244 €	1.716 €	3.580 €	3.042 €	3.580 €	3.042 €	3.856 €	3.276 €	898 €	686 €
TOTAL ING	3.896 €	1.552 €	4.345 €	2.067 €	4.570 €	2.067 €	7.341 €	3.588 €	7.341 €	3.861 €	7.681 €	4.368 €	3.499 €	920 €

Ilustración 77. Análisis de los ingresos esperados en Bocco

Finalmente, a nivel semanal los ingresos serán:

Total Semana		
Rte	Rte Ocio	Total T
17.850 €	- €	17.850 €
2.627 €	3.744 €	6.371 €
18.197 €	14.680 €	32.876 €
38.673 €	18.424 €	57.097 €

Ilustración 78. Análisis de los ingresos semanales

- Ingresos Anuales

Para el cálculo de los ingresos anuales como suma de los ingresos mensuales, se han considerado cuantos días de la semana tiene cada mes y cada uno de ellos se multiplica por el ingreso tipo de cada día que se ha calculado en el modelo anterior.

El resultado final de los ingresos anuales de las zonas de restauración será por tanto según nuestro modelo de ingresos de una “*semana tipo*” los siguientes:

2023	L	T1	T2	T3	M	T1	T2	T3	X	T1	T2	T3	J	T1	T2	T3
ENE	5	8.976 €	3.285 €	14.982 €	5	8.976 €	3.285 €	19.800 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
FEB	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
MAR	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	5	10.098 €	3.285 €	19.800 €	5	16.575 €	4.961 €	33.111 €
ABR	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
MAY	5	8.976 €	3.285 €	14.982 €	5	8.976 €	3.285 €	19.800 €	5	10.098 €	3.285 €	19.800 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
JUN	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	5	16.575 €	4.961 €	33.111 €
JUL	5	8.976 €	3.285 €	14.982 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
AGO	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	5	8.976 €	3.285 €	19.800 €	5	10.098 €	3.285 €	19.800 €	5	16.575 €	4.961 €	33.111 €
SEP	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
OCT	5	8.976 €	3.285 €	14.982 €	5	8.976 €	3.285 €	19.800 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
NOV	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	5	10.098 €	3.285 €	19.800 €	5	16.575 €	4.961 €	33.111 €
DIC	4	7.181 €	2.628 €	11.986 €	4	7.181 €	2.628 €	15.840 €	4	8.078 €	2.628 €	15.840 €	4	13.260 €	3.969 €	26.489 €
TOTAL	52	93.350 €	34.164 €	155.813 €	52	93.350 €	34.164 €	205.920 €	52	105.019 €	34.164 €	205.920 €	52	172.380 €	51.597 €	344.354 €

2023	V	T1	T2	T3	S	T1	T2	T3	D	T1	T2	T3	T1	T2	T3	TOTAL
ENE	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	5	11.475 €	2.700 €	7.920 €	77.285 €	27.336 €	140.046 €	244.667 €
FEB	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	71.400 €	25.482 €	131.506 €	228.388 €
MAR	5	16.575 €	6.326 €	33.111 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	80.050 €	28.397 €	148.710 €	257.156 €
ABR	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	5	16.575 €	8.010 €	35.658 €	5	11.475 €	2.700 €	7.920 €	77.010 €	27.624 €	140.221 €	244.855 €
MAY	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	77.010 €	27.453 €	142.422 €	246.885 €
JUN	5	16.575 €	6.326 €	33.111 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	78.030 €	27.740 €	144.750 €	250.520 €
JUL	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	5	16.575 €	8.010 €	35.658 €	5	11.475 €	2.700 €	7.920 €	78.805 €	28.281 €	143.218 €	250.304 €
AGO	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	78.530 €	27.788 €	146.048 €	252.366 €
SEP	5	16.575 €	6.326 €	33.111 €	5	16.575 €	8.010 €	35.658 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	78.030 €	28.349 €	145.259 €	251.639 €
OCT	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	5	11.475 €	2.700 €	7.920 €	77.285 €	27.336 €	140.046 €	244.667 €
NOV	4	13.260 €	5.061 €	26.489 €	4	13.260 €	6.408 €	28.526 €	4	9.180 €	2.160 €	6.336 €	76.735 €	27.131 €	142.088 €	245.954 €
DIC	5	16.575 €	6.326 €	33.111 €	5	16.575 €	8.010 €	35.658 €	5	11.475 €	2.700 €	7.920 €	80.325 €	28.889 €	146.843 €	256.058 €
TOTAL	52	172.380 €	65.793 €	344.354 €	52	172.380 €	83.304 €	370.843 €	53	121.635 €	28.620 €	83.952 €	930.495 €	331.806 €	1.711.157 €	2.973.458 €

Ilustración 79. Análisis de los ingresos anuales

Una vez obtenidos los ingresos que provienen de la oferta gastronómica se calcula el margen bruto que aportan estos resultados. Para ello nos vamos a basar en el análisis de los escandallos de los platos que conforman nuestra carta. En función de los costes y de los precios establecidos (sin IVA) obtendremos el margen bruto.

El resultado de márgenes brutos y ticket medio por plato de cada una de las cinco categorías que conforman nuestra oferta gastronómica es la siguiente:

SNACKS	Margen Medio	67%	Precio Medio	6,18 €
ENTRANTES	Margen Medio	63%	Precio Medio	11,73 €
PESCADOS	Margen Medio	66%	Precio Medio	17,09 €
CARNES	Margen Medio	61%	Precio Medio	23,91 €
HAMBURGUESAS	Margen Medio	63%	Precio Medio	13,70 €
POSTRES	Margen Medio	63%	Precio Medio	5,36 €

Ilustración 80. Análisis de los márgenes esperados

El detalle de los escandallos de cada plato de cada una de las categorías es el siguiente:

SNACKS				Margen Medio	67%	Precio Medio				6,18 €				
Croqueta Jamon				Nachos guacamole Crema Agria pico gallo y queso fundido				Palitos Mozzarella con Salsa Miel						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Harina	0,75 €	Kilo	0,006	0,00 €	Nachos	5,86 €	Kilo	0,200	1,17 €	Mozzarella	10,48 €	Kilo	0,100	1,05 €
Leche	0,80 €	Litro	0,050	0,04 €	Crema agria	8,50 €	Kilo	0,075	0,64 €	Pan rallado	3,00 €	Kilo	0,030	0,09 €
Nata	4,20 €	Litro	0,008	0,03 €	Pico Gallo	2,90 €	Kilo	0,075	0,22 €	Salsa Miel	6,48 €	Kilo	0,050	0,32 €
Jamon	24,00 €	Kilo	0,012	0,29 €	Queso Cheddar	12,00 €	Kilo	0,100	1,20 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Aceite Freir	2,90 €	Litro	0,150	0,44 €
				0,00 €										
Coste Plato				0,41 €	Coste Plato				3,27 €	Coste Plato				1,94 €
Margen				82%	Margen				64%	Margen				57%
PVP (sin IVA)				2,27 €	PVP (sin IVA)				9,00 €	PVP (sin IVA)				4,45 €
PVP (con IVA)				2,50 €	PVP (con IVA)				9,90 €	PVP (con IVA)				4,90 €
Fingers Pollo con Salsa BBQ														
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Pechuga de Pollo	10,40 €	Kilos	0,150	1,56 €										
Pan Rallado	0,90 €	litros	0,050	0,05 €										
Condimentos	3,00 €	kilos	0,200	0,60 €										
Huevo	2,39 €	Docena	0,100	0,24 €										
Aceite Freir	2,90 €	Litro	0,150	0,44 €										
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €										
Coste Plato				2,92 €	Coste Plato				3,74 €	Coste Plato				4,24 €
Margen				68%	Margen				68%	Margen				61%
PVP (sin IVA)				9,00 €	PVP (sin IVA)				11,73 €	PVP (sin IVA)				10,82 €
PVP (con IVA)				9,90 €	PVP (con IVA)				12,90 €	PVP (con IVA)				11,90 €
ENTRANTES				Margen Medio	63%	Precio Medio				11,73 €				
Ensalada Salmon, Mango y Aguacate				Ensalada Cesar				Ensaladilla Bonito						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Salmon Fresco	11,32 €	Kilo	0,200	2,26 €	Lechuga	6,60 €	Kilo	0,090	0,59 €	Bonito del Norte en Sal	32,00 €	Kilo	0,100	3,20 €
Mango	3,25 €	Kilo	0,150	0,49 €	Tomate Rosa	4,60 €	Kilo	0,050	0,23 €	Patata	0,90 €	Kilo	0,100	0,09 €
Aguacate	2,65 €	Kilo	0,150	0,40 €	Parmesano	12,00 €	Kilo	0,050	0,60 €	Mayonesa	5,19 €	Kilo	0,100	0,52 €
Mezclum Verde	7,95 €	Kilo	0,150	1,19 €	Pechuga de Pollo	10,40 €	Kilos	0,150	1,56 €	Huevo duro	0,19 €	Unidad	1,000	0,19 €
Mostaza Dijon	5,75 €	Litro	0,010	0,06 €	Salsa César	7,20 €	Kilo	0,075	0,54 €	AOVE	4,00 €	Litro	0,050	0,20 €
Salsa Miel	6,48 €	Kilo	0,050	0,32 €	Pan Tostado	5,00 €	Kilo	0,025	0,13 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Cebolla Morada	1,75 €	Kilo	0,050	0,09 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €					
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Cebolla frita	2,50 €	Kilo	0,020	0,05 €					
Coste Plato				4,85 €	Coste Plato				3,74 €	Coste Plato				4,24 €
Margen				59%	Margen				68%	Margen				61%
PVP (sin IVA)				11,73 €	PVP (sin IVA)				11,73 €	PVP (sin IVA)				10,82 €
PVP (con IVA)				12,90 €	PVP (con IVA)				12,90 €	PVP (con IVA)				11,90 €
Causa Limeña				Burrata con Melocoton Asado, Pasas y Brotes Tiernos				Crep de Espinacas Queso y Piñones						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Aguacate	4,50 €	Kilo	0,250	1,13 €	Burrata	2,12 €	Unidad	1,000	2,12 €	Crep	0,20 €	Unidad	1,000	0,20 €
Bonito	20,00 €	Kilo	0,100	2,00 €	Melocoton Calanda	5,50 €	Kilo	0,160	0,88 €	Bechamel de gamba	6,00 €	Litro	0,040	0,24 €
Pure Patata	0,50 €	Unidad	1,000	0,50 €	Pasas	8,42 €	Kilo	0,050	0,42 €	Espinaca	4,30 €	Kilo	0,080	0,34 €
Salsa Mostaza	6,20 €	Kilo	0,075	0,47 €	Brotes tiernos	8,00 €	Kilo	0,180	1,44 €	Jugo pimienta rojo	5,00 €	Litro	0,020	0,10 €
Gamba	16,00 €	Kilo	0,075	1,20 €	AOVE	5,00 €	Litro	0,030	0,15 €	Piñones	54,90 €	Kilo	0,025	1,37 €
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Coste Plato				5,33 €	Coste Plato				5,05 €	Coste Plato				2,30 €
Margen				61%	Margen				63%	Margen				68%
PVP (sin IVA)				13,55 €	PVP (sin IVA)				13,55 €	PVP (sin IVA)				7,18 €
PVP (con IVA)				14,90 €	PVP (con IVA)				14,90 €	PVP (con IVA)				7,90 €
Rissoto Boletus y Foie														
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Arroz	4,50 €	Kilos	0,150	0,68 €										
Nata Liquida	3,80 €	litros	0,100	0,38 €										
Boletus Deshidratados	75,00 €	kilos	0,025	1,88 €										
Foie	36,00 €	Kilos	0,070	2,52 €										
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €										
Coste Plato				5,49 €	Coste Plato				5,05 €	Coste Plato				2,30 €
Margen				59%	Margen				63%	Margen				68%
PVP (sin IVA)				13,55 €	PVP (sin IVA)				13,55 €	PVP (sin IVA)				7,18 €
PVP (con IVA)				14,90 €	PVP (con IVA)				14,90 €	PVP (con IVA)				7,90 €

