



GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS
INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE NEGOCIO ESTRATÉGICO PARA
LA APERTURA DE UN ESTABLECIMIENTO
DE RESTAURACIÓN EN MADRID

Autor: Alejandro Zaballos Luis

Directora: Mercedes Fernández García

Madrid Agosto

2022

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 2021/22 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.: Alejandro Zaballos Luis

Fecha: 24/ 08/ 2022

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.: Mercedes Fernández García

Fecha: 30/ 08/ 2022

Dedicatoria

A mis padres Mateo y Ludi por darme la oportunidad de estudiar lo que he querido y facilitármelo con todos los medios posibles, a mi hermano Alberto por apoyarme en el camino a veces complicado y a mis abuelos que me han ayudado siempre con todos los medios a su alcance.

Agradecimientos

A todos los profesores que han tenido la pasión y paciencia para formarme durante estos 4 años, a la Universidad Pontificia de Comillas por contribuir en formación tanto personal como profesional, a mis profesores del colegio San José del Parque sin los que nunca habría llegado a comenzar este reto, a mis compañeros y amigos que me han ayudado y apoyado en los momentos difíciles y con los que he compartido infinidad de alegrías durante estos años y a Raquel por su confianza y apoyo incondicional.

PLAN DE NEGOCIO ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UN ESTABLECIMIENTO DE RESTAURACIÓN EN MADRID

Autor: Zaballos Luis, Alejandro.

Director: Fernández García, Mercedes

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

RESUMEN DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es desarrollar un plan de negocio para la apertura de un restaurante en la ciudad de Madrid. Para ello se llevará a cabo un estudio de las mejores zonas dentro de la ciudad en función de la competencia y público. Por otra parte, se intentará focalizar parte del proyecto en desarrollar una ventaja competitiva debido a la inmensa cantidad de oferta de este sector en la ciudad y por último la viabilidad económica planteado diferentes posibles escenarios.

Palabras clave: Restaurante, Estratégico, Marketing, Negocio, Variedad

1. Introducción

Tras los efectos dejados por la pandemia en el sector de la restauración se ha identificado una oportunidad de negocio debido al vacío dejado por muchos establecimientos que se vieron obligados a cerrar. Además, se considera que, con la aparición de cada vez más cadenas o grupos de restauración, el cliente medio echa en falta variedad y un trato más cercano, dos características que se tendrán muy presentes en el desarrollo del plan de negocio y que servirán de estandarte para diferenciarnos del resto de competidores.

2. Definición del Proyecto.

El proyecto se puede dividir en diferentes fases. En primer lugar, se realiza una investigación minuciosa sobre el sector mediante diferentes herramientas de análisis como pueden ser los análisis PESTEL y DAFO o el Modelo Canvas. Con esta primera fase se pretende comprender el funcionamiento del sector, así como

las relaciones de los distintos componentes que juegan un papel en la actividad y de este modo entender cuales son las posibles ventajas e inconvenientes que pueden surgir a la hora de llevar a cabo el proyecto.

Por otra parte, se llevará a cabo un estudio de la zona óptima para localizar el establecimiento, a partir de la definición de diversos parámetros elegidos una vez se ha realizado la primera investigación sobre el sector.

Y por último se creará un modelo con el que estudiar la viabilidad económica de la actividad durante los primeros años a partir de ciertas estimaciones de ingresos y gastos basadas en lo aprendido en las fases anteriores.

3. Descripción del modelo.

El modelo de viabilidad económica se divide en dos partes. En primer lugar, los ingresos que se han estimado a partir de una capacidad máxima de comidas por día y asignando a cada mes un rendimiento.

	2023										2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
Capacidad máxima	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	
Rendimiento	85%	90%	90%	90%	50%	90%	80%	75%	70%	65%	65%	75%	
Número de comidas	1.666	1.764	1.764	1.764	980	1.764	1.568	1.470	1.372	1.274	1.274	1.470	
Ticket medio (€)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
IVA	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	
Ingresos	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563	44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813	

	Por día	Por mes	Por año
Capacidad maxima	70	1.960	23.520
Ticket medio	25	25	25
Total	1.750	49.000	588.000

Ilustración 1 – Estimación de Ingresos del restaurante durante el primer año de actividad

Por otra parte, se estiman los gastos que dividimos en fijos y variables según su naturaleza. Las cifras estimadas se han realizado en función de estadísticas y opinión de conocidos pertenecientes al sector.

	2023										2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
Gastos fijos	24.818	11.958	21.558	11.958	11.958	11.958	11.958	11.958	21.558	11.958	11.958	11.958	
Alquiler del local	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	
Reforma	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de personal	9.600	9.600	19.200	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	19.200	9.600	9.600	9.600	
Licencias	2.860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de suministro	2.920	3.091	3.091	3.091	1.719	3.091	2.748	2.577	2.405	2.234	2.234	2.577	
Gastos de Marketing	623	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	
Gastos de gestoria	2.920	3.091	3.091	3.091	1.719	3.091	2.748	2.577	2.405	2.234	2.234	2.577	
Gastos Variables	10.428	11.041	11.041	11.041	6.141	11.041	9.816	9.203	8.591	7.978	7.978	9.203	
Materia prima	10.428	11.041	11.041	11.041	6.141	11.041	9.816	9.203	8.591	7.978	7.978	9.203	
Costes Totales	35.246	22.999	32.599	22.999	18.099	22.999	21.774	21.161	30.149	19.936	19.936	21.161	

Ilustración 2 – Estimación de Gastos del restaurante durante el primer año de actividad

4. Resultados

Haciendo uso de las estimaciones tanto de ingresos como de gastos, se obtiene un primer Resultado Operativo antes de impuestos al que habrá que deducir el 25% correspondiente al impuesto de sociedades quedando un beneficio final de unos 123.000€ en el primer año

	2023										2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
Ingresos	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563	44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813	
Costes	(35.246)	(22.999)	(32.599)	(22.999)	(18.099)	(22.999)	(21.774)	(21.161)	(30.149)	(19.936)	(19.936)	(21.161)	
Beneficio operativo	6.466	21.164	11.564	21.164	6.464	21.164	17.489	15.651	4.214	11.976	11.976	15.651	
Impuesto de sociedades	(1.617)	(5.291)	(2.891)	(5.291)	(1.616)	(5.291)	(4.372)	(3.913)	(1.053)	(2.994)	(2.994)	(3.913)	
IVA	(4.165)	(4.410)	(4.410)	(4.410)	(2.450)	(4.410)	(3.920)	(3.675)	(3.430)	(3.185)	(3.185)	(3.675)	
Resultado	4.850	15.873	8.673	15.873	4.848	15.873	13.117	11.739	3.160	8.982	8.982	11.739	

Ilustración 3 – Estimación de los beneficios del restaurante durante el primer año de actividad

5. Conclusiones

El resultado obtenido muestra que el proyecto es viable económicamente con un beneficio aceptable. Sin embargo, la inversión inicial será bastante elevada y los costes fijos también. Por tanto, habrá que tener en cuenta que ante cualquier imprevisto como una baja, un accidente laboral o deterioro del mobiliario, este margen puede verse reducido significativamente.

STRATEGIC BUSINESS PLAN FOR THE OPENING OF A RESTAURANT IN MADRID

Author: Zaballos Luis, Alejandro

Supervisor: Fernández García, Mercedes.

Collaborating Entity: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

ABSTRACT

The aim of the project is to develop a business plan for the opening of a restaurant in the city of Madrid. To this end, a study of the best areas within the city will be carried out based on the competition and the public. On the other hand, we will try to focus part of the project on developing a competitive advantage due to the immense amount of supply in this sector in the city and finally the economic viability by considering different possible scenarios.

Keywords: Restaurant, Strategic, Marketing, Business, Variety

1. Introduction

Following the effects left by the pandemic in the catering sector, a business opportunity has been identified due to the vacuum left by many establishments that were forced to close. In addition, it is considered that, with the appearance of more and more restaurant chains or groups, the average customer is missing variety and a closer treatment, two characteristics that will be considered in the development of the business plan and that will serve as a standard to differentiate us from the rest of the competitors.

2. Project Definition

The project can be divided into different phases. Firstly, a thorough investigation of the sector is carried out using different analysis tools such as PESTEL and SWOT analysis or the Canvas Model. This first phase aims to understand the functioning of the sector, as well as the relationships of the different components that play a role in the activity and thus understand what

are the possible advantages and disadvantages that may arise when carrying out the project.

On the other hand, a study of the optimal area for locating the establishment will be carried out, based on the definition of various parameters chosen once the initial research on the sector has been carried out.

Finally, a model will be created with which to study the economic viability of the activity during the first few years based on certain estimates of income and expenses based on what has been learned in the previous phases.

3. Model Description

The economic viability model is divided into two parts. Firstly, the revenue which has been estimated based on a maximum daily meal capacity and assigning a yield to each month.

	2023										2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
Capacidad máxima	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	
Rendimiento	85%	90%	90%	90%	50%	90%	80%	75%	70%	65%	65%	75%	
Número de comidas	1.666	1.764	1.764	1.764	980	1.764	1.568	1.470	1.372	1.274	1.274	1.470	
Ticket medio (€)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
IVA	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	
Ingresos	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563	44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813	

	Por día	Por mes	Por año
Capacidad maxima	70	1.960	23.520
Ticket medio	25	25	25
Total	1.750	49.000	588.000

Figure 4 - Estimated revenue of the restaurant in the first year of operation

On the other hand, the costs are estimated and divided into fixed and variable costs according to their nature. The estimated figures are based on statistics and the opinions of people in the sector.

	2023										2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
Gastos fijos	24.818	11.958	21.558	11.958	11.958	11.958	11.958	11.958	21.558	11.958	11.958	11.958	
Alquiler del local	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	
Reforma	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de personal	9.600	9.600	19.200	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	19.200	9.600	9.600	9.600	
Licencias	2.860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gastos de suministro	2.920	3.091	3.091	3.091	1.719	3.091	2.748	2.577	2.405	2.234	2.234	2.577	
Gastos de Marketing	623	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	
Gastos de gestión	2.920	3.091	3.091	3.091	1.719	3.091	2.748	2.577	2.405	2.234	2.234	2.577	
Gastos Variables	10.428	11.041	11.041	11.041	6.141	11.041	9.816	9.203	8.591	7.978	7.978	9.203	
Materia prima	10.428	11.041	11.041	11.041	6.141	11.041	9.816	9.203	8.591	7.978	7.978	9.203	
Costes Totales	35.246	22.999	32.599	22.999	18.099	22.999	21.774	21.161	30.149	19.936	19.936	21.161	

Figure 5 - Estimated costs of the restaurant in the first year of operation

4. Results

Using the estimates of both income and expenses, we obtain an initial operating result before tax, from which we deduct 25% for corporate income tax, leaving a final profit of around 123,000 euros in the first year.

	2023												2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo			
Ingresos	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563	44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813			
Costes	(35.246)	(22.999)	(32.599)	(22.999)	(18.099)	(22.999)	(21.774)	(21.161)	(30.149)	(19.936)	(19.936)	(21.161)			
Beneficio operativo	6.466	21.164	11.564	21.164	6.464	21.164	17.489	15.651	4.214	11.976	11.976	15.651			
Impuesto de sociedades	(1.617)	(5.291)	(2.891)	(5.291)	(1.616)	(5.291)	(4.372)	(3.913)	(1.053)	(2.994)	(2.994)	(3.913)			
IVA	(4.165)	(4.410)	(4.410)	(4.410)	(2.450)	(4.410)	(3.920)	(3.675)	(3.430)	(3.185)	(3.185)	(3.675)			
Resultado	4.850	15.873	8.673	15.873	4.848	15.873	13.117	11.739	3.160	8.982	8.982	11.739			

Figure 6 - Estimated profits of the restaurant during the first year of operation

5. Conclusions

The result obtained shows that the project is economically viable with an acceptable profit. However, the initial investment will be quite high, and the fixed costs will also be high. Therefore, it should be considered that in the event of any unforeseen event such as sick leave, an accident at work or deterioration of the furniture, this margin may be significantly reduced.

Índice

1	Oportunidad de negocio	15
1.1	Modelo Canvas	21
1.2	Misión visión y valores	25
1.3	Análisis DAFO	26
2	Estudio del sector	30
2.1	Historia del sector	30
2.2	Introducción al sector	32
2.3	Estructura del mercado	35
2.3.1	Restaurante	37
2.3.2	Delivery	38
3	Ubicación	40
4	Análisis del entorno	48
4.1	PESTEL	48
4.2	PORTER	54
5	Plan y estrategia de marketing	61
5.1	Estrategia de marketing Online	61
5.2	Estrategia offline	67
6	Análisis de viabilidad económica	71
6.1	Ingresos	72
6.2	Gastos	74
6.2.1	Costes Fijos	75
6.2.2	Costes Variables	79
6.3	Resultados	80
7	Conclusión	81
8	Bibliografía	84
9	ANEXOS	87

9.1 ANEXO I: Datos relativos a la Renta per Cápita en la ciudad de Madrid.....	87
9.2 ANEXO II: Índice de distritos y barrios de Madrid.....	87
9.3 ANEXO III: Precio medio del alquiler por metro cuadrado en Madrid 88	
9.4 ANEXO IV: Precio medio del alquiler por metro cuadrado en Chamartín.....	89
9.5 ANEXO V: Actividades en locales Abiertos con Tipo de acceso Puerta de calle y Agrupados, clasificados por Actividad y Distrito	90

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Evolución de los establecimientos de hostelería en Madrid desde 2010 a 2018	19
Ilustración 2 - Estructura del Modelo Canvas. (soyaidamar, s.f.)	21
Ilustración 3 - Estructura de análisis DAFO (EmpresaActual, s.f.)	27
Ilustración 4 - Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2020	33
Ilustración 5 - Número de empresas del sector de la hostelería registradas en la Comunidad de Madrid. (Statista, 2019)	34
Ilustración 6 - Número de trabajadores en hostelería por comunidad autónoma y % sobre el total de esta en 2019	34
Ilustración 7 - Ingresos por año en billones de euros del sector de la restauración (con servicio en mesa) (Statista, 2022)	35
Ilustración 8 - Crecimiento normalizado de las ventas de plataformas de reparto	39
Ilustración 9 - Precio medio por metro cuadrado en cada distrito de Madrid	41
Ilustración 10 - Renta media per cápita dividida por distritos del municipio de Madrid	42
Ilustración 11 - Número de locales del sector de la Hostelería dividido por distritos en el municipio de Madrid	44
Ilustración 12 - Número de locales del sector de la Hostelería dividido por distritos en el municipio de Madrid junto con la media y la desviación típica	44
Ilustración 13 - Distribución de los distritos en intervalos según el número de locales destinados a la restauración en cada uno de ellos	45
Ilustración 14 - Cálculo del parámetro β para cada distrito ordenado de mayor a menor	46
Ilustración 15 - Estructura de la herramienta de análisis PESTEL	49
Ilustración 16 - Diagrama de las 5 fuerzas de PORTER	55
Ilustración 17 - Porcentaje de la población que utiliza redes sociales por edad	65
Ilustración 18 - Tabla de capacidad máxima del restaurante	73
Ilustración 19 - Tabla de estimaciones ingresos por mes	74
Ilustración 20 - Tabla del cálculo del coste del alquiler	75
Ilustración 21 - Tabla del cálculo del coste de personal	77
Ilustración 22 - Tabla del cálculo del coste de licencias	78
Ilustración 23 - Resultado económico de la actividad ejercida durante el primer año	81

1 Introducción

El sector de la restauración ha sido probablemente uno de los más afectados tras la pandemia con pérdidas de 67.000 Millones de euros según El Confidencial, donde también se destaca el alto número de establecimientos de este sector que tuvieron que cerrar por las consecuencias de la pandemia, cifrándolo cerca de los 100.000 en toda España. (El Confidencial, 2020)

Del mismo modo una vez se relajaron las restricciones en este sector, especialmente en Madrid, la afluencia de público a restaurantes y el interés por la gastronomía ha crecido y hay un gran hueco provocado por la pandemia que desde mi punto de vista y según varios artículos de opinión tiene recorrido de crecimiento por delante durante los próximos años hasta alcanzar niveles prepandemia incluso superarlos.

Por ello creo que puede ser una buena oportunidad para plantear un posible desarrollo de un restaurante. Sin embargo, en Madrid la oferta de este tipo de establecimientos es casi interminable por lo que será especialmente importante la definición de una propuesta diferenciadora y aprovechar alguna ventaja competitiva para destacar en la enorme masa de competidores que encontraremos.

Para llevar a cabo el plan de negocio estratégico en primer lugar estudiaremos la oportunidad de negocio donde realizaremos diferentes análisis con la ayuda de un Modelo Canvas y la herramienta de análisis DAFO. Además, se definirá los principales valores y misión del negocio.

A continuación, se profundizará en el sector entendiendo su historia y su estructura. Por otra parte, se realizará un análisis de qué zona se considera la más favorable para el desarrollo de la actividad económica.

Más adelante en el capítulo quinto se entrará a analizar los factores externos que pueden afectar al negocio mediante un análisis PESTEL y analizando las 5 fuerzas de PORTER. En el sexto capítulo se tratará de desarrollar un plan de marketing estratégico tanto online como offline y por último en se realizará el análisis de viabilidad económica con la ayuda de un modelo económico con el que se estimará de la forma más realista posible los gastos e ingresos que tendrá el restaurante durante el primer año de actividad.

1.1 Alineación con los ODS

A parte de los objetivos estratégicos planteados anteriormente, se perseguirá en paralelo cumplir con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) que se plantean por las Naciones Unidas.

Aunque se tratará de favorecer el cumplimiento de todos los objetivos planteados, los que tomarán una mayor importancia dado el sector y la actividad para la que se desarrollará el plan de negocio son los siguientes:

- **Hambre cero:** Mediante distintas campañas se tratará de favorecer la lucha contra el hambre, debido a que somos un restaurante la mayor parte de nuestros alimentos sobrantes estarán ya cocinados o habrán pasado un proceso de preparación por lo que creemos que la mejor forma de aprovechar estos alimentos será con algún tipo de acuerdo con comedores sociales de la propia ciudad. Por otra parte, también se baraja la posibilidad de participar en

campañas de envíos masivos de alimentos para otros países aprovechando nuestra relación con los proveedores.

- **Salud y bienestar:** Al formar parte de un sector tan delicado como es el de la alimentación debemos prestar especial atención a la calidad de nuestra materia prima. Como se ha mencionado anteriormente y se hará referencia en varias ocasiones a lo largo del proyecto, la calidad ha de ser uno de nuestros puntos claves. Del mismo modo, ofreceremos alternativas veganas o vegetarianas para este tipo de público respetando así sus convicciones alimentarias.

- **Trabajo decente y crecimiento económico:** Una de las razones que llevaron a elaborar este proyecto es la situación que la pandemia ha dejado en este sector, muchos empleos han sido destruidos y la economía se ha visto muy perjudicada en un país en el que el sector de la restauración representa en torno al 6,2% del PIB (KPMG, 2018). Por eso, nuestra filosofía de trabajo apuesta por profesionales formados a los que se ofrecerá unas condiciones beneficiosas y pactadas por ambas partes, creemos en el desarrollo a largo plazo y por ello queremos profesionales comprometidos que dejen su huella en la marca.

