



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Trabajo Fin de Grado: Modelo de Negocio

**SiNNá: Cadena de franquicias de
restauración para personas con intolerancias
alimentarias**

Autor: María Moncho Pérez

Director: Luis Aguirre de Cárcer González-Quevedo

MADRID | Junio, 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Fin de Grado propone el desarrollo de SiNNá, un modelo de negocio innovador basado en una cadena de franquicias de restauración diseñada específicamente para personas con intolerancias y alergias alimentarias.

El proyecto surge como respuesta a una necesidad real y creciente del mercado, identificada tanto en la literatura sectorial como en investigaciones propias, que evidencian la escasa oferta gastronómica verdaderamente inclusiva y segura para este grupo de personas.

El concepto de SiNNá se estructura en torno a una propuesta de valor construida sobre tres pilares fundamentales:

- La seguridad alimentaria, garantizada a través de protocolos estrictos que previenen la contaminación cruzada
- La confianza, fomentada mediante una comunicación transparente sobre los ingredientes y procesos
- La experiencia gastronómica, que busca ofrecer una carta variada, sabrosa y accesible sin renunciar a las exigencias del cliente con restricciones alimentarias.

Este enfoque permite atender no solo a personas con intolerancias, sino también a sus familiares, amigos y a un público cada vez más sensibilizado con la salud y la sostenibilidad.

El trabajo parte de un análisis estratégico del entorno, con especial atención a la Comunidad de Madrid, donde convergen factores clave como la alta densidad de población, una cultura de consumo consciente en auge y una oferta de restauración en proceso de diversificación. Mediante el uso de herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de Porter y estudios propios, se valida la existencia de un nicho de mercado con alto potencial de crecimiento.

Desde el punto de vista operativo y financiero, el proyecto se construye sobre una planificación realista, con procesos definidos, personal formado en seguridad alimentaria y un sistema orientado a la eficiencia y la fidelización del cliente. Las proyecciones económicas muestran una alta rentabilidad desde el primer año, así como una capacidad sólida para generar valor a largo plazo, y la viabilidad de escalar el modelo a un sistema de franquicias.

En definitiva, SiNNá no solo representa una oportunidad de negocio viable y sostenible, sino también un modelo con propósito social, capaz de transformar la forma en que las personas con intolerancias alimentarias se relacionan con la gastronomía. Con una identidad clara, una estrategia bien definida y una estructura adaptable, SiNNá aspira a liderar un nuevo segmento dentro del sector de la restauración en España.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 El problema que SiNNá aborda y la oportunidad que aprovecha	11
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Metodología	12
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	14
2.1 Análisis de mercado	14
2.1.1 Situación sector de restauración en España	14
2.1.2 Situación actual de alérgenos e intolerancias.....	16
2.1.3 Situación de cadenas de franquicias en España	18
2.1.4 Conclusión del análisis de mercado	19
2.2 Análisis PESTEL	20
2.3 Análisis del entorno competitivo y clientes potencial	22
2.3.1 Análisis del entorno competitivo	22
2.3.2 Clientes Potenciales	25
2.4 Investigación propia.....	26
2.4.1 Focus Group	26
2.4.2 Encuesta Cuantitativa	27
2.5 Análisis DAFO.....	31
3. OBJETIVOS.....	33
3.1 Objetivos Cuantitativos:.....	33
3.2 Objetivos Cualitativos:.....	33
4. ESTRATEGIA	33
4.1 Business Model	33
4.2 Público objetivo.....	34
4.2.1 Público Primario.....	34
4.2.2 Público Secundario	35
4.2.3 Buyer Persona	35
4.3 Propuesta de valor.....	36
4.4 Elementos de marca	39
4.4.1 Nombre: SiNNá.....	39
4.4.2 Logotipo.....	39

4.4.3 Colores:.....	39
4.5 Estrategia	40
4.5.1 Estrategia de producto	40
4.5.2 Estrategia de Precio.....	44
4.5.3 Estrategia de distribución	46
4.5.4 Estrategia de promoción.....	51
5. PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING	52
5.1 Detalle del plan de acción.....	52
5.1.1 Paid Media	52
5.1.2 Owned Media	54
5.1.3 Earned Media	55
5.2 KPI´s.....	55
5.3 Presupuesto	56
5.4 Calendarización de la campaña:	56
6. ANÁLISIS OPERATIVO	57
6.1 Evaluación de la viabilidad operativa	57
6.2 Integración tecnológica	57
6.3 ¿Por qué no delivery y sí takeaway?	58
6.4 Cadena de valor: del proveedor a la mesa.....	58
7. ORGANIZACIÓN Y RRHH	60
7.1. Estructura organizativa	60
7.1.1 Central / Oficina matriz (Franquiciador)	60
7.1.2 Equipo en local SiNNá	60
7.2 Organigrama	61
7.3 Distribución salarial.....	62
8. REQUISITOS LEGALES	63
8.1 Requisitos legales para la apertura y operación del local.....	63
8.2 Elementos clave para escalar legalmente una franquicia	64
8.3 Presupuesto	65
9. FINANCIACIÓN	65
9.1. Inversión inicial	65
9.2. Préstamo bancario: condiciones y estrategia.....	66
9.3. Justificación y sostenibilidad del plan de financiación.....	66
9.4. Relación con la estrategia de franquicia	67

10. ANÁLISIS FINANCIERO	67
10.1 Estimación de ingresos	67
10.2 Estados financieros	69
10.2.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	69
10.2.2 Balance de Situación	70
10.2.3 Flujos de caja	72
10.3 Justificación del Modelo de Negocio SiNNá	73
10.4 Ratios financieros y valoración de Negocio	74
10.4.1 Ratios de rentabilidad.....	74
10.4.2 Ratios de apalancamiento y solvencia.....	75
10.4.3 Generación de caja para el accionista:.....	75
11. CUADRO DE MANDOS KPI ´S	75
11.1 Balanced scorecard.....	76
11.2 KPI ´s.....	76
11.2.1 KPI ´S Perspectiva financiera	76
11.2.2 KPI ´S Perspectiva de clientes	77
11.2.3 KPI ´s Perspectiva de procesos internos	77
11.2.4 KPI ´s Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	77
12. CONCLUSIONES	78
13. DECLARACIÓN USO DE IA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Crecimiento del sector HORECA (2016-2024)</i>	15
<i>Figura 2: Resultados estudio Salud y Estilo de vida AEGON</i>	16
<i>Figura 3: Grupos de alergenos más comunes</i>	17
<i>Figura 4: Análisis PESTEL</i>	20
<i>Figura 5: Análisis de competidores directos</i>	23
<i>Figura 6: Análisis de competidores indirectos</i>	24
<i>Figura 7: Resultados según el tipo de intolerancia</i>	29
<i>Figura 8: Factores que el consumidor tiene en cuenta al elegir el restaurante</i>	29
<i>Figura 9: Dificultades encontradas en experiencias previas</i>	30
<i>Figura 10: Porcentaje de los encuestados interesados en este tipo de restaurante</i>	30
<i>Figura 11: Cantidad extra dispuesta a pagar</i>	30
<i>Figura 12: Análisis DAFO</i>	32
<i>Figura 13: Business Model Canva</i>	34
<i>Figura 14: Representación visual de la propuesta de valor</i>	37
<i>Figura 15: Logo</i>	39
<i>Figura 16: Colores de la marca</i>	39
<i>Figura 17: Menú SiNNá</i>	42
<i>Figura 18: Grafico visual del análisis de precios</i>	45
<i>Figura 19: Análisis de precios en comparación con competencia directa</i>	45
<i>Figura 20: Renta per capita de la localización del primer local</i>	47
<i>Figura 21: Planos y distribución del local (Elaboración propia con HomeByMe)</i>	49
<i>Figura 22: Proyección de apertura de locales</i>	50
<i>Figura 23: : Marketing funnel con objetivos</i>	51
<i>Figura 24: Perfil de influencer 1</i>	53
<i>Figura 25: Perfil de influencer 2</i>	53
<i>Figura 26: Perfil de influencer 3</i>	53
<i>Figura 27: Colaboración con podcast 1</i>	54
<i>Figura 28: Colaboración con podcast 2</i>	54
<i>Figura 29: Presupuesto estimado de gastos de marketing</i>	56
<i>Figura 30: Calendarización de la campaña (enero 2026 - diciembre 2026)</i>	56

<i>Figura 31: Cadena de valor</i>	58
<i>Figura 32: Organigrama de SiNNá años 1 y 2</i>	61
<i>Figura 33: Organigrama de SiNNá año 3</i>	62
<i>Figura 34: Distribución salarial de la oficina central (2026,2027,2028)</i>	62
<i>Figura 35: Distribución salarial por cada local</i>	62
<i>Figura 36: Presupuesto de requisitos legales (permisos, licencias, seguros...)</i>	65
<i>Figura 37: Estimación de ventas iniciales (Creado con Excel)</i>	68
<i>Figura 38: Cuenta de pérdidas y ganancias 2026-2031 (Creado con Excel)</i>	69
<i>Figura 39: Balance de situación 2026-2031 (Creado con Excel)</i>	70
<i>Figura 40: Flujo de caja 2026-2031 (Creado con Excel)</i>	72
<i>Figura 41: Ratios financieros 2026-2031 (Creado con Excel)</i>	74
<i>Figura 42: Balanced scorecard</i>	76
<i>Figura 43: Tabla 1: KPI´S Perspectiva financiera (Creado con Excel)</i>	76
<i>Figura 44: Tabla 2: KPI´S en Perspectiva de clientes (Creado con Excel)</i>	77
<i>Figura 45: Tabla 3: KPI´S de procesos internos (Creado con Excel)</i>	77
<i>Figura 46: Tabla 4: KPI´S de aprendizaje y crecimiento (Creado con Excel)</i>	77

1. INTRODUCCIÓN

1.1 El problema que SiNNá aborda y la oportunidad que aprovecha

SiNNá surge como respuesta a un problema creciente y aun insuficientemente abordado en el sector de la restauración: la ausencia de espacios gastronómicos seguros, especializados y confiables para personas con intolerancias y alergias alimentarias.

Actualmente, quienes padecen estas condiciones encuentran serias dificultades para comer fuera de casa con tranquilidad. Además, este problema no solo afecta a quienes padecen directamente estas condiciones, sino también a su entorno más cercano (familias, parejas o grupos de amigos) que terminan condicionando sus decisiones de consumo por la falta de opciones seguras y que transmitan confianza.

Además, el número de personas afectadas por alergias e intolerancias alimentarias está en aumento sostenido, tanto por una mayor sensibilización social como por un mejor diagnóstico. Este crecimiento, reflejado en estudios recientes y datos oficiales, indica que el público objetivo es cada vez más amplio y diverso, lo que refuerza la urgencia de una propuesta especializada que dé respuesta a sus necesidades reales.

En este contexto, SiNNá identifica una oportunidad clara: liderar un segmento en expansión mediante una propuesta de valor basada en la seguridad alimentaria, la confianza y la experiencia gastronómica inclusiva. Al especializarse en este nicho con un enfoque integral y replicable, la marca se posiciona como pionera en una tendencia alineada con la evolución del consumo consciente, saludable y responsable.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de empresa integral para validar la sostenibilidad y escalabilidad de SiNNá, un modelo de negocio innovador en el sector de la restauración especializada en intolerancias alimentarias.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. **Analizar el entorno interno y externo del sector**, identificando oportunidades, amenazas y tendencias clave mediante herramientas como el análisis PESTEL y DAFO, o encuestas.
2. **Diseñar una propuesta de valor diferenciada** basada en seguridad alimentaria, transparencia y experiencia gastronómica inclusiva, respaldada por la investigación previa.
3. **Elaborar un plan de negocio estructurado** que integre estrategias de producto, precio, distribución y promoción, adaptadas a las necesidades de un público objetivo con intolerancias alimentarias.
4. **Validar la viabilidad operativa** mediante la planificación de procesos estandarizados, protocolos de seguridad alimentaria y un modelo escalable basado en franquicias.

5. **Evaluar la viabilidad financiera** mediante proyecciones de ingresos, estados financieros (cuenta de resultados, balance, flujos de caja) a cinco años y aplicando ratios de rentabilidad.
6. **Establecer un sistema de control y medición** mediante un cuadro de mandos con KPIs clave para monitorear el desempeño enfocado en el primer año.

1.3 Metodología

Este Trabajo de Fin de Grado se ha desarrollado siguiendo una metodología mixta, que sirve como guía estructurada para abordar todas las etapas necesarias en la elaboración de un modelo de negocio viable para una cadena de franquicias especializada en personas con intolerancias alimentarias.

La metodología está organizada en nueve fases, diseñadas para garantizar un análisis integral y una propuesta sólida y coherente con los objetivos del trabajo:

1. Análisis del entorno: mercado, entorno competitivo y PESTEL

El proyecto se ha iniciado con un análisis exhaustivo del entorno sectorial, incluyendo el estudio del mercado, el entorno competitivo, y los factores macroeconómicos mediante herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para complementar esta visión, se ha planteado realizar una investigación de carácter mixto, a través de una encuesta cuantitativa y un focus group con personas que padecen distintas intolerancias alimentarias, con el fin de conocer de primera mano sus necesidades y hábitos de consumo.

2. Fijación de objetivos

Una vez recopilada y analizada la información contextual y de mercado, se han establecido objetivos concretos, tanto cuantitativos como cualitativos. Estos objetivos se alinean con la visión del proyecto y sirven como referencia para todas las decisiones estratégicas posteriores.

3. Diseño de la estrategia de SiNNá

Esta fase se ha planteado como el eje central del proyecto, ya que en ella se define la estrategia integral sobre la que se construye el modelo de negocio. El proceso comienza con la identificación del público objetivo, utilizando criterios demográficos y comportamentales para segmentar adecuadamente el mercado y determinar a qué perfiles se dirige la propuesta.

Posteriormente, se ha formulado una propuesta de valor diferenciada, alineada con las necesidades detectadas en el análisis previo y enfocada en aportar soluciones reales al colectivo de personas con intolerancias alimentarias, así como a quienes buscan una alimentación más segura y consciente.

Además, se definen los elementos clave de la identidad de marca, tales como el nombre, logotipo, valores y estilo comunicativo, con el objetivo de construir una imagen coherente y reconocible en todos los puntos de contacto con el cliente.

Finalmente, se ha estructurado el marketing mix, planificando las líneas generales de actuación en torno a las cuatro variables principales: producto, precio, distribución y promoción. Estas decisiones estratégicas se plantean como la base para el posterior desarrollo del plan de marketing y la ejecución del modelo de negocio.

4. Elaboración del plan de marketing

En esta fase se ha diseñado un plan de marketing estratégico, orientado a guiar el lanzamiento y posicionamiento inicial del proyecto. La planificación contempla la definición de objetivos de comunicación y captación, así como la selección de los canales más adecuados para llegar al público objetivo identificado previamente.

El plan se ha estructurado mediante un cronograma de acciones, que permite ordenar la implementación de iniciativas promocionales en distintas fases, desde la preapertura hasta el inicio de operaciones. También se considera la asignación de un presupuesto específico para cada bloque de acciones, lo que facilita una gestión eficiente de los recursos y la evaluación de su impacto.

Todo este proceso tiene como finalidad asegurar una entrada efectiva en el mercado, generar notoriedad de marca desde los primeros meses de actividad, y construir una base sólida de clientes potenciales alineados con los valores del proyecto.

5. Plan operativo

En esta fase se define el plan operativo del negocio, con especial atención a los procesos internos de funcionamiento del primer local: cadena de suministro, protocolos de seguridad alimentaria, flujo de trabajo, o la logística de takeaway.

6. Evaluación de recursos humanos

Se ha diseñado una estructura organizativa eficiente, con roles claramente definidos, organigrama detallado y un plan de formación especializado para el personal en cuestiones de manipulación segura de alimentos y atención al cliente con intolerancias.

7. Requisitos legales

Se incluye un apartado destinado al análisis jurídico, en el que se han desglosado los requisitos legales necesarios para la apertura y operación de un establecimiento de restauración especializado, así como los aspectos normativos vinculados a la expansión del negocio bajo el modelo de franquicia.

8. Viabilidad financiera

Como parte esencial del trabajo, se plantea un estudio de viabilidad económica y financiera a cinco años vista. Este análisis considera la inversión inicial, las proyecciones de ingresos y gastos, y la estimación de rentabilidad a través de estados financieros, ratios económicos y análisis del punto de equilibrio.

9. Cuadro de mando

Finalmente, se diseña un cuadro de mando integral, basado en la metodología del Balanced Scorecard, que permite evaluar el desempeño del negocio desde diferentes

perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Se definen indicadores clave (KPIs) que servirán para medir la evolución del proyecto durante su primer año de actividad.

10. Conclusiones

En este apartado se recogen las principales conclusiones del plan de negocio desarrollado, poniendo en valor la coherencia de la propuesta y su alineación con una necesidad real del mercado. Se resumen las características esenciales del modelo SiNNá, destacando su enfoque especializado, su propuesta diferencial y su orientación al cliente.

Además, se señalan las principales oportunidades de crecimiento identificadas y se valora de forma global la viabilidad del proyecto, tanto desde el punto de vista operativo como financiero. Finalmente, se subraya el potencial del modelo para escalarse mediante franquicias, consolidándose como una alternativa innovadora y sostenible dentro del sector de la restauración.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1 Análisis de mercado

2.1.1 Situación sector de restauración en España

El sector de la restauración constituye uno de los cimientos esenciales de la hostelería en España, formado mayoritariamente por restaurantes, bares, cafeterías, catering y ocio. Este sector no solo es esencial para el crecimiento económico, sino también para impulsar el turismo y la creación de empleo, particularmente en zonas con gran cantidad de turistas. La restauración se distingue por su habilidad para ajustarse a las tendencias del mercado, proporcionando desde experiencias culinarias convencionales hasta ofertas innovadoras y especializadas, que satisfacen las exigencias de un consumidor cada vez más variado y exigente.

Actualmente, el mercado hostelero en España continúa atravesando una etapa de recuperación tras la pandemia COVID-19. En el último año el sector ha crecido entorno al 6% en términos de facturación según *“El informe de Hostelería en España” publicado por CaixaBank*. Este crecimiento lo asocian al gran incremento en turismo nacional e internacional que ya está en niveles prepandemia. Sin embargo, no todo es positivo para esta industria, factores como la inflación, y el aumento de costes operativos como son la energía o suministros, están presionando la rentabilidad de los negocios.

Centrándonos en la Comunidad de Madrid, este sector se presenta como uno de los más dinámicos del país. Según el informe publicado por *La Asociación Empresarial Hostelería Madrid*, en enero de 2024, se registraron 233.290 empleos, lo que representa un incremento del 4,9% respecto al mismo mes del año anterior, alcanzando así el récord

de empleo en la región.¹ Este crecimiento refleja la resiliencia y capacidad de adaptación de las empresas hosteleras en la Comunidad de Madrid, que también ha visto un aumento significativo en el número de locales, y variedad en el tipo de experiencias.

El informe “UVE Data Market Horeca 2024” refleja la evolución de todo el sector HORECA en España hasta 2024, permitiéndonos ver como los restaurantes son líderes en este sector, y continúan creciendo tras la caída en la pandemia, como se ha mencionado previamente.

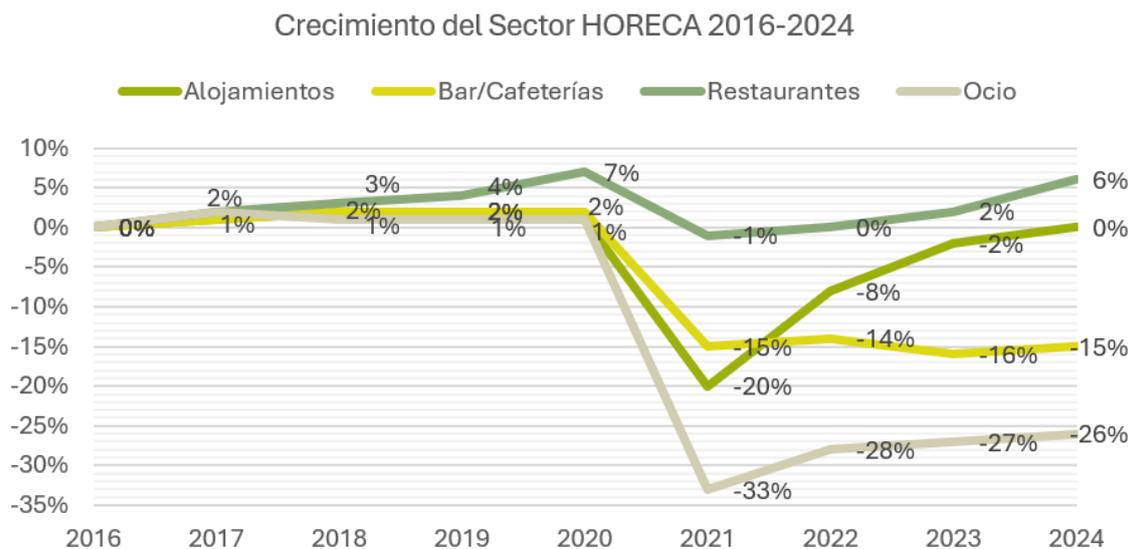


Figura 1: Crecimiento del sector HORECA (2016-2024)

A pesar de estas cifras positivas, la hostelería no está exenta de retos. La creciente competencia y el incremento de procedimientos concursales destacan la importancia de la profesionalización, la sostenibilidad y la digitalización para asegurar la estabilidad y el éxito en el sector

Podemos concluir que el sector de la restauración en España, especialmente en la Comunidad de Madrid, está en una etapa de expansión y recuperación después de los desafíos que la pandemia ha planteado. Si bien los datos económicos, como el incremento en el empleo y la facturación, muestran una recuperación robusta, el sector se topa con retos estructurales vinculados con la sostenibilidad, la digitalización y la administración de costos operativos. La habilidad para ajustarse e innovar será fundamental para mantener la vitalidad y consolidar el triunfo en un mercado extremadamente competitivo y en permanente cambio.

¹ Hostelería Madrid. (2024). La hostelería de Madrid estrena el 2024 con 233.290 empleos en el sector, 10.898 trabajadores más que en enero del 2023. Hostelería Madrid. Recuperado de <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/la-hosteleria-de-madrid-estrena-el-2024-con-233-290-empleos-en-el-sector-10-898-trabajadores-mas-que-en-enero-del-2023/>

2.1.2 Situación actual de alérgenos e intolerancias

Para comprender mejor la situación que se está viviendo en el mundo en relación con el tema de las alergias alimentarias, e intolerancias, es importante partir de la base de todo ello. Entender que significa y lo que las diferencia es primordial. Ambas, intolerancias y alergias son condiciones que afectan de manera considerable la vida de personas, representando un gran desafío tanto para los consumidores como para la industria alimentaria y hostelera.