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI)
GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIAL

PESCADOS				Margen Medio	66%	Precio Medio				17,09 €				
Pulpo Asado con Espuma de Patata				Tartar Salmon Tostadas de Sesamo				Bacalao Rebozado con Pimientos Piquillo						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Pulpo Limpio	32,80 €	Kilo	0,200	6,56 €	Salmon Limpio	20,00 €	Kilos	0,200	4,00 €	Lingotes bacalao	15,00 €	Kilos	0,200	3,00 €
Patata	0,90 €	Kilo	0,010	0,01 €	Aguate	4,50 €	Kilos	0,030	0,14 €	Patatas	0,99 €	Kilos	0,150	0,15 €
Nata	4,20 €	Litro	0,020	0,08 €	Aceite+huevo+cebolleta+					Pimientos Piquillo	0,45 €	Unidad	2,000	0,90 €
Pimenton	11,00 €	Kilo	0,020	0,22 €	encurtidos	7 €	Unidad	0,100	0,70 €	Aceite Freir	2,90 €	Litro	0,150	0,44 €
AOVE	4,00 €	Litro	0,050	0,20 €	Tostadas Sesamo	9 €	Kilos	0,030	0,26 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €					
Coste Plato			7,11 €	Coste Plato			5,14 €	Coste Plato			4,52 €			
Margen			59%	Margen			67%	Margen			66%			
PVP (sin IVA)			17,18 €	PVP (sin IVA)			15,36 €	PVP (sin IVA)			13,18 €			
PVP (con IVA)			18,90 €	PVP (con IVA)			16,90 €	PVP (con IVA)			14,50 €			

Tataki de Atun Rojo				
Costes Ingredientes		Unidad	Cant	Coste
Tarantelo Atún Rojo	25,00 €	Kilo	0,200	5,00 €
Salsa Soja	4,60 €	Kilo	0,050	0,23 €
Sesamo	11,53 €	Kilo	0,020	0,23 €
AOVE	4,00 €	Litro	0,050	0,20 €
Jenjibre	20,35 €	Kilo	0,010	0,20 €
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Coste Plato				5,90 €
Margen				74%
PVP (sin IVA)				22,64 €
PVP (con IVA)				24,90 €

CARNES				Margen Medio	61%	Precio Medio				23,91 €				
Steak Tartar				Costillar Baja Temperatura				Entrecot Premium Vaca						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Solomillo de Vaca	37,50 €	Kilo	0,200	7,50 €	Coste Costillar	10,50 €	Kilos	0,800	8,40 €	Entrecot Premium Vaca	27,00 €	Kilo	0,300	8,10 €
Brandy	12,00 €	Litro	0,001	0,01 €	Salsa Barbacoa	7,50 €	Litro	0,100	0,75 €	Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €
Encurtidos	6,00 €	Kilo	0,010	0,06 €	Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Mostaza	12,00 €	Kilo	0,020	0,24 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €					
Tabasco	40,53 €	Litro	0,002	0,08 €										
Huevo	0,19 €	Unidad	1,000	0,19 €										
Tostas	2,50 €	Kilo	0,500	1,25 €										
AOVE	25,00 €	Litro	0,020	0,50 €										
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €										
Cebollleta	3,20 €	Kilo	0,010	0,03 €										
Coste Plato				9,91 €	Coste Plato				9,39 €	Coste Plato				8,34 €
Margen				56%	Margen				65%	Margen				63%
PVP (sin IVA)				22,64 €	PVP (sin IVA)				26,82 €	PVP (sin IVA)				22,27 €
PVP (con IVA)				24,90 €	PVP (con IVA)				29,50 €	PVP (con IVA)				24,50 €

HAMBURGUESAS				Margen Medio	63%	Precio Medio				13,70 €				
Hamburguesa Novata				Hamburguesa Sabia				Hamburguesa Reina						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Carne Picada Vaca	8,90 €	Kilos	0,160	1,42 €	Carne Aguja Premium RC	18,00 €	Kilos	0,160	2,88 €	Carne Aguja Premium f	18,00 €	Kilos	0,160	2,88 €
Grasa Buey	2,00 €	Kilos	0,030	0,06 €	Picaña Madurada	23,00 €	Kilos	0,100	2,30 €	Picaña Madurada	23,00 €	Kilos	0,100	2,30 €
Queso Cheddar	11,00 €	Kilos	0,040	0,44 €	Grasa Buey	2,00 €	Kilos	0,030	0,06 €	Grasa Buey	2,00 €	Kilos	0,030	0,06 €
Brioche Casero	0,65 €	Unidad	1,000	0,65 €	Queso Cheddar	9,00 €	Kilos	0,040	0,36 €	Queso Cheddar	9,00 €	Kilos	0,080	0,72 €
Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €	Brioche Casero	0,65 €	Unidad	1,000	0,65 €	Bacon Ahumado	11,47 €	Kilos	0,100	1,15 €
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €	Brioche Casero	0,65 €	Unidad	1,000	0,65 €
					Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €
										Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
										Salsa Picante	7,00 €	Litro	0,050	0,35 €
Coste Plato			2,81 €	Coste Plato			6,49 €	Coste Plato			8,35 €			
Margen			69%	Margen			58%	Margen			54%			
PVP (sin IVA)			9,00 €	PVP (sin IVA)			15,36 €	PVP (sin IVA)			18,09 €			
PVP (con IVA)			9,90 €	PVP (con IVA)			16,90 €	PVP (con IVA)			19,90 €			

Hamburguesa Brava				Hamburguesa Golosa				Hamburguesa Veggie						
Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes	Unidad	Cant	Coste			
Carne ternera	11,00 €	Kilo	0,160	1,76 €	Carne ternera	11,00 €	Kilo	0,160	1,76 €	Burguer garbanzos y ch	18,42 €	Kilo	0,160	2,95 €
Carne Rabo Toro	21,00 €	Kilos	0,060	1,26 €	Tomate	4,30 €	Kilo	0,005	0,02 €	Berenjena Frita	2,99 €	Kilo	0,100	0,30 €
Queso Old Gouda	15,00 €	Kilos	0,100	1,50 €	Cebolla Caramelizada	8,00 €	Kilo	0,005	0,04 €	Queso Cheddar	12,00 €	Kilo	0,005	0,06 €
Manzana Asada	2,84 €	Unidad	0,050	0,14 €	Queso Cabra	11,00 €	Kilo	0,005	0,06 €	Tomate	4,30 €	Kilo	0,005	0,02 €
Brioche Casero	0,65 €	Unidad	1,000	0,65 €	Mermelada Arandanos	22,00 €	Kilo	0,002	0,65 €	Cebolla Caramelizada	8,00 €	Kilo	0,005	0,04 €
Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €	Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €	Acompañamiento	2,00 €	Kilo	0,100	0,20 €
Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Brioche Casero	0,65 €	Unidad	1,000	0,65 €	Brioche Casero	0,65 €	Unidad	1,000	0,65 €
					Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €	Arreglo basico	2,00 €	Kilo	0,020	0,04 €
Coste Plato			5,55 €	Coste Plato			3,38 €	Coste Plato			4,22 €			
Margen			64%	Margen			62%	Margen			73%			
PVP (sin IVA)			15,36 €	PVP (sin IVA)			9,00 €	PVP (sin IVA)			15,36 €			
PVP (con IVA)			16,90 €	PVP (con IVA)			9,90 €	PVP (con IVA)			16,90 €			

POSTRES				Margen Medio		63%		Precio Medio				5,36 €					
Tarta de Queso				Torrija con Helado				Tarta Tatin									
Costes Ingredientes		Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes		Unidad	Cant	Coste	Costes Ingredientes		Unidad	Cant	Coste			
Crema Camembert		12,57 €	Kilo	0,050	0,63 €	Pan Brioche		29,00 €	Kilo	0,050	1,45 €	Manzana Reineta		3,90 €	Kilo	0,100	0,39 €
Philadelphia		10,50 €	Kilo	0,050	0,53 €	Mascarpone		9,40 €	Kilo	0,025	0,24 €	Masa Quebrada		15,00 €	Kilo	0,050	0,75 €
Mascarpone		9,40 €	Kilo	0,020	0,19 €	Café		0,35 €	unidad	0,500	0,18 €	Azúcar		1,35 €	Kilo	0,050	0,07 €
Huevo		2,39 €	Docena	0,100	0,24 €	Azúcar		1,35 €	Kilo	0,020	0,03 €	Mantequilla		9,80 €	Kilo	0,100	0,98 €
Azúcar		1,35 €	Kilo	0,015	0,02 €	Ron		16,00 €	Litro	0,002	0,03 €						
Maizena		4,13 €	Kilo	0,004	0,02 €												
Nata		4,20 €	Litro	0,040	0,17 €												
Coste Plato				1,79 €	Coste Plato				1,92 €	Coste Plato				2,19 €			
Margen				67%	Margen				64%	Margen				59%			
PVP (sin IVA)				5,36 €	PVP (sin IVA)				5,36 €	PVP (sin IVA)				5,36 €			
PVP (con IVA)				5,90 €	PVP (con IVA)				5,90 €	PVP (con IVA)				5,90 €			

Ilustración 81. Análisis de los escandallos de los platos de Bocco

Adicionalmente al resultado de márgenes brutos de nuestra oferta gastronómica hay que considerar los márgenes brutos que nos van a proporcionar la categoría de bebidas, que en general serán superiores a los de los alimentos.

REFRESCOS	Margen Medio	70%
CERVEZA	Margen Medio	72%
VINOS	Margen Medio	50%
COPAS	Margen Medio	75%

Ilustración 82. Análisis de los márgenes esperados en bebidas

Con todo ello, hemos decidido tomar con margen bruto medio total de toda nuestra oferta gastronómica del 65%. Será importante controlar permanentemente los precios de compras y el mix de venta resultante del consumo de nuestros clientes para confirmar para los próximos años estos niveles de rentabilidad.

INGRESOS y MARGEN BRUTO DE OCIO

En el caso del cálculo de los ingresos que nos va a reportar el equipamiento de las máquinas de ocio, seguiremos con la misma filosofía de obtener los ingresos de lo que denominamos “*Semana Tipo*”.

Para ello las variables que tendremos en cuenta son:

- Duración, ingreso por partida e ingreso por hora.

	Minutos	Ingreso	Numero	Ingreso
	Partida	Partida	Maquinas	por Hora
Partida Billar	30	3,00 €	3	16,20 €
Partida Dardos	30	3,00 €	3	16,20 €
Partida Arcade	10	1,00 €	2	10,59 €
Partida Pinball	10	1,00 €	4	21,18 €
Partida Futbolín	15	2,00 €	2	14,40 €
				78,56 €

Ilustración 83. Análisis de los ingresos esperados de la parte de ocio

El área de la zona de ocio se abre al público a partir de tramo de tardeo (T2) que consta de 3 horas hasta el cierre del local tras el tramo de cenas y copas (T3) que consta de 5 horas. Por tanto, está abierto durante 8 horas al día por lo que el ingreso diario en el caso de una ocupación del 100% de las maquinas durante todas las horas del día nos daría los siguientes ingresos.

Ingresos	
Por Tramos	
T1	
T2	236 €
T3	393 €
	629 €

Ilustración 84. Análisis de los ingresos de ocio por tramos

- Nivel de ocupación, Ingresos por día/semana tipo y por tramo de consumo.

Al igual que realizamos anteriormente para el cálculo de los ingresos de las zonas del restaurante se ha estimado un nivel de ocupación de uso del equipamiento de ocio para cada día de la semana tipo. De esta manera se obtienen los siguientes ingresos.