- **Producción y consumo responsable:** Según publica la BBC durante el año 2019 (último año del que se tienen datos sin contar 2020 ya que los datos de este estarían distorsionados por la pandemia) se desperdiciaron en todo el mundo 931 millones de toneladas de alimentos, esto supone el 17% de la producción alimentaria total del mundo. En lo relativo al sector de la restauración, se encuentran estudios como el elaborado por Unilever Food Solutions, que cifran en una media de 3000€ la cantidad de comida que los restaurantes desechan cada año. La reducción de esta cifra supone para cualquier restaurante un aumento de sus beneficios, pero además daría la posibilidad de poner a disposición de la población toda esa cantidad de alimentos. (BBC, 2021)

2 Oportunidad de negocio

La base del planteamiento del plan de negocio estratégico reside en preguntarse si este será rentable y por qué será rentable. Para dar respuesta a estas incógnitas con ciertas garantías puntualizaremos ciertas características del entorno que favorecerán el desarrollo de esta actividad económica.

Los datos de establecimientos dedicados a la restauración en Madrid recogidos durante el año 2019 (pre-pandemia) cifraban este número en los 31.095 distribuidos en Establecimientos de Comidas (Restaurantes y Cafeterías), Colectividades y catering y Establecimientos de Bebidas (Bares) según datos del INE a 1 de enero de 2019 tal y como se muestra en la imagen. (CEHE, 2019)

Evolución de los establecimientos de hostelería. MADRID

TIPO DE ESTABLECIMIENTOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	%var. 2018/2017	% sobre el total 2018	% var. 2018/2019
Restauración	32.087	31.695	31.541	31.265	30.735	30.970	30.328	30.882	31.095	0,7	93,1	-3,1
Establecimientos de Comidas (Restaurantes y Cafeterías)	7.796	7.976	8.085	8.110	8.145	8.367	8.445	8.858	9.224	4,1	27,6	18,3
Colectividades y catering	1.653	1.786	1.858	1.909	1.961	2.110	2.223	2.474	2.525	2,1	7,6	52,8
Establecimientos de Bebidas (Bares)	22.638	21.933	21.598	21.246	20.629	20.493	19.660	19.550	19.346	-1,0	57,9	-14,5

Ilustración 1 - Evolución de los establecimientos de hostelería en Madrid desde 2010 a 2018

Por otra parte, al terminar el año 2020 se conoció el demoledor dato de que durante este año y debido casi en su totalidad las restricciones traídas por la pandemia, cerraron unos 6900 bares y restaurantes en la ciudad. Esto supuso un descenso de la oferta de más del 23%. (elplural, 2021) Si bien es cierto que algunos de estos establecimientos pudieron volver a su actividad una vez cesaron las restricciones, muchos de ellos se vieron obligados a cerrar sus locales.

En esta falta de oferta se encuentra la principal razón por la que se entiende que un establecimiento de restauración puede ser rentable ya que muchos de los establecimientos cerrados lo eran incluso sin tener ninguna ventaja competitiva en los tiempos anteriores a la pandemia y por esto y salvando ciertas distancias podemos asumir que al recuperar la vida que teníamos anteriormente este tipo de actividades económicas volverán a arrojar ganancias.

Por otra parte, y siendo también otra importante razón que me ha llevado en pensar en este sector como una buena oportunidad de negocio, he podido observar un gran descontento en las personas de mi alrededor con respecto a la nueva oferta de restaurantes que está apareciendo. La mayoría de estos restaurantes se caracterizan por pertenecer a grandes grupos de restauración que parece que dejan de lado la esencia de la propia actividad y dan más importancia a otras características, llegando así a un punto en el que la comida no llega a unos mínimos de calidad y además la variedad es nula ya que en la mayoría de los restaurantes pertenecientes a estos grupos se van rotando los platos entre unos establecimientos y otros llegando a ser difícil degustar un plato de calidad y diferente en algún momento.

Es por esto por lo que aparte de querer generar un lugar en el que sea agradable pasar el tiempo necesario para la comida, creemos que la esencia de la restauración reside en ofrecer una buena calidad a un precio razonable y con una amplia variedad que vaya adaptándose a las tendencias y las diferentes épocas del año.

2.1 Modelo Canvas

Para comprender mejor el modelo de negocio del proyecto, se utiliza la herramienta *Business Model Canvas* que se divide en nueve parámetros y que facilita la organización y la definición del modelo empresarial que seguirá el negocio. Los nueve parámetros son los siguientes:

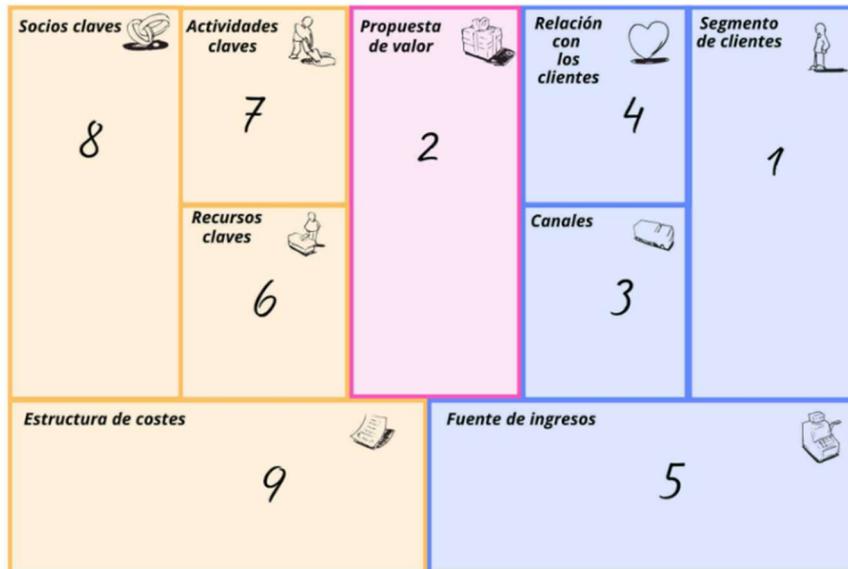


Ilustración 2 - Estructura del Modelo Canvas. (soyaidamar, s.f.)

1. Segmentación de mercado: el objetivo es captar un público que busque una experiencia diferente, alejada de la monotonía ofrecida por la mayor parte de las cadenas de restauración actuales, una experiencia que destaque por su comodidad, relación estrecha entre cliente y personal sin renunciar a una buena calidad del producto. La idea de negocio está enfocada principalmente a un sector de público joven en edad de trabajar para desconectar en las jornadas de trabajo y darse un capricho durante la comida.
2. Propuesta de valor: destaca la comodidad y la variedad como alma del proyecto sin olvidarse del trato. Creemos que a pesar de la gran cantidad

de oferta de restaurantes que encontramos en la capital, realmente son pocos los que se centran en estas dos máximas. Es poco común encontrar restaurantes de gran variedad, y los que lo ofrecen suelen ir acompañados de una mala gestión y una atención al cliente insuficiente. Está claro que, a mayor variedad, más complicado será para la cocina mantener la oferta de platos siempre nivelada con la demanda de estos en el salón sin embargo creemos que hay soluciones y por eso se propone la opción de realizar el pedido a la vez que se realiza la reserva obteniendo así un precio más reducido y optimizando ese tesoro tan valioso que es el tiempo. De este modo consideramos que se pueden alcanzar estándares de comodidad, calidad, variedad y servicio muy elevados y de todas formas no se renuncia a la forma tradicional de pedir comida en el propio restaurante a los camareros. Esta opción a su vez se puede interpretar como un ahorro de costes ya que al tener la herramienta de *pre-order* se estima una necesidad menor de camareros destinados a la toma de la comanda. Además, como consideramos nuestro público objetivo como clientes jóvenes creemos que esta vía tendrá una gran aceptación.

3. Canales: Esta parte es una de las más importantes ya que mediante los canales se realizará toda la actividad de publicidad del establecimiento. Como es lógico la publicidad irá enfocada al segmento de mercado que se ha definido anteriormente en el punto 1. Es por esto por lo que se apostará fuertemente por canales online, ya sea a través de páginas web como Tripadvisor o Eltenedor o también a través de redes sociales como Instagram o TikTok. Por otra parte, no se descarta algún evento publicitario de manera física cerca del establecimiento con el que intentar introducir a posibles clientes en la experiencia culinaria que se ofrece, aunque esto no será lo principal.

4. Relación con el cliente: se tratará de establecer una fuerte conexión con los huéspedes a lo largo de su estancia, satisfaciendo sus necesidades e intentando sorprenderles siempre que sea posible para que para que quieran volver pronto (fidelización de clientes). Además, con el uso de nuestra herramienta de *pre-order* explicada anteriormente se ofrecerá sugerencias específicas a los clientes recurrentes en función de los platos elegidos en sus anteriores comidas o cenas, esto también se aplicará para recomendar los nuevos platos que se introduzcan en la carta.

5. Fuentes de ingresos: la fuente de ingresos en un primer momento se puede considerar como única ya que se centrará en la restauración. Dentro de esta actividad, es cierto que se pueden diferenciar varias formas de obtener estos ingresos. En primer lugar, la relación tradicional con el cliente que consiste en el servicio de comida o cena de manera presencial en nuestro restaurante, donde también incluiremos el servicio de *pre-order*. En segundo lugar, se ofrecerá servicio a domicilio a través de las distintas plataformas de delivery más conocidas que operan en España, en este caso hablamos de Uber Eats y Glovo. Por otra parte, se puede identificar otra fuente de ingresos que, aunque también está relacionada, conviene separar debido a su naturaleza y a sus márgenes de ganancias, se trata de la actividad de bar, pensada sobre todo en servicio de tarde y noche para jóvenes después del trabajo, esta actividad a pesar de que no se plantea como aquella que genere la mayor fuente de ingresos sí que suele tener un margen EBITDA sobre ventas superior al de la restauración.

6. Recursos claves: Los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad económica se dividirán en 3 tipos. Por una parte, los recursos físicos

donde se englobará en primer lugar el local en el que se darán las comidas y en que también se contará con una cocina tanto para los pedidos del local como los pedidos a domicilio, en segundo lugar la materia prima, es decir la comida que se utilizará para elaborar los platos que se vendan y en tercer lugar el resto de mobiliaria como mesas, vajillas, dispositivos electrónicos o elementos de cocina... Por otra parte, contaremos con bienes intangibles donde se englobará la marca del restaurante, el software de encargo para consumir en el restaurante y los derechos de uso de plataformas de delivery en otros. Por último y muy importante contaremos con los recursos humanos, esto es, todo el personal que forma parte de la actividad económica y que hace posible el servicio de la comida desde ganaderos o agricultores hasta los propios camareros o cocineros pasando por los proveedores.

7. Actividades clave: La actividad principal es sin ninguna duda la restauración. Sin embargo, tal y como se mencionaba anteriormente en la sección de fuentes de ingresos, también se explora la opción de ampliar la actividad a algo más relacionado con el ocio sobre todo buscando sacar explotación de los recursos también durante las horas entre la comida y la cena e incluso después de la cena. Es por esto por lo que también se plantea como posibilidad el hecho de habilitar el local como *afterwork* durante las tardes de jueves y viernes principalmente y después de las cenas hasta una hora prudente sin incurrir en gastos por licencias nocturnas.
8. Socios claves: Para conseguir el correcto funcionamiento de la actividad dependeremos esencialmente de nuestros proveedores de alimentos, es por esto por lo que se prestará especial atención a la hora de elegirlos para obtener un buen producto, aunque esto suponga un incremento de

costes. Por otra parte, será importante la labor de marketing que se realice sobre todo durante los primeros meses de actividad y para ello será importante contar con la ayuda de algún socio mediático que comparta la visión y misión de nuestro negocio y quiera formar parte de este para darlo a conocer lo máximo posible, a ser posible buscaremos alguna personalidad relacionada con el mundo de la cocina.

9. Estructura de costes: Como cualquier negocio tradicional, el nuestro contará con costes fijos y costes variables, con el propósito de minimizar el riesgo al máximo trataremos de asumir la menor cantidad de gastos fijos por lo menos durante el lanzamiento del negocio, aunque no es ningún secreto que este tipo de actividad incurre generalmente en altos costes fijos y por lo tanto conlleva un cierto riesgo de pérdida de capital que hay que estar dispuesto a asumir. En primer lugar, los costes fijos los compondrán el alquiler del local que se utilizará como restaurante, los gastos de luz, gas, agua etc. y los salarios de los empleados principalmente, también habrá que tener en cuenta como gasto fijo cierta parte de capital que se destine al mantenimiento de los activos. En segundo lugar, contaremos con gastos variables que irán relacionados casi en su totalidad con la materia prima que se utilice para la elaboración de los platos que se vendan. Y por último contaremos con ciertos gastos excepcionales a los que habrá que hacer frente sobre todo al comienzo de la actividad como por ejemplo la compra de utensilios de cocina o dispositivos electrónicos, así como los gastos de publicidad que se lleven a cabo en campañas esporádicas.

2.2 Misión visión y valores

- Misión: Ofrecer una amplia variedad de comida de calidad a un precio razonable y en un ambiente en el que el cliente sienta un trato personalizado.
- Visión: Lo más importante de un restaurante es la comida por ello, la calidad de ésta será el primer objetivo junto con el trato al cliente que se llevará al trato más cercano posible para buscar una alta tasa de repetición.
- Valores:
 - Servicio de alta calidad: queremos destacar por el excelente servicio
 - Productos frescos: traídos directamente de la huerta o del mercado regional
 - Estructura segura y eficiente: los clientes y el personal deben sentirse seguros y cómodos durante sus actividades diarias
 - Sostenibilidad: mantener viva la naturaleza y las tradiciones

2.3 Análisis DAFO

En esta parte de la investigación os centraremos en desarrollar los 4 componentes del conocido análisis DAFO. Estos son las Debilidades que puede presentar nuestro sector respecto a otros de ocio o también las que pueda presentar nuestro negocio en particular dentro del sector. Las Amenazas futuras que puedan preverse tanto de forma general como particular. Las Fortalezas que se consideran que puede favorecer el éxito de la actividad. Y, por último, las oportunidades dentro del sector de cara al futuro.



Ilustración 3 - Estructura de análisis DAFO (EmpresaActual, s.f.)

- Debilidades: En primer lugar, se observa fácilmente la falta de personal que está afectando seriamente a la restauración. Se estima que, tras los efectos de la pandemia, se han perdido alrededor de un 3% de camareros (Ruiz, 2022) y es algo que con la creciente demanda está dejando a muchos establecimientos sin acceso a este tipo de personal.

Otra de las debilidades que encontramos en el sector es la falta de recursos para la innovación en la cocina. Así como en otros sectores se está apoyando fuertemente la innovación con gasto público, en el caso de la cocina no encontramos este tipo de ayudas. (INE, 2022)

Por último, algo que sin duda afectará el desarrollo de nuestra actividad será la localización del restaurante, en Madrid hay cierta complicación para moverse en coche en según qué zonas y para estacionarlo por lo tanto habrá que tener muy en cuenta si se decide situar el establecimiento en el núcleo céntrico o en una zona más residencial donde el acceso y el aparcamiento sean más asequibles.

- Amenazas: La principal amenaza que podemos encontrar y que es casi imposible de evitar en cualquier actividad de este tipo se trata de la apertura de nuevos establecimientos en la zona que puedan hacer competencia, por ello se deberá prestar especial atención al trato con el cliente y la calidad del servicio para ser una opción diferencial respecto al resto.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la creciente inflación ya que esto afectará de forma directa a los costes de la materia prima e inevitablemente al precio final del producto, algo que puede repercutir en la demanda del restaurante.

Otra amenaza siempre presente es el incremento de los impuestos, si bien es verdad que la situación que atraviesa Madrid respecto a este tema es actualmente privilegiada, siempre es una posibilidad que esta cambie, ya sea por el cambio de gobierno o por el cambio de las políticas aplicadas del mismo gobierno autonómico.

- Fortalezas: La principal fortaleza e insignia diferenciadora del restaurante es su variedad e innovación en los platos. Una de las categorías peor valoradas por los comensales en los restaurantes suele ser la falta de variedad que a pesar de tener un buen producto hace imposible el hecho de acudir recurrentemente. Además, algo a destacar es la poca diferencia entre platos de distintos restaurantes, algo que ya se comentó anteriormente. Por ello, la variedad será el estandarte del restaurante.

En segundo lugar, creo que el personal y el equipo de cocina nos proporcionara una ventaja respecto a muchos otros restaurantes y grandes cadenas que descuidan este aspecto en muchas ocasiones. Considero algo

imprescindible ser capaces de ofrecer una gran calidad en los platos que se brinden y para ello será indispensable contar con profesionales altamente cualificados, aunque para ello haya que renunciar a parte de beneficios durante los primeros meses o años desde la apertura.

- Oportunidades: La principal de las oportunidades surge de la situación provocada por la pandemia en la que muchos establecimientos se vieron obligados a cesar su actividad (elplural, 2021) dejando así un hueco en el sector que sin duda debe ser reemplazado ya que la demanda ha vuelto igual o incluso con más fuerza que en los años previos.

Otra gran oportunidad es la facilidad que se tiene hoy en día para llegar a un elevado número de personas con un gasto relativamente moderado. A través de redes sociales y con una buena gestión de estas mediante un community manager. Además, se ofrece la posibilidad a clientes recurrentes de obtener ventajas como descuentos a cambio de difusión y compartir este descuento con nuevos clientes. Esto facilitará el posicionamiento del restaurante entre un público similar, algo que a su vez favorece la experiencia de los clientes.

La aparición y consolidación de herramientas de delivery es otra gran oportunidad para el sector ya que te permite llegar a un mayor número de clientes, donde antes el limitante solía ser el espacio del restaurante y las mesas disponibles para las comidas o cenas, en este momento el limitante se ha vuelto la capacidad de cocina. Por lo tanto, con una buena gestión de esta se puede llegar a un número de clientes mucho mayor. Además de una gran cantidad de clientes, sobre todo entre semana trabajadores, que optan por pedir comida para ahorrar tiempo.

3 Estudio del sector

En esta sección se tratará de explicar las bases del sector de la restauración a grandes rasgos dentro de la posible complejidad que el funcionamiento este sector puede entrañar en algunos casos.

3.1 Historia del sector

El término "restaurante" apareció por primera vez en el siglo XVIII en Francia. Se refería a un caldo de carne revitalizante que se comía para reforzar el cuerpo. No fue hasta la Revolución Francesa y la posterior industrialización cuando empezaron a aparecer y desarrollarse los establecimientos culinarios tal y como los conocemos hoy. Sin embargo, el restaurante moderno no es una creación totalmente nueva. La actividad de comer fuera de casa existe desde hace miles de años.

Durante la Antigüedad clásica, los *termopolio*¹ servían comida y bebida a clientes de todas las clases sociales. Las excavaciones arqueológicas descubrieron más de 150 locales de este tipo en la ciudad de Pompeya, lo que pone de manifiesto la importancia de este tipo de establecimientos. El termopolio, más bien básico, servía la comida en cuencos tallados en un mostrador en forma de L.