Mientras que una intolerancia está relacionada con dificultades metabólicas para procesar alimentos y tiene consecuencias más severas como molestias digestivas o fatiga, las alergias involucran una reacción del sistema inmunológico. En el caso de estas últimas, incluso un mínimo contacto con dicho alimento puede desencadenar graves reacciones como es la anafilaxia, que puede llegar a poner en riesgo la vida del afectado.

Según la OMA (Organización Mundial de la Alergia), el 20% de la población mundial sufre alguna enfermedad alérgica y reconoce la alergia alimentaria como un problema de salud global creciente, que pudiera estar afectando a entre 220 y 520 millones de personas en el mundo.

En España, aunque actualmente no existen buenos estudios epidemiológicos debido a la dificultad de diagnóstico y la variabilidad de las manifestaciones, se estima que afecta al 4% de la población adulta y hasta al 8% de la población infantil. En la Comunidad de Madrid, esta situación es especialmente relevante debido a la alta densidad de población y la creciente demanda de opciones seguras para personas con intolerancias o alergias alimentaria

El Estudio de Salud y Estilo de Vida de AEGON refuerza esta información con datos objetivos. El análisis muestra que el 42% de la muestra evita algún tipo de alimento, ya sea por intolerancia o alergia, o por decisión propia para favorecer su salud. Dentro de este grupo, el 12% corresponde a personas con intolerancias o alergias alimentarias, mientras que el 30% opta por evitar ciertos alimentos por decisión propia. Dentro de las restricciones por intolerancias alimentarias son más frecuentes entre mujeres (15%) y jóvenes (20,4%), segmentos clave en la industria, ya que representan a consumidores más conscientes y exigentes en sus decisiones alimentarias.

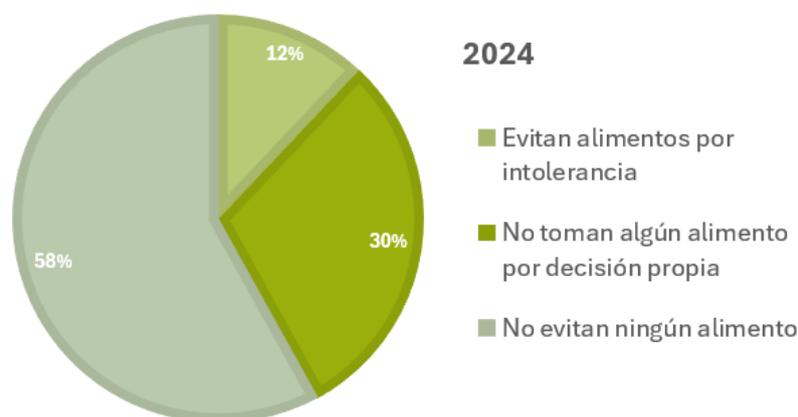


Figura 2: Resultados estudio Salud y Estilo de vida AEGON

Se barajan varias hipótesis sobre cuáles son las causas que provocan este aumento de casos en un espacio de tiempo relativamente corto. Los expertos apuntan que algunos de los principales factores son: el aumento de la higiene, el consumo de alimentos altamente procesados, la mejora de procesos de diagnóstico, también se han detectado distintos patrones como la falta de consumo de algunos alimentos, causando así el rechazo posteriormente como causas del incremento. Además, esta tendencia se alinea con un aumento sostenido en la demanda de productos saludables y especializados. Opciones sin gluten, sin lactosa, vegetarianas, veganas y ecológicas están en auge, impulsadas no solo por necesidades dietéticas, sino también por un cambio en las preferencias de los consumidores hacia una alimentación más consciente y sostenible.

Este contexto resalta un gran desafío para el conjunto de la industria alimentaria, ya que deben informar de todos los posibles riesgos de los alimentos, y a la vez ofrecer nuevos productos o alternativas para estos consumidores. Según la Ley de Información Alimentaria es obligatorio informar a los consumidores que lo soliciten al menos de estos 14 grupos de alérgenos, conocidos como los más frecuentes:



Figura 3: Grupos de alérgenos más comunes

Entre todos estos, grupos de alimentos que destacan por causar intolerancias en España son:

La alergia a las frutas, que representa un 44,7% del total de alergias, siendo una de las que más se ha incrementado en las últimas décadas. En zonas mediterráneas, las frutas de la familia de las Rosáceas (manzana, pera, melocotón, albaricoque, ciruela, cereza) y las Cucurbitáceas (melón, sandía, pepino, calabaza, calabacín), así como el plátano y el kiwi. También destacan como alérgenos vegetales los frutos secos o frutos de cáscara (como almendra, avellana, anacardo, cacahuete, nuez, nuez de Brasil, nuez, pistacho, piñón, semilla de girasol). Entre los alimentos de origen animal, los más relacionados con alergias alimentarias son la leche y el huevo, siendo estas alergias las más frecuentes en los niños menores de 2 años. La alergia a mariscos también se ha incrementado en las últimas décadas.²

La suma de todo esto refleja una oportunidad para el desarrollo de negocios que respondan a estas necesidades, integrando seguridad alimentaria, diversidad y sostenibilidad en sus ofertas.

² Las alergias alimentarias y las intolerancias se incrementan debido al cambio climático. (2024,21 febrero). restauracioncolectiva.com. <https://www.restauracioncolectiva.com/n/las-alergias-alimentarias-se-incrementan-con-el-cambio-climatico>

En resumen, las alergias e intolerancias alimentarias se han transformado en un creciente problema de salud pública, con un efecto considerable en la vida de los individuos afectados y un reto para la industria de alimentos y restauración. La creciente cantidad de casos en las últimas décadas evidencia tanto modificaciones en los patrones de alimentación como avances en el diagnóstico, subrayando la importancia de una mayor sensibilización y adaptabilidad del mercado. Específicamente, la Comunidad de Madrid, caracterizada por su elevada población y variedad cultural, ofrece la posibilidad de crear modelos de negocio que fusionen seguridad en la alimentación, innovación y sostenibilidad, respondiendo a una demanda en aumento de alternativas alimenticias especializadas y sanas.

2.1.3 Situación de cadenas de franquicias en España

El modelo de negocio de franquicia es una de las estrategias de crecimiento más comunes y efectivas en el sector de la restauración y la hostelería. Este sistema se basa en un acuerdo entre un franquiciador (empresa matriz), y franquiciados (empresarios independientes), quienes reciben los derechos para operar bajo el nombre de una marca consolidada a cambio de cumplir con unos objetivos establecidos y pagar una cantidad conocida como canon o royalties.

En España, en las últimas décadas se ha demostrado un crecimiento estable en el número de franquicias. En concreto, el sector cuenta con 390 marcas que operan un total de 7.967 establecimientos franquiciados, lo que representa un crecimiento significativo en comparación con el año anterior. La facturación acumulada superó los 7.230 millones de euros, mientras que las inversiones realizadas en este ámbito alcanzaron los 2.956 millones de euros. A lo largo de 2024 las franquicias hosteleras han generado un total de 92.109 empleos directos, lo que equivale al 24% del empleo total en el sistema de franquicias en España.

El crecimiento sostenido es particularmente notable en áreas urbanas, con gran densidad en la población, elevado poder adquisitivo, y diversificación en la demanda gastronómica como en la Comunidad de Madrid, que lidera el sector con el 18% del total nacional de establecimientos. Se considera que por ello es un entorno perfecto para el crecimiento de empresas innovadoras. La zona fusiona un mercado local de gran consumo individual y un flujo continuo de visitantes internacionales, creando así oportunidades inigualables.

Aun siendo el subsector de comida rápida otro año más el líder en términos de facturación y número de establecimientos, con una participación en el total del 24,8% y 35,2% respectivamente. (*Burger King, Tim Hortons, Popeyes, KFC y Domino's Pizza, así como nacionales como Rodilla y Mallorca*). El crecimiento del sector ha venido de la mano de una diversificación en los formatos de negocio. Resalta el auge de los modelos *takeaway*, que han potenciado las ventas y se han establecido como una elección esencial para muchos. Además, hay un cierto desarrollo de la opción saludable: Honest Greens, Faborit... centrados en el bienestar de muchos consumidores que encuentran dificultades a la hora de encontrar establecimientos que cumplan sus necesidades, lo que reflejan un creciente interés por la salud y el bienestar.

En conclusión, el modelo de franquicia en el ámbito de la restauración y la hostelería en España, en particular en la Comunidad de Madrid, exhibe un desarrollo constante y una habilidad destacada para ajustarse a las exigencias del mercado. La mezcla de reconocimiento de marca, normalización de procedimientos y apoyo al franquiciado ha resultado fundamental para su triunfo. La incorporación de tendencias como la sostenibilidad y la especialización en la propuesta culinaria sitúa a las franquicias como protagonistas significativos en el escenario de la hostelería contemporánea.

2.1.4 Conclusión del análisis de mercado

El análisis muestra que el sector de la restauración y la franquicia en España, especialmente en la Comunidad de Madrid, se encuentra en un periodo de expansión y consolidación, aunque no exenta de notables retos.

1. Crecimiento y recuperación del sector de la restauración

- El sector de la restauración es un pilar fundamental de la hostelería en España, con gran importancia económica y de empleo, especialmente en las regiones turísticas.
- Tras la pandemia COVID-19, el sector ha mostrado una notable recuperación.
- En la Comunidad de Madrid la restauración destaca por su dinamismo.
- El sector se enfrenta a retos como la inflación, el aumento de los costes de explotación y la necesidad de avanzar hacia la sostenibilidad y la digitalización.

2. Impacto de las alergias e intolerancias alimentarias

- Las alergias e intolerancias alimentarias representan un reto creciente a nivel mundial. En la Comunidad de Madrid, estas cifras son aún más relevantes debido a su densidad de población.
- La demanda de opciones alimentarias especializadas, como menús sin alérgenos y productos saludables, está en auge.

3. El modelo de franquicias como estrategia de expansión

- El modelo de franquicia ha demostrado ser una estrategia eficaz para el crecimiento empresarial, especialmente en el sector de la hostelería.
- La Comunidad de Madrid lidera el número de establecimientos franquiciados, gracias a su elevada población, diversificación gastronómica y atractivo turístico.
- La diversificación de formatos, como el crecimiento de los modelos de comida para llevar, y el auge de las franquicias especializadas en comida saludable, reflejan un cambio en las preferencias de los consumidores hacia opciones más personalizadas y conscientes.

El sector de la restauración y la franquicia en España, como se ha mencionado anteriormente, se encuentra en una fase de recuperación y crecimiento, distinguiéndose por su capacidad de adaptación a un mercado fluctuante y riguroso. Incorporar tendencias como la sostenibilidad, la digitalización y la especialización alimentaria será crucial para superar los retos actuales y afianzar el éxito a largo plazo en este competitivo sector.

2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta analítica fundamental para comprender el entorno macroeconómico y su influencia en el modelo de negocio a desarrollar. Nos va a permitir examinar los factores externos del sector de la restauración, y en concreto los que afectan a centros especializados en dietas que favorezcan a personas intolerantes.

P	Políticas alimentarias y de salud pública Apoyo a las PYMES y franquicias Políticas de apoyo al turismo
E	Crecimiento y recuperación económico Inflación y gastos operativos Incremento de la necesidad de productos especializados
S	Cambios en los hábitos de consumo Concienciación sobre la salud Diversidad cultural Incremento en la demanda de locales Aumento de alergias e intolerancias alimentarias
T	Digitalización y automatización Innovación en el sector de la alimentación
E	Sostenibilidad en la nutrición Gestión de residuos Cambio climático Normativas medioambientales
L	Regulaciones alimentarias y de alérgenos Legislación laboral Propiedad intelectual

Figura 4: Análisis PESTEL

Factores Políticos

- Políticas alimentarias y de salud pública: En España, existe un creciente interés en promover regulaciones que garanticen la seguridad alimentaria es una prioridad en el sector de la restauración, regulada principalmente por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN). Algunos de los temas regulados son la higiene de los productos, análisis de peligros, trazabilidad de los alimentos, controles de manipulación, inspecciones sanitarias...
- Apoyo gubernamental a las pymes y franquicias: Programas de ayudas y subvenciones para emprendedores pueden facilitar la apertura y expansión de franquicias, especialmente en sectores innovadores. Como los programas de financiación del ICO (Instituto de Crédito Oficial), o subvenciones por parte del ministro de industria para fomentar la competitividad. También existen incentivos por medio de fondos europeos, como el Kit Digital. Programas del sector, para mujeres emprendedoras, o ayudas autonómicas son también formas de apoyo en la industria.
- Impacto positivo del turismo: Las políticas para atraer turismo internacional benefician al sector de la restauración, dado el alto consumo por parte de los

visitantes extranjeros. Se enfocan en promover su patrimonio cultural, su gastronomía, su oferta de ocio, y su relevancia como destino para negocios y eventos internacionales

Factores Económicos

- Desarrollo y crecimiento económico: La recuperación tras la pandemia y el aumento del Producto Interno Bruto en España, en particular en la Comunidad de Madrid, fomentan el consumo en el sector de la restauración.
- Inflación y gastos operativos: Elementos como el incremento en los costos de la energía y los recursos influyen en la rentabilidad de las empresas. Esto se está convirtiendo en un reto, pero algunos establecimientos del sector.
- Crecimiento en la necesidad de productos especializados: Los compradores están dispuestos a desembolsar un importe adicional por productos que satisfagan requerimientos particulares, como alimentación sin gluten o sin lactosa.

Factores Sociales

- Cambios en los hábitos de consumo: crece la demanda de productos saludables, ecológicos y personalizados.
- Mayor conciencia sobre la salud: un público más informado y concienciado en cuidar su salud y las alergias e intolerancias, creando demanda hacia dietas personalizadas y diversidad.
- Diversidad cultural: la variedad cultural en España y en concreto la Comunidad de Madrid amplía las oportunidades para incorporar propuestas gastronómicas inclusivas.
- Incremento en la demanda de locales de comida: se nota un aumento constante en la cantidad de individuos que requieren servicios en locales de comida, lo que evidencia una tendencia ascendente en la industria.
- Aumento de alergias e intolerancias alimentarias: en los años recientes, se ha registrado un incremento considerable en la incidencia de intolerancias alimentarias, lo que ha provocado un incremento en la sensibilización y exigencia de alternativas alimentarias seguras en el sector de la restauración.

Factores Tecnológicos

- Digitalización y automatización en la industria: instrumentos como aplicaciones de reservas, menús en línea y pedidos en línea son fundamentales para atraer y retener a los clientes. La implementación de tecnología en las cocinas y en los procedimientos de administración potencia la eficacia.
- Innovación en el sector de la alimentación: progresos en biotecnología de alimentos facilitan la creación de productos específicos, como pan sin gluten u opciones lácteas más asequibles.

Factores Ecológicos

- Sostenibilidad en la nutrición: la inclinación hacia alimentos sostenibles y ecológicos está en aumento, lo que conlleva la inclusión de ingredientes orgánicos y prácticas responsables.

- Gestión de residuos: los consumidores aprecian las acciones que reducen el efecto en el medio ambiente, como el reciclaje y la utilización de recipientes biodegradables.
- Cambio climático: influencia la accesibilidad y el precio de ciertos ingredientes, en particular los más especializados.
- Normativas medioambientales: regulaciones medioambientales puede representar un desafío, pero también un beneficio distintivo para captar clientes.

Factores Legales

- Regulaciones sobre alérgenos: la normativa exige informar a los clientes sobre la presencia de alérgenos en los menús, algo clave para el modelo de negocio. Por ejemplo:
 1. *Reglamento (UE) 1169/2011 sobre la Información Alimentaria al Consumidor*: la legislación más relevante a nivel europeo y regula la información que debe proporcionarse a los consumidores sobre los alimentos, incluidos los alérgenos, en todos los ámbitos de la cadena alimentaria, incluyendo la restauración.
 2. *Ley 17/2011, de 5 de julio, de Seguridad Alimentaria y Nutrición*: Esta ley establece las bases para el control de la seguridad alimentaria, que incluye la obligación de los establecimientos hosteleros de gestionar y comunicar adecuadamente los alérgenos en los productos que sirven.
- Leyes laborales: En este marco se incluyen una gran cantidad de leyes incluyendo en ellas aspectos como los salarios, contratos y horarios influyen directamente en la gestión de los establecimientos de franquicias. El estatuto de los trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015) es la principal normativa laboral en España, en ella se establecen, los tipos de contratos, jornada laboral máxima, descansos, vacaciones, y derechos frente a despidos.
- Propiedad intelectual: LA función de este tipo de legislación es Proteger la marca y estandarizar procesos en cadenas de franquicias. La más común es la *Ley de Marcas (Ley 17/2001)*, que regula el registro y protección de las marcas; o *Ley de Propiedad Intelectual (Texto Refundido aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1996)*, protege los derechos sobre los elementos creativos como pueden ser logos, diseños, menús, softwares...³

2.3 Análisis del entorno competitivo y clientes potencial

2.3.1 Análisis del entorno competitivo

El análisis del entorno competitivo es una herramienta imprescindible para comprender el contexto en el que operará un modelo de negocio como el que queremos desarrollar. En primer lugar, identificar a los competidores directos e indirectos permite evaluar las oportunidades y debilidades del mercado, así como diseñar estrategias de diferenciación y posicionamiento. En el caso de una franquicia especializada en personas con intolerancias alimentarias, este análisis es aún más relevante debido a la creciente

³ BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (s. f.). <https://www.boe.es/>

demanda. Conocer a las propuestas de las otras empresas en la industria ayuda a anticipar desafíos y a aprovechar áreas de oportunidad en un mercado nuevo y en constante evolución.

Competidores directos

Los competidores directos son aquellos que ofrecen un producto o servicio muy similar al de la franquicia propuesta, comparten un público objetivo y operan con un modelo de negocio semejante. En el caso particular de franquicias especializadas en intolerancias alimentarias, estos competidores se centran en ofrecer productos y servicios adaptados a personas con necesidades dietéticas específicas, como intolerancia al gluten, la lactosa, frutos secos u otros alérgenos.

Tras analizar la presencia de este modelo en el mercado, se observa un aumento en la oferta de establecimientos enfocados en intolerancia alimentarias. Sin embargo, predominan aquellos dirigidos a personas celiacas, mientras que las propuestas que abarcan múltiples intolerancias o dietas menos frecuentes. Algunos de los competidores directos que se han identificado, y que son los que más se han consolidado en el mercado son: Celicioso, Kint Bistro, La Jauría, y Flavia.

Competidor	Modelo de negocio	Oferta	Puntos fuertes	Debilidades	Nº de locales	Precio	Takeaway/ Delivery
	Cadena de cafeterías y restaurantes especializados en menús sin gluten.	Menús variados: desayunos, almuerzos, brunch, postres, y bebidas sin gluten.	Gran reconocimiento de marca en su segmento. Diversidad de opciones, especialmente pastelería.	Enfoque en repostería. Menor atractivo para clientes sin intolerancias específicas.	5	Bajo	Sí
	Restaurante especializado en cocina sin gluten y sin lactosa.	Platos italianos y modernos elaborados sin gluten ni lactosa.	Propuesta atractiva con cocina de alta calidad enfocada en intolerancias. Ambiente sofisticado y cuidado.	Precio elevado comparado con otras opciones. Ubicación que puede limitar el alcance a ciertos clientes.	1	Medio	Sí
	Restaurante inclusivo con opciones adaptadas para alergias e intolerancias.	Amplio menú adaptado para alergias (sin gluten, sin lactosa), y opciones veganas y vegetarianas.	Ambiente acogedor y versátil. Ofrece soluciones tanto para intolerancias como para dietas saludables.	Falta de expansión o visibilidad en comparación con cadenas más grandes.	1	Bajo-medio	Sí
	Restaurante especializado en pizzas sin gluten saludables	Pizzas elaboradas con bases de quinoa y mijo, ingredientes naturales y opciones sin lactosa.	Enfoque en alimentación saludable. Ambiente moderno y acogedor.	Carta más limitada y precio superior al de pizzerías convencionales.	2	Medio	Sí
	Restaurante especializado en cocina sin gluten	Menú basado en cocina mediterránea y española	100% libre de gluten. Amplia variedad de platos tradicionales adaptados. Ambiente acogedor y atención especializada	Precio ligeramente superior. Menor reconocimiento fuera del sector sin gluten.	2	Medio	No

Figura 5: Análisis de competidores directos

Competidores Indirectos

Actúan como competidores indirectos, aquellos que, sin ofrecer exactamente lo mismo, sirven como alternativa viable para los consumidores del segmento objetivo.

Por ejemplo, incluyen negocios que, aunque no están exclusivamente enfocados en intolerancias, representan una alternativa por su oferta saludable, ecológica o adaptada, o porque simplemente cuentan con una presencia relevante en el sector y pueden captar parte del público objetivo.

En el sector hostelero son muchos los competidores indirectos que existen por los que en este caso el análisis lo he centrado en tres grandes grupos, considerados alternativas con potencial para los posibles consumidores.

1. Restaurantes saludables, ecológicos o sostenibles. Un gran ejemplo es la cadena Honest Greens, que sin centrarse en las intolerancias ofrece opciones saludables, vegetarianas o veganas, por lo que tiene a tener opciones sin gluten. Otro ejemplo es Flax & Kale.
2. Cadenas o restaurantes adaptados. Estos están introduciendo opciones concretas para adaptarse a esta necesidad, como Grosso Napoletano senza Gutine.
3. Restaurantes tradicionales. Sin presentar adaptaciones en su oferta, siguen siendo competidores ya que el consumidor puede acudir a ellos, y adaptarse a la carta que tengan, aunque sus opciones se limiten a una.