% Ocupacion	Lunes			Martes			Miercoles			Jueves			Viernes			Sabado			Domingo			Total Semana	
Ingres Tramo/Dia	Juegos		Total	Juegos		Total	Juegos		Total	Juegos		Total	Juegos		Total	Juegos		Total	Juegos		Total	Juegos	Total T
T1																							
T2	45%	236 €	106 €	45%	236 €	106 €	45%	236 €	106 €	55%	236 €	130 €	55%	236 €	130 €	65%	236 €	153 €	45%	236 €	106 €	51%	837 €
T3	55%	393 €	216 €	55%	393 €	216 €	55%	393 €	216 €	65%	393 €	255 €	65%	393 €	255 €	75%	393 €	295 €	55%	393 €	216 €	61%	1.670 €
			322 €			322 €			322 €			385 €			385 €			448 €			322 €		2.506 €

Ilustración 85. Análisis de la ocupación e ingresos esperados de la parte de ocio

- Ingresos Anuales

Para el cálculo de los ingresos anuales como suma de los ingresos mensuales, se han considerado cuantos días de la semana tiene cada mes y cada uno de ellos se multiplica por el ingreso tipo de cada día que se ha calculado en el modelo anterior.

El resultado final de los ingresos anuales de las zonas de restauración será por tanto según nuestro modelo de ingresos de una “*semana tipo*” los siguientes:

2023	L	T2	T3	M	T2	T3	X	T2	T3	J	T2	T3
ENE	5	530 €	1.080 €	5	530 €	1.080 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
FEB	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
MAR	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	5	530 €	1.080 €	5	648 €	1.277 €
ABR	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
MAY	5	530 €	1.080 €	5	530 €	1.080 €	5	530 €	1.080 €	4	519 €	1.021 €
JUN	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	5	648 €	1.277 €
JUL	5	530 €	1.080 €	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
AGO	4	424 €	864 €	5	530 €	1.080 €	5	530 €	1.080 €	5	648 €	1.277 €
SEP	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
OCT	5	530 €	1.080 €	5	530 €	1.080 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
NOV	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	5	530 €	1.080 €	5	648 €	1.277 €
DIC	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	424 €	864 €	4	519 €	1.021 €
TOTAL	52	5.515 €	11.235 €	52	5.515 €	11.235 €	52	5.515 €	11.235 €	52	6.741 €	13.277 €

2023	V	T2	T3	S	T2	T3	D	T2	T3	T2	T3	TOTAL
ENE	4	519 €	1.021 €	4	613 €	1.178 €	5	530 €	1.080 €	3.665 €	7.326 €	10.991 €
FEB	4	519 €	1.021 €	4	613 €	1.178 €	4	424 €	864 €	3.347 €	6.678 €	10.025 €
MAR	5	648 €	1.277 €	4	613 €	1.178 €	4	424 €	864 €	3.712 €	7.405 €	11.117 €
ABR	4	519 €	1.021 €	5	766 €	1.473 €	5	530 €	1.080 €	3.606 €	7.189 €	10.795 €
MAY	4	519 €	1.021 €	4	613 €	1.178 €	4	424 €	864 €	3.665 €	7.326 €	10.991 €
JUN	5	648 €	1.277 €	4	613 €	1.178 €	4	424 €	864 €	3.606 €	7.189 €	10.795 €
JUL	4	519 €	1.021 €	5	766 €	1.473 €	5	530 €	1.080 €	3.712 €	7.405 €	11.117 €
AGO	4	519 €	1.021 €	4	613 €	1.178 €	4	424 €	864 €	3.689 €	7.365 €	11.054 €
SEP	5	648 €	1.277 €	5	766 €	1.473 €	4	424 €	864 €	3.630 €	7.228 €	10.858 €
OCT	4	519 €	1.021 €	4	613 €	1.178 €	5	530 €	1.080 €	3.665 €	7.326 €	10.991 €
NOV	4	519 €	1.021 €	4	613 €	1.178 €	4	424 €	864 €	3.583 €	7.149 €	10.732 €
DIC	5	648 €	1.277 €	5	766 €	1.473 €	5	530 €	1.080 €	3.736 €	7.444 €	11.180 €
TOTAL	52	6.741 €	13.277 €	52	7.966 €	15.320 €	53	5.621 €	11.451 €	43.615 €	87.030 €	130.645 €

Ilustración 86. Análisis de los ingresos anuales esperados de la parte de ocio

INGRESOS y MARGEN BRUTO PRIMER AÑO

Una vez obtenidos los ingresos y márgenes brutos de la empresa en función de lo que hemos considerado el modelo de una “semana tipo”, somos conscientes de que el negocio necesitará de un tiempo para alcanzar la afluencia deseada.

Desde su apertura el negocio requerirá ser conocido por su público objetivo bien sea gracias a la inversión del plan de marketing o a la propia publicidad que los clientes satisfechos vayan realizando a sus círculos de amistad y familiares próximos.

Por esta razón para el primer año hemos considerado un factor mensual corrector a la baja en cada mes de manera que el mes de apertura sea el más flojo de afluencia de público sobre el “mes tipo” y poco a poco, mes a mes, vaya mejorando dicha afluencia hasta alcanzar el 100% del “mes tipo” al noveno mes desde su apertura. Como hemos decidido abrir el negocio en enero del 2023 este porcentaje deseado se conseguirá en septiembre de ese mismo año.

Por otro lado, aunque el margen bruto deseado es del 65%, también para este primer año se ha considerado que debido a las ineficiencias que puedan surgir en la apertura del negocio se verá penalizado en un punto porcentual y por tanto será del 64%.

Por tanto, los ingresos y margen bruto de este primer año serán los siguientes:

CUENTA DE RESULTADOS	2023													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TTL	
Factor Corrector	40%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%		
FACTURACION RTE S	97.867	114.194	141.436	146.913	160.475	175.364	187.728	201.893	213.893	220.201	233.656	256.058	2.149.676	100,00%
Produccion T1	30.914	35.700	44.027	46.206	50.057	54.621	59.104	62.824	66.326	69.557	72.898	80.325	672.558	31,29%
Produccion T2	10.934	12.741	15.618	16.574	17.844	19.418	21.211	22.231	24.097	24.602	25.775	28.889	239.935	11,16%
Produccion T3	56.018	65.753	81.791	84.133	92.574	101.325	107.413	116.838	123.470	126.041	134.983	146.843	1.237.184	57,55%
CMV GASTRO	-35.232	-41.110	-50.917	-52.889	-57.771	-63.131	-67.582	-72.681	-77.001	-79.272	-84.116	-92.181	-773.883	-36,00%
MARGEN BRUTO RTE'S	62.635	73.084	90.519	94.024	102.704	112.233	120.146	129.211	136.891	140.928	149.540	163.877	1.375.793	64,00%
MARGEN BRUTO OCIO	4.396	5.012	6.114	6.477	7.144	7.556	8.338	8.843	9.229	9.892	10.195	11.180	94.378	
BENEFICIO BRUTO TOTAL	67.031	78.096	96.633	100.501	109.848	119.789	128.484	138.055	146.120	150.821	159.735	175.057	1.470.171	68,39%

Ilustración 87. Cuenta de resultados 2023

INGRESOS y MARGEN BRUTO PRIMEROS CINCO AÑOS

Tras el primer año de apertura y haber alcanzado la afluencia esperada a partir del mes de diciembre, para el segundo año tomamos como referencia los ingresos y márgenes brutos resultantes de nuestro modelo de la “semana tipo” pero sin aplicarles ningún factor negativo a la baja, recordando que el margen bruto de nuestra oferta gastronómica ya será del 65%.

Para el tercer, cuarto y quinto año se ha considerado que los ingresos mejoraran un 5% cada año como resultado de la subida de precios que se pueda aplicar y de una mejora de afluencia que esperamos se produzca conforme se vaya consolidando nuestro negocio.

De esta manera en la tabla siguiente se exponen los ingresos y márgenes brutos para los primeros cinco años.

CUENTA DE RESULTADOS	2023		2024		2025		2026		2027	
	TTL		TTL		TTL		TTL		TTL	% S/VT A G
Factor Corrector										
FACTURACION RTE'S	2.149.676	100,00%	2.973.458	100,00%	3.122.131	100,00%	3.278.237	100,00%	3.442.149	100,00%
Produccion T1	672.558	31,29%	930.495	31,29%	977.020	31,29%	1.025.871	31,29%	1.077.164	31,29%
Produccion T2	239.935	11,16%	331.806	11,16%	348.396	11,16%	365.816	11,16%	384.107	11,16%
Produccion T3	1.237.184	57,55%	1.711.157	57,55%	1.796.715	57,55%	1.886.550	57,55%	1.980.878	57,55%
CMV GASTRO	-773.883	-36,00%	-1.040.710	-35,00%	-1.092.746	-35,00%	-1.147.383	-35,00%	-1.204.752	-35,00%
MARGEN BRUTO RTE'S	1.375.793	64,00%	1.932.748	65,00%	2.029.385	65,00%	2.130.854		2.237.397	
MARGEN BRUTO OCIO	94.378		130.645		137.178		144.036		151.238	
BENEFICIO BRUTO TOTAL	1.470.171	68,39%	2.063.393	69,39%	2.166.562	69,39%	2.274.891	69,39%	2.388.635	69,39%

Ilustración 88. Cuenta de resultados 2023-2027

GASTOS DEL PRIMER AÑO

En el capítulo referente a los gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias se detalla a continuación los bloques que se consideran necesarios para el negocio.

Personal	Servicios Profesionales
Sueldos y Salarios Gerencia	Gestoría
Sueldos y Salarios Cocina	Agencia de Marketing
Sueldos y Salarios Sala	Servicios Limpieza
SS Gerencia	
SS Cocina	Primas de Seguros
SS Sala	Seguro Local
Otros Gastos Sociales	
Arrendamientos	Servicios Bancarios
Alquiler Local	Comisiones TPV
	Otros Gastos Bancarios
Suministros	Otros Tributos
Suministros Gas / Butano	ICA
Suministros Luz	Tasa Basuras
Suministros Agua	Tasa Aguas y Vertidos
Suministros TV/Telefonía/wifi/Alarma	
Consumibles y Reposiciones Equip.	Otros Gastos
Consumibles Cocina	Material de Oficina
Reposiciones Menaje Cocina	Publicidad y Promoción
Consumibles Sala	Prensa
Reposiciones Menaje Sala	Invitaciones
Lavandería	Otros Gastos
Material Limpieza	
Uniformes	
Reparaciones y Conservación	
Reparaciones Cocina	
Reparaciones Sala	
Desinfecciones y Desparasitación	

Ilustración 89. Gastos analizados para la cuenta de resultados

Para el cálculo de estos gastos se consideran diferentes aproximaciones.

Por un lado, algunos de ellos, los gastos variables, están calculados como un porcentaje directo de las ventas del restaurante como por ejemplo los relativos a los Consumibles y Reposiciones de Equipamiento de Cocina y Sala o Reparaciones y Conservación.

Otros gastos, en general los gastos fijos, han sido calculados gracias a la investigación propia por un lado y a las colaboraciones de contactos profesionales y personales de diferentes sectores.

Fruto de ello y en función de la dimensión de nuestro negocio y del nivel de actividad que se va generando con el tiempo se ha construido el capítulo de gastos del negocio.

- *Gastos de Personal*

La partida más importante de gasto del negocio va a ser sin duda la relativa a la del personal y dentro de ella la relativa al personal de cocina y sala. En este apartado se ha analizado con detalle cómo realizar un dimensionamiento correcto de la plantilla y que se explica a continuación.

Lo primero de todo es definir los horarios comerciales y en función de ello, los horarios de los turnos de trabajo del personal.

En el caso de nuestro negocio estos son los horarios:

Hora	T. Cocina	T. Sala	T. Clientes
09-10	8		
10-11		8	
11-12			
12-13			
13-14			4
14-15			
15-16			
16-17			
17-18	8		3
18-19		8	
19-20			
20-21			5
21-22			
22-23			
23-00			
00-01			
01-02			

Ilustración 90. Turnos de trabajo del personal en Bocco

El horario comercial será de 13.00 horas a 01.00 horas de la mañana de lunes a domingo y el servicio de cocina estará abierto hasta las 00.00 horas. En función de ello se establece que existan dos turnos de trabajo tanto en cocina como en sala.

Lo primero de todo es calcular los días reales de trabajo de un trabajador tipo y que se calcula en la siguiente tabla.