La Edad Media y el Renacimiento vieron surgir en Europa la taberna y la posada, precursoras del restaurante moderno. Situadas a menudo al borde de un camino, ofrecían comida y refugio a los viajeros. La comida cocinada quedaba a

¹ *Termopolio*: En la antigua Roma, un *termopolio*¹ (en latín *thermopolium*, plural *thermopolia*) era un establecimiento comercial en el que podían comprarse alimentos listos para comer. Se considera el antepasado de los restaurantes actuales, comparándose a veces los alimentos que servían con la comida rápida moderna. Estos locales servían principalmente a pobres o a quienes no podían permitirse una cocina privada, lo que a veces hacía que fueran desdeñados por los de clases más altas. (wikipedia, s.f.)

discreción del cocinero y los viajeros debían conformarse con el plato único del día. Mientras tanto, bajo la *dinastía Song*² (960-1279) en China, la capital del Imperio estaba llena de establecimientos que servían a sus clientes una serie de platos a la carta.

En el siglo XVII, salir específicamente a comer una comida completa aún no era algo habitual. A partir de la segunda mitad del siglo XVIII, París se convirtió en la capital de la restauración moderna. Según la leyenda, en 1765 un hombre llamado Monsieur Boulanger fue el primero en abrir un establecimiento que ofrecía una selección de caldos reconstituyentes, e incluso utilizó el término "restaurant" en el cartel de su puerta: "Boulanger proporciona un sustento divino". Después, en 1782, Antoine Beauvilliers abrió su restaurante homónimo, que le dio fama. El famoso gastrónomo francés Brillat-Savarin lo elogió mucho. Fue uno de los primeros restaurantes de lujo dirigidos a una clientela adinerada. Con el estallido de la Revolución Francesa, los cocineros que trabajaban para la aristocracia se quedaron sin trabajo. Los que escaparon de la guillotina abrieron sus propios restaurantes para satisfacer los refinados gustos de su nueva clientela, la burguesía en ascenso.

En Suiza, los primeros restaurantes no aparecieron hasta 1880. En el siglo XX, el estilo de vida cambió y comer en restaurantes a la hora de la comida se convirtió en algo habitual para muchos trabajadores. Los restaurantes empezaron a especializarse y a dirigirse a su clientela. Comer en un restaurante por la noche empezó a asociarse con una actividad de ocio que combinaba el descubrimiento, el placer y la convivencia, una salida con la familia o los amigos fuera del comedor doméstico. (alimentarium, 2022)

² La *dinastía Song* (960-1279) fue generalmente próspero y en su momento fue el más poderoso del mundo en lo económico, científico y militar. Sin embargo, la dinastía Song se vio constantemente amenazada por los enemigos del norte y, al cabo de 319 años, fue conquistada por los mongoles. (chinahighlights, 2022)

3.2 Introducción al sector

El sector de la restauración es uno de los sectores del sector de servicios con mayor importancia a nivel nacional. Este sector engloba las actividades económicas dedicadas a elaboración de comidas y bebidas que se preparan para el consumo de un cliente. Es por esto por lo que dentro de este sector se incluyen tanto restaurantes como bares, cafeterías, bodegas o vinotecas... Siempre que hagamos referencia al sector de la restauración nos estaremos refiriendo a este conjunto y los datos que se aporten será de la suma de este tipo de actividades.

El sector de la restauración se engloba a su vez dentro del sector terciario o sector servicios que representa el 71,6% del Producto Interior Bruto (PIB) español y está constituido por 72,8% de todos los empleados del país. (gowork.com, 2021) Esto reafirma la importancia de este sector dentro del país y la dependencia de este, y además corrobora el hecho de que cuando este sector ha sido perjudicado, también lo ha sido la economía global española.

Por otra parte, el sector de la restauración en particular ha supuesto el 3,1% del PIB en 2020 y 2021 aunque si nos remontamos a los datos anteriores a la pandemia, que sin duda aportante una visión más realista de lo importante que es este sector para el país, observamos que las cifras están más cerca del 5% del PIB históricamente. (Statista, 2021)

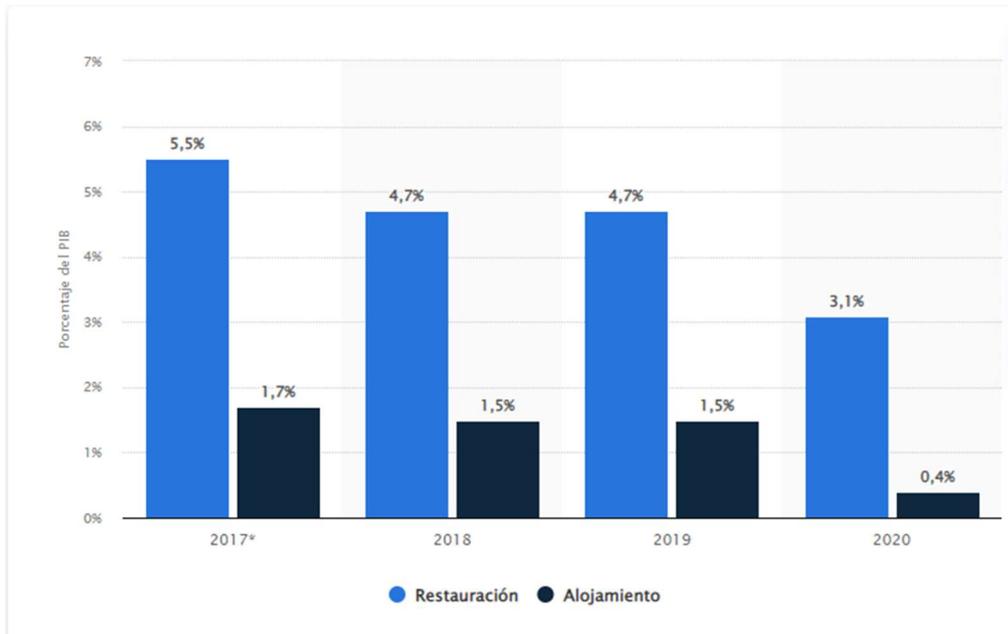


Ilustración 4 - Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2020

Si se particularizan estos datos para la comunidad de Madrid, a pesar de que la contribución porcentual al PIB es menor debido a la gran cantidad de actividades económicas que se desarrollan en la capital, aún así sigue teniendo un gran peso en la economía regional.

Por otra parte, en esta región de España es la región en la que más se concentran los grandes grupos y cadenas de restauración y sin embargo hay más ausencia de restaurantes independientes.

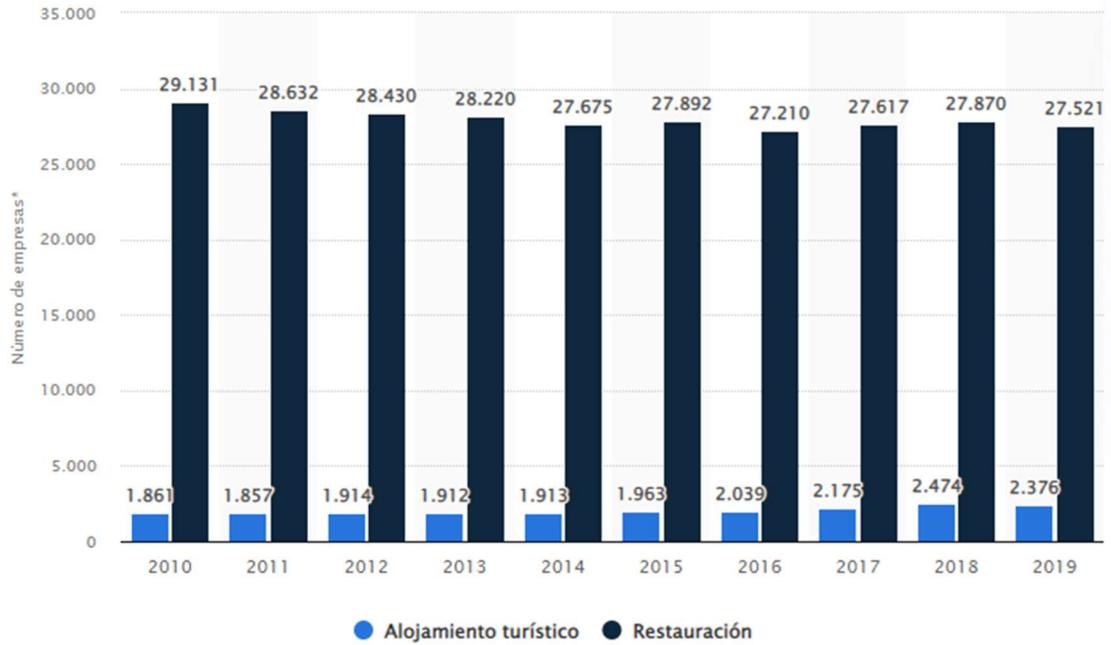


Ilustración 5 - Número de empresas del sector de la hostelería registradas en la Comunidad de Madrid. (Statista, 2019)

Además, en cuanto al porcentaje de empleo que este sector deja en nuestro país las cifras son aún más significativas. Sin embargo, dentro del poder que tiene en cuanto al empleo este sector a nivel nacional, si segregamos por comunidad autónoma encontramos que la Comunidad de Madrid no es tan dependiente de este sector en cuanto al empleo: (CEHE, 2019)

Nº de trabajadores en las comunidades autónomas con mayor volumen de empleo

	TOTAL HOSTELERÍA	% EMPLEO HOSTELERO SOBRE TOTAL EN LA COMUNIDAD
ANDALUCÍA	294.675	9,7
CATALUÑA	268.950	8,0
C. DE MADRID	208.625	7,0
CANARIAS	193.400	21,6
C. VALENCIANA	187.325	9,2
BALEARES	108.725	19,4
CASTILLA Y LEÓN	71.825	7,3

Ilustración 6 - Número de trabajadores en hostelería por comunidad autónoma y % sobre el total de esta en 2019

3.3 Estructura del mercado

Para afrontar el estudio del crecimiento del mercado se tratará de aislar el suceso COVID que sin duda ha alterado las métricas de este sector más que casi ningún otro, con esta visión se espera alcanzar una predicción lo más realista posible a largo plazo sin caer en especulaciones de fluctuaciones del mercado a corto plazo.

Desde el año 2015 hasta el año 2019, el mercado de la restauración en España aumentó un 17,4% (BIS Consulting, 2019)³. Esto supone un CAGR medio anualizado del 4,3% algo bastante elevado para el sector también impulsado por una situación económica nacional e internacional bastante favorable en lo que se considera como una etapa de crecimiento y expansión económica.

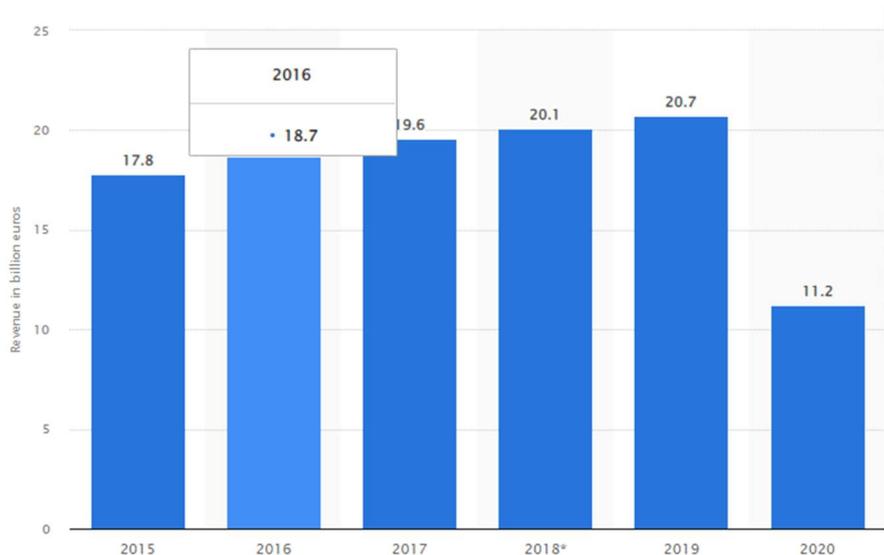


Ilustración 7 - Ingresos por año en billones de euros del sector de la restauración (con servicio en mesa) (Statista, 2022)

³ *BIS Consulting SC Inc. es una empresa norteamericana de servicios completos de consultoría en cadena de suministro, logística y distribución. Con más de 20 años de experiencia en la industria, BIS ha proporcionado un excelente servicio en las áreas de la cadena de suministro, la distribución, la informática al por menor y la ingeniería industrial.*

Sin embargo, durante los años venideros, las predicciones de estas métricas no son tan esperanzadoras. Según las predicciones realizadas por *Mordor Intelligence*⁴ se espera un crecimiento medio anualizado del 1,28 % (CAGR) desde el 2022 al 2027 en el mercado de servicios alimentarios a nivel nacional. (Mordor Intelligence, 2022) Además, en un informe presentado por esta misma compañía se destaca el énfasis de las grandes marcas y cadenas de restauración en alcanzar al público *post-millennial*, por lo que será esperable ver una captación de market share más elevada en este sector de edad de la población por parte de las grandes cadenas de restauración.

En cuanto a estas grandes cadenas de restauración, han sido las más beneficiadas tras los efectos de la pandemia ya que debido a su gran capacidad de financiación y volumen han sido capaces de llenar ese espacio que han dejado muchos restaurantes al no poder hacer frente a los gastos que suponían mantener el negocio durante los meses de confinamiento estricto en España. Es por esto por lo que actualmente el número de establecimientos de estas cadenas asciende a 15.414, un 0,5% más que las cifras de antes del COVID (restauracionnews, 2021). En la otra cara de la moneda, encontramos los bares, cafeterías y restaurantes independientes que han reducido su número hasta 246.465 establecimientos o lo que es lo mismo, un 15% menos que los datos de antes de 2020. A pesar de esta reducción, como se puede observar la mayor parte del sector de la restauración del país está representada por comercios independientes suponiendo cerca del 95% del total de los establecimientos. (hosteltur, 2021)

⁴ *Mordor Inteligencias* una empresa de investigación de mercado global que proporciona varios servicios como informes de investigación de mercado, informes de investigación de la industria, investigación de mercado personalizada. Ha demostrado un tremendo patrón de crecimiento proporcionando informes de calidad y utilizando la tecnología al máximo.

Otro de los impactos que ha dejado la pandemia en la sociedad y que por supuesto también afecta a la restauración es la digitalización que han experimentado todos los sectores económicos. En particular en España el market share del delivery respecto al consumo presencial ha aumentado significativamente hasta alcanzar la cifra de 10% de la facturación total durante el primer semestre de 2021 mientras que en 2019 se encontraba en un 4,1% únicamente. (Osorio, s.f.) Sorprende especialmente que, aunque las marcas de comida rápida han tenido un gran crecimiento en este tipo de servicio y siguen liderándolo, llegando a facturar un 15,7% por esta vía en 2021 (8,6% en 2019), los restaurantes más tradicionales también se han introducido en este mundo y han pasado del 0,9% en 2019 al 5,2% en 2021, de nuevo una señal de la adaptación que ha habido en tiempos de pandemia. (Osorio, s.f.) Además, las cifras de delivery no están bajando a medida que las restricciones de la pandemia desaparecen por lo que nos lleva a pensar que la expansión de esta vía viene para quedarse y, que incluso, aún puede seguir creciendo.

Por otra parte, a pesar de que el sector ha sufrido una caída importante del volumen, es una gran noticia observar que el precio medio por comensal ha aumentado notoriamente, esto también ha venido provocado por el incremento de precios que llegó hasta un 5% a finales de 2021 y que ha seguido aumentando debido a la situación macroeconómica mundial y la alta inflación. (Villaécija, 2022)

3.3.1 Restaurante

Durante el año 2019, que tomaremos como referencia en la comparación entre las dos vías, los ingresos totales generados por el servicio de restauración en nuestro país ascendieron a 25.340 millones de euros.

En cuanto a los restaurantes con servicio en mesa durante este año, registraron unos ingresos totales de 20.670 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 2,6% respecto al 2018 y que supone un 80% del total de ese año.

Dentro de esta categoría que se diferencia la restauración tradicional que supuso un 84% del total de la restauración informal que representó el 16% restante. Por otra parte, el negocio de restaurantes sin servicio en mesa aumentó un 5,2% llegando a los 4.670 millones de euros en 2019 y además con especial crecimiento del segmento de la comida rápida. Además, el 39% de los ingresos totales del sector, correspondieron a locales integrados en cadenas, algo que durante los últimos años ha sido cada vez más popular dentro del sector. (cierre de ventas, 2022)

3.3.2 Delivery

En cuanto al servicio de Delivery, se ha registrado un incremento notorio durante los últimos años después de la pandemia, pero ya en 2019 suponía el 6% de la cifra de negocio total de la restauración. (cierre de ventas, 2022)

Sin embargo, estos datos, cambiaron drásticamente al llegar la pandemia. Junto con los confinamientos y las posteriores restricciones de aforo en los locales, muchos restaurantes de nuestro país tuvieron que adaptarse a la situación para no desaparecer a pesar de que otros no pudieron hacer nada por evitarlo. Además, esta tendencia no es algo aislado de nuestro país, sino que como podemos observar en la imagen 8, en otros países motores de la economía mundial, este cambio fue incluso más severo según los datos presentados en un estudio del sector de McKinsey. (Kabir Ahuja, 2021)

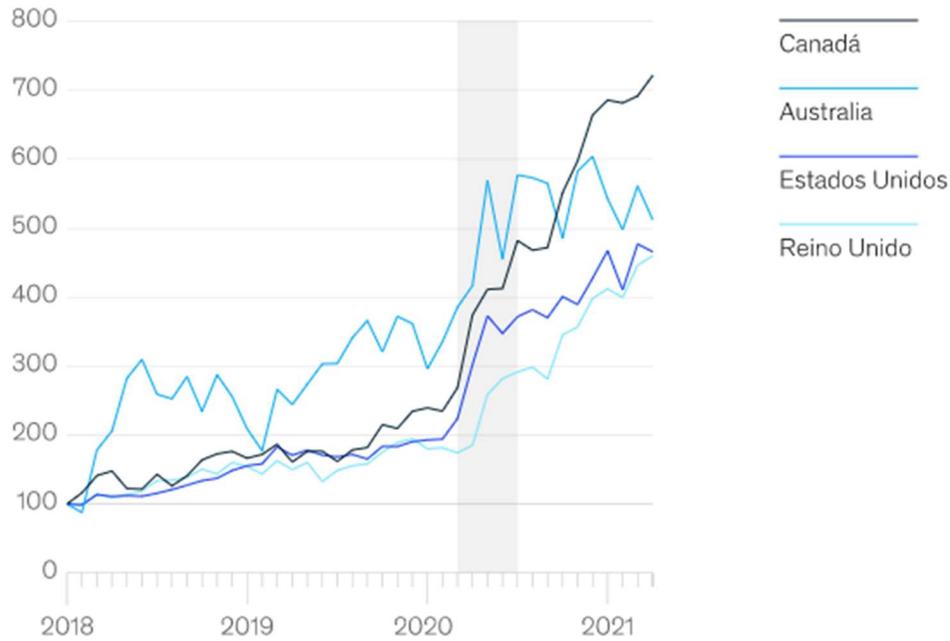


Ilustración 8 - Crecimiento normalizado de las ventas de plataformas de reparto

Es por esto por lo que en 2020 el porcentaje de ingresos del sector que llegaron a través de servicios de delivery, ascendió hasta el 16% alcanzando los 1-079 millones de euros.