Grupo	Modelo de Negocio	Puntos Fuertes	Puntos Débiles	Precio	Takeaway/ Delivery	
honest greens	Saludables, ecológicos, Sostenibles	Restaurante con enfoque saludable, ingredientes eco y sostenibles. Ofrecen opciones sin gluten, vegetarianas, veganas y sin lactosa.	Enfoque en ingredientes ecológicos y sostenibles. Amplia oferta para dietas específicas.	Precios más altos debido al enfoque ecológico. Limitado en ubicaciones, no siempre accesible.	Medio	Sí
FLAX+KALE		Restaurante saludable con un enfoque en comida plant-based, utilizando productos orgánicos, frescos y de temporada.	Amplia variedad de opciones para diferentes dietas. Enfoque en sostenibilidad y bienestar. Ingredientes frescos y de calidad	Precios altos comparado con otras opciones. Tipo de comida limitada (plant-based)	Medio	Sí
VIPS	Mantienen su modelo pero introducen alternativas según necesidades	Gran cadena de restaurantes que ha comenzado a ofrecer opciones sin gluten, sin lactosa y veganas.	Amplia presencia y accesibilidad. Menú con opciones adaptadas a intolerancias. Precio accesible en comparación con otros.	No tiene una oferta 100% inclusiva.	Bajo-Medio	Sí
GROSSO* NAPOLETANO		Cadena de pizzerías que ha añadido opciones sin gluten y adaptadas a veganos en su menú.	Especialización en pizzas, un plato ampliamente popular. Opciones para dietas específicas (sin gluten, veganas).	Precios algo altos debido a la calidad de los ingredientes. Oferta limitada a un tipo de plato	Medio	Sí
Restaurante de comida tradicional	Restaurantes tradicionales	Establecimientos clásicos sin menús con dietas específicas	Amplia variedad de platos tradicionales. Popularidad consolidada en la región. Ambiente familiar y acogedor.	Limitada accesibilidad para personas con dietas específicas	Variable	Variable

Figura 6: Análisis de competidores indirectos

Conclusiones del análisis de competencia

Este análisis confirma que la industria cuenta con un número reducido de actores clave, pero consolidados y con propuestas fuertes, especialmente en el segmento del gluten. Además, algunos competidores dependen directamente de su diferenciación en nichos específicos como *Celicioso* con su enfoque en repostería libre de gluten, o *Flavia* con cocina italiana no solo libre de gluten sino también sin lactosa. Por otro lado, el mercado también incluye jugadores indirectos que han comenzado a diversificar su oferta, como *Honest Greens* y *Vips*, quienes combinan sus modelos con estrategias inclusivas.

A pesar del aumento en la variedad de alternativas para individuos con intolerancias alimentarias, el mercado continúa siendo controlado por cadenas generalistas o con un enfoque restringido a una intolerancia particular, como el gluten. Esto proporciona un espacio importante para una franquicia que trate de forma holística las variadas necesidades alimenticias, proporcionando un menú inclusivo, ajustado a diversas intolerancias y respaldado por una experiencia personalizada. Esta propuesta posibilitaría atraer a una audiencia desconocida y destacarse en un mercado con demanda en aumento, pero todavía con poca especialización.

2.3.2 Clientes Potenciales

Determinar el modelo de potenciales clientes es clave por que identifica a quien va dirigido el negocio, cuáles son sus necesidades como clientes, y como satisfacerlas. Esto nos va a permitir diseñar una oferta alineada con sus demandas, y encontrar las oportunidades de diferenciación. Además, reduce riesgos al asegurar que el modelo de negocio responde a una demanda real del mercado

Quiénes Son:

- Personas con intolerancias alimentarias: representan el principal segmento de clientes necesitados de opciones adaptados para su bienestar, y su experiencia.
- Familias que buscan opciones seguras para miembros con alergias. Establecimientos donde poder reunirse sin preocuparse por la seguridad alimentaria de alguno de sus integrantes.
- Personas preocupadas por la contaminación cruzada en alimentos: este segmento prioriza calidad y garantía de alimentos preparados en espacios libres de contaminación cruzada, de cara a prevenir posibles riesgos que esto pueda ocasionar.

Qué Buscan:

- Seguridad alimentaria garantizada: confianza en que los alimentos cumplen con los estándares de seguridad necesarios para evitar reacciones adversas
- Opciones variadas y sabor atractivo: menús diversificados que no comprometan la experiencia culinaria, con platos que se adapten a sus necesidades sin sacrificar el sabor
- Experiencia normal al salir a disfrutar de la gastronomía: espacios donde puedan sentirse incluidos y disfrutar sin limitaciones
- Comodidad: acceso a servicios prácticos y modernos como *takeaway* que complementen la experiencia del cliente.

Oportunidades del Mercado:

- Incremento de individuos diagnosticados con trastornos alimenticios: cada año, la incidencia de intolerancias alimentarias aumenta, fomentando la necesidad de alternativas seguras y especializadas.
- Ausencia de cadenas a nivel nacional: la variedad en este sector todavía es escasa, con escasos participantes que satisfagan de forma completa las demandas de este público a escala nacional.
- Falta de establecimientos de restauración que satisfagan esta necesidad: a pesar de que existen locales especializados, la mayoría no consiguen cubrir un público extenso ni brindar una experiencia variada.
- La presencia de cadenas enfocadas en una sola intolerancia: las cadenas contemporáneas suelen centrarse en necesidades particulares, como el gluten, dejando espacio para una propuesta que incorpore de forma eficaz diversas intolerancias.

Tendencias del consumidor:

1. Alimentación personalizada: la personalización de la experiencia gastronómica se está volviendo esencial. Esto está asociado en gran parte al aumento de la demanda de menús adaptados a necesidades específicas (sin gluten, sin lactosa, veganos, etc.).
2. Opciones saludables, ecológicas y sostenibles: los consumidores buscan opciones con ingredientes ecológicos, naturales y de calidad. Los restaurantes que ofrezcan menús nutritivos y equilibrados tendrán una gran ventaja en el mercado.
3. Conciencia medioambiental: los consumidores cada vez más valoran las prácticas sostenibles en los restaurantes. El uso de ingredientes locales, la reducción del desperdicio y el uso eficiente de la energía serán aspectos importantes para la elección de un restaurante en España.
4. Crecimiento del servicio takeaway: la comodidad y flexibilidad que ofrece este servicio seguirá impulsando su crecimiento.
5. Impacto e influencia de las Redes Sociales: los consumidores buscan recomendaciones en plataformas como Instagram, TikTok y Facebook. Los restaurantes españoles que tengan una presencia activa en estas plataformas y generen contenido atractivo podrán atraer a un público más amplio.

2.4 Investigación propia

2.4.1 Focus Group

Con el objetivo de comprender en mayor profundidad las experiencias y necesidades de las personas con intolerancias y alergias alimentarias al momento de consumir alimentos fuera del hogar, se llevó a cabo un focus group formado por cuatro participantes con distintas condiciones:

- Paula: celíaca
- Candela: intolerante a la lactosa
- Pablo: alérgico a frutas y frutos secos
- Cristina: alérgica al huevo

La dinámica de la reunión, aunque de carácter fluido e informal, se estructuró en diversas áreas temáticas con el fin de abordar aspectos clave de interés. A continuación, se presentan los principales comentarios y conclusiones extraídos de cada eje de discusión:

- Experiencias y emociones al comer fuera: Los participantes coincidieron en que acudir a restaurantes representa un desafío constante. Paula expresó: *"Siempre tengo que hacer muchas preguntas sobre contaminación cruzada, y en muchas ocasiones el personal no está suficientemente informado"*. Candela manifestó que, si bien ha percibido una leve mejoría en la oferta gastronómica para personas con intolerancias, aún debe permanecer atenta y realizar numerosas consultas debido a la falta de información disponible de manera inmediata. Pablo indicó que, ante el temor a una reacción alérgica, prefiere evitar ciertos establecimientos. Por su parte,

Cristina describió la experiencia como "estresante", dado que su seguridad depende en gran medida del conocimiento y la atención del personal en la manipulación de los alimentos.

- Factores de confianza y desconfianza: se identificaron como elementos esenciales para generar confianza en un restaurante la capacitación del personal y la transparencia en la presentación de los menús. Cristina destacó que un protocolo de actuación en caso de emergencia contribuiría significativamente a su tranquilidad. Además, tanto Pablo como Paula subrayaron la importancia de la honestidad por parte del establecimiento, señalando: *"Si el personal no conoce con certeza la composición de un plato, es preferible que consulte antes de improvisar"*. La falta de claridad en estos aspectos representa un factor de desconfianza que impacta negativamente en la experiencia del consumidor.
- Necesidad de restaurantes inclusivos: los participantes coincidieron en que la demanda de restaurantes adaptados a diversas necesidades alimentarias ha ido en aumento. Paula señaló que *"cada vez hay más diagnósticos de intolerancias; en mi entorno cercano conozco a varias personas que han recibido recientemente uno"*. Cristina complementó esta afirmación al resaltar que estos establecimientos no solo beneficiarían a quienes tienen intolerancias, sino también a sus familias y amigos, permitiéndoles compartir experiencias gastronómicas sin restricciones.
- Barreras y competencia: entre los principales desafíos para la creación de un restaurante inclusivo, los participantes destacaron el costo elevado de los ingredientes y la falta de formación del personal gastronómico en cuanto a alergias alimentarias. Pablo mencionó que *"se suele percibir este mercado como un nicho reducido, pero en realidad la cantidad de personas afectadas es considerable"*. A pesar de la existencia de restaurantes que ofrecen opciones adaptadas, Paula señaló que la mayoría de estos establecimientos se centran en una única necesidad (por ejemplo, el gluten), sin contemplar múltiples alergias o intolerancias de manera integral.
- Expectativas: el perfil del restaurante ideal, según los participantes, debería contemplar una cocina libre de contaminación cruzada, menús detallados y personal capacitado en la manipulación de alérgenos. Cristina sugirió la incorporación de una aplicación móvil que permitiera personalizar los pedidos con total seguridad, mientras que Candela enfatizó la importancia de ofrecer opciones gastronómicas variadas y equilibradas, con el fin de garantizar una experiencia completa y satisfactoria.

Todos los participantes coincidieron en que un restaurante con estas características no solo generaría confianza en las personas con intolerancias, sino que también representaría una alternativa atractiva para un público más amplio, consolidando un modelo de negocio basado en la seguridad y la inclusión alimentaria

2.4.2 Encuesta Cuantitativa

El aumento en la prevalencia de intolerancias alimentarias ha modificado significativamente la manera en que muchas personas gestionan su alimentación fuera del hogar. Con el objetivo de analizar esta realidad y evaluar la percepción y necesidades

del público respecto a la oferta de restaurantes inclusivos, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 102 personas.

Diseño del cuestionario

Esta herramienta para recolectar datos cuantitativos constó de 17 preguntas dirigidas a conocer la incidencia de intolerancias y alergias alimentarias entre los encuestados, su comportamiento de consumo en establecimientos de restauración, así como sus expectativas y dificultades al buscar opciones gastronómicas seguras. A continuación, se presentan algunas de las preguntas formuladas:

- *¿Tienes alguna intolerancia o alergia alimentaria?*
- *Si respondiste "sí", ¿Cuál(es) intolerancia(s) o alergia(s) tienes?*
- *Ciudad en la que vives*
- *Edad*
- *¿Con qué frecuencia comes fuera de casa?*
- *¿Cuánto gastas de media cuando comes fuera?*
- *¿Cuánto estarías dispuesto a pagar más por un restaurante que garantice opciones seguras y de calidad para personas con intolerancias?*
- *¿Conoces restaurantes que ofrezcan opciones inclusivas para personas con intolerancias?*
- *¿Sueles buscar restaurantes específicos que tengan opciones para personas con intolerancias o alergias?*
- *¿Cuál ha sido tu principal dificultad al buscar opciones para intolerancias alimentarias en restaurantes? (Solo contestar si eres intolerante/alérgico)*
- *¿Cómo de seguro te sientes al comer en un restaurante no especializado en intolerancias alimentarias? (Solo contestar si eres intolerante/alérgico)*
- *¿Has tenido alguna experiencia negativa en restaurantes relacionada con tu intolerancia? (Solo contestar si eres intolerante/alérgico)*
- *¿Qué factores son más importantes para ti al elegir un restaurante inclusivo? (Selecciona hasta 3 opciones)*
- *¿Te interesaría un restaurante especializado en opciones para personas con intolerancias o alergias?*
- *¿Cómo de probable sería que recomendaras un restaurante inclusivo a otras personas?*
- *¿Qué servicios adicionales valorarías en un restaurante inclusivo? (Selecciona todas las que apliquen)*
- *¿Crees que existe una necesidad creciente de restaurantes inclusivos en tu ciudad?*

Google forms → <https://forms.gle/bW8TaFo1HhM7HLft8>

2.4.3 Análisis de resultados

A partir de los datos recopilados, se identificó que la mayoría de los encuestados reside en Madrid (81,4%), una ciudad con una intensa vida social y un alto índice de consumo en establecimientos de restauración. En cuanto a los hábitos de consumo, el 82,4% de los participantes afirmó que come fuera de casa al menos una vez por semana, mientras que un 40,2% lo hace más de dos veces por semana.

Pese a que el 69,6% de los encuestados indicó conocer algún restaurante que ofrece opciones para personas con intolerancias, la búsqueda de estos establecimientos sigue representando un desafío. En términos de prevalencia, se determinó que el 54% de la muestra padece algún tipo de intolerancia o alergia alimentaria, siendo las más frecuentes aquellas relacionadas con el gluten, la lactosa y los frutos secos, seguidas por alergias al huevo, la fructosa y otros ingredientes específicos.

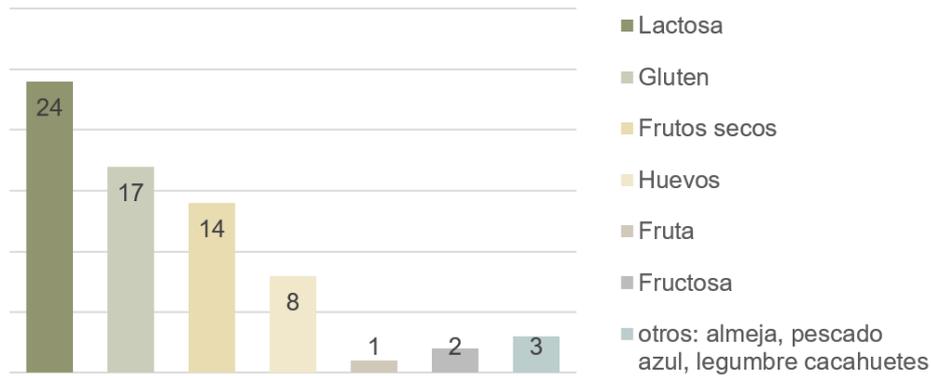


Figura 7: Resultados según el tipo de intolerancia

Respecto a la percepción de seguridad al comer fuera de casa, el 73,9% de los encuestados con intolerancias afirmó sentirse poco seguro, mientras que un 11,6% señaló no sentirse seguro en absoluto. Además, un 70,8% reportó haber tenido experiencias negativas en restaurantes debido a la falta de medidas adecuadas para atender sus necesidades alimentarias, lo que subraya la urgencia de contar con establecimientos especializados.

A continuación, centrándonos en la muestra podemos concluir los factores que tienen en cuenta los encuestados a la hora de elegir un restaurante y sus necesidades:

Los factores más relevantes al elegir un restaurante para personas con intolerancias incluyen la variedad en el menú, la seguridad en la preparación de los alimentos, precios asequibles, la ubicación, la capacitación del personal y un ambiente acogedor. Además, se confirma que los servicios como takeaway, e información detallada sobre los ingredientes serían altamente valorados por estos potenciales clientes.

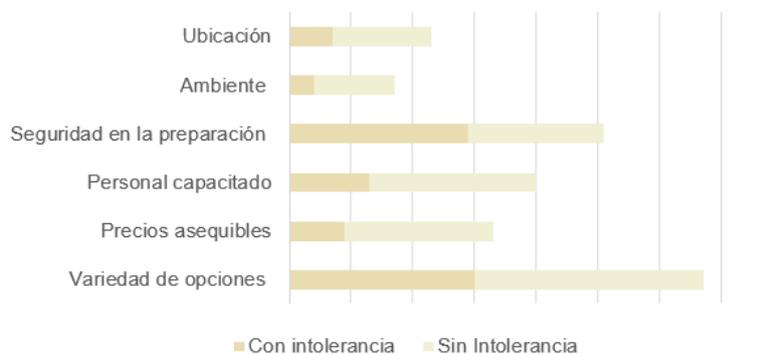


Figura 8: Factores que el consumidor tiene en cuenta al elegir el restaurante

Asimismo, las principales dificultades identificadas por el segmento de encuestados intolerantes incluyen la falta de variedad en el menú, el riesgo de una comunicación deficiente sobre los ingredientes y la insuficiente formación del personal en temas de seguridad alimentaria, respectivamente. Estos factores generan una experiencia poco confiable y limitante para quienes padecen estas restricciones.

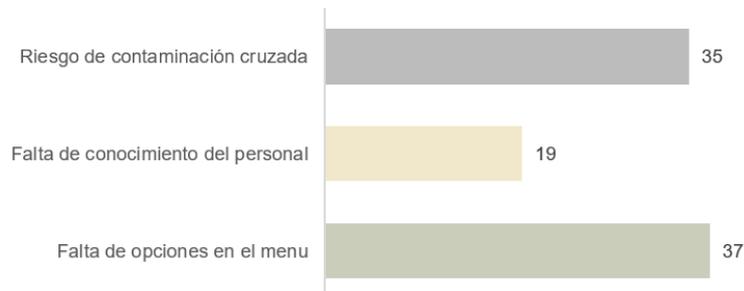


Figura 9: Dificultades encontradas en experiencias previas

Con base en estas estimaciones, se evidencia la existencia de una necesidad real y creciente de restaurantes adaptados a personas con intolerancias. El 64,7% de los encuestados considera que este tipo de establecimiento es fundamental y responde a una problemática actual no resuelta.

El interés en la creación de un restaurante especializado es notable, ya que 88,2% de los participantes manifestó entusiasmo por la apertura de un espacio de estas características y el 89% afirmaría que recomendaría activamente un restaurante inclusivo a otras personas.



Figura 10: Porcentaje de los encuestados interesados en este tipo de restaurante

Además, más del 57% dispuesto a pagar hasta un 10% más por la seguridad y tranquilidad que proporcionaría un espacio dedicado a las necesidades de este colectivo, y un 26,5% consideraría incluso un recargo de hasta el 15%.



Figura 11: Cantidad extra dispuesta a pagar

Estos datos reflejan una clara oportunidad de mercado para la implementación de un restaurante inclusivo, no solo desde una perspectiva empresarial, sino también como una respuesta a una necesidad insatisfecha en la sociedad actual.

Conclusiones

El análisis de los datos obtenidos a través del focus group y la encuesta cuantitativa evidencia una necesidad creciente de espacios gastronómicos inclusivos que garanticen seguridad y confianza a las personas con intolerancias y alergias alimentarias. La experiencia de los participantes del estudio refleja que, a pesar de ciertos avances en la oferta de opciones adaptadas, persisten barreras significativas, como la falta de formación del personal, la escasa transparencia en la información sobre los ingredientes y la limitada disponibilidad de restaurantes que contemplen múltiples restricciones alimentarias.

Asimismo, la percepción general de inseguridad al comer fuera del hogar resalta la importancia de implementar medidas que fomenten la confianza en los establecimientos, como protocolos claros, capacitación especializada y menús detallados. La demanda por este tipo de propuestas es evidente, no solo entre quienes padecen intolerancias, sino también en su entorno cercano, lo que amplía el potencial del mercado.

En este contexto, la creación de un restaurante especializado se presenta no solo como una oportunidad comercial viable, sino como una respuesta necesaria a una problemática que afecta a un sector significativo de la población.

2.5 Análisis DAFO

Debilidades:

- Costes elevados: Los ingredientes específicos para intolerancias suelen ser más caros que los convencionales.
- Dificultad en la selección de proveedores: Necesidad de garantizar ingredientes libres de alérgenos y con certificaciones adecuadas.
- Menú restringido: La necesidad de evitar alérgenos puede limitar la variedad de platos disponibles en comparación con restaurantes convencionales.
- Regulaciones estrictas: Cumplimiento de normativas sanitarias y de etiquetado que pueden incrementar costos y tiempos de operación.

Amenazas:

- Competencia creciente: Grandes cadenas están incorporando opciones sin gluten y sin alérgenos en sus menús.
- Falta de conocimiento del mercado: Aún hay consumidores que no confían completamente en la seguridad de los alimentos sin alérgenos.
- Fluctuación de precios de materias primas: La dependencia de ingredientes especializados puede verse afectada por cambios en la oferta y demanda.
- Cambios regulatorios: Legislaciones más estrictas en materia de etiquetado y seguridad alimentaria pueden generar costos adicionales.

- Percepción de precios elevados: Los consumidores pueden ver el modelo de negocio como una opción costosa en comparación con alternativas convencionales.

Fortalezas:

- Diferenciación en el mercado: Oferta única que atiende una necesidad específica y creciente en la sociedad.
- Compromiso con la seguridad alimentaria: Procesos y certificaciones garantizan alimentos seguros para personas con intolerancias.
- Alta fidelización del cliente: Las personas con intolerancias buscan lugares seguros y suelen ser clientes recurrentes.
- Expansión mediante franquicias: Modelo replicable que permite un crecimiento controlado y una rápida penetración en el mercado.

Oportunidades:

- Creciente concienciación: Mayor interés del público en dietas libres de gluten, lactosa y otros alérgenos.
- Estrategias de marketing que promuevan el concepto.
- Expansión a mercados internacionales: Crecimiento en la demanda global de opciones gastronómicas seguras para intolerantes y alérgicos.
- Desarrollo de productos exclusivos: Creación de líneas de productos envasados que puedan venderse en supermercados.
- Innovación en la experiencia del cliente: Incorporación de menús personalizados, aplicaciones para pedidos sin contacto y servicios de suscripción.

DEBILIDADES

1. Costes elevados
2. Dificultad en la selección de proveedores
3. Menú restringido
4. Regulaciones estrictas

FORTALEZAS

1. Diferenciación en el mercado
2. Compromiso con la seguridad alimentaria
3. Fidelización del cliente
4. Expansión



AMENAZAS

1. Competencia creciente
2. Desconocimiento del mercado
3. Fluctuación de precios de materias primas
4. Cambios regulatorios
5. Percepción de precios elevados

OPORTUNIDADES

1. Creciente concienciación
2. Estrategias de marketing
3. Expansión a mercados internacionales
4. Desarrollo de productos exclusivos
5. Innovación en la experiencia del cliente

Figura 12: Análisis DAFO

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos Cuantitativos:

1. Abrir el primer local físico en Madrid a principios del año 2026, con una superficie de 170 m² y capacidad para 40 comensales.
2. Alcanzar una media de 40-50 comensales diarios en el primer mes de actividad, combinando sala y takeaway.
3. Formar al 100 % del equipo de cocina y sala en seguridad alimentaria antes de la apertura, mediante al menos una sesión certificada por empleado.
4. Obtener una tasa de satisfacción positiva del 70 % en encuestas realizadas a clientes durante los primeros 3 meses.
5. Conseguir 1.500 seguidores activos en Instagram y una tasa de interacción del 5 % en los primeros 3 meses tras el lanzamiento.
6. Firmar acuerdos con al menos 3 asociaciones o colectivos del ámbito de las intolerancias antes del segundo semestre de actividad.
7. Mantener una valoración media mínima de 4,5 estrellas en plataformas como Google o TripAdvisor durante el primer año.

