



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO MESÓN DE LA MAR: RESTAURANTE DE PESCADO EN LUARCA

Autor: Inés Álvarez-Cascos Gil

Director: Antonio Rúa Vieites

Coordinadoras: María Coronado Vaca, Laura Fernández Triviño y
María Jesús Giménez Abad



RESUMEN

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de negocio para un restaurante especializado en pescado y evaluar la viabilidad de dicho plan. El restaurante se llamará *El Mesón de la Mar*, respetando el nombre y la tradición que caracterizan al local desde 1928.

Este nuevo proyecto se sostendrá sobre tres pilares que definen la esencia del restaurante: producto, servicio al cliente y localización.

El Mesón de la Mar pretende llegar a ser un establecimiento especializado en pescado de referencia en el occidente asturiano. Para ello, servirá el pescado y marisco más fresco y de mayor calidad, comprado cada día en la lonja local de la Villa y complementando la oferta con las mejores lonjas gallegas. También busca que la experiencia del cliente sea inolvidable, mediante un excelente servicio que irá más allá de únicamente servir las comandas. El tercer pilar, pero no menos importante es la localización. El Mesón de la Mar está situado en pleno corazón del puerto de Luarca, pueblo de tradición pesquera, a escasos 6 metros del Mar Cantábrico, lo que ayuda a reforzar la idea de cercanía al producto.

Para comprobar la viabilidad del proyecto, se ha realizado un plan de negocio exhaustivo y realista. En primer lugar, se ha analizado el entorno tanto externo como interno. Se ha elaborado un plan de Márketing a través del cual se ha determinado el precio de venta entre otros. Para determinar el público objetivo, se ha realizado una encuesta y analizado ésta a través del programa estadístico SPSS. Finalmente se ha ejecutado un análisis detallado del aspecto financiero del proyecto para comprobar su viabilidad económica.

Este presente plan de negocio es la primera fase para la materialización del proyecto de convertir al Mesón de la Mar en el restaurante de referencia del occidente asturiano.

PALABRAS CLAVE

Pescado, Marisco, Luarca, Mesón de la Mar, restaurante, plan de negocios.



ABSTRACT

The objective of this research paper is to develop a business plan for a restaurant specialized in fish, and to evaluate the viability of such plan. The restaurant will be called *El Mesón de la Mar*, respecting the name and tradition that have characterized the property since 1928.

This new project will be based on three pillars that will define the essence of the restaurant: product, customer service and location.

El Mesón de la Mar aims to be an establishment specialized in fish of reference in Western Asturias. To this end, it will serve the freshest, highest quality fish and seafood, bought every day from the local fish market in the town. It also seeks to make the customer's experience unforgettable, through an excellent service that will go beyond just serving the commands. The third and last pillar, but no less important, is the location. *El Mesón de la Mar* will be located in the heart of Luarca's port, a town with a fishing tradition, just 6 metres away from the Cantabric Sea.

To check the viability of the project, a complete and realistic business plan has been drawn up. Firstly, the external and internal environment has been analyzed. A marketing plan has also been drawn up to determine the selling prices, among other things. To determine the target audience, a survey has been conducted and analyses through the SPSS statistical programme. Finally, a detailed study of the financial part of the project has been carried out to check its economic viability.

This business plan is the first phase of the project to make *El Mesón de la Mar* the leading fish restaurant in Western Asturias.

KEY WORDS

Fish, seafood, Luarca, Mesón de la Mar, restaurant, Business Plan.



ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	10
1.1. Resumen Ejecutivo.....	10
1.2. Desarrollo del proyecto: orígenes de la idea y situación actual.....	11
1.3. Presentación de los promotores del proyecto.....	13
1.4. Valoración y análisis estratégico del proyecto.....	13
1.5. Ventaja competitiva: necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta.....	16
2. PLAN DE MARKETING.....	17
2.1. Análisis de Mercado.....	17
2.2. Segmentación de los clientes.....	18
2.3. Análisis de la competencia.....	19
2.4. Definición del producto, marca y posicionamiento.....	21
2.5. Plan de distribución.....	22
2.6. Plan de promoción.....	22
2.7. Determinación del precio de venta.....	23
2.8. Previsión de ventas.....	24
2.9. Punto muerto.....	26
3. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	27
3.1. Ubicación	27
3.2. Características técnicas.....	27
3.3. Diagrama de procesos	28
3.4. Proveedores.....	30
• Producto principal.....	30
• Productos complementarios.....	30
• Criterios elección proveedores.....	31
3.5. Forma y plazos de pago.....	31
• Clientes.....	31
• Proveedores.....	32
3.6. Gestión de stocks.....	32
4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	32
4.1. Políticas de RR.HH.....	32
4.2. Socios.....	33
4.3. Organización.....	33
4.4. Plan de contratación y selección.....	35
4.5. Política retributiva.....	35