Además, según una encuesta realizada por Statista, el 50% de la población española, afirmó haber utilizado este tipo de servicios durante 2021, algo que sirve de anticipo de la sobre la tendencia que tendrá esta vía de consumo durante los próximos años.

4 Ubicación

En esta sección se tratará de seleccionar la ubicación del establecimiento, una fase del estudio muy importante para este tipo de actividad. Para ello nos centraremos en dos métricas. Por una parte, el precio del alquiler por metro cuadrado y por otra parte la demanda de la zona. Para simplificar el estudio evaluaremos los distintos distritos de la ciudad sin entrar en diferenciar calles específicas.

De los dos parámetros, el precio medio del alquiler por metro cuadrado es sencillo de obtener y en este caso se ha utilizado la plataforma de venta y alquiler de inmuebles idealista: (idealista, 2022)

Localización	Precio m2 jul 2022	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Madrid	15,9 €/m2	+ 1,5 %	+ 4,6 %	+ 9,5 %	16,8 €/m2 mayo 2020	- 5,1 %
Arganzuela	15,5 €/m2	+ 1,9 %	+ 1,8 %	+ 9,7 %	16,4 €/m2 mayo 2020	- 5,3 %
Barajas	12,1 €/m2	- 0,1 %	- 1,9 %	+ 6,6 %	12,4 €/m2 mayo 2022	- 2,1 %
Carabanchel	12,3 €/m2	+ 1,3 %	+ 3,4 %	+ 8,2 %	12,7 €/m2 jun 2020	- 3,3 %
Centro	18,6 €/m2	+ 0,7 %	+ 1,0 %	+ 14,6 %	19,4 €/m2 feb 2020	- 3,9 %
Chamartín	16,4 €/m2	+ 1,2 %	+ 2,2 %	+ 9,6 %	16,6 €/m2 mayo 2020	- 0,9 %
Chamberí	18,0 €/m2	+ 0,2 %	+ 2,0 %	+ 10,5 %	18,5 €/m2 mayo 2020	- 2,7 %
Ciudad Lineal	13,6 €/m2	- 0,2 %	+ 2,1 %	+ 6,8 %	14,0 €/m2 mayo 2020	- 3,0 %
Fuencarral	12,8 €/m2	+ 0,9 %	+ 1,9 %	+ 6,0 %	12,9 €/m2 abr 2020	- 1,1 %
Hortaleza	12,9 €/m2	+ 1,2 %	+ 0,9 %	+ 2,8 %	13,4 €/m2 oct 2018	- 3,7 %

Latina	12,5 €/m2	0,0 %	+ 4,0 %	+ 8,3 %	13,0 €/m2 mayo 2020	- 3,8 %
Mondcloa	15,4 €/m2	+ 1,3 %	+ 5,2 %	+ 7,7 %	15,4 €/m2 jul 2022	0,0 %
Moratalaz	11,3 €/m2	+ 0,7 %	+ 1,0 %	+ 1,8 %	12,4 €/m2 abr 2020	- 8,3 %
Puente de Vallecas	12,3 €/m2	- 1,2 %	- 1,5 %	+ 5,4 %	12,6 €/m2 jun 2020	- 2,8 %
Retiro	16,2 €/m2	+ 1,0 %	+ 1,8 %	+ 10,6 %	16,9 €/m2 jun 2020	- 4,5 %
Salamanca	19,1 €/m2	+ 1,4 %	+ 3,7 %	+ 14,8 %	19,4 €/m2 sep 2019	- 1,6 %
San Blas	12,0 €/m2	- 0,2 %	0,0 %	+ 5,8 %	12,3 €/m2 abr 2020	- 2,3 %
Tetuán	16,0 €/m2	+ 1,7 %	+ 3,1 %	+ 11,6 %	16,4 €/m2 mayo 2020	- 2,4 %
Usera	13,1 €/m2	+ 2,4 %	+ 11,1 %	+ 20,1 %	13,1 €/m2 jul 2022	0,0 %
Vicálvaro	11,0 €/m2	+ 0,2 %	+ 4,1 %	+ 7,7 %	11,2 €/m2 ago 2019	- 1,8 %
Villa de Vallecas	11,8 €/m2	- 0,2 %	+ 4,1 %	+ 5,7 %	11,8 €/m2 ago 2020	- 0,3 %
Villaverde	11,2 €/m2	0,0 %	+ 2,3 %	+ 7,6 %	12,0 €/m2 jul 2019	- 6,7 %

Ilustración 9 - Precio medio por metro cuadrado en cada distrito de Madrid

Imagen 9: Precio medio por metro cuadrado en cada distrito de Madrid
Fuente: idealista.com

Con el análisis de este parámetro se trata de minimizar lo máximo posible uno de los mayores costes fijos que se tendrá a la iniciar la actividad sin embargo se tratará de relativizar su importancia de manera que no se sacrifique una parte considerable de los beneficios, tratando de llegar a un equilibrio entre las dos métricas propuestas.

En segundo lugar, se tratará de analizar la demanda en los distintos distritos en la actividad de la restauración. Medir esto es relativamente complicado ya que es imposible prever cuánta gente comerá o cenará en los restaurantes de cada distrito en los próximos años sin embargo utilizaremos algunos datos de los años pasados para hacer una estimación lo más próximas posible.

El acceso a datos de cifra de negocio segmentado por distrito en la comunidad de Madrid es algo limitado por lo que para tratar de estimar este parámetro de la mejor forma posible se han hecho algunas suposiciones y se han otras métricas que se cree que relacionadas entre ellas pueden dar una imagen más o menos cercana a la que se obtendría del conocimiento directo de los ingresos por distrito en la actividad de la restauración.

Para llegar a esta estimación se partirá de la renta per cápita de cada distrito y se multiplicará por el porcentaje medio de la renta que los madrileños destinan a actividades de restauración. Se supone por tanto aquí la hipótesis de que solo consumirán en los restaurantes ciudadanos madrileños y que, además el consumo se da en el mismo distrito en el que se está empadronado. (INE, 2022)

	Renta neta media por persona				
	2019	2018	2017	2016	2015
28079 Madrid	17.030 ¹	16.700 ²	15.930 ³	15.717 ⁴	15.257 ⁵
2807901 Madrid distrito 01	18.789 ⁶	17.932 ⁷	16.711 ⁸	16.147 ⁹	15.512 ⁰
2807902 Madrid distrito 02	19.088 ¹	18.473 ²	17.738 ³	17.306 ⁴	16.855 ⁵
2807903 Madrid distrito 03	23.262 ⁶	22.706 ⁷	21.598 ⁸	21.504 ⁹	20.900 ⁰
2807904 Madrid distrito 04	25.770 ¹	26.255 ²	24.683 ³	24.433 ⁴	23.009 ⁵
2807905 Madrid distrito 05	27.634 ⁶	28.190 ⁷	26.267 ⁸	25.969 ⁹	24.155 ⁰
2807906 Madrid distrito 06	16.354 ¹	15.742 ²	15.180 ³	14.970 ⁴	14.563 ⁵
2807907 Madrid distrito 07	24.881 ⁶	24.112 ⁷	22.897 ⁸	22.499 ⁹	21.558 ⁰
2807908 Madrid distrito 08	20.105 ¹	19.551 ²	18.661 ³	18.573 ⁴	18.109 ⁵
2807909 Madrid distrito 09	24.025 ⁶	24.686 ⁷	22.792 ⁸	22.152 ⁹	21.689 ⁰
2807910 Madrid distrito 10	13.179 ¹	12.749 ²	12.370 ³	12.232 ⁴	12.057 ⁵
2807911 Madrid distrito 11	11.679 ⁶	11.327 ⁷	10.988 ⁸	10.872 ⁹	10.758 ⁰
2807912 Madrid distrito 12	10.211 ¹	9.860 ²	9.552 ³	9.395 ⁴	9.276 ⁵
2807913 Madrid distrito 13	10.402 ⁶	10.045 ⁷	9.706 ⁸	9.545 ⁹	9.386 ⁰
2807914 Madrid distrito 14	15.101 ¹	14.637 ²	14.135 ³	13.944 ⁴	13.714 ⁵
2807915 Madrid distrito 15	16.349 ⁶	15.815 ⁷	15.111 ⁸	15.048 ⁹	14.767 ⁰
2807916 Madrid distrito 16	20.044 ¹	19.759 ²	18.620 ³	18.277 ⁴	17.662 ⁵
2807917 Madrid distrito 17	10.540 ⁶	10.164 ⁷	9.875 ⁸	9.756 ⁹	9.642 ⁰
2807918 Madrid distrito 18	12.976 ¹	12.545 ²	12.114 ³	11.925 ⁴	11.688 ⁵
2807919 Madrid distrito 19	12.916 ⁶	12.353 ⁷	11.941 ⁸	11.695 ⁹	11.375 ⁰
2807920 Madrid distrito 20	14.545 ¹	14.100 ²	13.559 ³	13.404 ⁴	13.171 ⁵
2807921 Madrid distrito 21	19.026 ⁶	18.514 ⁷	17.807 ⁸	17.641 ⁹	17.257 ⁰

Leyenda

- Distrito 1 - Centro
- Distrito 2 - Arganzuela
- Distrito 3 - Retiro
- Distrito 4 - Salamanca
- Distrito 5 - Chamartín
- Distrito 6 - Tetuán
- Distrito 7 - Chamberí
- Distrito 8 - Fuencarral- El Pardo
- Distrito 9 - Moncloa - Aravaca
- Distrito 10 - Latina
- Distrito 11 - Carabanchel
- Distrito 12 - Usera
- Distrito 13 - Puente de Vallecas
- Distrito 14 - Moratalaz
- Distrito 15 - Ciudad Lineal
- Distrito 16 - Hortaleza
- Distrito 17 - Villaverde
- Distrito 18 - Villa de Vallecas
- Distrito 19 - Vicálvaro
- Distrito 20 - San Blas - Canillejas
- Distrito 21 - Barajas

Ilustración 10 - Renta media per cápita dividida por distritos del municipio de Madrid

Imagen 10: Renta media per cápita dividida por distritos del municipio de Madrid
Fuente: INE

Consciente del sesgo que esta hipótesis puede suponer, se tratará de añadir un parámetro más al cálculo para favorecer aquellos distritos con un mayor atractivo para el sector.

Para ello crearemos el parámetro Alpha (α). Este parámetro se trata de un multiplicador que adoptará un valor mayor que 1 en el caso de que el distrito n tenga más locales que la media y un valor menor que 1 en el caso opuesto. En este caso se está suponiendo una segunda hipótesis que es la de que aquellos distritos con mayor número de establecimientos dedicados a la restauración van a ser distritos objetivamente mejores para abrir este tipo de negocio.

Esta hipótesis a su vez por otra parte se está ponderando de forma positiva el hecho de que haya más competencia, problema que no podremos solucionar pero que sin embargo se considera superable con la filosofía de negocio con la que se pretende dar una alternativa mejor en una piscina de clientes que se trata de que sea lo más grande posible y en la que se intentará hacer una mejor actuación que los competidores para hacernos con un porcentaje significativo de market share.

Para crear este multiplicador partiremos de la lista de “Actividades en locales Abiertos con Tipo de acceso Puerta de calle y Agrupados, clasificados por Actividad y Distrito” que se muestra a continuación y que se ha obtenido del banco de datos que proporciona el Ayuntamiento de Madrid de donde se obtienen los datos relativos al sector de la hostelería y dentro de este sector del subsector de la restauración clasificada como Servicios de comidas y bebidas. (INE, 2022)

Actividad	Ciudad de Madrid									
	01. Centro	02. Arganzuela	03. Retiro	04. Salamanca	05. Chamartín	06. Tetuán	07. Chamberí	08. Fuencarral-El Pardo		
I Hostelería	19.586	3.244	848	639	1.376	1.046	1.019	1.481	1.004	
55 Servicios de alojamiento	918	297	33	22	71	37	73	79	33	
56 Servicios de comidas y bebidas	18.668	2.947	815	617	1.305	1.009	946	1.402	971	

09. Moncloa-Aravaca	10. Latina	11. Carabanchel	12. Usera	13. Puente de Vallecas	14. Moratalaz	15. Ciudad Lineal	16. Hortaleza	17. Villaverde	18. Villa de Vallecas	19. Vicálvaro	20. San Blas-Canillejas	21. Barajas
905	908	1.138	648	879	290	1.023	694	545	427	219	860	393
74	21	15	14	14	1	33	21	6	10	2	30	32
831	887	1.123	634	865	289	990	673	539	417	217	830	361

Ilustración 11 - Número de locales del sector de la Hostelería dividido por distritos en el municipio de Madrid

Una vez se tiene los datos en primer lugar se calcula la media y desviación típica de la muestra que queda resumido en los datos de a continuación:

Distrito	Número de establecimientos de restauración
01. Centro	2947
02. Arganzuela	815
03. Retiro	617
04. Salamanca	1305
05. Chamartín	1009
06. Tetuán	946
07. Chamberí	1402
08. Fuencarral-El Pardo	971
09. Moncloa-Aravaca	831
10. Latina	887
11. Carabanchel	1123
12. Usera	634
13. Puente de Vallecas	865
14. Moratalaz	289
15. Ciudad Lineal	990
16. Hortaleza	673
17. Villaverde	539
18. Villa de Vallecas	417
19. Vicálvaro	217
20. San Blas-Canillejas	830
21. Barajas	361

MEDIA	DES. TÍPICA
888,952	565,470

Ilustración 12 - Número de locales del sector de la Hostelería dividido por distritos en el municipio de Madrid junto con la media y la desviación típica

Como se observa se trata de una distribución con gran desviación típica por lo que se dividirá la muestra en 7 segmentos en el que los distritos pertenecientes al segmento de menor número de locales obtendrán un parámetro

α de 0,7 y los que pertenezcan al segmento de mayor número de locales obtendrán el valor de 1,3 con un paso de 0,1 entre cada segmento.

La separación de estos segmentos se hará de manera que el menor de los tramos englobará a todos los distritos que se encuentren una desviación típica por debajo de la media y el mayor de los segmentos todos aquellos que estén una desviación típica por encima de la media. Los segmentos intermedios se separarán creando intervalos de igual amplitud, quedando los intervalos de la siguiente forma:

Intervalo	Distrito	α
<325	19.Vicálvaro	0,7
	14.Moratalaz	
325-550	21.Barajas	0,8
	18.Villa de Vallecas	
	17.Villaverde	
550-775	03. Retiro	0,9
	12.Usera	
	16.Hortaleza	
775-1000	02. Arganzuela	1
	20. San Blas-Canillejas	
	09. Moncloa-Aravaca	
	13.Puente de Vallecas	
	10.Latina	
	06.Tetuán	
	08. Fuencarral-El Parde	
15.Ciudad Lineal		
1000-1250	05.Chamartín	1,1
	11.Carabanchel	
1250-1450	04. Salamanca	1,2
	07.Chamberí	
>1450	01.Centro	1,3

Ilustración 13 - Distribución de los distritos en intervalos según el número de locales destinados a la restauración en cada uno de ellos

Una vez se ha calculado este parámetro, se utilizará la siguiente forma para obtener el indicador de preferencia de distrito (β) de la siguiente forma:

$$\beta = \frac{\text{Renta per cápita}}{\text{€/m}^2} * \alpha$$

Los resultados obtenidos de aplicar esta fórmula son los siguientes, ordenados de mayor a menor parámetro β

Distrito	Renta per cápita	€/m ²	α	β
05.Chamartín	27634	16,4	1,1	1854
07.Chamberí	24881	16,4	1,2	1821
04. Salamanca	25770	19,1	1,2	1619
08. Fuencarral-El Pardo	20105	12,8	1	1571
09. Moncloa-Aravaca	24025	15,4	1	1560
16.Hortaleza	20044	12,9	0,9	1398
01.Centro	18789	18,6	1,3	1313
03. Retiro	23262	16,2	0,9	1292
21.Barajas	19026	12,1	0,8	1258
02. Arganzuela	19088	15,5	1	1231
20.San Blas-Canillejas	14545	12	1	1212
15.Ciudad Lineal	16349	13,6	1	1202
10.Latina	13179	12,5	1	1054
11.Carabanchel	11679	12,3	1,1	1044
06.Tetuán	16354	16	1	1022
14.Moratalaz	15101	11,3	0,7	935
18.Villa de Vallecas	12976	11,8	0,8	880
13.Puente de Vallecas	10402	12,3	1	846
19.Vicálvaro	12916	11	0,7	822
17.Villaverde	10540	11,2	0,8	753
12.Usera	10211	13,1	0,9	702

Ilustración 14 - Cálculo del parámetro β para cada distrito ordenado de mayor a menor

Tal y como se ha planteado la fórmula, cuanto mayor sea el parámetro mejor es la relación entre el precio a pagar por el metro cuadrado y la potencial demanda según se ha estimado. Es por eso por lo que el distrito que mejor resultado ofrece es el de Chamartín que cuenta con una renta per cápita media de 27.634€, un precio medio de alquiler del m² de 16,4 € y un total de 1009 establecimientos dedicados a la restauración en él, tal y como se muestra en la Imagen 12 expuesta con anteriormente.

Es por esto por lo que se elegirá esta zona de la ciudad para llevar a cabo la actividad económica.

5 Análisis del entorno

El objetivo de esta sección del estudio consiste en realizar un análisis lo más objetivo posible de los factores externos que podrán afectar y afectarán al desarrollo de la actividad económica. Para llevar a cabo estos análisis se utilizarán dos métodos empleados frecuentemente en este tipo de estudio que son el análisis PESTEL o PESTLE y el análisis de las 5 fuerzas de PORTER.

5.1 PESTEL

PESTEL es una herramienta de análisis que tiene en cuenta los factores externos y ayuda a analizar el impacto en la organización o el proyecto. Este análisis fue creado originalmente por el profesor de Harvard Francis Aguilar como una herramienta de exploración con el acrónimo "ETPS", que significa Económico, Técnico, Político y Social. (Frue, 2017) Posteriormente, en los años 80, otros autores lo desarrollaron para crear el acrónimo PESTEL, que significa Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal. Las ventajas de PESTEL son muchas:

- Ayuda a las organizaciones a comprender el panorama general del entorno en el que operan y a ser capaces de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.
- Anima a las empresas a pensar en el entorno más amplio desde una perspectiva a corto y largo plazo.
- Ayuda a identificar las oportunidades de negocio y permite conocer las amenazas más importantes.

PESTEL forma parte de un plan estratégico y debe repetirse en etapas regulares -un período mínimo de 6 meses-, ya que el macroentorno cambia constantemente. Al realizar revisiones periódicas, las organizaciones podrán crear una ventaja competitiva.