3.2 Objetivos Cualitativos:

1. Posicionarse como el primer restaurante en Madrid especializado en intolerancias que combina seguridad alimentaria con una experiencia gastronómica segura y atractiva.
2. Ofrecer una experiencia de cliente basada en la tranquilidad y confianza, eliminando el miedo habitual a comer fuera entre personas con alergias o intolerancias.
3. Construir una marca cercana y empática, que represente a las personas con necesidades alimentarias específicas como protagonistas, no como excepciones.
4. Fomentar la sensibilización social sobre las intolerancias alimentarias, mediante contenido educativo en redes y colaboraciones con expertos o influencers del sector.
5. Crear una comunidad fiel que no solo consuma, sino que recomiende SiNNá como un espacio seguro, inclusivo y disfrutable para todos.

4. ESTRATEGIA

4.1 Business Model

Antes de plantear la estrategia de manera detallada, es importante tener una visión general sobre el Modelo de Negocio en todas sus áreas. Para ello he utilizado un *Business Model Canva*, en el que de manera breve pero detallada, nos permite ver esa visión general de cómo funcionará SiNNá.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	PUBLICO OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Nutricionistas y expertos en seguridad alimentaria. - Inversores y franquiciados 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de menús seguros - Control de calidad y protocolos - Formación continua del personal. - Gestión de alianzas estratégicas Marketing y comunicación 	<p>Espacio gastronómico 100% seguro e inclusivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad alimentaria garantizada - Menús detallados y transparentes - Amplia variedad de opciones gastronómicas - Ambiente moderno y acogedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Comunicación clara y cercana - Comunidad activa 	<p>Personas con intolerancias alimentarias</p> <p>+</p> <p>Familias con miembros que tienen alergias o intolerancias. Personas que buscan alimentación segura y saludable.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipamiento y utensilios - Certificaciones - Plataforma digital - Proveedores - Localización estratégica 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restaurantes físicos - Plataforma digital - Redes sociales y marketing digital - Alianzas con asociaciones 	
<p>COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas de calidad y certificadas - Costes de personal y formación especializada - Alquiler y gastos operativos - Marketing y publicidad - Packaging seguro 			<ul style="list-style-type: none"> - Ventas en restaurante - Pedidos takeaway 	<p>INGRESOS</p>

Figura 13: Business Model Canva

El Business Model Canvas muestra un modelo de negocio estructurado y demuestra que responde a una necesidad real del mercado.

4.2 Público objetivo

4.2.1 Público Primario

Personas con intolerancias alimentarias o alergias que buscan un espacio seguro para comer fuera de casa.

Características Demográficas:

- Edad: 20-50 años (situación económica estable).
- Género: Hombre y Mujer
- Situación laboral: Profesionales urbanos, familias con niños alérgicos, estudiantes.
- Localización: Grandes ciudades, como Madrid donde la demanda es más alta y hay mayor diversidad de estilos de vida.

Características Psicológicas:

- Valoran la seguridad alimentaria por encima del precio.
- Interesados en cuidar su salud.
- Valoran la transparencia, sostenibilidad y el origen y cuidado de los productos.
- Tienen una preocupación emocional: sienten frustración al tener que decidir dónde comer, debido a riesgos de contaminación cruzada.

Comportamiento:

- Lealtad marcas que les ofrecen seguridad.
- Dispuestos a pagar un poco más por productos de calidad y ambientes confiables.

4.2.2 Público Secundario

Personas que, sin tener intolerancias, influyen en la elección del restaurante, o se ven condicionados por su relación con alguna persona que si las tenga.

- Familiares y amigos de personas con intolerancias.
- Padres de niños alérgicos, que buscan entornos seguros para toda la familia.
- Consumidores interesados en dietas sin gluten, sin lactosa o veganas por moda o elección personal, no necesariamente por intolerancia.
- Profesionales del sector de la salud (nutricionistas, médicos) que pueden recomendar el restaurante.

Necesidades de nuestro Público Objetivo:

- Seguridad alimentaria garantizada (sin contaminación cruzada).
- Claridad en el etiquetado de los menús y transparencia en la preparación de alimentos.
- Opciones variadas y sabrosas, no limitadas solo por la intolerancia.
- Personal capacitado que entienda sus necesidades.
- Facilidad para hacer pedidos personalizados takeaway

4.2.3 Buyer Persona

1. Laura, 32 años, profesional de marketing, celíaca:



Laura tiene 32 años y trabaja en una agencia de marketing en Madrid. Su situación económica es estable, lo que le permite salir a menudo con amigos. Sin embargo, como celíaca, se siente frustrada por la falta de opciones seguras y la preocupación constante por la contaminación cruzada. Para ella, la seguridad alimentaria es una prioridad, incluso por encima del precio. Siempre investiga a fondo antes de elegir un restaurante, comprobando los menús, las reseñas en Internet y las certificaciones de seguridad alimentaria. Aprecia los establecimientos que ofrecen información clara sobre los alérgenos, aplican procedimientos estrictos para evitar la contaminación cruzada y cuentan con personal cualificado en el que confía. Laura también es muy activa en las redes sociales, donde comparte sus experiencias gastronómicas con su comunidad. Cuando encuentra un restaurante que cumple sus expectativas, lo visita con regularidad y lo recomienda a sus amigos y familiares. Prefiere establecimientos con un ambiente moderno y acogedor que promuevan valores como el uso de ingredientes frescos y de calidad. También busca opciones de entrega a domicilio o comida para llevar, sobre todo cuando tiene días de trabajo ajetreados y necesita comida rápida y segura.

2. Javier, 40 años, padre de un niño alérgico al huevo:

Javier es un ingeniero de 40 años que vive en Madrid con su mujer y su hijo de ocho, alérgico al huevo. A la hora de elegir un restaurante, su principal preocupación es la seguridad de su hijo.



Por eso busca establecimientos con menús adecuados y personal formado para garantizar una experiencia sin riesgos. Como padre, se enfrenta constantemente al reto de encontrar restaurantes donde su familia pueda disfrutar tranquilamente. Prefiere lugares con ambiente familiar, opciones variadas y menús infantiles seguros que incluyan platos atractivos y equilibrados para su hijo. Antes de visitar un restaurante, Javier comprueba las reseñas en Internet, consulta las redes sociales y, si es posible, llama con antelación para asegurarse de que el establecimiento puede satisfacer sus necesidades. Cuando encuentra un lugar de confianza, se convierte en cliente habitual y lo recomienda a otros padres en su misma situación. Además, valora que el restaurante ofrezca un ambiente cómodo y agradable donde poder reunirse tranquilamente con su familia y amigos. También busca opciones de reparto seguras para poder disfrutar de su comida en casa sin correr riesgos.

3. María, 23 años, estudiante en prácticas, intolerante a la lactosa:



María tiene 23 años, estudia y trabaja en Madrid, lo que significa que lleva una vida acelerada y a menudo tiene que comer fuera. Debido a su intolerancia a la lactosa, se enfrenta constantemente a la dificultad de encontrar opciones seguras en los restaurantes, lo que le genera frustración y desconfianza. En numerosas ocasiones, tiene que explicar su condición en cada establecimiento, lo que la hace sentirse incómoda y cansada. Por eso busca restaurantes con menús bien señalizados, opciones sin lactosa claramente identificadas y personal bien informado, para que la experiencia sea más fácil sin necesidad de largas explicaciones.

Al vivir en una gran ciudad, María está acostumbrada a descubrir nuevos restaurantes a través de las redes sociales y las recomendaciones de personas influyentes en el mundo culinario. Su elección de restaurante depende no solo de la seguridad alimentaria, sino también del ambiente del local. Prefiere lugares modernos con un diseño atractivo y opciones variadas más allá de lo básico. Cuando encuentra un restaurante que se adapta a sus necesidades, lo frecuenta mucho y se convierte en clienta habitual. También prefiere la comida para llevar y las opciones de reparto, para poder llevarse fácilmente comida sana a la oficina o a la universidad.

4.3 Propuesta de valor

Una vez identificadas las necesidades de la sociedad actual, SiNNá propone un espacio gastronómico 100% seguro. Donde cada cliente, independientemente de sus intolerancias alimentarias, pueda disfrutar de una experiencia sin limitaciones, con garantía de calidad, variedad y sabores únicos.

La estrategia de creación de valor, posteriormente desarrollada, se sostendrá sobre tres pilares fundamentales: seguridad alimentaria, confianza, y la experiencia gastronómica. Estos ejes no solo impulsan la propuesta comercial, sino que además responden a necesidades críticas de nuestro público objetivo, las cuales se han demostrado en la

investigación previa, generando valor tanto en términos económicos como en calidad de vida para los clientes.



Figura 14: Representación visual de la propuesta de valor

El primer pilar, **la seguridad alimentaria garantizada**, es el núcleo de la propuesta de SiNNá, dado que la principal barrera para las personas con intolerancias o alergias alimentarias al comer fuera de casa es el riesgo de contaminación cruzada. Esta necesidad es evidente si consideramos que en el estudio realizado previamente un 73,9% de los intolerantes manifiesta sentirse muy inseguro al comer fuera. La falta de garantías en la restauración tradicional ha generado una gran desconfianza en este segmento, obligándolos en muchos casos a restringir su vida social o limitar notablemente sus opciones gastronómicas. En este contexto, SiNNá se posiciona como un referente en seguridad alimentaria, ofreciendo un entorno libre de riesgos y asegurando la integridad de cada plato a través de estrictos procedimientos de control.

Para garantizar la seguridad alimentaria, SiNNá implementará protocolos para evitar la contaminación cruzada. Dichos protocolos incluyen el uso de utensilios diferenciados por colores, zonas de preparación y procedimientos de limpieza en todas las etapas de manipulación de los alimentos. Además, la empresa se adhiere a certificaciones y normativas reconocidas de seguridad alimentaria, lo que otorga credibilidad a los clientes. Paralelamente, el personal de SiNNá participa en un programa de formación continua para asegurar el cumplimiento de los protocolos y garantizar un manejo adecuado de los alérgenos.

Este enfoque no solo representa un factor diferenciador clave en el mercado, sino que además impacta directamente en la tranquilidad y bienestar del cliente, elevando su confianza en la marca y generando fidelización a largo plazo.

El segundo pilar, **la confianza** generada en el cliente a través de la transparencia, responde a una necesidad latente en los consumidores que buscan información clara y precisa sobre lo que consumen. En la restauración convencional, la falta de trazabilidad en los ingredientes y la ambigüedad en la comunicación pueden generar dudas y

experiencias negativas para los clientes con restricciones alimentarias. En contraste, SiNNá apuesta por una política de total transparencia, proporcionando información detallada sobre los alérgenos presentes en cada plato en sus menús y garantizando que el cliente tenga a su plena disposición toda la información que pueda requerir. La importancia de esta transparencia se refleja en que el 69,6% de los encuestados (mencionado en la parte previa de investigación) los cuales conocen restaurantes con opciones para intolerantes, pero aún enfrenta dificultades en la búsqueda de lugares con información clara y confiable. Por lo que el compromiso con la honestidad y la accesibilidad de la información no solo incrementa la confianza del consumidor, sino que además fortalece la reputación de la marca y su credibilidad en el sector.

Para fortalecer la confianza del consumidor, SiNNá ofrecerá menús detallados, donde se especifican los ingredientes y alérgenos de cada plato. Además, la empresa mantendrá una comunicación honesta con sus clientes: si un plato no puede garantizar la ausencia de un alérgeno, esta información se presenta de forma clara y sin ambigüedades. Finalmente, se implementa un sistema de trazabilidad de productos que asegura que los ingredientes provienen de proveedores certificados y cumplen con los estándares de seguridad establecidos.

Finalmente, la **experiencia gastronómica** constituye el tercer pilar y es un elemento clave en la creación de valor para nuestros clientes. Las personas con intolerancias no solo buscan opciones seguras, sino también la posibilidad de disfrutar de una oferta gastronómica variada y atractiva sin verse limitadas la calidad o el sabor. En muchas ocasiones, este público se ha visto relegado a opciones limitadas o poco elaboradas, lo que afecta su satisfacción. SiNNá rompe con esta dinámica al ofrecer un menú diverso, capaz de satisfacer tanto a personas con intolerancias como a sus acompañantes, eliminando la percepción de exclusión. Además, el diseño del espacio y la atmósfera del restaurante refuerzan esta sensación de inclusión, convirtiéndolo en un punto de encuentro accesible.

A través de un menú diverso que atienda tanto a personas con intolerancias como a sus acompañantes, junto con un diseño de espacio cuidadosamente planificado y una atmósfera acogedora, SiNNá ofrecerá a sus clientes una experiencia gastronómica integral y satisfactoria.

Estos tres pilares no solo crearán valor desde una perspectiva económica al diferenciar a SiNNá en el mercado, sino que también generan un impacto significativo en la calidad de vida de los clientes. Al garantizar seguridad, transparencia y una experiencia completa, no solo se responde a una necesidad, sino que redefine el concepto de restauración para personas con intolerancias, ofreciendo un modelo de negocio sostenible, rentable y socialmente relevante.

El éxito de esta propuesta de valor radica en la capacidad de SiNNá para crear un modelo de negocio escalable, rentable y sostenible ajustándose a las necesidades de su cliente objetivo.

4.4 Elementos de marca

Definir unos elementos de marca sólidos y coherentes es clave para desarrollar estrategias efectivas. La identidad de marca permitirá a SiNNá diferenciarse en el mercado, y además crear una conexión emocional con el público objetivo. Estos elementos servirán como base para todas las acciones de marketing, garantizando que la comunicación sea atractiva y alineada con la propuesta de valor de la marca.

4.4.1 Nombre: SiNNá

- "SiN" enfatiza la ausencia de restricciones alimentarias, transmitiendo seguridad y confianza.
- La tilde en "Á" le aportan distinción, modernidad y acercamiento a lo mediterráneo.
- Es corto, fácil de recordar y adaptable a diferentes formatos de branding.

4.4.2 Logotipo

- Tipografía minimalista y estilizada: transmite sencillez, y una sensación de calidad y cuidado en los detalles.
- Círculo con línea diagonal: Simboliza un el elemento que acompaña a los signos de intolerancias, refleja la idea de un espacio inclusivo.



Figura 15: Logo

4.4.3 Colores:

Tonos beige, mostaza, verde, blanco, junto con acentos en tonos tierra y azulados.



Esta combinación transmite naturalidad, tranquilidad y confianza, reforzando la idea de un restaurante saludable y consciente.

Asimismo, los pequeños círculos de colores junto a los platos representan una forma de clasificar los alérgenos o tipos de comida, lo que refuerza la accesibilidad y transparencia de la marca.

Figura 16: Colores de la marca

Propuesta de posicionamiento:

SiNNá es un espacio donde inclusión y seguridad alimentaria se unen para redefinir la experiencia de comer fuera. Diseñado para quienes tienen alergias o intolerancias, garantiza una experiencia segura, creativa y llena de sabor, demostrando que comer sin riesgos no significa renunciar al disfrute.

4.5 Estrategia

4.5.1 Estrategia de producto

La propuesta gastronómica de SiNNÁ se fundamenta en una carta variada y equilibrada, completamente libre de gluten y lactosa, dado que estas son las intolerancias más comunes dentro de la población afectada. A partir de esta premisa, SiNNá garantiza una experiencia gastronómica segura para todos los clientes con estas condiciones, eliminando el riesgo de contaminación y asegurando la tranquilidad en su consumo.

El menú

El menú de SiNNÁ ha sido diseñado para ofrecer cierta variedad y equilibrio, con una oferta estructurada de la siguiente manera:

- Entrantes: 8 opciones para compartir.
- Carnes: 4 opciones.
- Pescados: 2 opciones.
- Pasta y arroz: 3 opciones.
- Postres: 6 opciones.

De esta forma, aseguramos que el menú es variado en el tipo de comida sin ser demasiado extenso en cantidad de oferta. Esto permite al cliente tener una experiencia gastronómica completa, mientras que es viable para el negocio mantener un entorno controlable y cumplir con los protocolos de manipulación de alimentos.

Para complementar la oferta, se dispone de un **menú del día**, en el que los comensales podrán elegir entre dos opciones del menú general. Este menú incluirá un entrante en tamaño individual, un plato principal y un postre, dejando la bebida fuera del precio base.

A continuación, se detallan las distintas cartas de SiNNá:

MENU SiNNÁ

PARA COMPARTIR

- *Pincho de tortilla | 6.50€*
- *Ensaladilla rusa Sinná | 13€*
- *Croquetas de jamón (6 uds) | 10€*
- *Berenjenas crujientes con miel | 11€*
- *Pimientos del padrón y huevo frito | 8€*
- *Calamares a la andaluza | 16.50€*
- *Hummus de garbanzo con pan de maíz | 13€*
- *Alcachofas con jamón ibérico | 12.90€*

CARNES

- *Cachopin Sinná | 19.60€*
Acompañado de patatas fritas o ensalada tradicional
- *Solomillo de ternera | 23.00€*
Acompañado con puré de boniato y patatas fritas

- *Presa ibérica con boletus | 22.00€*
- *Muslitos de pollo asados | 21.50€*
Acompañados de setas y cebolla caramelizada

PASTA Y ARROZ

- *Risotto con variado de setas y nueces | 20.00€*
- *Pasta de garbanzo con ragú de ternera | 24€*
- *Lasaña de calabacín con boloñesa | 22.50€*

PESCADOS

- *Lubina al horno con aceite de oliva, ajo y guindilla | 24.00€*
Acompañados de patatas panadera
- *Taquitos de merluza con salsa verde | 22.00€*

POSTRES

- *Tarta de Santiago con helado de vainilla – 7€*
- *Arroz con leche de almendra y cacao – 7€*
- *Sorbete de mango y lima – 5€*
- *Flan de huevo casero – 6€*
- *Cuenco SINNÁ con frutas del día – 6€*
- *Helado–4€*
(Sabores: Chocolate, Vainilla, Pistacho, Turrón, Fresa, Yogurt)

BEBIDAS

- **Cervezas**
 - *Maho de barril – 2,50 €*
 - *Cerveza El Águila Sin Filtrar - 3,50 €*
- **Refrescos - 2,70 €**
- **Vinos por copas**
 - **Tintos**
 - *Pies negros (rioja) - 5,50 €*
 - *Avan (ribera)- 4,50 €*
 - *Sierra Cantabria (rioja) - 4 €*
 - *Mnuel Oliver (borgoña) - 6€*
 - *Dominio fontana (valdeorras) - 4 €*
 - **Blancos**
 - *Nisia (verdejo) - 5 €*
 - *Avancia (godello) - 7€*
 - *Zarate (rias baixas) - 4€*
 - *Hacienda Arínzano (chardonnay) - 6 €*
 - **Rosados**
 - *Zutanita - 5 €*
- **Café 2,20 euros**
- **Agua**
 - *Agua sin gas (mondariz).....2 euros*
 - *Agua con gas2,20 eur*

Proveedores

Para asegurar la calidad de los productos, SiNNá establece relaciones con proveedores preferentemente nacionales, garantizando el cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria. Los proveedores seleccionados cumplen con los requisitos de calidad y seguridad, así como con las especificaciones necesarias para atender intolerancias alimentarias. Entre los proveedores destacados se encuentran:⁴

- Huerta Carabañas: frutas y verduras.
- Pescaderías O’Percebeiro: pescados.
- La Finca: carne.
- Oblanca: otros productos de compra básica, huevos, aceite, arroz...
- El Granero: productos sin gluten.
- Amadin: productos sin gluten y sin lactosa.

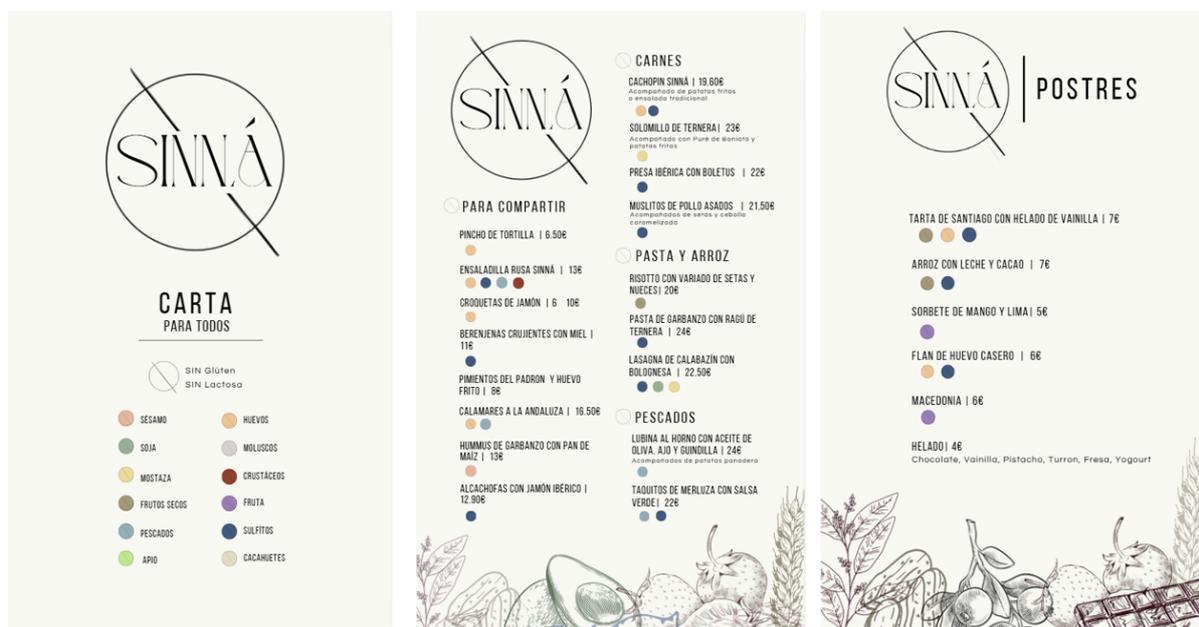


Figura 17: Menú SiNNá

Gestión de intolerancias

Para crear un espacio libre de gluten y lactosa, se implementarán las siguientes estrategias de sustitución:

- **Harinas alternativas:** en lugar de harina de trigo convencional, se emplean harinas sin gluten como la de maíz o trigo sarraceno.
- **Sustitución de lácteos:** los productos lácteos han sido reemplazados por alternativas sin lactosa o bebidas vegetales como la leche de soja o almendras.

⁴ Han sido seleccionados tras un análisis de las distintas opciones disponibles del mercado. La elección se basa en la calidad, su capacidad para cumplir con los requisitos de seguridad establecidos por SiNNá, y su capacidad de distribución a nivel nacional, que garantiza la viabilidad del modelo de negocio y su potencial extensión como sistema de franquicias, sin que represente limitación operativa.