Calculo Personal	
Días Año	365
Vacaciones	-30
Festivos Anuales	-18
Absentismo	-2
Descanso Semanal	-96
Días Totales Trabajados	219
Numero Turnos (8 horas)	2
Horas totales turnos	16
Total turnos Año	730
Numero de Personas Necesarias	3,33
Redondeo	3

Ilustración 91. Cálculo del personal

Como se analiza, un trabajador trabaja durante 219 días en turnos de 8 horas y 40 horas semanales. Como nuestro negocio necesita por su horario de apertura completar 2 turnos de 8 horas cada uno, al año se generan 730 turnos. En el caso de que necesitáramos una persona por turno, se necesitaría contratar a 3,33 personas en total. Se ha decidido redondear esta cifra a 3 personas.

Una vez que conocemos esta ratio, el próximo paso será calcular el total de personal necesario en cocina y sala en función del nivel de asistencia y consumo.

- Personal de Cocina

En el caso de cocina, el primer turno comenzará a las 09.00 horas para realizar las tareas correspondientes de recepción y aprovisionamientos de alimentos, así como toda la producción de cocina necesaria previa según las necesidades previstas y atenderá básicamente el servicio de comidas de los clientes que acaba a las 17.00 horas. El segundo turno de cocina entrará a las 17.00 horas y se responsabilizará del tramo de servicio del

tardeo y de la cena. En la última hora de su turno y tras cerrar el servicio de cocina a las 00.00 horas, procederá a las tareas de limpieza de la cocina.

Definidos los turnos del personal de cocina el dato clave para dimensionar la plantilla es saber el ratio de productividad de la misma. En este caso se realiza en función de la capacidad de cocinar y emplatar los platos de la carta por hora trabajada. Según nuestra investigación propia, un ratio correcto podría estar entre los 45 y 55 platos hora. Evidentemente es una media que puede variar sensiblemente en función del tipo de carta que tenga un restaurante o del nivel de concentración de la afluencia y consumo de los clientes pero que entendemos que en nuestra tipología de negocio puede ser válida.

En función de ello, el dimensionamiento de la plantilla de cocina es el siguiente:

Calculo Personal de Cocina			
Ratio Platos/Cocinero/Hora	50		
Media Platos Dia Tramo H1 por Hora	53		2
Media Platos Dia Tramo H2 por Hora	32		1,5
Media Platos Dia Tramo H3 por Hora	83		2
	redondeo		
Personal Cocina Turno Personal 1	1,06	2,00	6,0
Personal Cocina Turno Personal 2	1,67	2,00	6,0
Personal de Sala x Dia (media semanal)	2,73	4,00	12,0
Redondeo	12		

Ilustración 92. Cálculo de personal de cocina

Para ello se ha considerado que los consumidores del tramo de consumo de las comidas pedirán una media de 2 platos, en el tramo de consumo del tardeo será de 1,5 platos y en el tramo de la cena de nuevo será de 2 platos por comensal.

Recordamos que en el caso del tramo de las comidas consideramos que habrá dos turnos de comidas durante las 4 horas que dura este tramo y lo mismo para las cenas, dos turnos de cenas durante las 5 horas que dura este tramo horario de consumo. Con todas estas variables, la plantilla resultante es de 12 personas, de las cuales 3 serán jefes de cocina y 9 cocineros. Esta plantilla se completará con 3 limpia platos.

El coste total de la plantilla de cocina será el siguiente:

	TOT AÑO	SUELDO BASE	SEG SOCIAL	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL	SUELDO BASE	SEG SOCIAL	COSTE ANUAL
Personal Cocina	15,0					288.000 €	95.040 €	383.040 €
Jefe Cocina	3,0	2.500 €	825 €	3.325 €	39.900 €	90.000 €	29.700 €	119.700 €
Cocinero	9,0	1.500 €	495 €	1.995 €	23.940 €	162.000 €	53.460 €	215.460 €
Limpia Platos	3,0	1.000 €	330 €	1.330 €	15.960 €	36.000 €	11.880 €	47.880 €

Ilustración 93. Coste de personal de cocina

- *Personal de Sala*

En lo que se refiere al personal de sala, el primer turno comenzará a las 10.00 horas para realizar las tareas correspondientes de recepción y aprovisionamientos en este caso de bebidas y equipamiento de sala principalmente, así como la preparación de todas las mesas del local. Se responsabilizarán también del servicio del tramo de consumo de las comidas y de la primera parte del tramo de consumo del tardeo hasta la llegada del personal del segundo turno.

El segundo turno de sala entrará a las 18.00 horas y se responsabilizará del tramo de servicio del tardeo y de la cena. En la última hora de su turno y tras cerrar el establecimiento a las 00.01 horas, procederá a las tareas de limpieza de la sala.

De nuevo en este caso y para dimensionar la plantilla de sala debemos contar con un ratio de productividad propio de sala. Hemos optado por considerar qué número de comensales puede atender correctamente un empleado de sala en cada turno de consumo de los clientes.

Como resultado del trabajo de campo realizado con algunos contactos que son propietarios de negocios de restauración, hemos establecido que una persona de sala podrá atender de manera óptima a 14 comensales.

Con ese ratio de productividad como referencia el dimensionamiento de plantilla de sala necesario será de 37 personas de las cuales, 3 personas tendrán la consideración de jefe de sala.

Calculo Personal de Sala		
Ratio Cliente/Camarero	14	
Media Clientes Día Tramo H1 x Turno Cliente	53	
Media Clientes Día Tramo H2 x Turno Cliente	63	
Media Clientes Día Tramo H3 x Turno Cliente	104	
Personal Sala Turno Personal 1	4,16	12,5
Personal Sala Turno Personal 2	7,44	22,3
Personal de Sala x Día (media semanal)	11,61	34,8
Redondeo		35

Ilustración 94. Cálculo del personal de sala

El coste total de la plantilla de sala será por tanto el siguiente:

	TOT AÑO	SUELDO BASE	SEG SOCIAL	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL	SUELDO BASE	SEG SOCIAL	COSTE ANUAL
Personal Sala	35,0					666.000 €	219.780 €	885.780 €
Jefe Sala	3,0	2.500 €	825 €	3.325 €	39.900 €	90.000 €	29.700 €	119.700 €
Camarero/a 1	32,0	1.500 €	495 €	1.995 €	23.940 €	576.000 €	190.080 €	766.080 €

Ilustración 95. Coste del personal de sala

- Gerencia

El total de la plantilla de la empresa de cocina y sala será de 500 personas y se completará con la figura del gerente cuyo coste será:

	TOT AÑO	SUELDO BASE	SEG SOCIAL	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL	SUELDO BASE	SEG SOCIAL	COSTE ANUAL
Gerencia y Administracion	1,0					36.000 €	11.880 €	47.880 €

Ilustración 96. Coste del personal de gerente

Una vez descrito con detalle el capítulo referente a los gastos de personal, se adjunta el detalle del resto de gastos previstos para el primer año y porcentaje sobre las ventas.

Personal	-1.322.700	-61,53%
Sueldos y Salarios Gerencia	-36.000	-1,67%
Sueldos y Salarios Cocina	-288.000	-13,40%
Sueldos y Salarios Sala	-666.000	-30,98%
SS Gerencia	-11.880	-0,55%
SS Cocina	-95.040	-4,42%
SS Sala	-219.780	-10,22%
Otros Gastos Sociales	-6.000	-0,28%
Arrendamientos	-108.000	-5,02%
Alquiler Local	-108.000	-5,02%
Suministros	-54.000	-2,51%
Suministros Gas / Butano	-13.200	-0,61%
Suministros Luz	-30.000	-1,40%
Suministros Agua	-3.600	-0,17%
Suministros TV/Telefonia/wifi/Alarma	-7.200	-0,33%
Consumibles y Reposiciones Equip.	-41.919	-1,95%
Consumibles Cocina	-6.449	-0,30%
Reposiciones Menaje Cocina	-4.299	-0,20%
Consumibles Sala	-10.748	-0,50%
Reposiciones Menaje Sala	-4.299	-0,20%
Lavandería	-2.150	-0,10%
Material Limpieza	-7.524	-0,35%
Uniformes	-6.449	-0,30%
Reparaciones y Conservacion	-9.674	-0,45%
Reparaciones Cocina	-4.299	-0,20%
Reparaciones Sala	-4.299	-0,20%
Desinfecciones y Desparasitacion	-1.075	-0,05%
Servicios Profesionales	-33.000	-1,54%
Gestoría	-15.000	-0,70%
Agencia de Marketing	-12.000	-0,56%
Servicios Limpieza	-6.000	-0,28%
Primas de Seguros	-2.500	-0,12%
Seguro Local	-2.500	-0,12%
Servicios Bancarios	-28.697	-1,33%
Comisiones TPV	-21.497	-1,00%
Otros Gastos Bancarios	-7.200	-0,33%
Otros Tributos	-4.500	-0,21%
ICA	-1.500	-0,07%
Tasa Basuras	-1.500	-0,07%
Tasa Aguas y Vertidos	-1.500	-0,07%
Otros Gastos	-36.449	-1,70%
Material de Oficina	-2.400	-0,11%
Publicidad y Promoción	-24.000	-1,12%
Prensa	-3.600	-0,17%
Invitaciones	-2.150	-0,10%
Otros Gastos	-4.299	-0,20%

Ilustración 97. Gastos totales del primer año

GASTOS PRIMEROS CINCO AÑOS

Tomando como referencia los gastos del primer año de la empresa, se ha considerado que habrá un incremento lineal de todos los costes de un 3% respecto al año anterior excepto en el caso del personal que se ha decidido en el tercer año subir los costes un 5% con respecto al segundo año al considerar que habrá que ampliar las horas de la plantilla de cocina y sala para cubrir correctamente el incremento de ventas previsto. De esta manera los gastos totales para los primeros cinco años serán los siguientes:

Personal	-1.370.580	-56,43%	-1.411.697	-44,23%	-1.549.168	-44,13%	-1.595.643	-43,29%	-1.643.512	-42,46%
Sueldos y Salarios Gerencia	-36.000	-1,48%	-37.080	-1,16%	-38.192	-1,09%	-39.338	-1,07%	-40.518	-1,05%
Sueldos y Salarios Cocina	-288.000	-11,86%	-296.640	-9,29%	-326.304	-9,29%	-336.093	-9,12%	-346.176	-8,94%
Sueldos y Salarios Sala	-702.000	-28,90%	-723.060	-22,66%	-795.366	-22,66%	-819.227	-22,22%	-843.804	-21,80%
SS Gerencia	-11.880	-0,49%	-12.236	-0,38%	-12.603	-0,36%	-12.982	-0,35%	-13.371	-0,35%
SS Cocina	-95.040	-3,91%	-97.891	-3,07%	-107.680	-3,07%	-110.911	-3,01%	-114.238	-2,95%
SS Sala	-231.660	-9,54%	-238.610	-7,48%	-262.471	-7,48%	-270.345	-7,33%	-278.455	-7,19%
Otros Gastos Sociales	-6.000	-0,25%	-6.180	-0,19%	-6.551	-0,19%	-6.747	-0,18%	-6.950	-0,18%
Arrendamientos	-108.000	-4,45%	-111.240	-3,49%	-114.577	-3,26%	-118.015	-3,20%	-121.555	-3,14%
Alquiler Local	-108.000	-4,45%	-111.240	-3,49%	-114.577	-3,26%	-118.015	-3,20%	-121.555	-3,14%
Suministros	-54.000	-2,22%	-55.620	-1,74%	-57.289	-1,63%	-59.007	-1,60%	-60.777	-1,57%
Suministros Gas / Butano	-13.200	-0,54%	-13.596	-0,43%	-14.004	-0,40%	-14.424	-0,39%	-14.857	-0,38%
Suministros Luz	-30.000	-1,24%	-30.900	-0,97%	-31.827	-0,91%	-32.782	-0,89%	-33.765	-0,87%
Suministros Agua	-3.600	-0,15%	-3.708	-0,12%	-3.819	-0,11%	-3.934	-0,11%	-4.052	-0,10%
Suministros TV/Telefonia/wifi/Alarma	-7.200	-0,30%	-7.416	-0,23%	-7.638	-0,22%	-7.868	-0,21%	-8.104	-0,21%
Consumibles y Reposiciones Equip.	-47.362	-1,95%	-64.102	-2,01%	-70.512	-2,01%	-74.038	-2,01%	-77.740	-2,01%
Consumibles Cocina	-7.286	-0,30%	-9.862	-0,31%	-10.848	-0,31%	-11.390	-0,31%	-11.960	-0,31%
Reposiciones Menaje Cocina	-4.858	-0,20%	-6.575	-0,21%	-7.232	-0,21%	-7.594	-0,21%	-7.973	-0,21%
Consumibles Sala	-12.144	-0,50%	-16.436	-0,52%	-18.080	-0,52%	-18.984	-0,52%	-19.933	-0,52%
Reposiciones Menaje Sala	-4.858	-0,20%	-6.575	-0,21%	-7.232	-0,21%	-7.594	-0,21%	-7.973	-0,21%
Lavandería	-2.429	-0,10%	-3.287	-0,10%	-3.616	-0,10%	-3.797	-0,10%	-3.987	-0,10%
Material Limpieza	-8.501	-0,35%	-11.506	-0,36%	-12.656	-0,36%	-13.289	-0,36%	-13.953	-0,36%
Uniformes	-7.286	-0,30%	-9.862	-0,31%	-10.848	-0,31%	-11.390	-0,31%	-11.960	-0,31%
Reparaciones y Conservacion	-10.930	-0,45%	-14.793	-0,46%	-16.272	-0,46%	-17.086	-0,46%	-17.940	-0,46%
Reparaciones Cocina	-4.858	-0,20%	-6.575	-0,21%	-7.232	-0,21%	-7.594	-0,21%	-7.973	-0,21%
Reparaciones Sala	-4.858	-0,20%	-6.575	-0,21%	-7.232	-0,21%	-7.594	-0,21%	-7.973	-0,21%
Desinfecciones y Desparasitacion	-1.214	-0,05%	-1.644	-0,05%	-1.808	-0,05%	-1.898	-0,05%	-1.993	-0,05%
Servicios Profesionales	-33.000	-1,36%	-33.990	-1,07%	-35.010	-1,00%	-36.060	-0,98%	-37.142	-0,96%
Gestoria	-15.000	-0,62%	-15.450	-0,48%	-15.914	-0,45%	-16.391	-0,44%	-16.883	-0,44%
Agencia de Marketing	-12.000	-0,49%	-12.360	-0,39%	-12.731	-0,36%	-13.113	-0,36%	-13.506	-0,35%
Servicios Limpieza	-6.000	-0,25%	-6.180	-0,19%	-6.365	-0,18%	-6.556	-0,18%	-6.753	-0,17%
Primas de Seguros	-2.500	-0,10%	-2.575	-0,08%	-2.652	-0,08%	-2.732	-0,07%	-2.814	-0,07%
Seguro Local	-2.500	-0,10%	-2.575	-0,08%	-2.652	-0,08%	-2.732	-0,07%	-2.814	-0,07%
Servicios Bancarios	-31.488	-1,30%	-40.289	-1,26%	-43.799	-1,25%	-45.836	-1,24%	-47.970	-1,24%
Comisiones TPV	-24.288	-1,00%	-32.873	-1,03%	-36.160	-1,03%	-37.968	-1,03%	-39.867	-1,03%
Otros Gastos Bancarios	-7.200	-0,30%	-7.416	-0,23%	-7.638	-0,22%	-7.868	-0,21%	-8.104	-0,21%
Otros Tributos	-4.500	-0,19%	-4.635	-0,15%	-4.774	-0,14%	-4.917	-0,13%	-5.065	-0,13%
ICA	-1.500	-0,06%	-1.545	-0,05%	-1.591	-0,05%	-1.639	-0,04%	-1.688	-0,04%
Tasa Basuras	-1.500	-0,06%	-1.545	-0,05%	-1.591	-0,05%	-1.639	-0,04%	-1.688	-0,04%
Tasa Aguas y Vertidos	-1.500	-0,06%	-1.545	-0,05%	-1.591	-0,05%	-1.639	-0,04%	-1.688	-0,04%
Otros Gastos	-37.286	-1,54%	-40.762	-1,28%	-42.675	-1,22%	-44.172	-1,20%	-45.725	-1,18%
Material de Oficina	-2.400	-0,10%	-2.472	-0,08%	-2.546	-0,07%	-2.623	-0,07%	-2.701	-0,07%
Publicidad y Promoción	-24.000	-0,99%	-24.720	-0,77%	-25.462	-0,73%	-26.225	-0,71%	-27.012	-0,70%
Prensa	-3.600	-0,15%	-3.708	-0,12%	-3.819	-0,11%	-3.934	-0,11%	-4.052	-0,10%
Invitaciones	-2.429	-0,10%	-3.287	-0,10%	-3.616	-0,10%	-3.797	-0,10%	-3.987	-0,10%
Otros Gastos	-4.858	-0,20%	-6.575	-0,21%	-7.232	-0,21%	-7.594	-0,21%	-7.973	-0,21%

Ilustración 98. Gastos de 2023-2027

CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS PRIMER AÑO

Como resultado final del análisis de los ingresos, márgenes brutos y gastos de la empresa, a continuación de detalla la cuenta de pérdidas y ganancias completa por meses del primer año.

Se aprecia que los ingresos en el primer mes de apertura son un 40% de los cálculos mediante el método de la “Semana Tipo”. Cada mes se irá ganando afluencia respecto a la proyección deseada y así en el mes de diciembre ya habremos alcanzado el 100% de los cálculos deseados.

Este primer año la partida de gastos de personal está sobredimensionada para los ingresos previstos, pero se ha decidido contar con ello priorizando el mejor servicio posible a los clientes y ante la eventualidad de cierto nivel de rotación del personal al ser todos ellos de nueva contratación.

Hay que destacar que este primer año los costes financieros son el resultado de la disposición de la línea de crédito en función de las necesidades de caja y no se va a generar un gasto por el impuesto de sociedades a resultar negativo el beneficio del ejercicio en el primer año.

La principal conclusión de este primer año es el resultado negativo que se obtiene tanto a nivel de EBITDA (-171.287€) que representa un -7,87% respecto a las ventas, como a nivel de Beneficio Neto (-229.780€) que representa un -10,69% sobre las ventas.

**Impuesto Sociedades: Como hemos comentado al ser el BAI negativo en el primer año, no se devenga ninguna cantidad a pagar por el Impuesto de Sociedades, pero sí que se genera un crédito fiscal debido a esa base imponible negativa que se podrá compensar en pagos del impuesto en años posteriores si las siguientes bases imponibles fueran positivas. En nuestro caso, el valor del crédito fiscal generado es el 25% de BAI del primer año, es decir 57.445 €.*

Por otro lado, el pago del impuesto de sociedades de un año se paga en julio del año siguiente, pero descontando los pagos a cuenta que se han hecho ese mismo año en los meses de abril, octubre y diciembre.

Debido a esta complejidad del devengo y pago del impuesto de sociedades en nuestro modelo no hemos considerado el crédito fiscal generado el primer año y se ha considerado que en diciembre de cada año se devenga y paga el impuesto de sociedades.

CUENTA DE RESULTADOS	2023													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TTL	
Factor Corrector	40%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%		
FACTURACION RTE'S	97.867	114.194	141.436	146.913	160.475	175.364	187.728	201.893	213.893	220.201	233.656	256.058	2.149.676	100,00%
Produccion T1	30.914	35.700	44.027	46.206	50.057	54.621	59.104	62.824	66.326	69.557	72.898	80.325	672.558	31,29%
Produccion T2	10.934	12.741	15.618	16.574	17.844	19.418	21.211	22.231	24.097	24.602	25.775	28.889	239.935	11,16%
Produccion T3	56.018	65.753	81.791	84.133	92.574	101.325	107.413	116.838	123.470	126.041	134.983	146.843	1.237.184	57,55%
CMV GASTRO	-35.232	-41.110	-50.917	-52.889	-57.771	-63.131	-67.582	-72.681	-77.001	-79.272	-84.116	-92.181	-773.883	-36,00%
MARGEN BRUTO RTE'S	62.635	73.084	90.519	94.024	102.704	112.233	120.146	129.211	136.891	140.928	149.540	163.877	1.375.793	64,00%
MARGEN BRUTO OCIO	4.396	5.012	6.114	6.477	7.144	7.556	8.338	8.843	9.229	9.892	10.195	11.180	94.378	
BENEFICIO BRUTO TOTAL	67.031	78.096	96.633	100.501	109.848	119.789	128.484	138.055	146.120	150.821	159.735	175.057	1.470.171	68,39%
Personal	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-110.225	-1.322.700	-61,53%
Arrendamientos	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-108.000	-5,02%
Suministros	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-54.000	-2,51%
Consumibles y Reposiciones Equip.	-1.908	-2.227	-2.758	-2.865	-3.129	-3.420	-3.661	-3.937	-4.171	-4.294	-4.556	-4.993	-41.919	-1,95%
Reparaciones y Conservacion	-440	-514	-636	-661	-722	-789	-845	-909	-963	-991	-1.051	-1.152	-9.674	-0,45%
Servicios Profesionales	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-33.000	-1,54%
Primas de Seguros	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-208	-2.500	-0,12%
Servicios Bancarios	-1.579	-1.742	-2.014	-2.069	-2.205	-2.354	-2.477	-2.619	-2.739	-2.802	-2.937	-3.161	-28.697	-1,33%
Otros Tributos	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-4.500	-0,21%
Otros Gastos	-2.794	-2.843	-2.924	-2.941	-2.981	-3.026	-3.063	-3.106	-3.142	-3.161	-3.201	-3.268	-36.449	-1,70%
EBITDA	-66.748	-56.287	-38.758	-35.093	-26.247	-16.858	-8.621	426	8.048	12.515	20.932	35.424	-171.267	-7,97%
AMORTIZACIONES	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-3.922	-47.067	-2,19%
EBIT	-70.670	-60.209	-42.680	-39.015	-30.170	-20.780	-12.543	-3.496	4.126	8.592	17.009	31.502	-218.335	-10,16%
Intereses		-868	-919	-993	-1.095	-1.151	-1.158	-1.190	-1.128	-1.036	-1.022	-885	-11.445	-0,53%
BAT	-70.670	-61.077	-43.599	-40.008	-31.265	-21.931	-13.701	-4.686	2.997	7.556	15.987	30.616	-229.780	-10,69%
Impuesto Sociedades														0,00%
BENEFICIO NETO	-70.670	-61.077	-43.599	-40.008	-31.265	-21.931	-13.701	-4.686	2.997	7.556	15.987	30.616	-229.780	-10,69%

Ilustración 99. Cuenta de resultados 2023

CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS PRIMEROS CINCO AÑOS

A continuación, y siguiendo el orden anterior, se detalla la cuenta de pérdidas y ganancias para los primeros cinco años.

Tras el primer año de apertura con resultados negativos, pero con una tendencia positiva en la afluencia de público, en el año 2024 se alcanzan ya resultados positivos. Este año coincide con el modelo de ingresos realizado basado en la “Semana Tipo” a los niveles del 100% del cumplimiento de las variables que lo definen.

Un dato destacable de este segundo año, además del incremento de ventas, se refieren a la mejora de un punto porcentual del margen bruto al haber conseguido algunas eficiencias en compras y en la manipulación de alimentos y bebidas. Todo ello supone que el gasto del personal ya tenga un peso relativo sobre las ventas mucho más óptimo, pasando del 61,53% de las ventas en 2023 al 45,82% sobre las ventas en 2024. El gasto de personal se incrementará algo más que el resto de los gastos en 2025 al prever que hará que reforzar la plantilla para garantizar el mismo servicio ante el incremento de ventas, pero seguirá mejorando su peso sobre las ventas en 2026 y 2027.