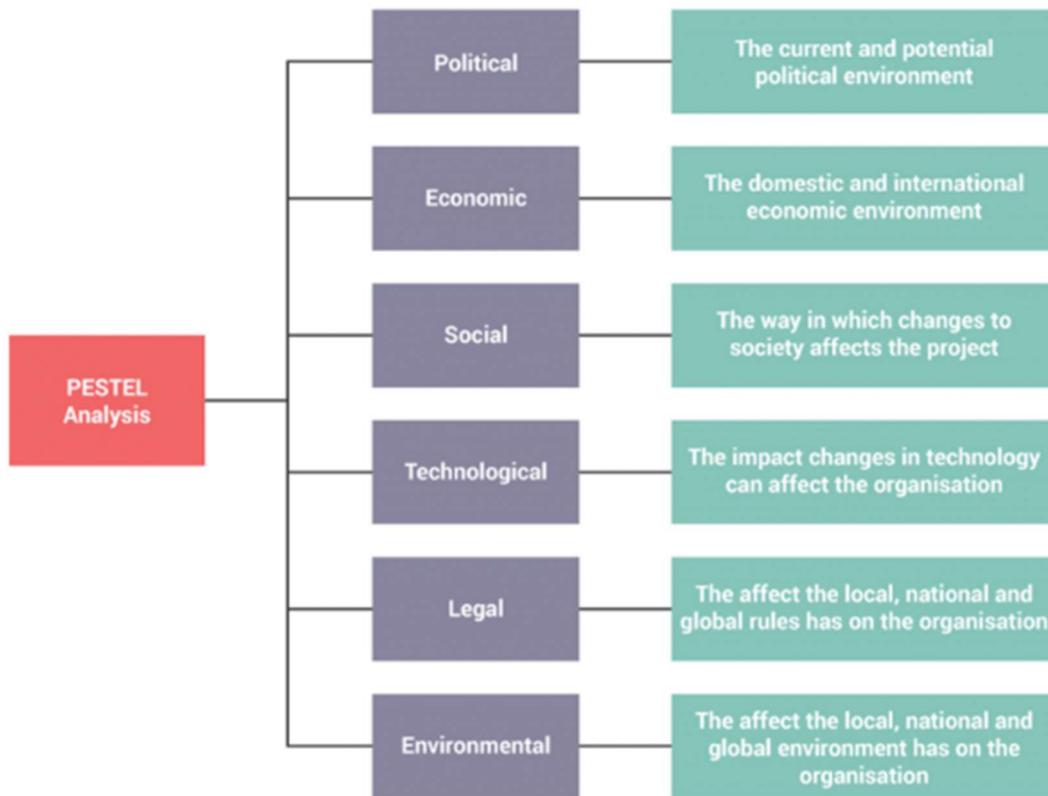


Ilustración 15 - Estructura de la herramienta de análisis PESTEL

1. Factor político

En cuanto a la situación política se deberá tener en cuenta que se depende principalmente de 3 instituciones.

En primer lugar, del gobierno central y de las políticas nacionales que puedan adquirir. En este caso, la dependencia de las decisiones tomadas por el gobierno central no debería afectar mucho al desarrollo de esta actividad ya que

las competencias pertenecen principalmente al ayuntamiento o la comunidad. De todas formas, hay una parte inevitable del gobierno central que siempre afectará a nuestra actividad económica y se trata de lo relativo a los impuestos. Los principales impuestos a los que se tendrá que hacer frente son por una parte la seguridad social de los trabajadores a cargo de la empresa y por otra parte la cuota de autónomos por llevar a cabo la actividad económica. En el caso de la seguridad social el porcentaje a cargo de la empresa está entre 32 y 38%. En el caso de la cuota de autónomos es algo más complejo ya que la cuantía varía en función de los meses de actividad quedando distribuido de la siguiente manera:

- Tramo 1: primeros 12 meses: cuota de 60 euros (reducción del 80% sobre la cuota base).
- Tramo 2: meses 13 a 18: cuota de 146,97 euros (reducción del 50%).
- Tramo 3: meses 19 a 24: cuota de 205,76 euros (reducción del 30%).
- Tramo 4: meses 25 a 36: cuota de 205,76 euros (reducción del 30%) para nuevos autónomos menores de 30 años y autónomas menores de 35 años.

Estas cantidades corresponden a los 293,94 euros mensuales que supone en 2022 la cuota de los autónomos que cotizan por la base mínima (960,60 euros). (infoautonomos, 2022)

Estas cifras no se considera que vayan a cambiar de forma notable en el corto plazo ya que, a pesar de la presencia de un gobierno socialista siempre propenso a aumentar la recaudación mediante impuestos, se cree que no serán estas cuotas las que aumenten en el caso de que algún tipo de impuesto lo haga, debido a la dura etapa que han pasado los autónomos durante la pandemia y la proximidad de elecciones generales.

Por otra parte, hay una gran dependencia tanto de la Comunidad de Madrid como del Ayuntamiento, en este caso dado que ambas instituciones están

governadas por la misma fuerza política se analizarán de forma conjunta. Las políticas adoptadas últimamente por estas instituciones han tenido muy presente al sector de la restauración y se les ha apoyado mucho incluso llegando a crear una imagen heroica en aquellos autónomos que llevan a cabo esta actividad por lo que no se esperan vientos en contra causados por decisiones de estas dos instituciones.

El precio de una licencia de apertura de bar o restaurante es de 2460 € actualmente en Madrid.

2. Factor económico

En cuanto a la situación económica, nos encontramos en una situación mundial bastante compleja. Tras la pandemia, los efectos económicos están empezando a golpear con fuerza desde principios de 2022.

Además, la inestabilidad en Europa del este debido al conflicto entre Ucrania y Rusia está dejando unas cifras récord de inflación y lo que es peor no hay una previsión de reducción de esta. La única forma de salir de esta situación insostenible pasa por atravesar una recesión profunda económica según muchos economistas expertos, en la que se juntarían efectos de pandemia, inflación, conflictos bélicos...

En general, la situación, económicamente hablando, no es muy esperanzadora, pero no es algo que vaya a afectar únicamente al sector de la restauración, por lo que consideramos que, a pesar de la situación, es una realidad que afecta globalmente y contra la que hay poco que hacer.

Si habrá que prestar especial atención a la cantidad de capital disponible para llevar a cabo la actividad ya que con los tipos de interés que se están viendo en Europa, sería realmente complicado conseguir unas rentabilidades con las que compensar un préstamo. Por ello es posible que el desembolso inicial de capital haya que realizarlo de nuestro bolsillo dado las circunstancias actuales.

3. Factor social

Este factor es posiblemente el que más vaya a jugar a nuestro favor. Si ya de por sí España tiene un fuerte componente cultural de comer bien con largas comidas en las que se da mucha importancia al producto, en Madrid particularmente se le añade la cultura de los bares que tanto ha servido de insignia para la ciudad especialmente durante estos últimos años.

Es por esto por lo que consideramos Madrid una de las mejores ciudades de España para sacar partido a esta cultura social de los ciudadanos y que, además no hay otra actividad económica que esté más relacionada con la cultura madrileña.

4. Factor tecnológico

En este caso no hay una relación muy estrecha de la tecnología con nuestra actividad sin embargo lo poco que hay se tratará de exprimir al máximo. La época digital en la que vivimos pone a nuestra disposición infinidad de herramientas y soluciones tecnológicas pensadas y diseñadas para facilitar nuestro día a día y es por eso por lo que consideramos que se partiría con desventaja en caso de no hacer uso de ella.

El ejemplo más claro y evidente es el de las plataformas de delivery que como ya se ha comentado anteriormente en una sección específica será sin duda parte de nuestro modelo de negocio y un canal de ingresos que esperamos que tenga relativa importancia.

Por otra parte, se encuentran las redes sociales y el marketing digital. Está claro que las tendencias hoy en día cambian a gran velocidad y la sociedad cada vez tiene un pensamiento más cortoplacista y de inmediatez. Por ello debemos estar siempre al tanto de nuevas tendencias tanto culinarias como sociales para intentar integrarlas en la experiencia que se ofrece en nuestro restaurante.

Por último, en nuestro caso particular, se añadirá una nueva herramienta que beneficiará tanto al cliente como a nosotros. Se trata del servicio de *pre-order* ya mencionado con anterioridad con el que se pretende a través de nuestra web dar la posibilidad de pedir tus platos para comer a la hora que reserves y poder consumirlos sin esperas. Esto sin duda satisface ese deseo de inmediatez que tanto caracteriza a las nuevas generaciones y a la vez sirve de gran ayuda a la gestión de la cocina organizar las comidas con antelación. Es sorprendente que este servicio se ve muy poco en restaurantes sin embargo es bastante común en servicios de catering o restauración a bordo de aviones o trenes con un buen funcionamiento.

5. Factor legal

Este factor está íntegramente relacionado con el factor político ya que la legislación cambiará o no en función de las decisiones de estas organizaciones. Actualmente el marco legal de esta actividad a grandes rasgos se resumiría en la necesidad de un local con licencia de restaurante y la inscripción como autónomo.

En cuanto a otro tipo de restricciones debemos tener en cuenta la situación vivida en los últimos dos años en los que se pusieron especiales restricciones a este tipo de locales. Sin embargo, consideramos altamente improbable volver a una situación como esa debido a la alta tasa de vacunación a nivel nacional y al considerable descenso de mortalidad causada por el COVID-19.

Por último, en cuanto a la entrada en vigor de nuevas regulaciones que pueda perjudicar a la actividad creemos como hemos comentado anteriormente que es bastante poco probable tanto por la proximidad de elecciones como por la dura etapa que ha pasado este sector durante los pasados años.

6. Factor medioambiental

En este caso, la situación medioambiental no llega a afectar de lleno a nuestro sector, únicamente, si es que puede incluirse en esta sección, es digno de mención el notable incremento de la comunidad vegana y vegetariana en nuestro país y a nivel mundial (madridvegano, 2021). Es por ello por lo que se considera ofrecer algún plato adaptado a este público, aunque no consideramos que vaya a ser una guía de nuestro menú. Por supuesto, en todos nuestros platos se informará de aquellos aptos para vegetarianos y para veganos del mismo modo que se hará con los alérgenos, algo bastante habitual hoy en día en el sector.

5.2 PORTER

Debido a la importancia que tiene para cualquier negocio ser rentable en su sector, las empresas utilizan la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, es decir, un conjunto de factores que sirven para analizar la competencia a la que se

enfrentan, para superarla y maximizar los recursos, sentando las bases para el desarrollo de una estrategia que se adapte a las especificidades de su mercado.

Además, este modelo diseñado por el ingeniero y economista Michael Porter, señala los factores más destacados para conseguir éxito comercial, así como valores de evaluación previa que ayudan a prever su potencial a largo plazo, permitiendo así identificar las debilidades de la estrategia y la manera de fortalecerlas.

Las cinco fuerzas que describe Porter son las siguientes: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de nuevos productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores. (Porter, 1979) (dircomfidencial, s.f.)



Ilustración 16 - Diagrama de las 5 fuerzas de PORTER

Respecto a nuestro sector en cuestión, la hostelería, analizaremos las fuerzas de Porter para medir la posición del negocio dentro de esta industria,

tomando en consideración para ello; factores tanto cuantitativos como cualitativos, así como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

1. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes se refiere a la capacidad de éstos para obtener productos o, servicios en nuestro caso, a un mejor precio cuando buscan o pactan con una empresa.

Debemos tener en cuenta la importancia de los consumidores y clientes en el modelo de negocio de un restaurante, pues, en la actualidad, los consumidores son más sofisticados, están más informados y se han vuelto más exigentes (másventas, s.f.). Por lo que, para satisfacer esa exigencia, los hosteleros deben hacer uso de la tecnología más avanzada para encontrar esa experiencia gastronómica única que buscan los consumidores.

Si bien hace un tiempo los consumidores acudían a los restaurantes con el único objetivo de comer y alimentarse, manteniendo con el restaurador una relación a corto plazo, esto ha cambiado, ya que ahora los clientes buscan mantener una relación que perdure con el negocio y sentirse parte de él. Además, pretenden lograr un mayor grado de confianza con el restaurador y recibir un trato único y personal.

Por tanto, esta gran capacidad de los clientes para defender sus intereses implica que éstos cuenten con un poder de negociación medio-alto, y para hacer frente al mismo, debemos buscar la mayor satisfacción de sus necesidades, sin olvidar que, la experiencia del cliente es hoy en día el factor fundamental del éxito de un negocio de restauración.

2. Rivalidad entre las empresas:

En este caso las “empresas” serán los diferentes restaurantes de la ciudad y más específicamente del distrito seleccionado. Debido al método empleado para seleccionar la ubicación, contamos con que el área en el que se desarrollará la actividad cuenta con un elevado número de competidores por lo que será importante la diferenciación de nuestro producto con respecto a los ofrecidos por los demás componentes del sector en esta zona.

Por otra parte, consideramos esta actividad como una en la que la rivalidad entre establecimientos no es muy elevada. A pesar del gran número de competidores que se pueden encontrar, creemos que por lo general las relaciones entre unos y otros establecimientos suelen ser buenas y de cooperación en la mayoría de las ocasiones.

Por lo tanto, no se espera un rechazo por parte de los actuales competidores hacia la apertura de un nuevo negocio. Por nuestra parte trataremos de diferenciarnos basándonos en nuestros objetivos principales ya expuestos anteriormente: calidad, trato cercano y variedad. Además, consideramos que contamos con cierta ventaja al ofrecer el nuevo servicio de *pre-order* que ningún otro restaurante de la zona ofrece y que se considera que podrá ser muy útil especialmente para trabajadores que quieran disfrutar de una agradable comida sin perder una gran cantidad de tiempo.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

Debido al gran atractivo turístico y gastronómico que es nuestro país y a la fuerte cultura de los propios españoles que está muy relacionada con el sector

de la restauración, se prevé un entorno muy cambiante con constante cambio en los competidores.

Se trata de un sector en el que existen barreras de entrada relativamente pequeñas, aunque está claro que siempre hace falta un capital inicial para adentrarse en el mundo. Es por esto por lo que se espera que además de haber nuevos competidores, estos vendrán con un proyecto sólido detrás normalmente.

Según varios artículos relativos al emprendimiento en la restauración se establece que con una inversión inicial de entre 20.000 y 25.000 euros se puede poner a funcionar un restaurante, por lo que a pesar de ser una cantidad a tener en cuenta no se trata de unas cifras desorbitadas que vayan a condicionar el resto de la vida de los emprendedores que se quieran enfrentar a este sector. (Montero, 2017)

Por otra parte, consideramos el mundo de la restauración poco complejo ya que no es necesario tener unos conocimientos muy avanzados para llevar a cabo la actividad, aunque está claro que hace falta estudio y comprensión del sector si se quiere tener éxito en el camino. Es bastante común en el mundo de la restauración ver grandes fortunas intentando abrir restaurantes que acaban siendo deficitarios por diversos motivos que suelen estar principalmente relacionados con una falta de entendimiento de la cultura y del trabajo relativo al sector culinario.

4. Poder de negociación de los proveedores

Respecto al poder de negociación de los proveedores, debemos tomar en consideración que éstos son determinantes en los resultados de un restaurante, ya que factores fundamentales del negocio como pueden ser la calidad del

producto ofrecido o el menú, dependen en gran parte de ellos, siendo un eslabón muy relevante dentro de la cadena de trabajo del negocio.

Si bien es cierto que los proveedores de hostelería tienen normalmente prestablecido un sistema de trabajo, suele haber cierto margen para negociar, por tanto, consideraremos que su poder de negociación es medio.

Por ello, deberíamos partir de una buena investigación acerca del negocio, profundizando en conocer las diferentes ofertas que proponen los posibles candidatos, pues la información es la base de la negociación. Además, resultará beneficioso negociar con más de un proveedor, y no depender solamente de uno, pues también esta competencia entre ellos hará que ajusten sus condiciones para el cliente, y, por tanto, nos generará beneficios.

5. Amenaza de productos sustitutos

A pesar de la gran competencia que se puede encontrar en el sector, realmente no se perciben muchos productos sustitutos. Las personas se espera que sigan queriendo disfrutar de las comidas en restaurantes y todo lo que ello conlleva socialmente, sobre todo.

El principal producto sustituto podría considerarse la actividad de delivery que está en pleno crecimiento. Sin embargo, como ya se ha mencionado, contaremos con esta opción en nuestro restaurante. Es cierto que los márgenes son bastante menores en pedidos a través de estas plataformas, debido principalmente al número de intermediarios y las ganancias pueden sufrir por esta parte, pero no se considera algo suficientemente amenazador.

Otro producto que si puede afectar directamente a nuestra actividad es la cadena de comidas preparadas que están lanzando cada vez más supermercados y recientemente se ha unido a esta tendencia Mercadona (Sabor Gourmet, 2022), ofreciendo una gama muy amplia de productos listos para comer que satisfacen con bastantes garantías las necesidades de muchos trabajadores que comen en el trabajo a diario. Sin embargo, consideramos que nuestra actividad está bastante diferenciada de esta, tanto por calidad, como por experiencia y creemos que nuestro cliente objetivo busca normalmente algo distinto que lo que busca cuando decide ir a un supermercado a por algo rápido para comer.

6 Plan y estrategia de marketing

La importancia del marketing y la comunicación para una empresa de nueva creación está bien establecida. Por ello, el desarrollo en este apartado de una estrategia empresarial para dar a conocer el establecimiento a la población es crucial. Esta comunicación se realiza con fines informativos y de acuerdo con el grupo objetivo. Lo que se desprende del estudio cuantitativo a este respecto es que los medios en línea, como el correo electrónico y las redes sociales, son esenciales para mantener a los clientes informados de las actividades habituales. Los medios offline (prensa local, folletos, pero también redes sociales) son más importantes para comunicar en el momento de la apertura del restaurante.

6.1 Estrategia de marketing Online

Esto es ahora un punto esencial, sea cual sea el tipo de negocio. Es importante estar presente en Internet porque los clientes potenciales buscarán información antes de acudir al restaurante. En primer lugar, tener un sitio web es esencial. El objetivo del sitio web es informar a los clientes sobre el restaurante. La web por su parte estará dividida en diferentes secciones o pestañas que serán las siguientes:

- Inicio: con información general sobre el restaurante como los horarios de apertura.
- Menú: Donde se mostrará la carta del restaurante con sus precios incluidos y desde donde además se podrán realizar los pedidos a domicilio y para disfrutar en el establecimiento con antelación.

- Reserva: Donde se ofrecerá la opción de reservar de manera online y donde además también se ofrecerá el servicio de *pre-order* para darlo a conocer a la máxima cantidad de clientes posible.
- El producto: donde se encontrará la información relativa a los proveedores, los alimentos que se ofrecen y la procedencia de la materia prima con la que se elaboran los platos que se ofrecen.
- Galería: Donde se ofrecerá un amplio reportaje de imágenes con los que será más fácil transmitir la experiencia que se ofrece en el restaurante.
- Contacto: Donde se mostrará la ubicación, el número de teléfono y la dirección de correo electrónico para responder a las preguntas o aceptar reservas.

La página web tarda poco en configurarse y después sólo será necesario realizar pequeños cambios como los relativos al cambio del menú o añadir fotos. Además, los gestores, que son alumnos del ICAI tienen conocimientos avanzados de informática, por lo que no se requerirá un gasto adicional.