Además, cualquier persona con otro tipo de intolerancias podrá notificarlo con antelación, y se adaptarán los platos en la medida de lo posible para garantizar su seguridad y comodidad.

Seguridad Alimentaria

Uno de los ejes fundamentales de la estrategia de producto de SiNNá es la transparencia en la información sobre alérgenos y la seguridad en la manipulación de los alimentos. Para ello, se han implementado las siguientes medidas:

- Señalización de alérgenos: el menú cuenta con una simbología clara y visual que indica la presencia de alérgenos en cada plato.
- Formación del personal: todos los empleados del establecimiento reciben capacitación específica en materia de seguridad alimentaria y gestión de alérgenos, a través de talleres y cursos previos a su incorporación.
- Protocolos de seguridad: se han establecido procedimientos estrictos para evitar la contaminación cruzada y garantizar la seguridad de los alimentos en todo el proceso de manipulación.

Protocolos

Para asegurar la transparencia en los protocolos, SiNNá buscará la obtención de certificaciones oficiales en materia de seguridad alimentaria, entre las que destacan:

- Certificado ISO 22005 - Trazabilidad: Esta certificación es un requisito obligatorio según el RE-178/2002 de Seguridad Alimentaria. Su implementación en SiNNá garantizará un sistema de trazabilidad robusto que va más allá del mero cumplimiento legal, permitiendo un control exhaustivo sobre los ingredientes y procesos empleados.
- Certificación BRCGS: Esta certificación asegura la legalidad, seguridad y calidad de los productos fabricados. Entre sus beneficios se encuentran la reducción de costos por errores en la producción, la mejora de la comunicación con proveedores y la optimización de la documentación de seguridad alimentaria. También facilita auditorías combinadas con otros esquemas de calidad, estableciendo criterios claros de seguridad para proveedores y asegurando transparencia y rigor en los procesos.

Ambas certificaciones pueden solicitarse de manera simultánea, ya que sus enfoques son complementarios. Para ello, SiNNá contactará con un organismo certificador como AENOR para solicitar una auditoría conjunta. Este proceso comenzará con una evaluación del sistema de gestión de seguridad alimentaria y las condiciones de las instalaciones de procesamiento. Posteriormente, se llevará a cabo una auditoría documental y de cumplimiento en las instalaciones. Una planificación eficiente permitirá optimizar tiempos y costes, asegurando el cumplimiento de ambos estándares en un solo proceso.

Conclusión

La estrategia de producto de SiNNá se basa en la combinación de calidad, seguridad y transparencia, con el objetivo de ofrecer una experiencia gastronómica confiable.

1 SEGURIDAD

La obtención de certificaciones reconocidas, la captación y formación del personal y la señalización clara en la carta refuerzan la confianza del consumidor en la propuesta del establecimiento.

2 CONFIANZA

Se reflejan en la obtención de certificaciones, la preparación del personal en alérgenos y la claridad en la información de la carta. Estos elementos contribuirán a la creación de una relación con los clientes basada en la confianza y honestidad.

3 GASTRONOMÍA

Además, la diversidad del menú, y que sea 100% libre de glúten y lactosa, permite a los clientes disfrutar de una oferta gastronómica completa, asegurando una experiencia satisfactoria, variada y libre de riesgos para personas con intolerancias alimentarias.

4.5.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios de SiNNá se ha diseñado considerando tanto el posicionamiento del restaurante en el mercado como su propuesta de valor centrada en la seguridad alimentaria, la confianza y la experiencia gastronómica. Dado que el público objetivo está compuesto por personas con una economía estable de nivel medio-alto, dispuestas a pagar un extra por productos que garanticen calidad y seguridad, la fijación de precios refleja este valor añadido sin comprometer la accesibilidad ni la rentabilidad del negocio.

Análisis Competitivo y Posicionamiento de Precios

El estudio de precios relativos respecto a la competencia directa (Pizza Natura, Flavia y As de Bastos) ha permitido determinar que los precios de SiNNá se encuentran dentro del rango de mercado, con diferencias estratégicas según la categoría de producto:

- Entrantes: SiNNá ofrece los precios más bajos en esta categoría (11€), situándose por debajo de la competencia (14,2€ - 17,9€). Esta estrategia busca atraer a nuevos clientes, fomentando la prueba del restaurante sin una barrera de entrada elevada.
- Platos principales: representan el punto fuerte del restaurante, con un precio ligeramente superior a la media del mercado (22,2€ vs. 19,3€ - 22,1€). Esta diferenciación se justifica por la alta especialización en la elaboración de platos seguros para intolerantes, con ingredientes de calidad y procesos de control más rigurosos.

- Postres: se han fijado precios alineados con la competencia (6€ - 6,5€), asegurando que la oferta siga siendo atractiva sin afectar la percepción de valor.

Pizza natura		
Entrantes	Principales	Postres
14,5	18,13	8,4

As de Bastos		
Entrantes	Principales	Postres
14,2	19,3	6

Flavia		
Entrantes	Principales	Postres
17,9	22,1	7,5

SiNNá		
Entrantes	Principales	Postres
11	22,2	6,5

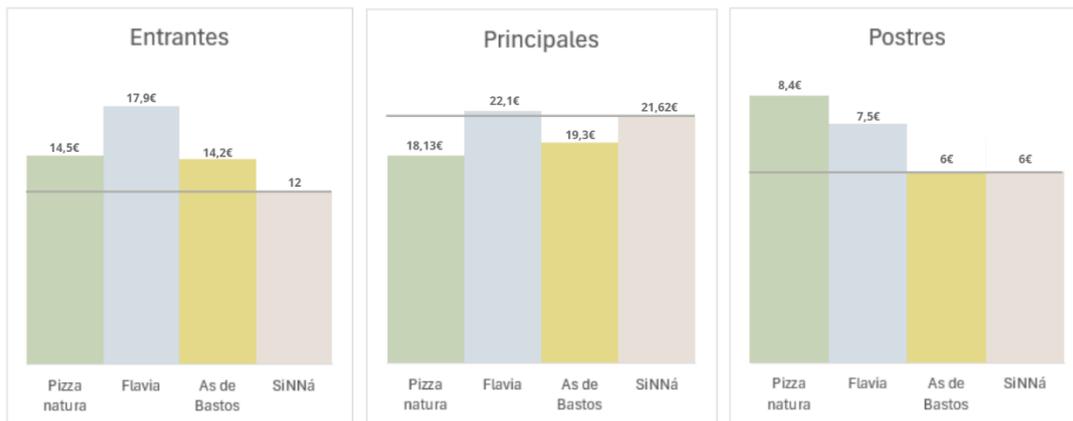


Figura 19: Análisis de precios en comparación con competencia directa

Figura 18: Gráfico visual del análisis de precios

Si bien los precios de SiNNá se encuentran dentro de los rangos de la competencia directa, es importante considerar que podrían percibirse como algo superiores en comparación con la competencia indirecta, donde el ticket medio se sitúa en torno a los 20-25€. Sin embargo, esta diferencia se justifica por la propuesta de valor única del restaurante, centrada en ofrecer un entorno 100% seguro lo que supone un valor diferencial para el cliente.

Este enfoque permite posicionar el restaurante dentro del sector sin comprometer su rentabilidad y asegurando la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Además, el análisis del comportamiento del consumidor muestra que existe una tendencia creciente en la disposición a pagar más por experiencias gastronómicas diferenciadas y seguras, especialmente en nichos de mercado como el de personas con intolerancias alimentarias. Esto refuerza la estrategia de SiNNá, alineando su propuesta de valor con la demanda real del mercado.

Ticket Medio Estimado

El ticket medio estimado en el restaurante se sitúa entre 30 y 35 euros por persona, considerando una combinación típica de consumo que incluye entrantes para compartir, un plato principal, bebida y postre.

El precio final del ticket tenderá a variar considerablemente en función de distintos factores, siendo los más determinantes:

- Cantidad de bebidas consumidas, dado que el consumo adicional de bebidas incrementa el gasto total por persona.
- Número de entrantes pedidos, ya que compartir varios entrantes puede aumentar el costo medio por comensal.

Esta estimación permite prever un rango de gasto acorde con la propuesta de valor del restaurante, asegurando un equilibrio entre accesibilidad y rentabilidad.

La fijación de precios de SiNNá responde a tres factores clave:

- Valor añadido y diferenciación: a diferencia de restaurantes tradicionales, SiNNá garantiza una experiencia sin riesgos para personas con intolerancias alimentarias. Esto implica costes adicionales en formación del personal, certificaciones y control de proveedores, que se trasladan a los precios de manera estratégica, especialmente en los platos principales.
- Disposición a pagar del cliente objetivo: según estudios propios, más del 50% de los encuestados con intolerancias están dispuestos a pagar entre un 5% y un 15% más por una oferta gastronómica segura. Esto valida la estructura de precios seleccionada.
- Sostenibilidad del negocio: la estrategia de precios equilibra accesibilidad con rentabilidad, permitiendo cubrir los costes adicionales sin afectar la competitividad del restaurante en el mercado.

Conclusión

Gracias al análisis de precios y segmentación, SiNNá logra posicionarse de manera efectiva dentro del sector gastronómico especializado. A pesar de que su ticket medio podría percibirse como superior al de ciertos restaurantes de competencia indirecta, este posicionamiento responde a la necesidad de ofrecer un producto de alta calidad y seguro para su público objetivo. Al mantener precios competitivos en entrantes y postres y potenciar el valor de los platos principales, el restaurante garantiza una propuesta equilibrada que maximiza tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad del negocio.

4.5.3 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de SiNNá se estructura en dos fases claramente definidas:

- Durante los tres primeros años de actividad, se prevé la apertura de un local propio por año con el objetivo de consolidar una imagen de marca sólida, validar el modelo de negocio y analizar su capacidad de escalabilidad y expansión en el mercado nacional.
- Una vez alcanzada esta fase inicial y comprobada la viabilidad del concepto en los primeros años, se contempla la evolución hacia un modelo de franquicia a como vía principal de crecimiento. El objetivo a medio plazo es alcanzar una red

de 11 (3+8 franquiciados) locales operativos distribuidos en las principales ciudades españolas, tales como Valencia, Barcelona, Sevilla, Málaga, San Sebastián, Santander y Bilbao.

A continuación, se detalla el plan de distribución correspondiente al primer establecimiento, cuya apertura está prevista para principios de 2026.

Primer local Sinna:

Tras un estudio detallado de las mejores zonas de Madrid, se ha seleccionado la Calle General Martínez Campos, ubicada en el barrio de Chamberí, más concretamente la zona de Almagro, como el lugar ideal para la apertura del primer establecimiento de SiNNá. A continuación, se analizan los factores clave que justifican esta elección:

1. Ubicación Privilegiada en un Barrio de Alto Poder Adquisitivo

La Calle General Martínez Campos se encuentra en Chamberí, uno de los barrios más exclusivos de Madrid, caracterizado por su combinación de zonas residenciales, oficinas y comercios de alto nivel.

- Chamberí es conocido por su población con una renta per cápita alta, lo que se refleja en el precio medio de la vivienda, que supera los 6.000 €/m². Este dato indica que la zona cuenta con clientes dispuestos a pagar por experiencias gastronómicas diferenciadas y de calidad.⁵



Figura 20: Renta per capita de la localización del primer local

2. Flujo Constante de Clientes por la Proximidad a Oficinas y Residencias

Uno de los mayores atractivos de la Calle General Martínez Campos es la diversidad y estabilidad de su flujo de clientes, gracias a la combinación de trabajadores de oficinas, residentes y visitantes de la zona.

- Alta concentración de oficinas: la calle está rodeada de despachos profesionales, sedes de empresas y embajadas, lo que asegura una afluencia constante de empleados y ejecutivos en busca de opciones gastronómicas saludables y accesibles durante la jornada laboral.
- Zona residencial de alto nivel: a diferencia de áreas puramente comerciales, General Martínez Campos está rodeada por un entorno residencial premium, lo que genera una clientela fiel y recurrente. Los vecinos de la zona tienden a

⁵ <https://wgi.es/blog/barrios-ricos-de-madrid/>

frecuentar los negocios locales y valoran las opciones de calidad cerca de sus hogares.

3. Excelente Conectividad con el Resto de la Ciudad

La accesibilidad es un factor determinante para cualquier negocio de restauración, y la Calle General Martínez Campos se encuentra estratégicamente conectada con las principales vías de transporte de Madrid.

- Transporte público eficiente
- Proximidad a vías principales como al Paseo de la Castellana y a otras arterias clave de Madrid facilita el acceso en transporte privado y la visibilidad del establecimiento.
- Zona de paso para turistas y visitantes: aunque Chamberí no es un barrio turístico en sí mismo, su cercanía a áreas comerciales y culturales como Nuevos Ministerios y el Paseo del Prado hace que reciba un flujo constante de visitantes.

4. Alta Demanda Gastronómica con Espacio para Diferenciación

Chamberí es una de las zonas con mayor desarrollo gastronómico en Madrid, con una creciente demanda de restaurantes que ofrezcan conceptos innovadores, saludables y de calidad.

- Cercanía a la Calle Ponzano: si bien la Calle Ponzano es un referente gastronómico en Madrid, su enfoque principal está en la oferta de tapas y ocio nocturno. La Calle General Martínez Campos ofrece una oportunidad de captar un público similar, pero con una propuesta diferenciada.
- Espacio para fidelización: mientras que en zonas saturadas la competencia es feroz, en General Martínez Campos hay margen para posicionar SiNNá como un referente de comida de calidad, generando una base de clientes recurrentes y leales.

5. Costes de Alquiler Competitivos

A pesar de estar en una de las zonas más exclusivas de Madrid, la Calle General Martínez Campos ofrece costes de alquiler más accesibles en comparación con otras áreas de alto poder adquisitivo, como el Barrio de Salamanca.

- Precio medio del alquiler: en Chamberí, el coste medio de alquiler de locales comerciales es de 24,5 €/m², lo que supone un gasto mensual estimado de entre 3.920 y 4.165 € para un local de 160-170 m².
- Relación coste-beneficio favorable: en comparación con zonas como el Barrio de Salamanca (30 €/m²) o el Centro de Madrid (27 €/m²), Chamberí ofrece una rentabilidad mayor con menor inversión inicial.

Local

El precio medio de alquiler de un local con estas características de 25€/m², lo que significa un gasto de 4.250 € aproximadamente al mes

El local contará con las siguientes características:

Espacio de aproximadamente 165m² con la siguiente distribución:

- Sala: Capacidad máxima de 40 clientes
- Zona de barra
- Cocina
- Almacén
- Servicio unisex y adaptado a minusválidos



Figura 21: Planos y distribución del local (Elaboración propia con HomeByMe)

Asunciones sobre los ingresos por franquicia

Fee de entrada: Durante esta primera fase de expansión, no se contempla el cobro de un fee de entrada, con el objetivo de facilitar la adopción del modelo por parte de los primeros franquiciados estratégicos. A partir del año 2032, y considerando el posicionamiento y reconocimiento alcanzado por SiNNá, se evaluará la posibilidad de establecer un monto adecuado para la adquisición de cada nueva franquicia.

Royalties: Se establecerá un royalty del 5% sobre la facturación mensual, pagado por cada franquicia al franquiciador. Este porcentaje cubrirá:

- El acceso a un modelo de negocio probado, sostenible y rentable.
- El uso de una estrategia de marca consolidada y campañas de marketing centralizadas.
- La inclusión en las acciones promocionales globales como email marketing, gestión de redes sociales o eventos organizados por la marca.
- Formación inicial y continua del personal, asegurando la coherencia operativa y de experiencia del cliente.

El proceso de escalabilidad a un modelo de franquicia comenzará en 2028 en el que se abrirán los dos primeros locales franquiciados, tras comprobar la sostenibilidad del modelo con los dos primeros locales SiNNá (2026 y 2027).

A continuación, se detalla la proyección de aperturas de franquicias para los próximos cinco años:

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propio	1º local	2º local	3º local			
Barcelona x2			1ª y 2ª franquicia			
Sevilla				3ª franquicia		
Valencia				4ª franquicia		
San Sebastián					5ª franquicia	
Malaga					6ª franquicia	
Santander						7ª franquicia
Bilbao						8ª franquicia

Figura 22: Proyección de apertura de locales

Conclusión

GENERAL MARTÍNEZ CAMPOS, ALMAGRO

- ✓ Ubicación privilegiada en Chamberí, un barrio de alto poder adquisitivo con un equilibrio entre residencias, oficinas y comercios.
- ✓ Flujo constante de clientes, asegurado por la combinación de trabajadores de oficinas y residentes con alta fidelidad.
- ✓ Excelente conectividad, con varias estaciones de metro y autobuses que facilitan el acceso desde diferentes puntos de Madrid.
- ✓ Alta demanda gastronómica con espacio para diferenciarse de la competencia y captar clientes interesados en comida saludable y de calidad.
- ✓ Costes de alquiler razonables, que permiten una mayor rentabilidad en comparación con otras zonas premium de Madrid

Esta elección garantiza una base sólida para el posicionamiento inicial de la marca y su consolidación como restaurante de referencia en alimentación inclusiva.

Una vez estabilizada la operación del primer local y tras un análisis de desempeño y rentabilidad, se procederá a evaluar la apertura del segundo punto de venta en zonas con alto encaje estratégico, como Plaza Azca o Recoletos. De la misma manera se hará para la apertura del tercer local. Estas áreas presentan un perfil demográfico y un flujo peatonal altamente alineado con el público objetivo de SiNNá, además de mantener niveles de alquiler viables para el negocio.

El objetivo principal durante estos tres primeros años es consolidar una imagen de marca sólida y reconocible, sentando las bases para una posterior expansión mediante el modelo de franquicias con las características previamente descritas.

4.5.4 Estrategia de promoción

Objetivo general:

Consolidar SiNNá como el restaurante de referencia en Madrid para personas con intolerancias alimentarias, logrando notoriedad, generación de tráfico y conversión a clientes recurrentes en su primer año de apertura.

SiNNá, de este modo puede medir de forma continua su grado de conocimiento de marca, su nivel de consideración, su capacidad de conversión en clientes, su éxito en la fidelización y el grado de prescripción logrado en su primer año de actividad.

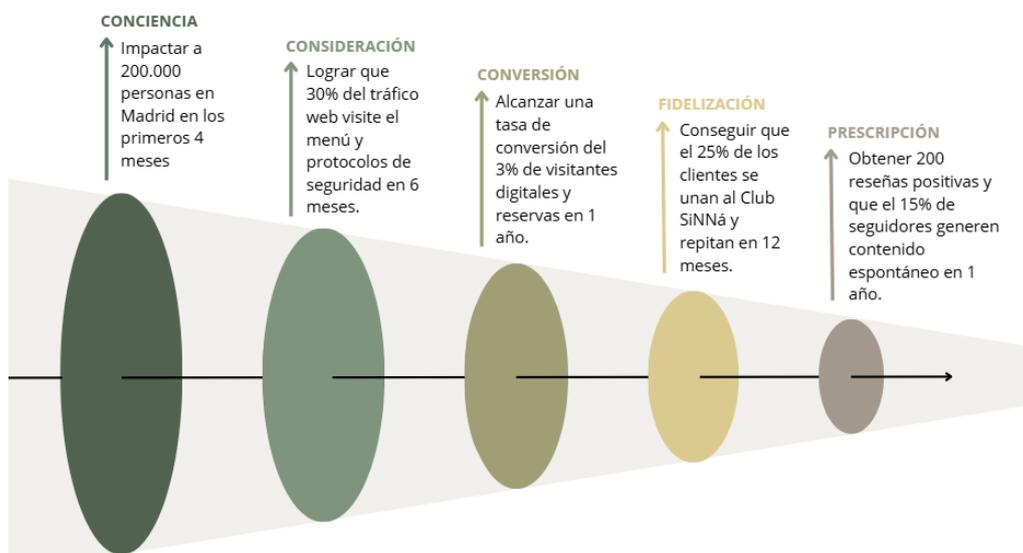


Figura 23: : Marketing funnel con objetivos

Marketing Funnel – SMART objectives

- Awareness (Conciencia): Alcanzar a 200.000 personas en Madrid mediante campañas en redes sociales (Facebook, Instagram), spotify ads, y colaboraciones en podcasts en los primeros 4 meses desde la apertura.

- Consideration (Consideración): Conseguir que al menos el 30% del tráfico web generado visite la sección del menú y los protocolos de seguridad alimentaria en la web oficial, en un plazo de 6 meses tras la apertura.
- Conversion (Conversión): Lograr una tasa de conversión del 3% entre visitantes digitales (web/redes) hacia reservas de mesa o pedidos a domicilio, durante el primer año de actividad.
- Loyalty (Fidelización): Alcanzar que al menos un 25% de los clientes se inscriban en el Club SiNNá (base de datos de email marketing) y repitan visita en los primeros 12 meses.
- Advocacy (Prescripción): Conseguir al menos 200 reseñas positivas ($\geq 4,5$ ★) en Google Maps, Tripadvisor y Yelp, y lograr que el 15% de los seguidores en Instagram y TikTok compartan contenido espontáneo relacionado con SiNNá en el primer año.

5. PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING

El siguiente plan de acción de marketing tiene como objetivo posicionar a SiNNá como un referente gastronómico inclusivo en el barrio de Chamberí, Madrid, a través de una estrategia que combina medios pagados, propios y ganados (Paid, owned y earned). Las acciones propuestas están diseñadas para atraer, convertir y fidelizar a un público objetivo altamente segmentado, con especial interés en la alimentación saludable y adaptada a intolerancias.

5.1 Detalle del plan de acción

5.1.1 Paid Media

- Campañas de Ads en RRSS: Segmentadas a personas en Madrid interesadas en salud, intolerancias alimentarias, comida saludable, veganismo, vida consciente, etc.
- Display/Google Ads (SEM): Campañas de búsqueda sobre términos como “restaurante sin gluten Madrid”, “comer sin lactosa Madrid”, “comida sin alérgenos Chamberí”.
- Campañas de retargeting dinámico: Impactar a usuarios que hayan visitado la web o interactuado en redes sociales, orientados a conversión.
- Activar campañas por geolocalización para impactar en personas que estén físicamente cerca. En un radio de 2-3 km alrededor del local en Chamberí (Google Ads y Facebook/Instagram Ads).
- Colaboraciones con influencers especializados:



Figura 24: Perfil de influencer 1

1. Paufeel es una creadora de contenido enfocada en nutrición y hábitos de vida saludable. Su actividad se centra en la elaboración y difusión de recetas saludables, adaptadas especialmente para personas con intolerancias alimentarias como el gluten o la lactosa. Su perfil resulta de gran interés para SiNNá debido a su capacidad de generar credibilidad en un público muy segmentado y afín a los valores de la marca.