CUENTA DE RESULTADOS	2023		2024		2025		2026		2027	
	TTL	% S/VT RTE	TTL	% S/VT RTE	TTL	% S/VT RTE	TTL	% S/VT RTE	TTL	% S/VT G
Factor Corrector										
FACTURACION RTE'S	2.149.676	100,00%	2.973.458	100,00%	3.122.131	100,00%	3.278.237	100,00%	3.442.149	100,00%
Produccion T1	672.558	31,29%	930.495	31,29%	977.020	31,29%	1.025.871	31,29%	1.077.164	31,29%
Produccion T2	239.935	11,16%	331.806	11,16%	348.396	11,16%	365.816	11,16%	384.107	11,16%
Produccion T3	1.237.184	57,55%	1.711.157	57,55%	1.796.715	57,55%	1.886.550	57,55%	1.980.878	57,55%
CMV GASTO	-773.883	-36,00%	-1.040.710	-35,00%	-1.092.746	-35,00%	-1.147.383	-35,00%	-1.204.752	-35,00%
MARGEN BRUTO RTE'S	1.375.793	64,00%	1.932.748	65,00%	2.029.385	65,00%	2.130.854	65,00%	2.237.397	65,00%
MARGEN BRUTO OCIO	94.378		130.645		137.178		144.036		151.238	
BENEFICIO BRUTO TOTAL	1.470.171	69,39%	2.063.393	69,39%	2.166.562	69,39%	2.274.891	69,39%	2.388.635	69,39%
Personal	-1.322.700	-61,53%	-1.362.381	-45,82%	-1.430.500	-45,82%	-1.473.415	-44,95%	-1.517.618	-44,09%
Arrendamientos	-108.000	-5,02%	-111.240	-3,74%	-114.577	-3,67%	-118.015	-3,60%	-121.555	-3,53%
Suministros	-54.000	-2,51%	-55.620	-1,87%	-57.289	-1,83%	-59.007	-1,80%	-60.777	-1,77%
Consumibles y Reposiciones Equip.	-41.919	-1,95%	-59.722	-2,01%	-62.708	-2,01%	-65.843	-2,01%	-69.136	-2,01%
Reparaciones y Conservacion	-9.674	-0,45%	-13.782	-0,46%	-14.471	-0,46%	-15.195	-0,46%	-15.954	-0,46%
Servicios Profesionales	-33.000	-1,54%	-33.990	-1,14%	-35.010	-1,12%	-36.060	-1,10%	-37.142	-1,08%
Primas de Seguros	-2.500	-0,12%	-2.575	-0,09%	-2.652	-0,08%	-2.732	-0,08%	-2.814	-0,08%
Servicios Bancarios	-28.697	-1,33%	-38.043	-1,28%	-39.796	-1,27%	-41.633	-1,27%	-43.558	-1,27%
Otros Tributos	-4.500	-0,21%	-4.635	-0,16%	-4.774	-0,15%	-4.917	-0,15%	-5.065	-0,15%
Otros Gastos	-36.449	-1,70%	-40.088	-1,35%	-41.474	-1,33%	-42.912	-1,31%	-44.402	-1,29%
EBITDA	-171.267	-7,97%	341.317	11,48%	363.311	11,64%	415.162	12,66%	470.616	13,67%
AMORTIZACIONES	-47.067	-2,19%	-47.067	-1,58%	-26.512	-0,85%	-23.792	-0,73%	-20.707	-0,60%
EBIT	-218.335	-10,16%	294.250	9,90%	336.798	10,79%	391.369	11,94%	449.908	13,07%
Intereses	-11.445	-0,53%	-3.757	-0,13%		0,00%		0,00%		0,00%
BAT	-229.780	-10,69%	290.493	9,77%	336.798	10,79%	391.369	11,94%	449.908	13,07%
Impuesto Sociedades		0,00%	-72.623	-2,44%	-84.200	-2,70%	-97.842	-2,98%	-112.477	-3,27%
BENEFICIO NETO	-229.780	-10,69%	217.870	7,33%	252.599	8,09%	293.527	8,95%	337.431	9,80%

Ilustración 100. Cuenta de resultados 2023-2027

El resto de los gastos como ya hemos comentado tendrán un incremento lineal anual del 3%.

Con todo ello, el EBITDA de la empresa en 2024 alcanza un resultado positivo del 11,48% sobre ventas e irá mejorando hasta el 13,67% en 2027, estando ya en niveles muy aceptables para el tipo de negocio que se está desarrollando.

También a lo largo del segundo año se necesitará seguir disponiendo de dinero de la línea de crédito, pero a partir de agosto de ese mismo año y gracias a la generación positiva de caja ya se habrá devuelto todo el dinero dispuesto y no se volverá a necesitar a lo largo de los siguientes años.

En 2024 también se empezará a devengar el impuesto de sociedades al obtener ya resultados positivos y así seguirá siendo a lo largo de los años detallados en el estudio.

Finalmente, en Beneficio Neto en 2024 será de 217.870€, un 7,33% sobre ventas y se alcanzará en 2027 un 9,80% sobre ventas lo que significa 337.431€.

5.4. PREVISIONES DE TESORERIA

Calcular la previsión de tesorería de una empresa es fundamental para la correcta gestión de la empresa. Existen diferentes variables que impactan directamente en la tesorería de una empresa.

Por un lado, los resultados netos ajustados de la cuenta de pérdidas y ganancias (sumar al beneficio neto el coste de las amortizaciones ya que éstas no suponen una salida de caja) se convertirán en entradas o salidas de caja según sean las políticas de cobros y de pagos de la empresa y como estas varían a lo largo del tiempo.

En un negocio de restauración los ingresos de las ventas se convierten en entradas de caja de manera inmediata ya que la totalidad de ellos se realizan al contado ya sea mediante efectivo o mediante pagos con tarjeta a través del tpv.

En el caso de los pagos hay partidas de gastos que se pagan en el mismo mes o en los primeros días del mes siguiente al que se producen como puedan ser básicamente los gastos de personal y los arrendamientos.

Otras partidas como por ejemplo los suministros de luz y agua también se pagan en el mes que se devengan, aunque suelen emitir los recibos cada dos meses.

En todos estos casos, se ha considerado para el cálculo de nuestro modelo económico que se pagan el mismo mes que se devengan.

Los recibos de los seguros y algunos tributos suelen pagarse normalmente una vez al año. En el modelo de cálculo se han mensualizado estos importes y por tanto se entiende que se pagan cada mes su parte correspondiente.

Los proveedores de alimentación y bebidas suelen admitir pagos posteriores a la fecha en la que se incurre el gasto. En nuestro caso, se considera que les pagaremos a 60 días excepto el primer pedido para la apertura del negocio que se pagará al contado como se comentó anteriormente.

El pago de los costes financieros de los importes dispuestos de la línea de crédito se hará al mes siguiente de su devengo.

Otro factor que habría que tener en cuenta es la variación del nivel de las existencias. En el caso de la empresa se ha considerado que se mantendrá a lo largo de los primeros años un valor fijo permanente de 30.000€ por lo que no existirá variaciones en el valor de las mismas. Esto supone que en nuestro modelo el coste de la mercancía vendida sea igual al valor de las compras realizadas.

Otra variable que se debe considerar para analizar la previsión de tesorería de la empresa es la inversión en inmovilizado que se pretende hacer a lo largo del tiempo. En el modelo económico realizado, la inversión se realiza antes de la apertura del negocio y no se prevé que existan nuevas inversiones durante los primeros cinco años.

Igualmente, otra variable para tener en cuenta es la entrada o salida de caja bien sea por aportaciones de recursos monetarios propios o recursos monetarios ajenos. En el caso de los recursos propios la entrada de caja más habitual se produce por ampliaciones de capital y la salida de caja por pago de dividendos.

En el caso de los recursos ajenos el motivo de entrada de dinero en caja suele ser por la concesión de préstamos bancarios y la salida de dinero por la devolución de las correspondientes cuotas de dicho préstamo.

Por lo que se refiere a la empresa, se ha calculado una entrada de recursos propios de 50.000€ por las aportaciones de los socios en el capital social de la empresa y no se prevén reparto de dividendos en los primeros cinco años.

Las entradas de dinero por recursos ajenos provendrán de las disposiciones que se hagan de la línea de crédito solicitada al banco y las salidas de dinero por el reintegro de fondos en esta línea de crédito conforme la empresa vaya generando dinero suficiente. En el caso de la empresa la línea de crédito solicitada es de un máximo de 350.000€ como se comentó en el capítulo de Financiación.

Y por último, hay que considerar las entradas o salidas de caja como consecuencia de los cobros y pagos del IVA a los clientes y proveedores y de las liquidaciones a Hacienda los meses de Enero, Abril, Julio y Octubre.

Teniendo en cuenta todos estos factores se detalla a continuación los niveles de tesorería que tendrá la empresa a lo largo de los próximos años.

PREVISIÓN DE TESORERÍA PRIMER AÑO

Antes de la apertura del negocio los ingresos de caja que tiene la empresa son las aportaciones de los socios a través del capital social y la disposición de la línea de caja necesaria para hacer frente a las inversiones necesarias y la compra del stock necesario.

A partir del primer mes desde la apertura los ingresos o salidas de caja se van a determinar por el resultado neto ajustado de cada mes, la variación del saldo de proveedores al pagarles a 60 días, las entradas o salidas de caja derivadas de las gestiones del IVA repercutido y soportado y por último de las disposiciones de la línea de crédito en función de las necesidades de cada mes. A este respecto, se ve que necesitaremos disponer de dinero de la línea de crédito hasta el mes de julio partir del cual y debido al incremento de

ventas la empresa empezará a generar caja positiva que se utilizará para empezar a devolver el dinero dispuesto.

PREVISIÓN DE TESORERÍA PRIMEROS CINCO AÑOS

PREVISION TESORERIA		2023												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TTL
CAJA INICIAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RDO OPERATIVO	Saldo Inicial	-66.748	-57.155	-39.677	-36.086	-27.342	-18.009	-9.778	-764	6.920	11.479	19.910	34.539	34.539
Variacion Clientes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variacion Proveedores		35.232	41.110	15.685	11.779	6.854	10.242	9.811	9.550	9.419	6.591	7.115	12.909	12.909
Variacion Existencias	-30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW VAR. CIRCULANTE	-30.000	35.232	41.110	15.685	11.779	6.854	10.242	9.811	9.550	9.419	6.591	7.115	12.909	12.909
Inversiones	-223.687	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW INVERSIONES	-223.687	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondos Propios	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*Fondos Ajenos														
CASH FLOW CAPITAL	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW HACIENDA IVA		1.255	2.263	3.960	-3.147	5.201	6.089	-8.703	7.787	8.514	-14.227	9.780	11.192	29.965
CAJA FINAL		-203.687	-30.261	-13.782	-20.032	-27.454	-15.287	-8.671	16.574	24.853	3.842	36.805	58.640	58.640
Disposicion Linea de Credito	203.687	30.261	13.782	20.032	27.454	15.287	1.678	8.671	-16.574	-24.853	-3.842	-36.805	-58.640	
CAJA FINAL AJUSTADA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ilustración 101. Previsiones de tesorería 2023

Con esta misma dinámica y alcanzado ya en 2024 los niveles de venta deseados, a finales de ese mismo año ya dispondrá la empresa de una caja positiva de 83.569€ y que irá creciendo hasta 1.072.083€ a finales de 2027.