Para optimizar la estrategia online, se decidió utilizar tanto la optimización de pago como la orgánica en los motores de búsqueda, como se explica a continuación. Para los primeros, dado que un gran número de personas busca en Internet para encontrar un restaurante, será necesario asegurarse de que el sitio web esté bien referenciado en Google mediante "Google AdWords". En primer lugar, se llevarán a cabo dos campañas. La primera de ellas será algo más general en toda la ciudad de Madrid con palabras clave como:

- Restaurante de calidad
- Restaurante barato
- Calidad precio
- Menú variado
- Restaurante cercano
- Comida española

El área de esta campaña es bastante grande, porque dadas las palabras clave escritas en Google, es probable que la gente esté muy interesada en el restaurante y, por lo tanto, es probable que haga un viaje más grande al establecimiento. Del mismo modo, se limitará al rango de edad a la del público objetivo para de este modo tener un mayor porcentaje de captación entre los posibles clientes. Según las estimaciones, esta campaña generará 2 clics al día por un importe de 0,75 euros cada uno, lo que hace un presupuesto mensual de 45 euros.

Por otro lado, en cuanto a la geolocalización, se delimitará un radio alrededor de la ubicación del restaurante. Como el área cubierta es menor, las palabras clave pueden ser más generales. Las palabras clave en Google AdWords para esta campaña serán como las siguientes:

- Restaurante
- Español
- Calidad

El precio para pujar por estas palabras clave sería de 0,75€ con un número de clics potenciales de 12 al día, es decir, un presupuesto de 9€ al día y 230€ al mes.

En total, la referenciación debería aportar, por tanto, 14 clics diarios de media para un presupuesto de 275 euros al mes.

Además, el establecimiento estará presente en las redes sociales. No es ninguna novedad que en los años recientes este se ha convertido en el medio principal y con el que se ha demostrado tener más alcance para llevar a cabo labores de marketing de casi cualquier tipo de actividad. Por tanto, este será el medio principal por el que nosotros daremos a conocer nuestro restaurante a potenciales clientes. Además, también es un medio muy útil para realizar comunicaciones periódicas.

La cuenta de Facebook, Instagram Twitter y TikTok nos permitirá mantener a los clientes informados de las acciones. También será una buena oportunidad para interactuar con ellos, crear una comunidad en torno al establecimiento y recibir sus comentarios.

El uso de redes sociales por otra parte nos ayuda a llegar al segmento de la población deseado en cuanto a rangos de edad ya que según los datos aportados por Statista en el gráfico que se muestra a continuación, el porcentaje de población que utiliza redes sociales entre los 25 y los 45 años ronda el 80%. (Statitsta, 2021)

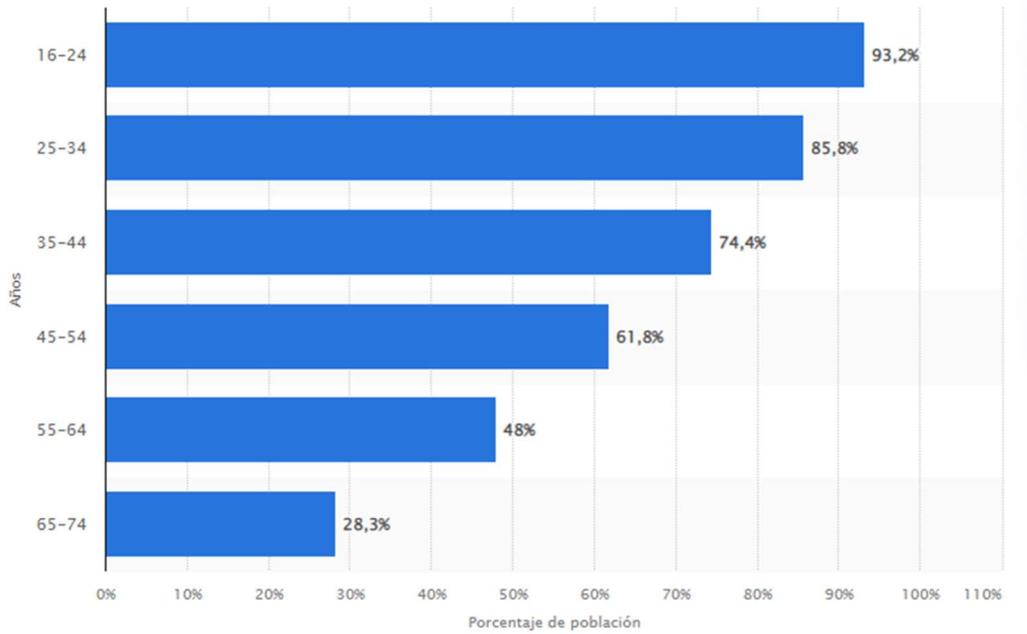


Ilustración 17 - Porcentaje de la población que utiliza redes sociales por edad

Además, Facebook es la red social más popular para el sector de la población de más de 30 años por lo que esto será de gran utilidad a la hora de realizar campañas segmentadas por edad en el caso de que se decida hacerlo. (Statitsta, 2021)

Para dar a conocer el restaurante, se lanzará un concurso en su apertura en Facebook e Instagram, para ganar una comida para dos personas por valor de 75 euros. De hecho, la gente tendrá que dar "me gusta" a la página y compartir la publicación para participar en el concurso, por lo que esto debería crear directamente una audiencia en la página.

Como también son gratuitos y un buen medio de comunicación, el restaurante tendrá una un blog y YouTube. Esto ayudará a llegar a un público diferente del público objetivo quizás algo más mayor. En la página de YouTube, existe la posibilidad de compartir vídeos como entrevistas con productores o consejos del chef para preparar deliciosos platos locales. Será fundamental

interesar a los clientes con información relevante para que ellos mismos acudan al establecimiento y se conviertan posteriormente en embajadores.

Para ello, se utilizará el *inbound marketing*⁵ mediante la publicación periódica de contenidos relacionados con los intereses de los consumidores, ya sea de productos locales o de su región, en las redes sociales o en el blog. Este blog también será una oportunidad para compartir la pasión, descubrir a los mejores productos nacionales y dar consejos sobre cómo elegir los ingredientes para cocinar comidas típicas de nuestro país.

Además, siguiendo las teorías del marketing 4.0 de Kotler⁶ (Kotler, 2016) (Krauss, 2017), es necesario crear un entorno en el que el consumidor esté en contacto con la marca de forma tradicional, pero también digital. Estos dos canales deben interactuar ofreciendo una experiencia única.

Ahora más que nunca es necesario tener presentes *las 5 A del marketing*⁷ para que la gente no sólo conozca el restaurante y le guste el concepto, sino también, y lo que es más importante, vaya allí y lo anuncie ella misma en Internet.

Hoy en día, los consumidores están muy bien informados antes de ir al restaurante, sobre lo que se van a encontrar de una forma bastante realista basada

⁵ **Inbound Marketing:** es una metodología comercial que apunta a captar clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas a la medida. Mientras que el *outbound marketing* (métodos de marketing tradicionales) irrumpe de manera directa presentando al público contenido que este no siempre desea, el *inbound marketing* forma conexiones útiles para el cliente en la resolución de problemas reales. (hubspot, s.f.)

⁶ **Philip Kotler** (Chicago Illinois, 27 de mayo de 1931) es un economista estadounidense especialista en mercadeo, titular distinguido, desde 1988 de la cátedra de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Kellogg Graduate School of Management, En la Universidad Northwestern, Illinois, seis veces considerada por Business Week la mejor facultad en temas empresariales de los Estados Unidos. (wikipedia, 2022)

⁷ **Las 5 A del marketing** es un modelo del embudo de marketing o embudo de compra para ayudar a analizar, comprender e influir en el viaje del consumidor a medida que pasa de no conocer a la marca y posteriormente, convertirse en clientes y luego fanáticos. (búho agencia creativa, 2021)

en opiniones de otros clientes anteriores. Por lo tanto, hay que invitar a los clientes a acudir a las redes sociales o a sitios especializados para compartir su experiencia positiva en el restaurante.

Como la edad de cierta parte del grupo objetivo no coincide con la de la mayoría de los usuarios de las redes sociales, también habrá comunicación a través de un sistema de boletín informativo enviado a los buzones de correo electrónico. La gente podrá suscribirse en el sitio web y será una forma de mantener a los clientes informados de las actividades, los eventos o incluso las novedades de temporada en cuanto al menú.

6.2 Estrategia offline

Aunque la importancia de la comunicación en línea está bien establecida, también es importante destacar y comunicar a través de medios más tradicionales para no perder esa parte del público objetivo que sea más ajeno a las nuevas tecnologías.

Empecemos por el marketing de salida, generalmente las vías preferidas por las personas de mayor edad o menos adentrada en redes sociales para recibir esta información, suelen ser folletos o revistas. Por lo tanto, debemos favorecer estos canales y aparecer en la prensa local, ya que se dirige directamente a los lugareños y a las personas interesadas en lo que ocurre en su zona. Un artículo de presentación del restaurante en su apertura tendría un efecto positivo, mientras que la publicidad periódica en este tipo de medios también sería relevante.

Es posible colocar cupones de descuento en estos periódicos que reducirían la factura final en un 10%, con ciertas condiciones de horarios o días de reserva en función de la temporada en la que nos encontremos.

Uno de los principales inconvenientes de este tipo de estrategia es lo costoso que puede llegar a ser, sobre todo en una ciudad como Madrid, acceder a una revista o periódico con cierta audiencia además de que el alcance suele ser bastante menor que el que se puede obtener mediante las vías online. Sin embargo, conscientes de esta situación decidiremos intentar obtener alguna entrevista en algún periódico en el que contemos el proceso de creación del proyecto y que sirva a su vez de escaparate tanto de nuestro negocio como del emprendimiento entre la juventud.

Además, otra forma de llegar a un mayor número de potenciales clientes mediante vías tradicionales sin pasar por un gasto tan extremo, puede ser mediante el reparto de folletos. Se imprimirán folletos que estarán disponibles en los comercios de la zona, como panaderías, supermercados, etc.

El restaurante encargará folletos de tamaño 10X15 cm en papel satinado, que cuestan 125 euros para una cantidad de 12.500 folletos. De hecho, si esta cifra parece elevada, es posible distribuirlos en los buzones de la zona en caso de excedente.

En cuanto al marketing entrante, otro punto importante es el boca a boca, en el que el restaurante confía mucho.

Es gratuito y el consejo de un amigo o familiar puede ser un factor de decisión para el consumidor. La mejor manera de fomentar el boca a boca es satisfacer a los clientes con una experiencia única a través del concepto.

Es necesario crear una verdadera comunidad en torno al establecimiento, ya que el coste de adquisición de clientes es importante. Se puede prever la colaboración con los proveedores para que hablen del establecimiento a sus clientes y viceversa.

Una comunidad también podría crearse a través de intereses comunes o mejor, formas de vida comunes, algo que está muy de moda actualmente en el marketing. Incluso podría crear un sentimiento de pertenencia dentro de la comunidad, haciendo que la gente se sienta orgullosa y feliz de formar parte del grupo. Este efecto también sería beneficioso y no haría más que reforzar la comunidad y atraer a posibles nuevos miembros. Esto sería beneficioso para la institución, ya que los intereses compartidos están directamente relacionados con nuestro concepto, y también para los clientes que sentiría esa sensación de comodidad.

Por último, sería interesante presentar un nuevo producto cada mes, en función de su disponibilidad organizando un evento o celebración en la que se invite a nuevos y antiguos clientes a probar los nuevos platos con precios de promoción. En esta ocasión, sus productos serán, por supuesto, los protagonistas.

En resumen, el plan de comunicación se ha determinado en función del objetivo y del presupuesto, pero podría evolucionar positivamente tras generar beneficios. De este modo el presupuesto inicial que se destinará a acciones de marketing, comunicación y publicidad será el siguiente:

- 275€/mes para la referenciación, es decir, 3300€/año
- 125 € para folletos

Debido a posibles oportunidades de promoción que puedan surgir como entrevistas de revistas o periódicos y con carácter conservadore, la cifra destinada a marketing se redondeará a 5000€ donde la mayor parte está enfocada en el canal online ya que se considera el más potente actualmente.

7 Analisis de viabilidad económica

En esta sección se tratará de hacer una estimación lo mas realista posible de los costes e ingresos que tendrá el local durante los meses y años. Para ello se tomarán diversas asunciones que intentarán ser lo mas objetivas posibles y además se tratará de dejar el modelo económico lo más referenciado posible para poder realizar cambios en cualquier momento con poco esfuerzo.

Para construir este modelo de viabilidad económica se hará uso de un libro de Excel en el que tendremos distintas pestañas dividiendo gastos e ingresos y a su vez otras pestañas en las que se encontrarán los inputs de las variables que pueden cambiarse en caso de querer ajustar el modelo si la estimación se considera demasiado optimista o pesimista.

7.1 Inversión inicial

Algo característico de este sector y que en muchas ocasiones actúa como barrera de entrada, es la inversión inicial que muchas veces es bastante elevada.

En el caso particular que nos ocupa, habrá que realizar un desembolso inicial de alrededor de los 24.000€ distribuidos según se menciona a continuación.

En primer lugar, habrá que hacer frente al pago del alquiler del local que debe estar disponible un mes antes de la apertura del restaurante para su acondicionamiento, además debido al deseo de realizar ciertas reformas en el mismo, habrá que abonarlo primeros 4 meses por adelantado, cifra que asciende a los 9.432€.

Por otra parte, contaremos con un gran gasto dedicado a la reforma y el acondicionamiento del local que habrá que desembolsara antes de comenzar con la actividad de forma íntegra y que asciende a los 10.000€ más la licencia de obra que según la información obtenida de algunas empresas de presupuestos online estaría en torno al 4% del coste total, es decir 400€. También será necesario realizar el pago de la licencia correspondiente al desempeño de la actividad económica que se cifra en 2.460€

Además, habrá que adquirir los utensilios necesarios para la actividad tanto para los cocineros como para camareros y clientes que se han incluido en el apartado de suministros y cuya cifra es de 2.920€.

Por último, los gastos de marketing relativos al primer mes ascienden a 623€.

Teniendo en cuenta todos estos gastos en los que incurrirá el restaurante antes de comenzar la actividad nos encontramos frente a una inversión inicial de 25.835€.

7.2 Ingresos

La pestaña de Ingresos es la primera que se analizará. Como se observa en la imagen que se expone a continuación, la estimación de los ingresos, parte de una primera estimación de capacidad máxima a la que el restaurante puede trabajar. Se ha establecido una capacidad máxima de 70 comidas por día, distribuidas entre comidas y cenas en las que se darán dos turnos en cada una.

Por otra parte, el Ticket medio seleccionado para hacer el cálculo es de 25 euros sin IVA. Un precio bastante estándar para la ciudad de Madrid. Además, a

pesar de que pueda parecer algo más caro se trata de un ticket medio, no quiere decir que no se pueda comer por menos dinero y la calidad del producto ofrecido supera con creces la media de la ciudad.

Con estas dos métricas establecidas obtenemos los primeros números de ingresos brutos trabajando a capacidad máxima, una situación bastante hipotética ya que es más que probable que no se llene todos los días o que haya mesas para 4 personas con 3 comensales y otras situaciones que hacen este número casi inalcanzable.

En cualquier caso, los números teóricos de ingresos a capacidad máxima son de 1.750€ por día, 49.000€ por mes y 588.000€ por año. El cálculo de los ingresos mensuales se utilizó tomando 28 días de actividad ya que se prevé cerrar los lunes o los domingos como día de descanso en función de la clientela de cada día.

	Por día	Por mes	Por año
Capacidad máxima	70	1.960	23.520
Ticket medio	25	25	25
Total	1.750	49.000	588.000

Ilustración 18 - Tabla de capacidad máxima del restaurante

Una vez creada esta base teórica se ha aplicado un porcentaje entendido como rendimiento que varía en cada mes según se entiende que los restaurantes madrileños tienen mayor o menor atractivo dejando como los mejores meses Mayo, Junio y Julio y los peores Enero y Febrero. En el caso de Agosto se le ha aplicado un rendimiento del 50% ya que es el mes escogido para tomar vacaciones a parte de que la actividad en Madrid durante ese mes es bastante reducida.

Por último, una vez aplicado el porcentaje se realiza la multiplicación del número de comidas por Ticket Medio y se le añade el IVA obteniendo los ingresos mensuales que se aprecian en la tabla.

	2023				
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Capacidad máxima	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
Rendimiento	85%	90%	90%	90%	50%
Número de comidas	1.666	1.764	1.764	1.764	980
Ticket medio (€)	25	25	25	25	25
IVA	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Ingresos	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563

				2024		
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
90%	80%	75%	70%	65%	65%	75%
1.764	1.568	1.470	1.372	1.274	1.274	1.470
25	25	25	25	25	25	25
2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813

Ilustración 19 - Tabla de estimaciones ingresos por mes

7.3 Gastos

Los gastos como cualquier negocio tradicional los hemos dividido en gastos fijos y gastos variables. La mayoría de los gastos en los que incurrirá el restaurante serán de carácter fijo. Esta situación es bastante negativa, pero a su vez es algo muy común en el sector de la hostelería, a cambio se intentarán buscar ganancias mayores para de este modo poder hacer frente a estos costes cuando haya algún inconveniente.

7.3.1 Costes Fijos

En primer lugar, se analizarán los costes fijos que son los más abundantes.

El primero de ellos será el gasto de alquiler del local. Para calcular este gasto hemos utilizado el precio medio de alquiler del metro cuadrado que se encontró en idealista y que se utilizó en la sección de Ubicación para decidir la localización del establecimiento. Sin embargo, el precio por metro de los locales suele ser algo mayor que las viviendas en zonas en las que hay una elevada actividad de comercio. Es por esto por lo que se ha añadido un multiplicador a modo de parámetro que se puede modificar para calcular un precio más real y conservador a su vez del precio del alquiler. En este caso se ha supuesto un incremento del coste del 20% por lo que el multiplicador aplicado es de 1,2. Además se ha seleccionado una superficie de 150 metros cuadrados del local ya que se considera una superficie suficiente para la cantidad de empleados y comidas que se planea tener. Teniendo en cuenta todos estos parámetros, el coste final del alquiler aumentaría hasta los 2.358 euros al mes.

Zona	€/m2	Superficie (m2)	Alquiler	Alquiler local	Periodicidad
Chamartin	13,1	150	1.965	2.358	Mensual

Factor de multiplicador por local	1,2
-----------------------------------	-----

Ilustración 20 - Tabla del cálculo del coste del alquiler

A continuación, se estudiará el gasto de reforma que habrá que realizar en el local para acondicionarlo a nuestro gusto y optimizar el espacio al máximo para nuestra actividad. Según varias empresas que ofrecen presupuestos de reformas de forma gratuita online se ha establecido una estimación de un gasto de unos 10.000€ de reforma, se trata de un gasto que deberá hacerse a modo de

inversión inicial pero no será recurrente, mas allá de pequeños arreglos que haya que hacer en el local debido al deterioro por su uso. Para llevar a cabo esta reforma habrá que pagar una licencia, pero esta se incluirá en un cargo específico que se detallará más adelante.

El siguiente gasto para tener en cuenta es el gasto de personal que será a su vez el mayor de todos los gastos tras un año de actividad.

En esta ocasión habrá que tomar otra decisión importante que es la de la composición del equipo de empleados del restaurante. Para el un local de 150 metros cuadrados pensado para dar unas 70 comidas al día, se ha estableció una plantilla de 3 camareros de los cuales 1 de ellos será el encargado de recibir a los clientes cuando el gestor no esté presente.