Figura 25: Perfil de influencer 2

2. Manu Ochoa es una influencer joven que combina su actividad profesional en el sector empresarial con la generación de contenido lifestyle en redes sociales. Entre sus temáticas principales destacan la moda, las recomendaciones de restaurantes y el ocio urbano. Su perfil y estilo de vida se asemejan notablemente al buyer persona de SiNNá, lo que facilita una conexión auténtica con el público objetivo de la marca.



Figura 26: Perfil de influencer 3

3. Kino Jerez es un creador de contenido especializado en gastronomía, centrado en la recomendación de restaurantes que presentan características diferenciales y propuestas culinarias variadas. Su perfil resulta relevante para SiNNá, ya que permite alcanzar a un público interesado en experiencias gastronómicas únicas y de calidad.
- Colaboraciones en podcasts o programas digitales locales: Relacionados con gastronomía, salud, intolerancias o emprendimiento.



Figura 27: Colaboración con podcast 1

1. *A comer se aprende*: es un pódcast centrado en la divulgación de hábitos de alimentación saludable, sostenibles y adaptados a diferentes necesidades dietéticas. Sus episodios abordan temáticas como intolerancias alimentarias, nutrición consciente y gastronomía inclusiva, convirtiéndolo en un canal idóneo para alcanzar a un público interesado en la alimentación segura y personalizada, totalmente alineado con los valores de SiNNá.



Figura 28: Colaboración con podcast 2

2. *Restaurantes con alma*: explora historias y proyectos gastronómicos con propósito, destacando restaurantes que apuestan por valores diferenciales como la sostenibilidad, la innovación social o la adaptación a colectivos específicos. Su audiencia, sensibilizada hacia conceptos como la autenticidad y el compromiso, resulta estratégica para posicionar SiNNá como una propuesta única destinada a personas con intolerancias alimentarias.
- Spotify Ads: campaña de notoriedad en la que se utilizarán anuncios de audio y vídeo breves, enfocados en destacar la propuesta inclusiva y segura de SiNNá, con segmentación por intereses (gastronomía, vida saludable, sostenibilidad, alimentación) y geolocalización. Se llevará a cabo al inicio de la campaña, entre finales del mes de septiembre y el inicio de octubre. Teniendo como objetivo aumentar el conocimiento de marca y generar tráfico web cualificado desde plataformas de escucha afines al público objetivo.

5.1.2 Owned Media

- SEO - Web oficial optimizada: información sobre menús, protocolos de seguridad alimentaria, y reserva online.
- Redes sociales propias (Instagram, TikTok, Facebook): contenido constante con platos, procesos de seguridad, historias de clientes.
- Email marketing: newsletter mensual con novedades, ofertas y contenido de valor para los clientes inscritos al *CLUB SiNNá*.
- App propia (Fase futura): para pedidos a domicilio de forma segura y personalizada.

5.1.3 Earned Media

- Publicaciones espontáneas
- Reseñas positivas en Google Maps, Tripadvisor...
- Notas de prensa para prensa local y medios de gastronomía.
- Boca a boca positivo: clientes satisfechos recomendando el restaurante.

5.2 KPI´s

Estos indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirán medir de manera precisa la efectividad de las acciones propuestas y ajustar las estrategias de marketing de forma ágil y basada en datos, asegurando así el cumplimiento de los objetivos del primer año de apertura.

Los Key Performance Indicators elegidos para la medición son:

Paid Media (IG/FB Ads)

- KPI: Alcance y tasa de clics (CTR) en Instagram y Facebook Ads.
- Objetivo: Lograr un alcance de 200.000 personas en Madrid y obtener una tasa de clics (CTR) superior al 1,5% durante el primer año de actividad.

Paid Media (Display/Google/SpotifyG Ads)

- KPI: Ratio de conversión de búsqueda.
- Objetivo: Conseguir que al menos el 5% de los usuarios que hagan clic en los anuncios de búsqueda se conviertan en reservas de mesa o pedidos a domicilio.

Owned Media (Web)

- KPI: Tráfico web mensual.
- Objetivo: Alcanzar un tráfico medio superior a 4.000 visitas mensuales en la web oficial de SiNNá.

Owned Media (Instagram/ X)

- KPI: Número de seguidores y tasa de engagement.
- Objetivo: Construir una comunidad de 5.000 seguidores en Instagram y mantener un engagement rate superior al 4%.

Owned Media (Email marketing – Club SiNNá)

- KPI: Tasa de apertura y tasa de clics en campañas de email.
- Objetivo: Lograr una tasa de apertura superior al 30% y una tasa de clics interna superior al 4% en las newsletters enviadas a los miembros del Club SiNNá.

Earned Media (Reseñas en plataformas online)

- KPI: Número y valoración media de reseñas en Google Maps, Tripadvisor y Yelp.

- **Objetivo:** Conseguir más de 150 reseñas positivas con una valoración media igual o superior a 4,6 estrellas en las principales plataformas de reseñas.

Earned Media (Publicaciones espontáneas de influencers y clientes)

- **KPI:** Número de publicaciones espontáneas en redes sociales.
- **Objetivo:** Obtener al menos 50 publicaciones espontáneas (posts, stories o reseñas) de clientes o microinfluencers no pagados durante el primer año.

Conversión General

- **KPI:** Ratio de conversión de visitantes web a clientes reales (reservas o pedidos).
- **Objetivo:** Alcanzar una conversión del 2%-3% de los visitantes de la web en reservas efectivas o pedidos a domicilio confirmados.

5.3 Presupuesto

Concepto	Inversión aproximada
Campañas (Display Ads + SEM)	6.500 €
Google Ads (geolocalizados+retargeting)	4.500 €
Colaboraciones con influencers	8.000 €
Colaboraciones en podcasts	3.000 €
Campaña en Spotify Ad Studio	5.000 €
Agencia de marketing digital (ChefDigital)	10.000 €
Creación de web	7.000 €
Gestión de RRSS y email marketing	6.000 €
Presupuesto estimado	50.000 €

Figura 29: Presupuesto estimado de gastos de marketing

5.4 Calendarización de la campaña:

	Enero	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sept	Oct	Nov	Dic
PAID MEDIA												
Instagram/Facebook Ads	X	X	X	X					X	X		
Google Ads (SEM)	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Retargeting dinámico (web y RRSS)				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Geolocalización Ads	X	X	X	X					X	X		
Colaboraciones con influencers	X	X					X	X			X	X
Colaboraciones en podcasts locales	X	X	X									
Spotify Ads (campaña de 4 semanas)		X	X									
OWNED MEDIA												
SEO - Web oficial optimizada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redes sociales propias (contenido constante)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Email marketing (newsletter - Club SiNNá)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo App (fase futura)												X

Figura 30: Calendarización de la campaña (enero 2026 - diciembre 2026)

6. ANÁLISIS OPERATIVO

6.1 Evaluación de la viabilidad operativa

El modelo operativo de SiNNá ha sido diseñado para garantizar una experiencia gastronómica segura, eficiente y escalable. Desde la disposición del espacio hasta la organización interna, cada decisión responde a la necesidad de evitar la contaminación cruzada, garantizar la trazabilidad de los ingredientes y ofrecer un servicio ágil y controlado.

El restaurante contará con una cocina central totalmente libre de gluten y lactosa, diseñada para optimizar la producción y asegurar un entorno sin riesgo de contaminación. La distribución del local, con zonas diferenciadas para preparación, cocción, emplatado y almacenaje, permite mantener los estándares exigidos. Además, los equipos de cocina, menaje y utensilios estarán debidamente identificados y separados por uso mediante diferenciadores de distintos colores, evitando la mezcla de alérgenos.

La operativa diaria contempla turnos bien definidos y una plantilla formada por personal especializado, incluyendo camareros, cocineros y un responsable de APPCC. La eficiencia se apoyará también en procesos estandarizados y una fuerte digitalización del sistema de pedidos, reservas y gestión de stock, lo que facilitará el crecimiento bajo el formato de franquicia.

Gracias a esta estructura operativa, SiNNá puede alcanzar una alta rotación en sala (hasta 40 comensales por turno), manteniendo la calidad del servicio y asegurando tiempos de espera reducidos.

La estandarización de procesos, el soporte tecnológico y la capacitación continua del equipo aseguran que la operativa de SINNA es escalable y replicable, lo que permitirá una expansión ordenada bajo el modelo de franquicia sin pérdida de control sobre los estándares de seguridad y calidad.

6.2 Integración tecnológica

La tecnología será una aliada fundamental en la operativa de SiNNá. Desde la cocina hasta la gestión del cliente, la integración de herramientas digitales aportará eficiencia, seguridad y trazabilidad.

En cocina, se incorporará un sistema digital de gestión de pedidos (KDS – Kitchen Display System), conectado con los terminales del personal de sala, que permitirá reducir errores y mejorar la coordinación. Además, los sistemas estarán programados para indicar automáticamente la presencia de alérgenos o restricciones específicas en los pedidos.

Para la gestión comercial, se utilizará un software de punto de venta (TPV) adaptado al sector restauración, que facilitará la facturación, el control de inventarios, la trazabilidad de ingredientes y el análisis de datos de consumo. Esta herramienta incluirá además funcionalidades CRM (gestión de clientes), útiles para campañas de fidelización y personalización de la experiencia.

La web oficial de SiNNá estará optimizada para reservas online, pedidos para llevar (takeaway) y consultas detalladas de menú e información nutricional. También se integrará con plataformas de email marketing para la gestión del Club SiNNá, permitiendo mantener una relación directa con los clientes más fieles.

A nivel corporativo, el uso de herramientas colaborativas como Trello permitirá estandarizar procesos, compartir manuales operativos entre franquiciados y llevar una trazabilidad documental eficaz de la cadena y las estrategias llevándose a cabo.

6.3 ¿Por qué no delivery y sí takeaway?

SiNNá ha optado por implementar un servicio de takeaway en lugar de delivery tradicional por razones estratégicas, operativas y de seguridad alimentaria.

Desde una perspectiva operativa, la entrega de alimentos especializados fuera del local, especialmente aquellos preparados para personas con intolerancias alimentarias, supone un riesgo elevado de contaminación cruzada, pérdida de temperatura óptima y problemas en la presentación del plato. El transporte, que suele depender de empresas externas o riders, escapa al control del restaurante, lo que compromete la trazabilidad y puede afectar la confianza del consumidor en la marca.

Por el contrario, el modelo takeaway permite mantener el control total sobre el empaquetado, garantizar que el cliente reciba su pedido directamente desde la cocina, y asegurar que el contenido cumple con los protocolos sanitarios internos.

Además, el takeaway se adapta a las rutinas de los perfiles target del restaurante: profesionales urbanos, familias o estudiantes que buscan soluciones rápidas, saludables y confiables sin renunciar a la seguridad. También evita las comisiones asociadas a plataformas de delivery, preservando el margen de rentabilidad.

Por estas razones, SiNNá apuesta inicialmente por un modelo operativo híbrido entre sala y takeaway, descartando de momento el delivery, sin cerrar la puerta a su inclusión futura en caso de poder garantizar los estándares exigidos.

6.4 Cadena de valor: del proveedor a la mesa

La cadena de valor de SiNNá ha sido diseñada para garantizar la máxima seguridad alimentaria, trazabilidad y eficiencia operativa. Cada fase está planificada para minimizar riesgos, optimizar tiempos y asegurar una experiencia de cliente alineada con los valores de la marca.



Figura 31: Cadena de valor

1. Selección y homologación de proveedores

- SiNNá trabaja exclusivamente con proveedores certificados que garantizan productos libres de gluten, lactosa y otros alérgenos identificados.
- Todos los proveedores deben cumplir con normativas europeas de etiquetado, trazabilidad y certificaciones específicas.
- Se establece un proceso de homologación que incluye auditorías, pruebas de producto y análisis según categorías de riesgo.

2. Recepción y almacenamiento

- La recepción de mercancías se realiza en franjas horarias específicas, minimizando la interferencia con la operativa diaria.
- Cada lote recibido es inspeccionado visualmente, verificado con el albarán y registrado en el sistema digital, asegurando la trazabilidad completa desde el origen.
- Los productos se almacenan en zonas claramente diferenciadas según su categoría y su riesgo de alérgenos.

3. Procesado y manipulación en cocina

- La cocina está dividida en zonas de trabajo independientes para distintos tipos de productos, reduciendo el riesgo de contaminación cruzada.
- Cada utensilio, está identificado por color y uso específico, siguiendo un protocolo de limpieza y desinfección entre turnos y servicios.
- Los cocineros trabajan con recetas estandarizadas, asegurando homogeneidad y seguridad en la preparación.

4. Montaje de platos y control final

- El emplatado se realiza en una zona limpia, separada del área de cocinado, donde se efectúan los últimos controles visuales.
- En el caso de platos con personalizaciones por intolerancias específicas adicionales, se incluyen marcadores físicos (etiquetas de color) para identificar el plato durante todo el trayecto hasta el cliente.
- El personal de sala verifica la comanda con el sistema KDS antes de servirla.

5. Servicio en sala o entrega en takeaway

- En sala, el camarero entrega el plato indicando la composición y resolviendo dudas del cliente. Todo el personal ha recibido formación en comunicación sobre alérgenos.
- En la modalidad takeaway, el pedido se entrega en envases biodegradables identificados con nombre, alérgenos y fecha/hora de preparación. El packaging está diseñado para evitar mezclas y derrames durante el transporte del cliente.

6. Post-servicio y control de calidad

- Se registran todas las incidencias o devoluciones en el sistema para analizar patrones y tomar decisiones de mejora.
- El equipo de APPCC realiza auditorías internas periódicamente sobre limpieza, manipulación y trazabilidad, documentadas en el sistema central.
- Además, se aplican encuestas post-visita y un programa de fidelización (Club SiNNá) para recoger feedback del cliente, lo que alimenta una mejora continua del servicio.

7. ORGANIZACIÓN Y RRHH

7.1. Estructura organizativa

La organización de SiNNá se plantea bajo un modelo funcional, claro y adaptable a su expansión mediante franquicias. El primer local piloto, ubicado en Madrid, servirá como referencia y base para la estandarización de procesos. La estructura se divide en dos niveles principales:

7.1.1 Central / Oficina matriz (Franquiciador)

Encargada de la gestión estratégica, desarrollo de marca, control de calidad, expansión y soporte a los franquiciados. Esta área debe mantenerse pequeña pero eficiente.

- CEO / Fundador: Supervisión general del negocio y expansión.
- Responsable de marketing: gestión de campañas digitales, comunicación de marca, y relación con agencia externa.
- Responsable administrativo-contable: control financiero, contabilidad y relación con proveedores.
- Responsable de seguridad y formación alimentaria: asegura cumplimiento de protocolos en todos los locales, y está al tanto de actualizaciones.
- Responsable de expansión de franquicias: búsqueda de nuevas ubicaciones y gestión de franquiciados. Este puesto se incluirá a partir del año 3 donde se empezará a gestionar nuevos locales de tipo franquicia.

A partir del cuarto año, se prevé la necesidad de refuerzo en determinadas áreas. Por este motivo, la proyección financiera contempla la incorporación de nuevo personal en los años siguientes (2030, 2031).

7.1.2 Equipo en local SiNNá

Para garantizar un servicio apropiado y eficiente, protocolos de higiene estrictos y una experiencia completa, el equipo operativo estará conformado por las siguientes figuras:

Cocina:

- Chef principal: responsable de la elaboración de los platos y supervisión de la cocina. Formación en seguridad alimentaria.
- Ayudante de cocina: soporte en tareas de cocina.
- Encargado de control APPCC: figura especializada que garantiza trazabilidad, etiquetado y manipulación segura. Puede alternarse y apoyar con tareas de cocina si fuera necesario

Sala:

- Encargado/a de sala (1): lidera al equipo, supervisa el servicio y es responsable de la atención al cliente y resolución de incidencias.
- Camareros/as (5): atención directa, formación específica en alérgenos, gestión de pedidos. Estos rotarán según turnos garantizando siempre 3 activos, y en casa de periodos de alta demanda disponer de alguno más para reforzar el equipo y garantizar buen servicio.
- Responsable de takeaway: prepara y organiza pedidos para llevar, asegurando que se cumplan los protocolos de empaquetado seguro

Apoyo:

- Personal de limpieza (1): responsable de mantener en perfectas condiciones las zonas comunes, baños y cocina en horas valle.

Total, equipo operativo por local: 12 personas

7.2 Organigrama

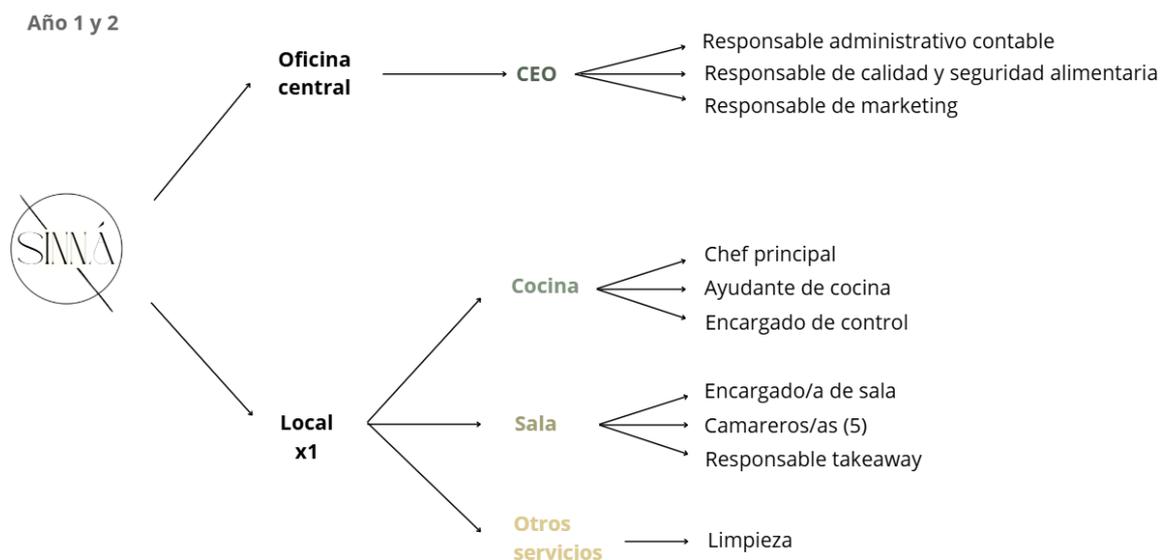


Figura 32: Organigrama de SiNNá años 1 y 2

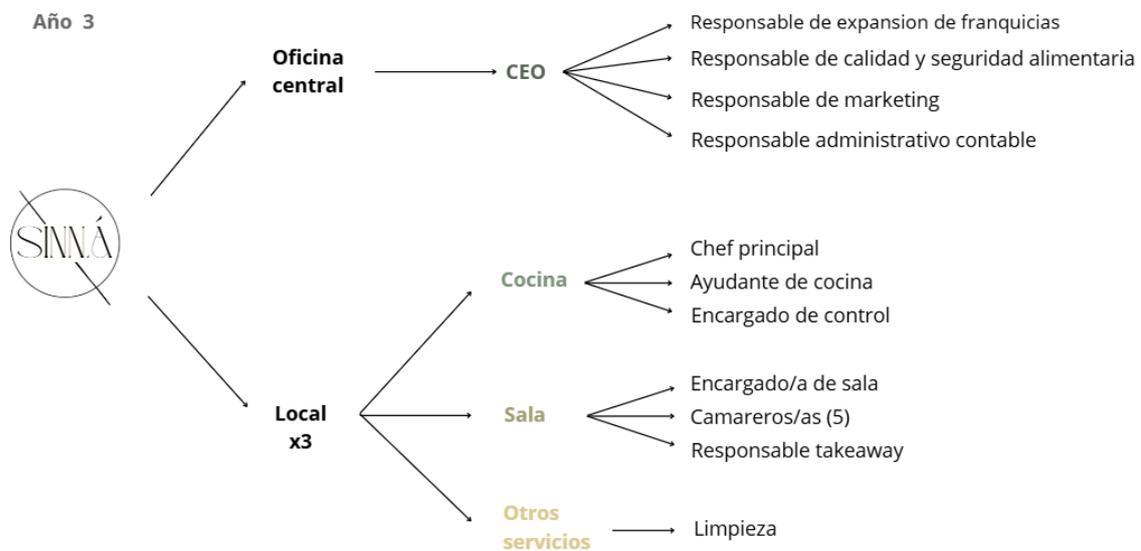


Figura 33: Organigrama de SiNNá año 3

7.3 Distribución salarial

Oficina Central (Año 1 y 2)		
Puesto	Neto anual	Coste empresa (€)
CEO / Fundador	28.000	36.400
Responsable calidad/seguridad	24.000	31.200
Responsable de marketing	24.000	31.200
Administrativo-contable (0,8 FTE)	18.000	23.400
Total oficina central (Año 1)	94.000	122.200 €

Oficina Central (Año 3)		
Puesto	Bruto anual (€)	Coste empresa (€)
CEO / Fundador	28.000	36.400
Responsable expansión franquicias	25.000	32.500
Responsable calidad/seguridad	24.000	31.200
Responsable de marketing	24.000	31.200
Administrativo-contable (0,8 FTE)	18.000	23.400
Total oficina central (Año 1)	119.000	154.700 €

Figura 34: Distribución salarial de la oficina central (2026,2027,2028)

Puesto	Numero personal	Jornada	Neto anual	Total (€) coste empresa
Chef principal	1	Completa	24.000	31.200
Ayudantes de cocina	2	Completa	48.000	62.400
Encargado/a seguridad	1	Completa	24.000	31.200
Encargado/a de sala	1	Completa	24.000	31.200
Camareros/as	5	3 Completas + 2 Parciales	96.000	124.800
Responsable delivery/takeaway	1	Parcial	24.000	31.200
Personal limpieza	1	Parcial	24.000	31.200
Subtotal personal local	12		264.000	343.200

Figura 35: Distribución salarial por cada local

8. REQUISITOS LEGALES

8.1 Requisitos legales para la apertura y operación del local

La apertura de un restaurante como SiNNá en la ciudad de Madrid requiere cumplir con una serie de permisos, licencias y normativas que garantizan su legalidad y funcionamiento adecuado. A continuación, se detallan los requisitos más relevantes para operar bajo el marco legal vigente.

Licencia de actividad y apertura:

Esta licencia es imprescindible para cualquier establecimiento de hostelería. Acredita que el local cumple con los requisitos de seguridad, accesibilidad, higiene, ventilación, insonorización y compatibilidad urbanística exigidos por el Ayuntamiento de Madrid.

Este trámite puede gestionarse mediante la modalidad de *Declaración Responsable*, lo que agiliza el proceso y permite iniciar la actividad una vez presentada toda la documentación técnica.

El coste medio de este trámite se sitúa entre los 1.000 y los 1.500 euros, y su obtención puede completarse en un plazo de dos a cuatro semanas.