PREVISION TESORERIA		2023	2024	2025	2026	2027
		TTL	TTL	TTL	TTL	TTL
CAJA INICIAL		0	42.032	83.569	373.815	702.257
RDO OPERATIVO	Saldo Inicial	34.539	26.327	279.111	317.319	358.139
Variacion Clientes		0	0	0	0	0
Variacion Proveedores		12.909	3.987	9.455	9.106	9.562
Variacion Existencias		-30.000	0	0	0	0
CASH FLOW VAR. CIRCULANTE		-30.000	12.909	3.987	9.455	9.562
Inversiones		-223.687	0	0	0	0
CASH FLOW INVERSIONES		-223.687	0	0	0	0
Fondos Propios		50.000	0	0	0	0
*Fondos Ajenos						
CASH FLOW CAPITAL		50.000	0	0	0	0
CASH FLOW HACIENDA IVA		29.965	2.396	1.680	2.016	2.126
NECESIDADES CAJA		-203.687	58.640	83.569	373.815	702.257
Disposicion Linea de Credito		203.687	0	0	0	0
CAJA FINAL AJUSTADA		0	0	83.569	373.815	702.257
						1.072.083

Ilustración 102. Previsiones de tesorería 2023-2027

BALANCE DE SITUACION

El balance de una empresa es el documento de los estados financieros que muestra la situación patrimonial y económica de la misma. Los balances se componen de activo, patrimonio neto y pasivo. En definitiva, el balance general de situación de una empresa es una carta de presentación y referencia de la misma.

El Activo representa los bienes y derechos que tiene la empresa y se clasifican en el activo corriente o circulante si estos bienes y derechos tienen una liquidez inferior a un año y activo no corriente o fijo donde generalmente se recoge las inversiones materiales o inmateriales de largo plazo. En su presentación se ordena de menor a mayor liquidez

El Pasivo en una empresa corresponde a la deuda con terceros. También se le conoce como estructura financiera, capital financiero, origen de los recursos y fuente de financiación ajena. En general, las deudas con proveedores, acreedores, hacienda y entidades financieras se representan en el pasivo circulante si su exigibilidad es menor de un año y en el pasivo fijo si es mayor a un año.

En el Pasivo también se representan los fondos propios, que son los recursos financieros que posee una empresa a partir de las aportaciones realizadas por los socios, así como los beneficios generados y no distribuidos, fruto de su actividad.

En el caso del Pasivo sus cuentas se ordenan de menor a mayor exigibilidad de las mismas.

Se detalla a continuación en Balance de Situación de la empresa durante el primer año.

BALANCE DEL PRIMER AÑO

Se observa en el activo fijo toda la inversión inicial realizada y como a lo largo de los meses se van amortizando según vimos en el capítulo de inversiones. En el activo corriente durante el primer año la única cuenta que tiene saldo son las existencias que se mantienen siempre en el nivel inicial de 30.000€.

El saldo de clientes será siempre cero al cobrar siempre en efectivo.

Se podría haber considerado tener una caja mínima positiva, pero por simplificación del modelo mientras no se genera caja positiva por las actividades propias de la empresa, la caja se cuadra a cero utilizando la línea de crédito según las necesidades de cada mes.

En el pasivo de aprecia en los fondos propios la aportación inicial del capital social y la acumulación de los resultados negativos del primer año.

La empresa no tiene saldos en el pasivo no corriente al no tener deudas a largo plazo y en el pasivo corriente se ve los movimientos del saldo de proveedores en función de las compras mensuales y de su pago a 60 días, el saldo que se acumula de la disposición y devolución mes a mes de la línea de crédito y los movimientos del saldo de las deudas con Hacienda por la gestión del IVA.

BALANCE DE SITUACION		2023												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TTL
ACTIVO NO CORRIENTE	223.687	219.765	215.842	211.920	207.998	204.076	200.153	196.231	192.309	188.386	184.464	180.542	176.620	176.620
Imovilizado Intangible	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Dot Amortización Imm. Intangible		-234	-468	-701	-935	-1.169	-1.403	-1.636	-1.870	-2.104	-2.338	-2.571	-2.805	-2.805
Imovilizado Material	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187
Dot Amortización Imm. Material		-3.689	-7.377	-11.066	-14.754	-18.443	-22.131	-25.820	-29.508	-33.197	-36.885	-40.574	-44.262	-44.262
ACTIVO CORRIENTE	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Hacienda														0
Caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	253.687	249.765	245.842	241.920	237.998	234.076	230.153	226.231	222.308	218.386	214.464	210.542	206.619	206.619
FONDOS PROPIOS	50.000	-20.670	-81.747	-125.346	-165.354	-196.619	-218.550	-232.251	-236.937	-233.940	-226.383	-210.396	-179.780	-179.780
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Resultados Ejercicio		-70.670	-131.747	-175.346	-215.354	-246.619	-268.550	-282.251	-286.937	-283.940	-276.383	-260.396	-229.780	-229.780
Resultados Negativos Ejercicios Anteriores														0
Reservas														0
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas L/P Entidades Credito														0
PASIVO CORRIENTE	203.687	270.435	327.590	367.267	403.352	430.695	448.704	458.482	459.246	452.326	440.848	420.938	386.399	386.399
Proveedores y Acreedores		35.232	76.342	92.027	103.806	110.660	120.902	130.713	140.263	149.683	156.274	163.388	176.297	176.297
Deudas C/P Entidades Credito	203.687	233.948	247.730	267.762	295.215	310.502	312.180	320.851	304.277	279.424	275.582	238.777	180.137	180.137
Deudas Hacienda		1.255	3.518	7.478	4.331	9.533	15.622	6.918	14.705	23.219	8.992	18.773	29.965	29.965
TOTAL PASIVO	253.687	249.765	245.842	241.920	237.998	234.076	230.153	226.231	222.308	218.386	214.464	210.542	206.619	206.619

Ilustración 103. Balance de situación 2023

BALANCE PRIMEROS CINCO AÑOS

Conforme avanzan los años y ya a partir de 2024 cuando se generan beneficios, el balance de situación de la empresa evoluciona de la siguiente manera.

Hay que comentar que no se van a repartir dividendos a lo largo de estos primeros años por lo que el resultado de cada año se aplica primero a compensar los resultados negativos de ejercicios anteriores y el resto se aplican a Reservas. Esto se aprecia en el Balance del 2025, donde los resultados del 2024 se aplican a las pérdidas del ejercicio 2023 y lo mismo en 2026 donde ya aparecen las primeras Reservas.

BALANCE DE SITUACION	2023		2024		2025		2026		2027	
	TTL		TTL		TTL		TTL		TTL	
ACTIVO NO CORRIENTE	223.687	176.620	129.552	103.040	79.247	58.540				
Inmovilizado Intangible	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500				
Dot Amortización Inm. Intangible		-2.805		-8.415		-8.500				
Inmovilizado Material	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187	215.187				
Dot Amortización Inm. Material		-44.262		-112.232		-135.940				
ACTIVO CORRIENTE	30.000	30.000	113.569	403.815	732.257	1.102.083				
Clientes	0	0	0	0	0	0				
Existencias	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000				
Hacienda		0	0							
Caja	0	0	83.569	373.815	702.257	1.072.083				
TOTAL ACTIVO	253.687	206.619	243.121	506.855	811.504	1.160.623				
FONDOS PROPIOS	50.000	-179.780	38.090	290.689	584.216	921.647				
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000				
Resultados Ejercicio		-229.780	217.870	252.599	293.527	337.431				
Resultados Negativos Ejercicios Anteriores		0	-229.780	-11.910	0	0				
Reservas		0	0	240.689	534.216					
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0				
Deudas L/P Entidades Credito		0	0							
PASIVO CORRIENTE	203.687	386.399	205.031	216.166	227.288	238.976				
Proveedores y Acreedores		176.297	172.669	182.124	191.231	200.792				
Deudas C/P Entidades Credito	203.687	180.137	0							
Deudas Hacienda		29.965	32.362	34.042	36.058	38.184				
TOTAL PASIVO	253.687	206.619	243.121	506.855	811.504	1.160.623				

Ilustración 104. Balance de situación 2023-2027

5.6. RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONOMICA

El análisis de rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa para desarrollar la actividad empresarial.

El margen bruto nos dice la rentabilidad de las ventas respecto al coste de la mercancía venida. El EBITDA, la rentabilidad de las ventas respecto a todos los costes propios de la actividad del negocio. Y el beneficio neto, la rentabilidad de las ventas respecto a todos los costes propios de la actividad del negocio más los costes de amortización del inmovilizado, los costes financieros y los costes de los impuestos de sociedades.

Por último, el ROA mide el nivel de productividad que obtiene la empresa en el desarrollo de sus actividades, sin contar el coste de cómo se financia, ni el coste del impuesto de sociedades, sobre el nivel de inversión realizado. Se toma como referencia el activo funcional ya que no se ha considerado la caja. Cuanto más alto sea, mejor.

Como se aprecia en el cuadro adjunto, una vez superado el primer año, la empresa empieza a tener unos ratios correctos y que mejoran año a año.

RATIO RENTABILIDAD ECONOMICA	2023	2024	2025	2026	2027
Margen Bruto	0,64	0,65	0,65	0,65	0,65
EBITDA	-0,08	0,11	0,12	0,13	0,14
BN	-0,11	0,07	0,08	0,09	0,10
ROA: BAIT / Total Activo Funcional	-1,06	1,84	2,53	3,58	5,08

Ilustración 105. Ratios de rentabilidad económica

RATIOS DE LIQUIDEZ

En las empresas en general poder hacer frente de manera solvente a las deudas a corto plazo es muy importante para el correcto funcionamiento de la misma en el día a día.

Para ello se pone en relación el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa. En función de qué parte del activo corriente consideramos para hacer frente a las deudas a corto plazo, tenemos los siguientes ratios.

RATIOS DE LIQUIDEZ		2023	2024	2025	2026	2027
Ratio Liquidez: AC/PC	1,5-2,0	0,08	0,55	1,87	3,22	4,61
Ratio Tesorería: Caja+Clientes/PC	1	0,00	0,41	1,73	3,09	4,49
Ratio Disponibilidad: Caja/PC	0,3	0,00	0,41	1,73	3,09	4,49

Ilustración 106. Ratios de liquidez

De nuevo, después de un año inicial complicado, los ratios empiezan a mejorar y ya en el 2025 se sitúan en unos niveles correctos mejorando notablemente en 2026 y 2027.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Por último, se detalla los ratios de endeudamiento de la empresa. Como se ha comentado en el trabajo, la empresa se endeuda durante el primer año y medio desde su apertura a través de una línea de crédito. Es por ello que en 2023 los ratios son realmente malos por la desproporción de lo dispuesto de esta línea y el valor de nuestros activos o de los fondos propios. Sin embargo, a partir del segundo año ya empiezan a mejorar considerablemente ya que la empresa empieza a devolver los importes dispuestos gracias a los resultados positivos de la empresa.

El tercer, cuarto y quinto año ya no es necesario disponer nada y la deuda que se tiene en la empresa corresponde a los pagos pendientes de los proveedores y a Hacienda. Ello hace que unido a los buenos resultados obtenidos los ratios de endeudamiento son muy buenos.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		2023	2024	2025	2026	2027
Ratio Endeudamiento: Total Deudas/Total Activo	0,4/0,6	1,87	0,84	0,43	0,28	0,21
Ratio Autonomía: Fondos Propios / Deudas	0,7/1,5	-0,47	0,19	1,34	2,57	3,86
Ratio Gtos Fros: Gastos Fros / Ventas	0,04/0,05	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00

Ilustración 107. Ratios de endeudamiento

Parte IV CONCLUSIONES

A continuación, se detallan a modo de resumen las principales conclusiones obtenidas en los capítulos que se han tenido en cuenta para la elaboración del proyecto:

ANALISIS ESTRATEGICO

Del análisis PESTEL:

- Una mayor inflación va a disminuir el actual nivel de ahorro y de la renta disponible de la población con lo que el gasto en las alternativas de ocio puede verse seguramente mermada.
- Una inflación alta creará tensiones sobre las políticas salariales.
- La subida de tipos de interés del dinero va a encarecer automáticamente las opciones de financiación que ofrecen los bancos.
- la reciente evolución de importantes alzas de costes va a impactar en unos mayores costes de la empresa.
- El sector hostelero ha sufrido un avance tecnológico muy significativo en los últimos años debido a las Plataformas Ecommerce Restauración y Servicios a domicilio
- Las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial de contacto con el cliente objetivo.
- La tecnología y herramientas digitales orientadas a la gestión empresarial son básicas actualmente
- Aparecen nuevos comportamientos del cliente en los locales de restauración basados en el contactless.
- El consumo de producto de proximidad y ecológicos tiene cada día más adeptos.
- La mayor sensibilidad hacia la sostenibilidad y el uso de energías limpias

Del análisis PORTER:

- La oferta en Madrid y poblaciones limítrofes de establecimientos de hostelería que ofrezcan buenas hamburguesas es muy amplia. En menor medida también existen numerosas opciones de establecimientos donde la oferta de juegos sea protagonista. Sin embargo, no son tantos los establecimientos que hayan logrado fusionar de una manera atractiva ambos conceptos. Sin duda existe una

competitividad alta en lo que se refiere a establecimientos de hostelería, pero se identifica al mismo tiempo la oportunidad de diferenciarse con un local novedoso, moderno, adaptado en su ambiente y decoración a la zona donde se prevé establecer y al público objetivo deseado y capaz de ofrecer una opción conjunta de gastronomía y de diversión equilibrada y diferente.