El sueldo medio de un camarero en España es de 18.603€ al año según las estadísticas mostradas por talent.com. Sin embargo, somos conscientes de que el sueldo medio en Madrid será algo mayor y, además, trataremos de contactar con camareros experimentados y también trataremos de establecer relaciones largas con nuestros empleados por lo que se establece el sueldo de los camareros en los 22.000€ al año.

En la cocina se contará con dos empleados, uno de ellos con el cargo de jefe de cocina cuya labor incluirá a parte de la elaboración de los platos que se pidan, la coordinación de la cocina con los camareros. El sueldo medio de un jefe de cocina en España es de 23.200€ sin embargo como optaremos por un jefe de cocina experimentado y debido a las razones anteriormente expuestas, se ha establecido un sueldo para el jefe de cocina de 29.000€ al año.

Por otra parte, el cocinero cobrará 25.000€ anuales, cifra que también está por encima de la media de España que es de 18.000€ al año según talent.com.

El gasto total de personal ascenderá a 120.000€ al año que se desembolsarán mensualmente en 14 pagas con dos pagas extras en los meses de junio y diciembre.

Además, el restaurante tendrá que hacerse cargo de la contribución a la seguridad social que corre a cargo de la empresa que es del 12%, aumentando el coste real efectivo del restaurante hasta los 134.400€ anuales.

Cargo	Empleados	Sueldo (€)	Total	Periodicidad
Jefe de Cocina	1	29.000	29.000	Anual
Cocineros	1	25.000	25.000	Anual
Camareros	3	22.000	66.000	Anual
Total	5		120.000	
Seguridad social			12%	
Total			134.400	

Ilustración 21 - Tabla del cálculo del coste de personal

El siguiente de los gastos a tener en cuenta son aquellos procedentes de las licencias que habrá que solicitar para llevar a cabo la actividad económica por una parte y por otra, la licencia para realizar la reforma mencionada con anterioridad.

En primer lugar, habrá que pagar la licencia que permite abrir el restaurante y ejercer la actividad económica de la restauración. El precio de una licencia de bar y restaurante en Madrid es de 2.460€ que se desembolsará como parte de la inversión inicial y no será un gasto recurrente.

Por otra parte, la licencia de la reforma se ha estimado en un 4% del coste total de la misma según la información proporcionada por empresas de reformas especializadas. El gasto absoluto destinado a esta licencia será de 400€.

La cuantía total destinada a este pago de licencias será de 2.860€ y se desembolsará íntegramente al inicio de la actividad.

Tipo de licencia	%	Precio (€)	Periodicidad
Licencia de apertura de bar o restaurante	N/A	2.460	Inicial
Licencia de obra	4%	400	Inicial
Total		2.860	

Ilustración 22 - Tabla del cálculo del coste de licencias

A continuación, se analizarán los gastos de suministro en los que se prevé que incurrirá el negocio durante los meses de actividad. En estos gastos se incluye tanto gastos de gas, agua, luz... como gastos en mobiliario y utensilios de cocina que haya que ir reponiendo debido a su deterioro. A pesar de considerarse un gasto fijo por la parte de gas, agua, luz... también tiene este componente de variable y se calculará como porcentaje de ingresos, en este caso un 7% que resulta en una media de 2.648€ al mes.

Los gastos de gestoría también se calcularán como un porcentaje de ingresos y también se estima que representen en torno a un 7%, en estos gastos se incluyen posibles abogados o asesores que se precisen a la hora de tomar decisiones con repercusiones legales en el futuro, así como los gastos para la constitución de la sociedad que gestionará el restaurante. La cuantía media mensual es de 2.648€.

Por último, se analizarán los gastos de marketing, de los que ya se hizo una explicación en la sección de marketing. Se dividen en Gastos dedicados a la

promoción mediante AdWords que ascenderán a 3.300€ anuales según los datos aportados en la sección de marketing online, gastos de folletos que supondrán una inversión inicial no recurrente de 225€ y una provisión de gastos de marketing para posibles entrevistas u oportunidades que se den que asciende a 1.475€. La suma total de gasto en marketing por tanto asciende hasta los 5.000€ de los cuales 4.775 se dividirán durante los 12 meses y 225 se desembolsarán únicamente al inicio.

7.3.2 Costes Variables

Por otra parte, contamos con costes variables que representan entre un tercio y la mitad de los costes dependiendo del mes según las estimaciones. Los costes variables son los relativos a materia prima para cocinar las comidas que se servirán en el restaurante. Según varias estimaciones que se han encontrado de estudios en internet y la opinión de algunos trabajadores del sector, se ha establecido un porcentaje del 25% de ingresos para costes de materia prima. De esta forma se obtiene un gasto medio de 9.458€ al mes que resulta en 113.500€ en el primer año de actividad.

7.4 Descuento de flujos de caja

Para calcular el valor actual neto se modelará un descuento de flujos de caja de los primeros meses y se aplicará una tasa de descuento mensual del 0,9%. Se decide realizar el modelo de forma mensual ya que será muy importante el rendimiento del establecimiento en el corto plazo. Además, se establece una tasa del 0,9% mensual que se traduce en algo más del 11% anual. Se selecciona este valor debido a la alta inflación a la que nos enfrentamos que aumenta el coste de oportunidad.

De este modo se obtienen los siguientes flujos de caja:

	2023												2024		
	Mes 0	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo		
Gastos fijos	22.292	11.958	11.958	21.558	11.958	11.958	11.958	11.958	11.958	21.558	11.958	11.958	11.958		
Alquiler del local	9.432	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358	2.358		
Reforma	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Gastos de personal	-	9.600	9.600	19.200	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	19.200	9.600	9.600	9.600		
Licencias	2.860	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Gastos de suministro	2.920	2.920	3.091	3.091	3.091	1.719	3.091	2.748	2.577	2.405	2.234	2.234	2.577		
Gastos de Marketing	623	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398		
Gastos de gestoría	-	2.920	3.091	3.091	3.091	1.719	3.091	2.748	2.577	2.405	2.234	2.234	2.577		
Gastos Variables	-	10.428	11.041	11.041	11.041	6.141	11.041	9.816	9.203	8.591	7.978	7.978	9.203		
Materia prima	-	10.428	11.041	11.041	11.041	6.141	11.041	9.816	9.203	8.591	7.978	7.978	9.203		
Costes Totales	22.292	22.386	22.999	32.599	22.999	18.099	22.999	21.774	21.161	30.149	19.936	19.936	21.161		
Ingresos	-	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563	44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813		
Impuestos	-	(9.701)	(7.301)	(9.701)	(4.066)	(9.701)	(8.292)	(7.588)	(4.483)	(6.179)	(6.179)	(7.588)	-		
FLUJO DE CAJA	(22.292)	9.625	13.863	1.863	17.098	(3.237)	12.872	9.901	11.168	(1.965)	5.797	4.389	15.651		
VAN	(22.292)	9.625	13.617	1.813	16.496	(3.095)	12.198	9.299	10.395	(1.813)	5.300	3.977	14.056		

Ilustración 23 - Estimación del descuento de flujos de caja durante el primer año de actividad económica

Basándose en la estimación realizada el negocio aporta un valor inicial neto de alrededor de los 70.000€ que resulta de la suma de todos los flujos de caja del primer año descontados a una tasa del 0,9% mensual.

7.5 Resultados

Teniendo en cuenta el total de ingresos y gastos, se realiza la estimación de beneficios que se obtendrá por mes durante los primeros meses de actividad.

Cabe mencionar que la apertura del restaurante se prevé para el mes de abril de 2023 ya que se considera que es el mejor mes para abrir un negocio de restauración dado que los primeros meses son en los que más ingresos se generarán.

Además, tras el cálculo de beneficios habrá que añadir el gasto de impuestos que son por una parte el IVA que será repercutido y no afecta a la ganancia final y por otro lado el impuesto de sociedades que es del 25% y en este caso si afecta. Con estas cifras la contribución por impuesto de sociedades al cabo del año ascenderá a unos 41.200€. Por último, el resultado del beneficio después

de impuestos asciende a unos 123.700€ al cabo de los primeros 12 meses de actividad.

Esta cifra de beneficio puede parecer elevado a primera vista, sin embargo, si lo comparamos con los gastos fijos que tiene el restaurante observamos que estos últimos son incluso mayores (175.500€) y hay que tener en cuenta que puede haber imprevistos que reduzcan este margen considerablemente como bajas del personal, accidentes laborales...

	2023									2024		
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos	41.713	44.163	44.163	44.163	24.563	44.163	39.263	36.813	34.363	31.913	31.913	36.813
Costes	(35.246)	(22.999)	(32.599)	(22.999)	(18.099)	(22.999)	(21.774)	(21.161)	(30.149)	(19.936)	(19.936)	(21.161)
Beneficio operativo	6.466	21.164	11.564	21.164	6.464	21.164	17.489	15.651	4.214	11.976	11.976	15.651
Impuesto de sociedades	(1.617)	(5.291)	(2.891)	(5.291)	(1.616)	(5.291)	(4.372)	(3.913)	(1.053)	(2.994)	(2.994)	(3.913)
IVA	(4.165)	(4.410)	(4.410)	(4.410)	(2.450)	(4.410)	(3.920)	(3.675)	(3.430)	(3.185)	(3.185)	(3.675)
Resultado	4.850	15.873	8.673	15.873	4.848	15.873	13.117	11.739	3.160	8.982	8.982	11.739

Ilustración 24 - Resultado económico de la actividad ejercida durante el primer año

Por otra parte, haciendo uso del Valor Actual Neto (VAN) tal y como se muestra en el apartado anterior obtenemos un resultado satisfactorio en el corto plazo (1 año). Además, la inversión inicial cifrada en 22.292€ se recuperaría teóricamente al cabo de dos meses en los que se genera un flujo de caja positivo con un VAN de 23.242€.

8 Conclusión

Tal y como se ha podido observar a lo largo del proyecto tanto en su elaboración como posiblemente en su lectura, la apertura y gestión de un negocio de estas características es una labor que requiere muchos campos de estudio y tener en cuenta un gran número de variables que, además, nunca puedes asegurar elegir a la perfección. Es por esto por lo que resulta clave saber manejar las situaciones de incertidumbre y tomar decisiones lo más acertada posibles con, en muchas ocasiones, muy poca información disponible realizando aproximaciones que, en ocasiones, aunque siempre se pretenda lo contrario, pueden alterar de forma sustancial el resultado del plan de negocio.

Por eso, creo muy conveniente parametrizar al máximo estas variables y crear un modelo económico sencillo de cambiar en cuanto a números tocando pocas celdas. Los beneficios teóricos alcanzados muestran una rentabilidad muy elevada, pero como su nombre indica, se tratan de beneficios teóricos y se es consciente de que la realidad este probablemente por debajo de este resultado debido a gastos que no se han tenido en cuenta o inconvenientes que sin duda irán surgiendo a la hora de llevar a la práctica el proyecto.

Se puede afirmar que se han completado los objetivos iniciales de creación de un restaurante con un público objetivo joven, en este caso centrado en edad trabajadora entre los 23 y los 45 años más o menos. Por otra parte, se deja abierto una posible expansión mediante la apertura de otro establecimiento en caso de conseguir una buena aceptación por el público y en el futuro la expansión a modo de cadena o grupo, pero sin perder la esencia de variedad y trato cercano que distingue nuestro proyecto. Por último, en cuanto a la optimización de recursos se ha observado que en algunas ocasiones la decisión más económica no es la

óptima por lo que se ha preferido agrandar un poco el presupuesto durante estos primeros años para hacer más fácil el asentamiento del negocio. Sin embargo, esto deja una puerta abierta a la reducción de costes que se podrán incrementar paulatinamente a medida que el restaurante sea más eficiente y se obtenga una clientela más regular.

9 Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <https://hosfrinor.com/wp-content/uploads/2019/12/Anuario-de-la-Hosteleri%CC%81a-de-Espan%CC%83a-2019.pdf>
- alimentarium. (2022). Obtenido de <https://www.alimentarium.org/en/knowledge/origins-restaurant#:~:text=The%20term%20'restaurant'%20first%20appeared,began%20to%20appear%20and%20develop>
- BBC. (15 de Marzo de 2021). Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias-56322961?at_custom1=%5Bpost+type%5D&at_custom4=904B441C-81B9-11EB-AFAF-B07D4D484DA4&at_custom3=BBC+News+Mundo&at_custom2=facebook_page&at_medium=custom7&at_campaign=64
- BIS Consulting. (2019). Obtenido de <https://www.bis-consulting.es/analisis-mercado-de-restauracion-en-espana/>
- búho agencia creativa. (2021). Obtenido de <https://buhoagenciadigital.com/5-a-del-marketing-digital/#:~:text=Aportar%2C%20Ayudar%2C%20Anticipar%2C%20Adaptar,poder%20revisar%2C%20mejorar%20y%20crecer.>
- CEHE. (2019). *Anuario de la Hostelería de España*. Obtenido de <https://hosfrinor.com/wp-content/uploads/2019/12/Anuario-de-la-Hosteleri%CC%81a-de-Espan%CC%83a-2019.pdf>
- chinahighlights. (2022). Obtenido de <https://www.chinahighlights.com/travelguide/china-history/the-song-dynasty.htm>
- cierre de ventas. (3 de marzo de 2022). Obtenido de <https://cierredventas.es/noticias-dia/comunicacion-ventas/restauracion-ventas-futuro-delivery/>
- dirconfidencial. (s.f.). Obtenido de <https://dirconfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- El Confidencial. (Diciembre de 2020). Obtenido de https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-12-15/hosteleria-crisis-cierre-empleo-anuario_2872900/
- elplural. (2021). Obtenido de https://www.elplural.com/economia/hosteleria-madrid-6900-bares-restaurantes-impacto-coronavirus_259336102
- EmpresaActual. (s.f.). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/analisis-dafo/>
- Frue, K. (2017). Obtenido de <https://pestleanalysis.com/who-invented-pest-analysis/>
- gowork.com. (19 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://es.gowork.com/blog/8-sector-terciario-que-es-y-como-influye-en-la-economia-de-espana/#:~:text=Para%20Espa%C3%B1a%2C%20el%20sector%20terciario,estabilidad%20de%20millones%20de%20familias>
- hosteltur. (22 de Julio de 2021). Obtenido de https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/026691_el-mercado-horeca-comercial-situa-en-un-14-el-numero-de-establecimientos.html
- hubspot. (s.f.). Obtenido de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- idealista. (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/alquiler/madrid-comunidad/madrid-provincia/madrid/>
- INE. (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=31097>
- INE. (Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4721>
- INE. (2022). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=49226&L=0>
- infoautonomos. (2022). Obtenido de [https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos/#:~:text=Cuant%C3%ADa%20de%20la%20tarifa%20plana%20para%20nuevos%20aut%C3%B3nomos%20en%202022,euros%20\(reducci%C3%B3n%20del%2030%25\)](https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos/#:~:text=Cuant%C3%ADa%20de%20la%20tarifa%20plana%20para%20nuevos%20aut%C3%B3nomos%20en%202022,euros%20(reducci%C3%B3n%20del%2030%25))

- Kabir Ahuja, V. C. (22 de Septiembre de 2021). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/pedir-a-domicilio-la-rapida-evolucion-del-reparto-de-comida/es>
- Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0*.
- KPMG. (Septiembre de 2018). Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>
- madridvegano. (3 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.madridvegano.es/315-mil-personas-vegan-as-en-espana/#:~:text=Hay%20un%20total%20de%20550,mil%20personas%20vegan-as%20en%20Espa%C3%B1a.>
- másventas. (s.f.). Obtenido de <https://www.mas-ventas.com/el-consumidor-cada-vez-es-mas-exigente-y-pone-a-prueba-los-esfuerzos-de-las-marcas/>
- Montero, M. (27 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/cuanto-cuesta-abrir-un-restaurante.html#:~:text=Se%20estima%20que%20el%20presupuesto,24.000%20euros%20como%20gastos%20fijos.>
- Mordor Intelligence. (2022). Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/spain-foodservice-market>
- ONU. (25 de Septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osorio, V. M. (s.f.). *europen.net*. Obtenido de <https://europen.net/actualidad/noticias/las-cadenas-de-restauracion-suman-mas-locales-que-antes-de-la-pandemia/>
- Porter, M. (1979).
- restauracionnews. (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://restauracionnews.com/2021/09/restauracion-organizada-factura-millones-2021/>
- Ruiz, J. (23 de mayo de 2022). *Cadena SER*. Obtenido de <https://cadenaser.com/nacional/2022/05/23/la-gran-dimision-faltan-50000-camareros-que-no-han-vuelto-a-la-hosteleria-tras-la-pandemia-cadena-ser/>
- Sabor Gourmet. (19 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://saborgourmet.com/listo-para-comer-mercadona- platos-precios/>
- soyaidamar. (s.f.). Obtenido de <https://www.soyaidamar.com>
- Statista. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/645708/empresas-del-sector-de-la-hosteleria-segun-actividad-en-la-comunidad-de-madrid-espana/>
- Statista. (Diciembre de 2021). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>
- Statista. (Febrero de 2022). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/645161/restauracion-evolucion-trimestral-de-las-ventas-en-espana/>
- Statista. (Noviembre de 2021). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1260093/redes-sociales-porcentaje-de-usuarios-por-edad-en-espana/>
- Villaécija, R. (4 de Agosto de 2022). *elmundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2022/08/04/62ea66a5e4d4d89a398b458d.html>
- wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Termopolio>
- wikipedia. (2022). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

10 ANEXOS

10.1 ANEXO I: Datos relativos a la Renta per Cápita en la ciudad de Madrid

Provincias						
Madrid						
Indicadores de renta media y mediana						
Unidades: €						
	Renta neta media por persona					2015
	2019	2018	2017	2016	2015	
28079 Madrid	17.030	16.700	15.930	15.717	15.257	
2807901 Madrid distrito 01	18.789	17.932	16.711	16.147	15.512	
2807902 Madrid distrito 02	19.088	18.473	17.738	17.306	16.855	
2807903 Madrid distrito 03	23.262	22.706	21.598	21.504	20.900	
2807904 Madrid distrito 04	25.770	26.255	24.683	24.433	23.009	
2807905 Madrid distrito 05	27.634	28.190	26.267	25.969	24.155	
2807906 Madrid distrito 06	16.354	15.742	15.180	14.970	14.563	
2807907 Madrid distrito 07	24.881	24.112	22.897	22.499	21.558	
2807908 Madrid distrito 08	20.105	19.551	18.661	18.573	18.109	
2807909 Madrid distrito 09	24.025	24.686	22.792	22.152	21.689	
2807910 Madrid distrito 10	13.179	12.749	12.370	12.232	12.057	
2807911 Madrid distrito 11	11.679	11.327	10.988	10.872	10.758	
2807912 Madrid distrito 12	10.211	9.860	9.552	9.395	9.276	
2807913 Madrid distrito 13	10.402	10.045	9.706	9.545	9.386	
2807914 Madrid distrito 14	15.101	14.637	14.135	13.944	13.714	
2807915 Madrid distrito 15	16.349	15.815	15.111	15.048	14.767	
2807916 Madrid distrito 16	20.044	19.759	18.620	18.277	17.662	
2807917 Madrid distrito 17	10.540	10.164	9.875	9.756	9.642	
2807918 Madrid distrito 18	12.976	12.545	12.114	11.925	11.688	
2807919 Madrid distrito 19	12.916	12.353	11.941	11.695	11.375	
2807920 Madrid distrito 20	14.545	14.100	13.559	13.404	13.171	
2807921 Madrid distrito 21	19.026	18.514	17.807	17.641	17.257	