Licencia sanitaria y sistema APPCC:

Todo establecimiento que manipule alimentos debe cumplir con la normativa higiénico-sanitaria vigente en la Unión Europea y en España. Aunque no existe una licencia sanitaria como tal, es obligatorio implementar un sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), documentado y adaptado al funcionamiento del restaurante. Además, el personal debe contar con formación específica en higiene alimentaria.

Para ello, suele ser necesario recurrir a consultorías externas para diseñar el plan de seguridad alimentaria, establecer protocolos, y realizar la formación inicial, con un coste estimado en torno a los 1000 euros.

Licencia de venta de alcohol:

En caso de que el establecimiento comercialice bebidas alcohólicas, es necesario obtener una licencia específica de venta de alcohol. Esta licencia se tramita ante el Ayuntamiento de Madrid y está regulada por la normativa autonómica.

En el caso de restaurantes con cocina y servicio en mesa, el coste estimado de esta licencia se sitúa entre los 300 y los 600 euros. También debe tenerse en cuenta que esta licencia implica respetar los horarios legales de consumo y venta de alcohol.

Licencia de obras:

En este caso se tratará de obras menores, como la pintura, instalación de mobiliario o decoración, las cuales, requieren una autorización sencilla cuyo coste es inferior a los 1.000 euros.

Declaración responsable de inicio de actividad:

Una vez obtenidas las licencias correspondientes y finalizadas las obras necesarias, debe presentarse ante el Ayuntamiento una *Declaración Responsable de Inicio de Actividad*. Este trámite habilita la apertura inmediata del local, siempre y cuando se cumpla con todos los requisitos legales exigidos. Esta figura legal sustituye, en la mayoría de los casos, a la antigua “licencia de apertura” y ha sido diseñada para reducir los tiempos de espera y favorecer la actividad emprendedora.

Seguros obligatorios:

Todo restaurante debe contar con un seguro de responsabilidad civil, que cubra posibles daños a terceros derivados de su actividad, incluyendo accidentes a clientes o problemas relacionados con los alimentos.

El importe anual de este seguro se sitúa entre 300 y 500 euros, dependiendo de las coberturas contratadas.

Asimismo, es altamente recomendable disponer de un seguro multirriesgo, que proteja al local frente a incendios, robos o daños en las instalaciones, con un coste estimado adicional de entre 400 y 600 euros anuales.

8.2 Elementos clave para escalar legalmente una franquicia

SiNNá ha sido concebido como un modelo escalable mediante franquicias. Para ello, debe cumplir con los siguientes elementos legales esenciales:

Registro de la marca “SiNNá”

Debe registrarse en la *Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)*. Este registro protege el nombre, logotipo y elementos visuales frente a posibles usos no autorizados de la marca.

A futuro se estudiaría también el registro en la *EU IPO* ya que proporciona protección en toda la UE.

Contrato de franquicia profesional

Este es un documento legal que regula la relación entre franquiciador y franquiciado. Debe incluir:

- Obligación de usar imagen corporativa y menús estandarizados.
- Formación inicial y continua por parte del franquiciador.
- Control de calidad y cumplimiento de protocolos (APPCC, APP).
- Política de aprovisionamiento: centralizada o proveedores homologados.
- Territorio de exclusividad, duración, royalties y condiciones de rescisión.

Se recomienda su redacción por abogados especializados en franquicias.

Inscripción en el Registro de Franquiciadores

Aunque no es obligatoria, su inscripción en el Registro de Franquiciadores del Ministerio de Industria mejora la transparencia ante posibles franquiciados.

Permite:

- Demostrar la experiencia del franquiciador.
- Dar seguridad jurídica al modelo.
- Acceder más fácilmente a ciertos apoyos públicos.

8.3 Presupuesto

Concepto	Coste aproximado (€)
Licencia de actividad y apertura	1.300 €
Implantación del sistema APPCC y formación sanitaria	1.000 €
Licencia de venta de alcohol	500 €
Licencia de obras (menores)	700 €
Declaración responsable de inicio de actividad	0 €
Seguro de responsabilidad civil	400 €
Seguro multirriesgo del local	500 €
Registro de la marca "SiNNá" (OEPM)	200 €
Contrato de franquicia profesional	1.500 €
Inscripción en el Registro de Franquiciadores	0 €
Total estimado	6.100 €

Figura 36: Presupuesto de requisitos legales (permisos, licencias, seguros...)

9. FINANCIACIÓN

La viabilidad y el crecimiento del proyecto SiNNá dependen de una adecuada estructura de financiación que permita cubrir la inversión inicial y sentar las bases para la futura expansión. A continuación, se detalla el plan de financiación previsto para la apertura del primer local.

9.1. Inversión inicial

La inversión necesaria para la puesta en marcha del primer local asciende a 600.000€, desglosada en los siguientes conceptos principales:

- Reformas estructurales: adaptación del local para cumplir con las normativas sanitarias específicas para la manipulación de alimentos destinados a personas con intolerancias alimentarias.
- Compra de mobiliario, equipos de cocina y utensilios: incluye equipamiento especializado para evitar la contaminación cruzada (hornos, cámaras frigoríficas, menaje, etc.), así como mobiliario y elementos de decoración para la sala.

- Digitalización: implementación de sistemas informáticos para la gestión de reservas, control de alérgenos, trazabilidad de ingredientes y digitalización de la experiencia del cliente (app, TPV, etc.).
- Gastos legales: honorarios de asesoría jurídica para la constitución de la empresa, elaboración de contratos de franquicia y registro de la marca.
- Licencias y permisos: tramitación de licencias de apertura, permisos municipales y seguros obligatorios.
- Formación del personal previa a la apertura: capacitación específica para todos los empleados en materia de intolerancias alimentarias, protocolos de manipulación segura y prevención de la contaminación cruzada.
- Fondo de maniobra: capital circulante para cubrir los primeros meses de actividad (proveedores, nóminas, imprevistos).

9.2. Préstamo bancario: condiciones y estrategia

Para financiar la totalidad de la inversión inicial, se prevé la solicitud de un préstamo bancario de 450.000 € en las siguientes condiciones:

- Entidad financiera: Banco Santander
- Importe: 450.000 €
- Plazo: 6 años con un primer año de carencia
- Tipo de interés: 3,5% anual
- Amortización: amortización lineal a partir del segundo año, en 5 años.

Ventajas de esta estructura:

El periodo de carencia permite destinar los ingresos iniciales a la consolidación operativa del local y la captación de clientela, sin presión financiera inmediata. Adicionalmente la generación de caja del primer año, unido al periodo de carencia, permiten la apertura del segundo local en 2027 contemplada en el Plan de Negocio.

La amortización lineal facilita la planificación financiera y reduce el riesgo de tensiones de tesorería, especialmente durante los primeros años del Plan de Negocio, dónde el principal objetivo es crecer.

El tipo de interés del 3,5% es competitivo para el sector y permite mantener bajo control el coste financiero total.

9.3. Justificación y sostenibilidad del plan de financiación

La estrategia de financiación planteada para SiNNá está alineada con las previsiones de crecimiento y la capacidad de generación de caja del negocio. Desde el inicio, la estructura financiera permite cubrir tanto los pagos de intereses como la amortización progresiva del préstamo, sin comprometer la operativa ni los planes de expansión. La

solidez del flujo de caja proyectado garantiza la reducción gradual del endeudamiento y la acumulación de reservas internas, lo que refuerza la autonomía financiera de la empresa y su capacidad para afrontar nuevas inversiones futuras sin depender de financiación externa. Todo ello contribuye a una estructura financiera sostenible y adaptable a las necesidades de crecimiento del modelo.

9.4. Relación con la estrategia de franquicia

El modelo de financiación elegido apoya directamente la estrategia de expansión mediante franquicias, ya que facilita la estandarización de la inversión necesaria y la replicabilidad del concepto en nuevos locales. La experiencia adquirida en la gestión del préstamo y la optimización de recursos facilitará la negociación de nuevas condiciones financieras para futuras aperturas, tanto propias como franquiciadas. Esta coherencia entre la estructura financiera y la estrategia de crecimiento permite escalar el modelo de forma ordenada, sólida y sostenible, consolidando la marca en el segmento de restauración especializada.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1 Estimación de ingresos

La estimación de los ingresos iniciales de SiNNá se ha realizado considerando las principales características operativas y comerciales del negocio, así como el contexto propio de la fase de lanzamiento.

Líneas de servicio y estructura de ingresos

El modelo de negocio de SiNNá contempla dos líneas principales de servicio: consumo en sala y venta en formato takeaway.

- En la atención en sala, el ticket medio estimado se sitúa entre 30 y 35 €, reflejando tanto la especialización del restaurante en productos aptos para personas con intolerancias alimentarias como la experiencia completa ofrecida al cliente.
- Para la modalidad takeaway, el ticket medio es ligeramente inferior (20-25€), ya que en este formato los clientes tienden a prescindir de ciertos productos complementarios como bebidas, aperitivos o platos adicionales, lo que reduce el importe medio de la compra respecto al consumo en sala.

Capacidad operativa y previsión de ocupación

La sala de SiNNá dispone de un aforo máximo de 40 personas. Sin embargo, gracias a un sistema operativo eficiente que permite la rotación de mesas y la gestión de dos turnos por servicio, la capacidad máxima puede alcanzar hasta 80 comensales. Dado que se trata de la fase inicial de actividad, se ha adoptado una previsión conservadora, para esta etapa, se ha estimado una ocupación media del 40-45%, respecto a la

capacidad total disponible durante el primer año. Esta previsión prudente tiene en cuenta el tiempo necesario para la captación de clientela y el posicionamiento de la marca en el mercado local.

Estimación del volumen de clientes y cálculo de ingresos

A partir de la ocupación prevista, se ha proyectado el número semanal de comensales, diferenciando entre los servicios de sala y takeaway. Esta estimación se ha extrapolado a nivel anual para obtener una aproximación realista de los ingresos totales en el primer ejercicio completo de actividad.

Como resultado de este análisis, se ha calculado que los ingresos anuales estimados para el primer año de operación (2026) asciende a 997.794€. Esta cifra integra tanto la facturación generada por el consumo en sala como la correspondiente al servicio de takeaway, reflejando la complementariedad de ambas líneas de negocio y su contribución al volumen total de ventas.

Proyección de crecimiento

Para los primeros años, se ha considerado un crecimiento progresivo en la ocupación:

- Año 1: 40% de ocupación entre semana y 45% en fines de semana.
- Año 2: 45% entre semana y 50% en fines de semana.
- Año 3: 55% entre semana y 60% en fines de semana.

Se prevé un crecimiento sostenido que permitirá alcanzar, en 2031, cerca de 1.400 comensales anuales por local. Además, se prevé que en los siguientes años continuará aumentando hasta alcanzar el 80-85% de ocupación donde se estabilizará el crecimiento.

Esta estimación financiera proporciona una visión prudente del potencial de ingresos, ajustada a la fase de lanzamiento y al proceso de consolidación de la marca en el mercado de restauración para personas con intolerancias alimentarias.

Año 1									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	Total nº clientes	Total ventas
Sala	64	64	64	64	80	80	72	488	15.860 €
Takeaway	20	20	20	20	35	35	25	175	3.938 €
									19.798 €
									Mensual 83.150 €
									Anual 997.794 €
Año 2									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	Total de clientes	Total ventas
Sala	72	72	72	72	80	80	40	488	15.860 €
Takeaway	25	25	25	25	40	40	30	210	4.725 €
									20.585 €
									Mensual 86.457 €
									Anual/local 1.037.484 €
Año 3									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	Total de clientes	Total ventas
Sala	88	88	88	88	96	96	48	592	19.240 €
Takeaway	35	35	35	35	55	55	45	295	6.638 €
									25.878 €
									Mensual 108.686 €
									Anual/local 1.304.226 €

Figura 37: Estimación de ventas iniciales (Creado con Excel)

10.2 Estados financieros

A continuación, se presenta un análisis detallado de los estados financieros de SiNNá para el período 2026-2031, integrando el modelo de franquicia y las proyecciones de crecimiento del negocio.

10.2.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Cuentas de Pérdidas y Ganancias	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031
Importe Cifra de Negocios	1.510.110	2.333.120	3.589.680	3.989.848	4.405.519	4.850.607
Ventas	1.510.110	2.333.120	3.499.680	3.849.648	4.234.613	4.658.074
Otros ingresos (Royalties)	-	-	90.000	140.200	170.906	192.533
Aprovisionamientos	(603.033)	(925.853)	(1.415.520)	(1.563.344)	(1.715.203)	(1.876.363)
Trabajos realizados por otras empresas	(114.900)	(81.659)	(132.818)	(155.604)	(176.221)	(198.875)
Consumo de mercaderías	(443.033)	(684.486)	(1.053.133)	(1.170.533)	(1.292.482)	(1.423.061)
Margen Bruto	907.077	1.407.267	2.174.160	2.426.504	2.690.316	2.974.244
% sobre ventas	60%	60%	61%	61%	61%	61%
Gastos de personal	(465.400)	(832.858)	(1.254.355)	(1.325.369)	(1.399.514)	(1.441.499)
Sueldos y salarios	(358.000)	(640.660)	(964.889)	(1.019.514)	(1.076.549)	(1.108.846)
Cargas sociales	(107.400)	(192.198)	(289.467)	(305.854)	(322.965)	(332.654)
Otros gastos de explotación	(114.900)	(81.659)	(132.818)	(155.604)	(176.221)	(198.875)
Electricidad	(4.800)	(3.411)	(5.549)	(6.500)	(7.362)	(8.308)
Alquiler	(51.000)	(36.246)	(58.953)	(69.067)	(78.218)	(88.273)
Suministros (Agua y gas)	(3.000)	(2.132)	(3.468)	(4.063)	(4.601)	(5.193)
Marketing y publicidad	(50.000)	(35.535)	(57.797)	(67.713)	(76.684)	(86.543)
Otros gastos	(6.100)	(4.335)	(7.051)	(8.261)	(9.355)	(10.558)
EBITDA	326.777	492.750	786.986	945.531	1.114.581	1.333.870
% sobre ventas	22%	21%	22%	24%	25%	27%
Amortización del inmovilizado	(50.000)	(61.667)	(63.067)	(64.611)	(64.626)	(64.841)
EBIT	276.777	431.083	723.920	880.920	1.049.955	1.269.029
Gastos financieros	(15.000)	(15.750)	(12.600)	(9.450)	(6.300)	(3.150)
Resultado financiero	(15.000)	(15.750)	(12.600)	(9.450)	(6.300)	(3.150)
EBT	261.777	415.333	711.320	871.470	1.043.655	1.265.879
Impuesto de sociedades	(65.444)	(103.833)	(177.830)	(217.868)	(260.914)	(316.470)
Resultado del ejercicio	196.333	311.500	533.490	653.603	782.741	949.409

Figura 38: Cuenta de pérdidas y ganancias 2026-2031 (Creado con Excel)

La cuenta de resultados muestra la evolución económica del negocio, con especial atención a los siguientes aspectos clave:

Evolución de ingresos:

- El crecimiento de la cifra de negocios entre 2026 (997.794€) y 2031 (4.238.205€) reflejando la consolidación y escalabilidad del modelo de franquicia especializado. Esta progresión responde tanto al crecimiento orgánico de los locales propios como a la incorporación gradual de franquicias.
- A partir de 2028 se incorporan los ingresos por royalties derivados del modelo de franquicia (5% de la facturación de franquiciados), que evolucionan desde 90.000€ hasta 193.533€ en 2031. Este crecimiento no es proporcional debido a que se ha hecho una estimación asumiendo distintos tamaños de los locales franquiciados. Esta línea de ingresos representa una fuente recurrente con coste marginal bajo y alta rentabilidad.
- El salto más significativo en facturación se produce entre 2026 y 2027, y 2027 y 2028, donde los ingresos crecen de 997.794€ a 3.429.504 coincidiendo con la apertura del segundo y tercer local propio y la consolidación operativa de estos establecimientos.

Estructura de costes:

- Los aprovisionamientos mantienen una evolución coherente con el crecimiento de ventas, representando aproximadamente el 34% de la cifra de negocios en 2026 y estabilizándose en torno al 31-32% en los años posteriores. Esta mejora en el ratio evidencia las economías de escala alcanzadas mediante la centralización de compras y la optimización de proveedores.
- Los gastos de personal experimentan un crecimiento controlado, demostrando la eficiencia operativa del modelo y la capacidad de mantener una estructura de costes equilibrada durante el proceso de expansión.
- Los otros gastos de explotación muestran un comportamiento escalonado, hasta que se estabilizan. Esta evolución refleja los costes asociados a la expansión (alquileres, suministros, marketing) que posteriormente se optimizan mediante economías de escala.

Rentabilidad:

- El crecimiento del EBITDA refleja la escalabilidad del modelo de negocio y la eficiencia alcanzada en la gestión operativa. Además, este comportamiento confirma que el modelo alcanza su madurez operativa a partir del tercer año.
- El resultado neto muestra una trayectoria ascendente constante, desde 9.371€ en 2026 hasta 618.057€ en 2031. La rentabilidad neta final del 15% sobre ventas en 2031 demuestra la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio, consolidando una estructura financiera sólida que permite autofinanciar el crecimiento futuro.

10.2.2 Balance de Situación

Activos (€)						
	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031
Activo No Corriente						
Inmovilizado Intangible	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Desarrollo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Aplicaciones informáticas	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Inmovilizado Material	500.000	868.333	1.240.267	1.365.656	1.496.030	1.631.189
Mobiliario y decoración	350.000	700.000	700.056	700.101	700.128	700.184
Maquinaria	150.000	168.333	540.211	665.555	795.902	931.005
Total Activo Fijo	510.000	878.333	1.250.267	1.375.656	1.506.030	1.641.189
Activo Corriente						
Existencias	12.000	9.078	15.255	16.946	21.454	22.055
Clientes	6.000	16.774	28.188	31.312	45.306	46.574
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	11.370	(296.217)	(325.286)	(1.580)	385.452	772.673
Total Activo Circulante	29.370	(270.365)	(281.844)	46.678	452.213	841.302
Total Activo	539.371	607.969	968.423	1.422.334	1.958.243	2.482.490
Pasivo y Patrimonio Neto (€)						
PATRIMONIO NETO	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031
Capital	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Reservas	-	9.370	137.016	549.820	1.081.477	1.703.124
Resultado del ejercicio	9.371	127.646	412.804	531.657	621.647	618.057
Total Patrimonio Neto	39.371	167.016	579.820	1.111.477	1.733.124	2.351.181
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a Largo Plazo	450.000	360.000	270.000	180.000	90.000	-
Total Pasivos a Largo Plazo	450.000	360.000	270.000	180.000	90.000	-
PASIVO CORRIENTE						
Acreedores Comerciales y Otros a Pagar	50.000	80.953	118.603	130.857	135.119	131.310
Total Pasivo Corriente	50.000	80.953	118.603	130.857	135.119	131.310
Total Patrimonio Neto y Pasivo	539.371	607.969	968.423	1.422.334	1.958.243	2.482.490

Figura 39: Balance de situación 2026-2031 (Creado con Excel)

La evolución del balance confirma la transición hacia una estructura financiera óptima, caracterizada por una elevada autonomía financiera y una capacidad de autofinanciación que permite afrontar futuras inversiones sin dependencia de financiación externa.

Estructura del activo:

- El activo total experimenta un crecimiento notable, pasando de 539.371€ en 2026 a 2.482.490€ en 2031, lo que refleja la expansión y consolidación del modelo.
- El activo no corriente constituye el componente principal de la estructura patrimonial. Dentro de esta categoría, el inmovilizado material es el elemento dominante, debido a las inversiones en nuevos locales propios y mejoras en las instalaciones existentes, con un incremento particular en maquinaria que pasa de 150.000€ a 931.005€, evidenciando las inversiones en equipamiento especializado para garantizar la seguridad alimentaria.
- El inmovilizado intangible se mantiene estable en 10.000€ durante todo el período, incluyendo desarrollo y aplicaciones informáticas, reflejando una inversión tecnológica constante.
- El activo corriente muestra un crecimiento exponencial, demostrando una mejora sustancial en la posición de liquidez y la capacidad operativa de la empresa.

Estructura financiera:

- El patrimonio neto muestra un crecimiento extraordinario, desde 39.371€ en 2026 hasta 2.351.181€ en 2031.
- El capital social se mantiene constante en 30.000€, evidenciando que el crecimiento se financia principalmente a través de la autofinanciación y la reinversión de beneficios.
- El pasivo no corriente se reduce progresivamente desde 450.000€ en 2026 hasta su total eliminación en 2031, cumpliendo con el calendario de amortización del préstamo bancario inicial. Esta reducción del endeudamiento a largo plazo mejora sustancialmente la estructura financiera y reduce el riesgo financiero de la empresa.
- El pasivo corriente presenta una evolución moderada, creciendo desde 50.000€ hasta 131.310€, manteniéndose en niveles controlables. Este comportamiento refleja una gestión eficiente de las obligaciones a corto plazo y una adecuada planificación del ciclo de capital circulante.

10.2.3 Flujos de caja

Flujo de Caja	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030	2.031
EBITDA	77	248	626	783	900	892
(+/-) Capital Circulante	32	23	20	7	(14)	(6)
Clientes	(6)	(11)	(11)	(3)	(14)	(1)
Existencias	(12)	3	(6)	(2)	(5)	(1)
Proveedores	50	31	38	12	4	(4)
(-) Impuesto de Sociedades	(3)	(43)	(138)	(177)	(207)	(206)
(-) Capex	(580)	(430)	(435)	(190)	(195)	(200)
Flujo de caja operativo	(454)	(202)	74	423	483	480
(+/-) Deterioros resultado financiero	-	-	-	-	-	-
(+/-) Otras inversiones	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja servicio de la deuda	(454)	(202)	74	423	483	480
(-) Intereses	(15)	(16)	(13)	(9)	(6)	(3)
(+/-) Servicio de la deuda	450	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)
Flujo de caja al equity	(19)	(308)	(29)	324	387	387
(+/-) Var Patrimonio	30	-	-	-	-	-
Flujo de caja	11	(308)	(29)	324	387	387
Caja BoP	11	11	(296)	(325)	(2)	385
Caja EoP	11	(296)	(325)	(2)	385	773

Figura 40: Flujo de caja 2026-2031 (Creado con Excel)

El flujo de caja de SiNNá refleja un ciclo típico de negocios en expansión: una primera etapa de fuertes inversiones y apalancamiento, seguida de una transición hacia la generación de caja positiva y una estructura financiera más equilibrada y autónoma. Esta evolución permite afrontar nuevas etapas de crecimiento con mayor solidez y menor dependencia de financiación externa, lo que es clave para la sostenibilidad del modelo de franquicia a largo plazo

Flujo operativo:

El flujo de caja operativo muestra una clara tendencia de mejora a lo largo del período analizado. Aunque en los primeros años el flujo es negativo, debido principalmente al fuerte esfuerzo inversor inicial y a la puesta en marcha del modelo, la situación se revierte a partir de 2028, cuando el flujo operativo se vuelve positivo y crece de forma sostenida hasta alcanzar 480.000€ en 2031.