- Sin embargo, el sector de la hostelería cuenta con unas barreras de entrada “media-baja” en general que conlleva al alto número de locales que se encuentran hoy en día. Habría que matizar que en función de la zona y tipo de establecimiento que se desee abrir pueden existir mayores dificultades asociadas a la oferta disponible, zonas de licencias saturadas o precios inaccesibles.
- En poder de negociación de los proveedores en el sector de la restauración se podría calificar en estos momentos de nivel medio en general, aunque depende en cierta medida de la naturaleza del producto/servicio. Si consideramos al personal con un “proveedor” necesario para nuestro negocio es sin duda el “servicio” donde más poder de negociación tendrá.
- En el caso de los clientes se considera su poder de negociación es media-alta debido al gran número de locales y variedad de servicios y experiencias de restauración y ocio en Madrid.
- Es evidente que hay una amenaza real y un nivel competitivo alto en lo que se refiere al grado de competitividad por productos sustitutivos. El negocio que se propone deberá buscar valores diferenciales importantes que creen una expectativa alta de atracción para los potenciales clientes. Por otro lado, el alto de número de clientes que existen en Madrid con el perfil objetivo que busca la empresa mitiga de alguna manera la amenaza expuesta.

Del análisis del SECTOR RESTAURACION:

- Solo un 20% de los encuestados califican como buena o excelente la situación del sector para el 2023 frente al 33% que lo piensan de la situación actual.

- El 47% opina que el tique medio aumentará, pero a la vez el 72% opinan que el tráfico de gente disminuirá en 2023 respecto a la situación de hoy.
- Con respecto a la evolución de la facturación, el 93% aseguran que la facturación de este año 2022 crecerá con respecto al 2021 y sin embargo este porcentaje baja al 76% sobre la expectativa del 2023 sobre este año 2022.
- La previsión de los profesionales sobre la evolución del empleo en el sector es positiva al opinar un 57% que aumentará el empleo y solo un 10% piensan que se destruirá empleo.
- Sobre el impacto de la inflación en la disminución de los márgenes comerciales el consenso es total al opinar un 93% de los profesionales que así ha sido y con una expectativa de crecimiento generalizado de los costes más importantes; personal, materias primas, alquileres, energía y otros gastos.

Del ANALISIS INTERNO:

Debilidades

- Negocio desconocido en la zona y para el cliente objetivo.
- Los márgenes iniciales serán más estrechos.
- Será difícil subir los precios si suben los costes.
- Acceso limitado a financiación externa bancaria y a un mayor coste.
- Grupo de personal nuevo y sin experiencia en trabajar juntos.
- Primer año resultados de explotación negativos.

Fortalezas

- Concepto renovado de negocio de restauración.
- Se pretende tener una buena ubicación en una de las principales calles del barrio de Tetuán.

- Calidad de instalaciones tanto en cocina como en sala donde se pretende crear un ambiente especial gracias a su decoración y equipamiento.
- La implantación de un sistema integral de conservación y manipulación de alimentos.
- Ofrecer una carta no muy amplia y flexible.
- Las hamburguesas serán uno de los puntos más diferenciales. La reputación del local tendrá en esta opción uno de sus pilares más importantes.
- Se dispone de un socio capitalista con experiencia en el sector que proporcionará un apoyo importante para la inversión inicial necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio.

Del PLAN DE MARKETING:

- La ubicación elegida será el barrio de Tetuán.
- El cliente objetivo de la empresa son jóvenes universitarios o recién ingresados en el mundo laboral y que se confirma su presencia en el perímetro de influencia de la ubicación elegida.
- Se elige una carta no muy sofisticada en su elaboración y basada en productos de una buena calidad y en la medida de lo posible de proveedores de proximidad.
- Se hará un esfuerzo importante en la inversión en la decoración y equipamiento del local para lograr una característica diferenciadora de la competencia.
- Los precios se han fijado mediante un equilibrio entre los precios de la competencia y los márgenes deseados sobre el coste de los platos desglosados en los escandallos.
- Por ahora no se va a realizar servicios de comida para pedidos a domicilio, aunque si se contempla en un futuro.
- Se va a realizar un importante esfuerzo en la promoción del negocio, siendo las redes sociales generalistas y portales especialistas del sector los canales de comunicación más importantes.
- Se propondrán competiciones y eventos especiales para los juegos disponibles en el local para promover la atracción de público.

Del PLAN DE OPERACIONES:

- Aunque no es especialmente el caso de la empresa al instalarse ya en un local con un buen nivel de equipamiento previo, habrá que estar muy atento al cumplimiento de todos los trámites administrativos y licencias necesarias para la apertura legal del negocio.
- Se han elegido proveedores con una demostrada experiencia y reputación en el sector.
- Aunque no está muy desarrollado en el trabajo, contar con una buena definición de procesos y procedimientos de gestión ayudará sin duda a garantizar unos altos estándares de calidad.

Del PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH:

- El proceso de selección y acertar con el personal elegido será clave.
- Formar y motivar a los empleados será también una tarea importante para generar la motivación suficiente para reducir al mínimo la rotación del personal.
- Para ganar productividad en el trabajo disponer un buen manual de funciones y responsabilidades será vital.

Del PLAN FINANCIERO:

- Los resultados del primer año serán negativos, aunque se confía que la evolución creciente de la afluencia de público permita a la empresa alcanzar beneficios ya desde el segundo año.
- La aportación inicial de los socios se completará con la solicitud de una línea de crédito para poder financiar los primeros meses de resultados negativos. Esta línea de crédito dejará de usarse a mitad del segundo año.
- Los ratios relativos a la rentabilidad, liquidez y endeudamiento arrojan muy buenos datos especialmente a partir del tercer año.
- Los resultados del plan financiero avalan la viabilidad del proyecto.

Parte V BIBLIOGRAFÍA

1. BIBLIOGRAFÍA

(ISO), Organización Internacional para la Estandarización. «Certificados de calidad ISO 9001.» 2015.

AECLU. *Licencia Municipal de Madrid para restaurantes.* 2022.
<https://www.aeclu.com/ecu-madrid/actividades/hosteleria/>.

Asenjo, José Luis. *Bares con juegos de mesa en Madrid.* 2021. <https://www.salir.com/bares-con-juegos-de-mesa-en-madrid-art-333.html>.

Baker, Juanito. *Proveedor de pan.* s.f. <https://www.proveedores.com/proveedores/juanito-baker/>.

Barney. *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.*, 1991.

Bosch, Muñoz. *Proveedor de maquinaria e inmobiliario.* s.f.
<https://www.proveedores.com/proveedores/munoz-bosch/>.

Ceral. *Proveedor de equipamiento del local.* s.f.
<https://www.proveedores.com/proveedores/ceral/>.

Discarlux. *Proveedor de alimentos* . s.f. <https://discarlux.es/>.

Equipbar. *Proveedor de reformas de hostelería.* s.f. https://equipbar.es/proyectos-de-hosteleria-a-medida/?gclid=CjwKCAjw1ICZBhAzEiwAFfvFhOlBIdXMPSSqCVozmcVatQUd duQhMs6L9_wDEVychxp1KGDofvJ7BhoCcDoQAvD_BwE.

España, Banco de. «La situación económica en el actual contexto inflacionista y la respuesta de las políticas económicas.» 2022.

Gaming, Bares. *Restaurantes gaming en Madrid*. s.f. <https://islademonos.com/noticias/5-bares-restaurantes-gaming-que-tienes-que-visitar-en-madrid/>.

Group, Eurofirms. «Percepción sobre el empleo en el sector de la hostelería y restauración 2022.» 2022.

HERNANDEZ, FRUTERIA J. *Proveedor de frutas y verduras*. s.f. <https://www.frutasjhernandez.com/>.

Hosteleria. *Perfil de un camarero profesional*. s.f. <http://www.objetivopersonal.es/cual-es-el-perfil-de-un-camarero-profesional/#:~:text=Trato%20con%20el%20cliente%3A%20tener,de%20la%20hosteler%C3%ADa%20debe%20reunir>.

KPMG. «Observatorio 2022 de la Restauracion de Marca.» 2022.

Licencias para la apertura de un local de Hosteleria. 2022. <https://www.infoautonomos.com/tramites-alta-autonomo/licencia-de-apertura/#:~:text=La%20licencia%20de%20apertura%20y%20actividad%20es%20una%20licencia%20municipal,y%20uso%20de%20esa%20actividad>.

Limitada, Sociedad. *Ventajas de la creación de una sociedad limitada*. s.f. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>.

Local. *Local ejemplo para la apertura de nuestro negocio*. s.f. <https://www.idealista.com/inmueble/95416865/>.

Madrid, Ayuntamiento de la Comunidad de. 2022. <https://diario.madrid.es/blog/notas-de-prensa/la-poblacion-de-la-ciudad-de-madrid-se-situa-en-3-286-662-habitantes/>.

—. *Informacion por distritos de la ciudad de Madrid*. 2022. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de>

Barrios-

[/?vgnextfmt=detNavegacion&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVC.](#)

Madrid, Comunidad de. *Obligaciones de los establecimientos de restauración en Madrid*. s.f. <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/informacion-completa-restaurantes>.

McCarthy, Jerome. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 1960.

—. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 1960.

Metodos para la fijación de precios. 2022.
<https://www.webstaurantstore.com/article/129/restaurant-menu-pricing.html>.

Narayanan, Liam Fahey y V. K. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. 1968.

PORTER. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. 1985.

Porter. *Ventaja Competitiva*. . 1986.

Quantum. *Descripción del tipo de sociedades y sus características*. s.f.
<https://quantumeconomics.es/tipos-de-sociedades-y-caracteristicas/>.

REPORT, DIGITAL 2022-GLOBAL OVERVIEW. *Estadísticas uso de redes sociales en 2022 (informe España y mundo)*. s.f. <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>.

Trabajo_cocina. *Perfil de un trabajador en cocina de un local de hostelería*. s.f.
<https://www.alberto-aranda.com/post/7-caracter%C3%ADsticas-que-hay-que-tener-para-trabajar-en-cocina>.

Unidas, Naciones. «Objetivos de desarrollo sostenible .» 2015.

Parte VI ALINEACIÓN

CON LOS OBJETIVOS DE

DESARROLLO

SOSTENIBLE (ODS)

El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. (Unidas 2015)

Este proyecto se alinea principalmente con tres de los objetivos de desarrollo sostenible:

- **Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.**

La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. En el proyecto se garantizara que la selección del personal sea transparente y con finales igualitarios, dejando claro que el sexo no sera una característica discriminatoria.

- **Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos**

Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida. En la actividad del local se asegurara que el personal tenga unos estándares de vida de manera que sea decente para todos.

- **Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles**

El mundo cada vez está más urbanizado. Desde 2007, más de la mitad de la población mundial ha estado viviendo en ciudades, y se espera que dicha cantidad aumente hasta el 60 % para 2030. En la actividad del local se asegurara que dicha actividad se realice de manera sostenible y con la mínima emisión de carbono posible como en otras se detalla en el trabajo el uso de alimentos locales de la zona.

 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Ilustración 108. Objetivos de desarrollo sostenible