Fuente: Banco de datos del ayuntamiento de Madrid

10.2 ANEXO II: Índice de distritos y barrios de Madrid

10.3 ANEXO III: Precio medio del alquiler por metro cuadrado en Madrid

Localización	Precio m2 jul 2022	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Madrid	15,9 €/m2	+ 1,5 %	+ 4,6 %	+ 9,5 %	16,8 €/m2 mayo 2020	- 5,1 %
Arganzuela	15,5 €/m2	+ 1,9 %	+ 1,8 %	+ 9,7 %	16,4 €/m2 mayo 2020	- 5,3 %
Barajas	12,1 €/m2	- 0,1 %	- 1,9 %	+ 6,6 %	12,4 €/m2 mayo 2022	- 2,1 %
Carabanchel	12,3 €/m2	+ 1,3 %	+ 3,4 %	+ 8,2 %	12,7 €/m2 jun 2020	- 3,3 %
Centro	18,6 €/m2	+ 0,7 %	+ 1,0 %	+ 14,6 %	19,4 €/m2 feb 2020	- 3,9 %
Chamartín	16,4 €/m2	+ 1,2 %	+ 2,2 %	+ 9,6 %	16,6 €/m2 mayo 2020	- 0,9 %
Chamberí	18,0 €/m2	+ 0,2 %	+ 2,0 %	+ 10,5 %	18,5 €/m2 mayo 2020	- 2,7 %
Ciudad Lineal	13,6 €/m2	- 0,2 %	+ 2,1 %	+ 6,8 %	14,0 €/m2 mayo 2020	- 3,0 %
Fuencarral	12,8 €/m2	+ 0,9 %	+ 1,9 %	+ 6,0 %	12,9 €/m2 abr 2020	- 1,1 %
Hortaleza	12,9 €/m2	+ 1,2 %	+ 0,9 %	+ 2,8 %	13,4 €/m2 oct 2018	- 3,7 %
Latina	12,5 €/m2	0,0 %	+ 4,0 %	+ 8,3 %	13,0 €/m2 mayo 2020	- 3,8 %
Moncloa	15,4 €/m2	+ 1,3 %	+ 5,2 %	+ 7,7 %	15,4 €/m2 jul 2022	0,0 %
Moratalaz	11,3 €/m2	+ 0,7 %	+ 1,0 %	+ 1,8 %	12,4 €/m2 abr 2020	- 8,3 %
Puente de Vallecas	12,3 €/m2	- 1,2 %	- 1,5 %	+ 5,4 %	12,6 €/m2 jun 2020	- 2,8 %
Retiro	16,2 €/m2	+ 1,0 %	+ 1,8 %	+ 10,6 %	16,9 €/m2 jun 2020	- 4,5 %
Salamanca	19,1 €/m2	+ 1,4 %	+ 3,7 %	+ 14,8 %	19,4 €/m2 sep 2019	- 1,6 %
San Blas	12,0 €/m2	- 0,2 %	0,0 %	+ 5,8 %	12,3 €/m2 abr 2020	- 2,3 %
Tetuán	16,0 €/m2	+ 1,7 %	+ 3,1 %	+ 11,6 %	16,4 €/m2 mayo 2020	- 2,4 %
Usera	13,1 €/m2	+ 2,4 %	+ 11,1 %	+ 20,1 %	13,1 €/m2 jul 2022	0,0 %
Vicálvaro	11,0 €/m2	+ 0,2 %	+ 4,1 %	+ 7,7 %	11,2 €/m2 ago 2019	- 1,8 %
Villa de Vallecas	11,8 €/m2	- 0,2 %	+ 4,1 %	+ 5,7 %	11,8 €/m2 ago 2020	- 0,3 %
Villaverde	11,2 €/m2	0,0 %	+ 2,3 %	+ 7,6 %	12,0 €/m2 jul 2019	- 6,7 %

Fuente: Idealista.com

10.4 ANEXO IV: Precio medio del alquiler por metro cuadrado en Chamartín

Localización	Precio m2 jul 2022	Variación mensual	Variación trimestral	Variación anual	Máximo histórico	Variación máximo
Chamartín	16,4 €/m2	+ 1,2 %	+ 2,2 %	+ 9,6 %	16,6 €/m2 mayo 2020	- 0,9 %
Bernabéu-Hispanoamérica	16,7 €/m2	+ 0,4 %	- 1,0 %	+ 8,7 %	17,4 €/m2 feb 2020	- 4,5 %
Castilla	14,5 €/m2	+ 4,2 %	+ 4,1 %	+ 12,6 %	15,4 €/m2 dic 2019	- 5,9 %
Ciudad Jardín	16,8 €/m2	+ 2,5 %	+ 3,9 %	+ 9,7 %	17,2 €/m2 mar 2020	- 2,5 %
El Viso	17,7 €/m2	+ 1,0 %	+ 4,0 %	+ 6,4 %	17,7 €/m2 jul 2022	0,0 %
Nueva España	16,8 €/m2	+ 0,9 %	+ 2,3 %	+ 6,5 %	17,4 €/m2 oct 2019	- 3,1 %
Prosperidad	15,6 €/m2	+ 0,6 %	+ 4,1 %	+ 8,4 %	16,0 €/m2 mayo 2020	- 2,3 %

Fuente: Idealista.com

10.5 ANEXO V: Actividades en locales Abiertos con Tipo de acceso Puerta de calle y Agrupados, clasificados por Actividad y Distrito

Actividad	01. Centro	02. Arganzuela	03. Retiro	04. Salamanca	05. Chamartín	06. Tetuán	07. Chamberí	08. Fuencarral-El Pardo	09. Moncloa-Aravaca	10. Latina	11. Carabanchel	12. Usera	13. Puente de Vallecas	14. Moratalaz	15. Ciudad Lineal	16. Hortaleza	17. Villa de Vallecas	18. Villaverde	19. Vicálvaro	20. San Blas	21. Barajas
Censo de Locales y Actividades a 1-1-2022	105.305	4.857	3.468	7.307	5.760	6.181	6.813	5.430	3.897	5.796	7.486	3.700	5.853	1.962	7.046	3.856	4.068	3.507	1.422	4.173	1.496
A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
01 Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas	7	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
02 Silvicultura y explotación forestal	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
03 Pesca acuática	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B Industrias extractivas	5	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
05 Extracción de antracita, hulla y lignito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06 Extracción de crudo de petróleo y gas natural	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07 Minería de metales no ferrosos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08 Minas industriales extractivas	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09 Actividades de apoyo a las industrias extractivas	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C Industria manufacturera	2.806	152	69	89	68	203	37	105	45	150	278	106	216	20	181	97	283	383	61	142	14
10 Industria de transformación	10	0	0	0	0	13	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Fabricación de metales	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Industria del tabaco	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 Industria textil	62	3	1	1	0	2	0	2	0	3	19	2	4	1	3	3	5	5	3	3	0
14 Confección de prendas de vestir	271	31	3	7	23	9	9	22	3	14	32	26	26	2	17	5	11	6	2	11	1
15 Industria del cuero y del calzado	37	15	1	0	2	1	2	0	0	2	0	2	5	0	1	0	0	0	0	0	0
16 Industria del textil, del cuero, del calzado, excepto muebles, cestería y espartería	85	12	1	3	3	6	2	8	4	8	10	0	5	0	0	1	8	3	2	3	0
17 Industria del papel	15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	3	0	0	5	0
18 Artes gráficas y reproducción de soportes	538	34	13	10	16	46	40	18	13	28	37	15	31	3	46	6	68	88	5	28	2
19 Copias y tirado de películas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 Industria química	31	2	0	0	0	3	2	2	1	0	1	1	3	0	0	1	4	6	0	2	0
21 Fabricación de productos farmacéuticos	10	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	2	3	0	0	0	2	0
22 Fabricación de productos de caucho, plástico y otros productos	33	0	1	3	0	3	0	3	1	0	1	2	2	1	4	0	5	0	5	2	0
23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	67	6	2	0	0	3	1	4	0	0	4	2	6	1	13	2	7	4	9	3	0
24 Metalurgia: fabricación de productos de hierro, acero, ferroaleaciones	5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	386	1	3	1	6	38	2	15	8	24	54	21	38	3	28	15	52	21	8	27	0
26 Fabricación de productos plásticos, electrónicos y ópticos	46	1	2	1	8	3	6	2	0	0	2	1	0	0	3	2	7	3	1	3	1
27 Fabricación de maquinaria y equipo eléctrico	46	0	1	0	0	5	0	0	0	2	5	2	2	0	2	1	13	5	1	7	0
28 Fabricación de maquinaria y equipo n.o.p.	36	0	0	2	2	0	3	0	0	1	1	1	5	0	2	2	6	6	1	3	1
29 Fabricación de vehículos de motor, n.o.p.	11	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	3	0	0	2	0
30 Fabricación de otro material de transporte	5	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 Fabricación de muebles	295	10	6	3	15	29	3	13	4	21	35	7	28	1	12	10	16	15	12	3	2
32 Otras industrias manufactureras	301	24	8	10	16	8	21	13	14	18	38	11	25	5	27	16	20	7	3	10	2
33 Maquinaria y equipo	175	1	3	3	0	4	2	10	0	10	18	4	15	1	11	11	41	12	4	15	1
D Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	111	1	6	1	3	4	3	4	6	2	7	3	7	6	12	11	11	10	1	9	1
35 Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	111	1	6	1	3	4	3	4	6	2	7	3	7	6	12	11	11	10	1	9	1

E	Suministro de agua, actividades de saneamiento, depuración y distribución	74	0	0	0	0	1	1	1	1	1	6	3	3	2	2	3	1	12	8	7	7	2	
36	Capacidad, depuración y distribución de agua	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	4	1	
37	Recogida y tratamiento de aguas residuales	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	
38	Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	39	0	0	0	1	3	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	0	0	4	5	7	1	
39	Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de residuos	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	4	3	0	0	0	
F	Construcción	2.398	68	123	70	82	86	142	81	123	76	176	209	111	185	1	50	230	90	248	81	50	95	16
41	Planificación y construcción de edificios	549	20	25	23	41	24	36	41	24	36	26	38	27	30	8	46	18	34	17	7	22	4	
42	Ingeniería civil	38	1	2	1	0	0	3	0	0	7	2	1	1	1	0	0	1	4	3	4	3	2	
43	Actividades de construcción especializada y acabado de edificios	1.811	47	96	46	62	63	98	67	83	43	138	152	83	154	42	183	70	210	61	39	70	10	
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y	37.935	4.495	1.578	1.205	3.070	1.860	2.151	2.357	1.704	1.151	2.165	2.869	1.464	2.183	661	2.491	1.174	1.678	1.406	487	1.955	431	
45	Venta y preparación de vehículos de motor y motocicletas	3.107	40	99	88	130	141	256	145	134	58	187	396	154	283	21	286	97	253	92	38	178	41	
46	Comercio al por mayor de vehículos de motor y motocicletas	2.413	245	112	51	98	82	83	76	87	44	65	118	71	105	20	138	75	268	524	37	86	18	
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	32.415	4.200	1.367	1.066	2.842	1.627	1.812	2.158	1.483	1.049	1.933	2.355	1.239	1.795	620	2.057	1.002	1.157	790	412	1.091	372	
H	Transporte y almacenamiento	3.088	172	107	167	163	204	164	164	106	94	174	285	96	150	43	237	88	232	123	51	158	96	
48	Transporte terrestre y por tubería	182	1	43	5	5	3	5	3	6	2	2	10	4	12	2	12	9	15	13	5	18	7	
49	Transporte marítimo y por vías navegables interiores	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50	Transporte aéreo	19	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	Almacenamiento y actividades relacionadas con el transporte	2.477	152	114	85	134	130	163	138	76	74	154	251	72	120	34	186	62	202	95	42	119	64	
52	Actividades postales y de correos	19.459	15	16	16	30	35	35	23	18	12	18	23	19	27	7	27	17	53	15	4	20	16	
53	Actividades de mensajería	3.221	824	23	637	1.369	1.069	1.006	1.442	951	907	908	1.128	653	882	293	1.073	657	538	417	222	846	418	
54	Alquiler de vehículos	834	23	21	31	26	35	34	26	28	20	13	13	14	14	5	16	14	2	2	2	23	24	
55	Alquiler de maquinaria	2.840	811	639	811	1.301	1.025	947	1.387	863	832	888	1.115	639	870	282	1.005	853	533	407	220	817	368	
56	Servicios de comidas y bebidas	1.548	110	86	36	73	72	125	72	82	43	104	133	71	117	17	143	57	78	28	14	78	9	
57	Edición (incluye programas informáticos)	111	15	3	3	13	8	2	6	8	7	5	7	4	2	2	11	2	2	3	1	7	0	
58	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical	253	26	19	6	16	27	10	26	7	7	15	14	5	9	0	28	15	3	4	0	15	1	
59	Actividades de programación y emisión de radio y televisión	59	1	1	0	1	0	2	1	0	1	10	1	1	0	1	2	2	1	0	0	4	0	
60	Actividades de programación y emisión de radio y televisión	878	58	55	15	22	21	35	29	46	18	56	97	57	87	12	76	17	58	15	10	28	6	
61	Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	219	9	7	11	13	14	16	9	14	7	15	12	4	19	2	22	14	12	5	3	9	2	
62	Servicios de información	58	1	1	1	8	2	2	1	7	3	3	2	0	0	0	2	7	2	1	0	15	0	
63	Actividades financieras y de seguros	2.321	150	111	98	197	172	177	184	148	78	112	162	58	93	50	151	94	74	56	27	97	32	
64	Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	1.712	39	82	82	167	139	117	148	117	59	77	104	38	70	34	110	72	42	38	19	72	26	
65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social	284	17	18	5	14	20	18	17	16	12	12	29	6	11	9	11	16	19	9	4	18	3	
66	Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros	325	34	11	11	16	13	42	19	15	7	23	29	14	12	7	30	6	13	9	4	7	3	
L	Actividades inmobiliarias	1.308	76	96	51	74	64	75	96	63	44	107	107	26	70	34	100	70	47	43	20	60	16	
67	Actividades inmobiliarias	1.308	76	96	51	74	64	75	96	63	44	107	107	26	70	34	100	70	47	43	20	60	16	

M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	2.356	200	162	118	194	234	221	200	163	129	143	175	72	150	60	228	144	39	69	34	124	37
69	Actividades jurídicas y de contabilidad	943	34	48	34	36	44	55	72	47	35	85	79	32	78	32	85	49	40	22	16	33	7
70	Actividades de consultoría de gestión empresarial	277	12	15	15	23	33	33	18	12	7	11	12	4	3	1	22	9	4	10	5	16	6
71	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis	471	40	36	16	32	43	30	33	31	24	15	19	4	16	7	41	33	20	7	1	19	4
72	Investigación y desarrollo	51	1	0	1	4	4	2	4	17	12	0	1	0	4	0	4	1	3	0	0	6	0
73	Publicidad y estudios de mercado	259	25	10	11	15	38	23	18	9	11	8	13	5	7	3	17	12	5	6	0	16	7
74	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	575	73	32	21	54	52	60	35	20	20	20	32	17	26	9	34	17	17	13	2	17	4
75	Actividades veterinarias	370	15	21	20	24	20	18	23	27	20	24	19	10	16	8	25	23	10	11	10	17	9
N	Actividades administrativas y servicios auxiliares	3.541	271	213	134	265	261	275	258	171	109	161	202	92	154	67	271	138	126	98	42	149	84
77	Actividades de alquiler	219	18	18	7	7	14	11	8	7	5	5	8	4	12	1	16	5	9	17	6	21	20
78	Actividades relacionadas con el empleo	27	2	3	0	0	5	5	3	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1
79	Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	531	56	33	29	42	37	48	56	19	14	17	28	18	21	12	37	16	11	6	4	15	12
80	Actividades de seguridad e investigación	55	0	5	3	5	2	1	2	2	2	4	1	2	4	1	6	3	6	1	0	2	3
81	Servicios a edificios y actividades de jardinería	347	12	17	10	10	7	12	10	17	3	25	32	12	38	9	35	25	25	17	5	23	5
82	Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares	2.362	163	137	85	201	196	198	179	126	84	110	131	56	80	44	175	89	75	56	27	87	43
O	Administración Pública y defensoría del consumidor	673	103	24	22	41	59	52	76	39	52	30	25	14	25	11	12	12	22	12	8	25	9
84	Seguridad Social obligatoria	673	103	24	22	41	59	52	76	39	52	30	25	14	25	11	12	12	22	12	8	25	9
P	Educación	4.620	286	284	169	224	309	196	302	350	291	261	287	138	232	117	314	243	162	140	78	177	70
85	Educación	4.620	286	284	169	224	309	196	302	350	291	261	287	138	232	117	314	243	162	140	78	177	70
Q	Actividades sanitarias y de servicios sociales	4.779	179	281	167	339	337	245	364	361	237	296	282	133	228	145	330	247	147	130	78	183	70
86	Actividades sanitarias	3.780	121	228	147	303	292	189	312	271	180	242	221	92	192	102	272	186	110	115	61	123	54
87	Asistencia en establecimientos residenciales	328	6	11	10	14	17	13	23	40	33	26	12	17	15	7	18	27	7	5	4	17	6
88	Actividades de servicios sociales residenciales	671	62	42	10	22	28	43	29	50	24	28	49	24	54	36	40	34	30	10	13	43	10
R	recreativas y de espectáculos	2.988	339	163	102	190	161	184	167	175	129	164	204	104	163	50	176	127	102	72	47	125	44
90	Actividades de creación, artísticas y espectáculos	279	79	28	8	20	17	8	18	7	9	15	23	5	5	2	13	10	1	3	5	3	0
91	Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	272	55	15	21	14	9	11	12	16	17	18	11	9	9	4	8	7	7	7	7	9	6
92	Actividades de juegos de azar y apuestas	880	74	45	24	40	34	68	49	34	24	51	83	47	77	14	53	27	33	20	15	33	7
93	Actividades deportivas, recreativas y de ocio	1.597	131	75	49	116	101	98	88	118	79	80	87	43	72	30	102	83	61	42	20	80	31
S	Otros servicios	11.372	845	528	424	751	625	680	800	645	351	631	868	420	740	259	876	467	433	267	150	428	124
94	Actividades asociativas	1.736	171	72	48	66	95	119	100	81	74	104	144	79	151	30	112	88	71	49	25	86	21
95	Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico	1.686	94	85	60	106	92	119	121	88	40	104	141	54	140	29	157	73	57	29	20	48	9
96	Otros servicios personales	7.920	680	371	316	579	438	442	579	476	237	483	583	287	449	200	607	306	305	189	105	234	94
U	Actividades de organizaciones y organismos	96	4	0	0	9	38	2	6	2	17	0	0	0	1	0	6	9	0	0	1	0	1
99	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	96	4	0	0	9	38	2	6	2	17	0	0	0	1	0	6	9	0	0	1	0	1
No consta		3.216	237	125	82	169	178	236	123	183	140	182	259	135	253	77	253	109	118	158	44	115	40