Esto refleja que el negocio, tras la fase de lanzamiento y expansión, logra estabilizar su capacidad para generar caja recurrente a través de la actividad ordinaria, apoyado en el crecimiento de ingresos y la eficiencia operativa lograda con la maduración y escalabilidad del modelo.

Flujo de inversión:

La mayor parte de las salidas de efectivo en los primeros años corresponde a inversiones en activos fijos (Capex), necesarias para la apertura y equipamiento de nuevos locales y la modernización de instalaciones. Estas inversiones son especialmente elevadas en la fase inicial y disminuyen progresivamente a medida que el modelo de franquicia gana peso y la expansión se apoya más en la apertura de locales franquiciados, lo que reduce la necesidad de inversión directa por parte de la matriz. A partir de 2029, el esfuerzo inversor se estabiliza, lo que implica una gestión más eficiente y sostenible del crecimiento.

Flujo de financiación:

El flujo de caja de financiación está marcado por la entrada inicial de financiación bancaria (450.000€) destinada a cubrir las inversiones y necesidades de circulante del arranque. A partir de 2027, el flujo de financiación se orienta a la devolución progresiva de la deuda, lo que reduce la exposición financiera de la empresa año tras año. Hacia el final del periodo, la financiación externa desaparece como fuente de caja, y la empresa pasa a depender de la autofinanciación generada por la propia actividad, lo que refuerza su solidez y autonomía financiera.

10.3 Justificación del Modelo de Negocio SiNNá

Los estados financieros analizados validan la estrategia de SiNNá como modelo de franquicia especializado en intolerancias alimentarias por las siguientes razones:

1. Economías de escala y eficiencia operativa

- El crecimiento sostenido de los ingresos, tanto por ventas en locales propios como por la progresiva incorporación de royalties a partir de la expansión en franquicia, demuestra que el modelo es capaz de escalar sin perder solidez financiera. Este crecimiento permite que el flujo de caja operativo se torne positivo y suficiente desde el tercer año, facilitando la financiación de nuevas aperturas sin necesidad de recurrir a deuda adicional. Así, se minimiza el riesgo financiero y se refuerza la autonomía del negocio.
- La centralización de funciones corporativas y la estandarización de procesos permiten repartir costes entre los locales, optimizando recursos y mejorando la rentabilidad por establecimiento.
- El aumento de la red de locales incrementa el poder de negociación con proveedores y permite una gestión más eficiente del capital circulante, contribuyendo a la generación de caja.

2. Modelo de franquicia rentable y replicable

- El royalty del 5% sobre la facturación de franquiciados se traduce en ingresos recurrentes y de bajo coste, que aumentan a medida que crece la red, aportando estabilidad y escalabilidad al modelo.
- La estructura estandarizada y los protocolos definidos facilitan la replicabilidad y garantizan la calidad y seguridad en todos los locales, aspecto fundamental para el público objetivo.

3. Sólida estructura financiera

- El negocio evoluciona hacia una estructura de autofinanciación, con una reducción progresiva del endeudamiento hasta su total eliminación en 2031. Esto refuerza la independencia financiera y minimiza la exposición a riesgos externos.

- La acumulación de beneficios retenidos y el aumento del efectivo en balance permiten afrontar nuevas inversiones y etapas de crecimiento sin depender de financiación externa.

4. Rentabilidad y generación de valor

- Los márgenes operativos y netos muestran una tendencia positiva y se sitúan en niveles superiores a la media del sector, reflejando la capacidad del modelo para controlar costes y aprovechar su propuesta diferencial.
- El EBITDA crece de manera significativa, lo que evidencia la eficiencia operativa y la capacidad de conversión de ingresos en resultados.

5. Sostenibilidad y proyección a largo plazo

- El mantenimiento de inversiones acompaña el crecimiento de la red, asegurando la renovación y modernización de instalaciones y equipos.
- La política de reinversión de beneficios fortalece el patrimonio neto y la capacidad de crecimiento autónomo, sentando las bases para una expansión sostenible.

Conclusión

La evolución positiva y consistente de los resultados financieros valida la estrategia de SiNNá como un modelo de franquicia rentable, escalable y sostenible. El negocio demuestra capacidad para crecer, mantener la calidad y rentabilidad, y afrontar nuevas fases de expansión sin comprometer su solidez financiera. Los datos financieros respaldan la viabilidad del proyecto y posicionan a SiNNá como un referente en restauración inclusiva, garantizando su éxito y sostenibilidad a medio y largo plazo

10.4 Ratios financieros y valoración de Negocio

A continuación, se calculan las principales ratios financieras utilizando los datos estimados de los estados financieros para el primer año completo de operaciones (2026):

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	ROI	
ROE	24%	76%	71%	48%	36%	26%	Total inversión	743
ROA	2%	15%	33%	39%	41%	38%	Flujo de caja al equity	480
Leverage Ratio	1270%	264%	67%	28%	13%	6%		155%
Current Ratio	10,20	10,85	10,54	10,51	11,15	12,50		
Cashflow to Equity	(19)	(308)	(29)	324	387	387		

Figura 41: Ratios financieros 2026-2031 (Creado con Excel)

10.4.1 Ratios de rentabilidad

- ROE (Return on Equity): El retorno sobre el capital propio es muy elevado en los primeros años, alcanzando un máximo del 76% en 2027. Este comportamiento es habitual en fases iniciales con baja base de equity y alta rentabilidad sobre recursos propios, estabilizándose conforme crecen los fondos propios y se consolida la empresa.

- ROA (Return on Assets): La rentabilidad sobre activos también muestra una evolución positiva, partiendo de niveles bajos (2% en 2026) y alcanzando valores sólidos en los últimos años, lo que indica una utilización eficiente de los recursos invertidos.
- ROI (Return on Investment): El retorno sobre la inversión total es muy elevado (155%), lo que evidencia la alta capacidad del modelo para generar valor a partir del capital invertido.

10.4.2 Ratios de apalancamiento y solvencia

- Leverage Ratio: El ratio de apalancamiento es muy alto al inicio (1270% en 2026), reflejando una fuerte dependencia de la financiación externa en la fase de lanzamiento. Sin embargo, disminuye rápidamente hasta situarse en niveles muy bajos (6% en 2031), mostrando una clara estrategia de desapalancamiento y refuerzo de la autonomía financiera.
- Current Ratio: El ratio de liquidez corriente se mantiene muy holgado durante todo el periodo (siempre por encima de 10), lo que indica una excelente capacidad para hacer frente a los compromisos a corto plazo y una posición de liquidez muy sólida.

10.4.3 Generación de caja para el accionista:

- Cash flow to Equity: Aunque el flujo de caja al equity es negativo en los primeros años, debido al esfuerzo inversor y la amortización de deuda, a partir de 2029 se vuelve positivo y se estabiliza, reflejando la capacidad del negocio para generar retornos consistentes para los accionistas una vez superada la fase de expansión inicial.

Conclusión

Los ratios confirman que SiNNá evoluciona de una fase inicial intensiva en capital y apalancamiento hacia una estructura financiera sólida, rentable y autónoma. El modelo es capaz de generar elevados retornos sobre la inversión y el capital propio, mantener una liquidez holgada y, a medio plazo, ofrecer flujos de caja positivos y crecientes para los socios, lo que respalda la viabilidad y atractivo del negocio a largo plazo.

11. CUADRO DE MANDOS KPI ´S

Para garantizar un seguimiento integral y estratégico del desempeño de SiNNá, se ha diseñado un Cuadro de Mando de KPIs que abarca las cuatro perspectivas fundamentales de la gestión empresarial: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque, inspirado en la metodología del Cuadro de

Mando Integral (Balanced Scorecard), permite alinear los objetivos operativos y estratégicos del restaurante con la visión a largo plazo del proyecto. ⁶

11.1 Balanced scorecard



Figura 42: Balanced scorecard

Cada área incluye indicadores clave de rendimiento seleccionados en función de su relevancia para el modelo de negocio de SiNNá y su capacidad para reflejar el progreso hacia las metas establecidas. Además, para cada KPI se define su objetivo cuantitativo del primer año, la justificación de su importancia y el método concreto de medición, facilitando así la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua.

11.2 KPI´s

A continuación, se presentan las tablas que recogen los KPIs más relevantes para cada una de las cuatro perspectivas, proporcionando una visión clara y estructurada del sistema de control y seguimiento que permitirá a SiNNá alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

11.2.1 KPI ´S Perspectiva financiera

KPI	Fórmula	Objetivo año 1	Frecuencia	Relevancia	Método de Medición
Crecimiento de ingresos	$(\text{Ingresos mes actual} - \text{Ingresos mes anterior}) / \text{Ingresos mes anterior} \times 100$	50% anual	Mensual	Refleja la expansión y consolidación del modelo de franquicia.	Análisis de ventas y facturación mensual
Rentabilidad del negocio	$(\text{Beneficio neto} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	≥10%	Trimestral	Evalúa la eficiencia y rentabilidad global del proyecto.	Estado de resultados trimestral
Liquidez operativa	Flujo de caja operativo	Alcanzar flujo positivo	Trimestral	Indica la capacidad de la empresa para cubrir sus operaciones.	Estado de flujos de caja
Optimización de costos	$[(\text{Costos admin. y operativos año anterior} - \text{Costos año actual}) / \text{Costos año anterior}] \times 100$	-10% anual	Semestral	Controla la eficiencia en la gestión de recursos y gastos.	Comparativa de gastos operativos semestral

Figura 43: Tabla 1: KPI ´S Perspectiva financiera (Creado con Excel)

⁶Balanced scorecard: <https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4>

11.2.2 KPI 'S Perspectiva de clientes

KPI	Fórmula	Objetivo año 1	Frecuencia	Relevancia	Método de Medición
Net Promoter Score (NPS)	%Satisfechos - %Insatisfechos	≥70	Trimestral	Refleja lealtad y satisfacción, crítico en un nicho donde el boca a boca es clave.	Encuestas post-visita vía email/SMS (herramienta: Typeform).
% Clientes recurrentes	(Clientes que repiten / Total clientes) × 100	≥30%	Mensual	Indica fidelización, esencial para ingresos estables en un mercado especializado.	Seguimiento con sistema de fidelización integrado en el TPV.
Valoración media en Google	Puntuación media de reseñas (escala 1-5)	≥4.7	Mensual	Impacta directamente en la atracción de nuevos clientes a través de la reputación online.	Monitorización semanal con Google My Business y herramientas como Hootsuite.
Ticket medio	Ventas totales / N° clientes atendidos	≥35 €	Mensual	Muestra la efectividad de la estrategia comercial y upselling de menús premium.	Análisis diario en el TPV
Conversión programa de fidelidad	(Clientes inscritos en Club SiNNá / Total clientes) × 100	≥20%	Trimestral	Evalúa el éxito del programa de fidelización, clave para retención a largo plazo.	Registro en base de datos del TPV y seguimiento con software de CRM

Figura 44: Tabla 2: KPI 'S en Perspectiva de clientes (Creado con Excel)

11.2.3 KPI 's Perspectiva de procesos internos

KPI	Fórmula	Objetivo año 1	Frecuencia	Relevancia	Método de Medición
Tiempo medio de servicio	Tiempo desde la toma del pedido hasta la entrega	≤10 minutos	Mensual	Afecta directamente a la satisfacción del cliente y la capacidad de rotación de mesas.	Cronometraje aleatorio de pedidos + informe del sistema de cocina (ej: Lightspeed).
% reducción desperdicio alimentos	(Desperdicio inicial - Desperdicio final) / Desperdicio inicial × 100	≥20%	Trimestral	Reduce costes y mejora la sostenibilidad, alineado con valores de SiNNá.	Registro diario de inventario (software: WinRest) y cálculo mensual de mermas.
Incidencias por contaminación	N° incidencias registradas por contaminación cruzada	<2	Mensual	Garantiza seguridad alimentaria, aspecto crítico para clientes con intolerancias.	Registro en checklist APPCC y auditorías internas mensuales.
% procesos digitalizados	(Procesos digitalizados / Total procesos) × 100	≥80%	Semestral	Agiliza operaciones y reduce errores, preparando el modelo para escalar en franquicias.	Auditoría semestral de procesos (ej: digitalización de pedidos, inventario, facturación).
Auditorías internas aprobadas	% auditorías superadas sin observaciones	100%	Trimestral	Asegura cumplimiento normativo y calidad, reforzando la confianza del cliente.	Informes de auditoría realizados por consultoría externa (ej: AENOR).

Figura 45: Tabla 3: KPI 'S de procesos internos (Creado con Excel)

11.2.4 KPI 's Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

KPI	Fórmula	Objetivo año 1	Frecuencia	Relevancia	Método de Medición
Horas formación por empleado	Total horas de formación / N° empleados	≥20 horas/año	Anual	Mejora competencias del equipo, clave en un modelo que requiere especialización.	Registro en plataforma de formación (ej: LinkedIn Learning) + informes de RRHH.
Tasa de rotación de empleados	(N° bajas voluntarias / N° empleados) × 100	≤10%	Anual	Reduce costes de reclutamiento y mantiene conocimiento interno, vital para la expansión.	Informe anual de bajas voluntarias vs. plantilla total
Satisfacción del equipo	% empleados que puntúan ≥8 en encuestas de clima laboral	≥85%	Anual	Un equipo motivado impacta directamente en la calidad del servicio y la experiencia del cliente.	Encuestas anónimas anuales (herramienta: SurveyMonkey).
Propuestas de mejora implementadas	N° propuestas aplicadas / N° propuestas recibidas × 100	≥30%	Semestral	Fomenta la innovación interna, clave para adaptarse a un mercado en evolución.	Registro en plataforma colaborativa (ej: Trello) y revisión semestral por dirección.
Colaboraciones con asociaciones	N° acuerdos con entidades de intolerancias	≥3	Anual	Refuerza credibilidad y acceso a clientes potenciales en el nicho de intolerancias.	Base de datos de acuerdos firmados (ej: FACE, ADILAC).

Figura 46: Tabla 4: KPI 'S de aprendizaje y crecimiento (Creado con Excel)

12. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Grado ha permitido diseñar y validar una propuesta de negocio innovadora con un enfoque claramente social: una cadena de restaurantes especializada en intolerancias alimentarias, estructurada bajo el modelo de franquicia. A lo largo de todo el proceso, se ha demostrado que existe una necesidad real, sostenida y todavía desatendida dentro del sector de la restauración. SiNNá no nace como una respuesta improvisada, sino como la consecuencia directa de una investigación detallada, de la escucha activa y del análisis de mercado.

Una de las principales fortalezas del proyecto ha sido la coherencia entre la oportunidad identificada y la solución propuesta. A través de herramientas de análisis estratégico (PESTEL, DAFO, estudio de competencia), investigación propia (encuesta y focus group) y una planificación integral en términos operativos, financieros y de marketing, SiNNá se posiciona como un modelo viable, replicable y alineado con las nuevas demandas de los consumidores.

Este trabajo ha permitido comprender que el valor diferencial de un negocio no siempre reside en la innovación tecnológica o en la escala del proyecto, sino en su capacidad para resolver una necesidad concreta de forma segura y sostenible. SiNNá pone el foco en aspectos que habitualmente se descuidan: la tranquilidad al comer fuera, la inclusión en la experiencia gastronómica y la posibilidad de compartir sin riesgos.

Desde una perspectiva operativa, el proyecto ha demostrado que es posible ofrecer una experiencia segura sin renunciar al sabor, a la variedad ni al diseño. La estandarización de procesos, la formación especializada del personal y los protocolos para evitar la contaminación cruzada se han concebido como herramientas clave para garantizar la confianza del cliente.

Desde el punto de vista financiero, las proyecciones realizadas reflejan una rentabilidad positiva desde el primer año, con un modelo que permite escalar a través del sistema de franquicias. La inversión inicial está justificada, los gastos operativos han sido estimados con prudencia, y los ratios financieros analizados muestran una viabilidad económica sostenible en el medio y largo plazo. Asimismo, se ha diseñado un cuadro de mando con KPI's que permitirá monitorizar el desempeño desde el inicio, garantizando la toma de decisiones informada.

En conclusión, SiNNá es una respuesta sólida a un problema real. Su modelo de negocio combina viabilidad económica, innovación y sensibilidad social. Con una estructura bien definida, una estrategia coherente y un enfoque centrado en el cliente, este proyecto demuestra que es posible generar valor desde la restauración, sin dejar a nadie fuera de la mesa.

13. DECLARACIÓN USO DE IA

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

Por la presente, yo, María Moncho Pérez estudiante de E2-Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " SiNNá: Cadena de franquicias de restauración para personas con intolerancias alimentarias", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. *Brainstorming de ideas de investigación*: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. *Crítico*: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. *Referencias*: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. *Interpretador de código*: Para realizar análisis de datos preliminares.
5. *Constructor de plantillas*: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. *Corrector de estilo literario y de lenguaje*: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. *Generador previo de diagramas de flujo y contenido*: Para esbozar diagramas iniciales.
8. *Generador de problemas de ejemplo*: Para ilustrar conceptos y técnicas.
9. *Revisor*: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
10. *Generador de encuestas*: Para diseñar cuestionarios preliminares.
11. *Traductor*: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 2 de junio de 2025

Firma:  _____

REFERENCIAS

- Admin. (2023, octubre 9). *Alimentos y alergia: Esfuerzos de la industria alimentaria en ofrecer al consumidor productos exentos de alérgenos*. MPAC la Mesa de Participación. <https://mesaparticipacion.com/alimentos-y-alergia/>
- Álvarez, N. (2024, junio 19). *Censo Sector Horeca 2024*. UVE Solutions. <https://uvesolutions.com/es/blog/sector-horeca-2024/>
- Anuario Hostelería de España 2023. (2024, noviembre 18). *Campus CaixaBankLab*. <https://caixabanklab-campus.com/mediateca/anuario-de-la-hosteleria-de-espana-2023/>
- BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (s.f.). <https://www.boe.es/>
- Colpisa. (2024, marzo 22). *Cada vez más españoles evitan comer algún alimento por intolerancia o por voluntad propia*. El Correo. <https://www.elcorreo.com/sociedad/salud/vez-espanoles-evitan-comer-alimento-intolerancia-voluntad-20240322105316-ntrc.html>
- Francisco, O. S. (s.f.). *Unos dos millones de españoles son alérgicos a algunos alimentos o padecen algún tipo de intolerancia alimentaria*. SEMG. <https://www.semg.es/index.php/noticias/item/798-noticia-202206012>
- Gustavo. (2024, noviembre 13). *Tendencias de Consumo en el Sector Gastronómico Español: Análisis 2024*. Bistrossoft. <https://bistrossoft.com/tendencias-de-consumo-en-el-sector-gastronomico-espanol-analisis-2024/>
- Informe Hostelería y Restauración 2024. (2024, septiembre 11). *Tormo Franquicias*. <https://tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2024/09/Informe-Hosteleria-y-Restauracion-2024.pdf>
- Intolerancia a la lactosa. (2015, octubre 14). *Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD)*. https://www.sepd.es/storage/prensa/103_SEPD-NP-Intolerancia-a-la-lactosa-14-oct-2015.pdf
- Ley 17/2011, de 5 de julio, de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (2011). *Pediatría Atención Primaria*, 13(51), 497–500. <https://doi.org/10.4321/s1139-76322011000300016>
- Mota, P. (s.f.). *Informe 2023 de Explotadores de Franquicias de Restauración en España*. Alimarket. <https://www.alimarket.es/restauracion/informe/373280/informe-2023-de-explotadores-de-franquicias-de-restauracion-en-espana>
- Prevención de las alergias e intolerancias alimentarias causadas por contaminaciones cruzadas. (s.f.). *InfoGeriatría*. <https://www.infogeriatría.com/noticias/20220926/prevencion-alergias-intolerancias-alimentarias-causadas-contaminaciones-cruzadas>

Redacción. (2024, febrero 5). *La Hostelería de Madrid estrena el 2024 con 233.290 empleos en el sector.* Hostelería Madrid. <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/la-hosteleria-de-madrid-estrena-el-2024-con-233-290-empleos-en-el-sector-10-898-trabajadores-mas-que-en-enero-del-2023/>

Redacción. (2024, febrero 6). *El número de locales de hostelería desciende un 3,2% a nivel nacional y un 6,8% a nivel autonómico en 2023, según el DIRCE.* Hostelería Madrid. <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/el-numero-de-locales-de-hosteleria-desciende-en-2023-tanto-a-nivel-nacional-como-autonomico-en-la-comunidad-de-madrid-segun-el-dirce/>

Redacción. (2025, enero 10). *El sector de la hostelería muestra una recuperación sólida.* Hostelería Madrid. <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/habitos-consumo-hosteleria-comunidad-madrid-primer-semester-2024/>

Restauracioncolectiva.com. (2024, febrero 21). *Las alergias alimentarias y las intolerancias se incrementan debido al cambio climático.* <https://www.restauracioncolectiva.com/n/las-alergias-alimentarias-se-incrementan-con-el-cambio-climatico>

Statista. (2024, octubre 18). *Tema: Restaurantes y bares en España.* <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>

Statista. (s.f.). *Estudio de Salud y Estilo de Vida.* <https://es.statista.com/estadisticas/1126109/gasto-per-capita-en-comida-y-bebida-fuera-del-hogar-en-espana/>

Tobarra, M. M. U., & Abellán, G. B. (2023). *Alergias alimentarias: revisión de la legislación correspondiente a la gestión y al etiquetado de alérgenos.* *Ars Pharmaceutica (Internet)*, 64(3), 292–309. <https://doi.org/10.30827/ars.v64i3.27625>

VII Estudio Salud y Vida. (s.f.). <https://fr.zone-secure.net/149562/.VIIEstudioSaludyVida/>

Fuentes comerciales (proveedores analizados en el plan de operaciones):

- Huerta Carabaña: <https://huertacarabana.com/>
- Percebeiro: <https://percebeiro.com/>
- Carne de la Finca: <https://carnedelafinca.com/>
- El Granero Integral: <https://elgranero.com/>
- Oblanca: <https://www.oblanca.es/es/proveedores-hosteleria>
- Amandín: <https://amandin.com/>

Anexo (encuesta propia):

<https://forms.gle/bW8TaFo1HhM7HLft8>



E2-BILINGÜE | Trabajo Fin de Grado
Universidad Pontificia de Comillas
ICADE

Junio 2025