4.6. Políticas de formación.....	37
5. <u>ÁREA JURÍDICA</u>.....	37
5.1. Forma jurídica.....	37
5.2. Constitución de la sociedad.....	37
5.3. Obligaciones laborales.....	38
5.4. Permisos, licencias y trámites administrativos.....	39
5.4.1. Trámites con el Ayuntamiento de Valdés.....	39
5.4.2. Trámites con el Principado de Asturias.....	39
5.4.3. Trámites adicionales.....	40
5.5. Normas principales que regulan el desarrollo de la actividad.....	40
5.6. Carteles obligatorios en el local para cumplir con la normativa.....	40
6. <u>PLAN FINANCIERO</u>.....	41
6.1. Inversión Inicial.....	41
6.2. Plan de financiación.....	41
6.3. Cobro y pago a proveedores.....	41
6.4. Previsión de ingresos.....	41
6.5. Previsión de gastos.....	41
• Gastos fijos.....	42
• Gastos variables.....	44
6.6. Cuenta de resultados.....	45
6.7. Balance de situación	46
6.8. Ratios operativos.....	48
6.9. Ratios financieros.....	49
7. <u>FECHAS DE EJECUCIÓN</u>.....	49
8. <u>CONCLUSIONES</u>.....	50
9. <u>BIBLIOGRAGÍA</u>.....	51
10. <u>ANEXOS</u>.....	55
Anexo I: Encuesta.....	55
Anexo II: Resultado de la encuesta.....	58
Anexo III: Análisis estadístico de la encuesta.....	65
Anexo IV: Directorio sector hostelería en Luarca.....	70
Anexo V: Ubicación.....	71
Anexo VI: Calendario apertura año 2024.....	74
Anexo VII: Diagrama de procesos.....	74
Anexo VIII: Normativa sanitaria a cumplir.....	77



Anexo IX: Estatutos sociales del Mesón de la Mar.....	77
Anexo X: Desglose inversión inicial en activo no corriente.....	86



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Análisis DAFO.....	16
Figura II: Carta MDM.....	24
Figura III: Fachada del local.....	27
Figura IV :Características del modelo de negocio.....	28
Figura V: Diagrama de procesos de la materia prima.....	29
Figura VI: Diagrama de procesos de cliente.	29
Figura VII: Organigrama MDM.....	33
Figura VIII: Nivel de estudios de los encuestados.....	60
Figura IX: Elementos que intervienen a la hora de elegir un restaurante.....	62
Figura X: Disposición a pagar de los encuestados.....	64
Figura XI: Número de casos en cada segmento.....	65
Figura XII: Centros de los segmentos.....	65
Figura XIII: Mapa ubicación del local.....	71
Figura XIV: Fachada del local.....	72
Figura XV: Solicitud Terraza al Principado de Asturias.....	72
Figura XVI: Planta Baja MDM.....	73
Figura XVII: Planta Altillo y cuadro de superficies MDM.....	73
Figura XVIII: Calendario apertura 2024.....	74
Figura XIX: Diagrama de procesos de la materia prima.....	75
Figura XX: Diagrama de procesos del cliente.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Clúster K-medias de la muestra.....	18
Gráfico II: Sexo de los encuestados.....	59
Gráfico III: Ingresos mensuales de los encuestados.....	59
Gráfico IV: Nivel de estudios de los encuestados.....	60
Gráfico V: Situación laboral de los encuestados.....	61
Gráfico VI: Relación con Luarca y tiempo en Luarca de los encuestados.....	61
Gráfico VII: Frecuencia de acontecimientos en los últimos días.....	62
Gráfico VIII: Elementos más importantes a la hora de elegir restaurante.....	62
Gráfico IX: Elementos menos importantes a la hora de elegir restaurante.....	63
Gráfico X: Compañía en restaurantes.....	64
Gráfico XI: Clúster K-medias de la muestra.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Precio final de venta (ejemplo)	23
Tabla II: previsión de ventas semanal.....	25
Tabla III: Ingresos teóricos temporada alta, media, baja año 4.....	26
Tabla IV: Ingresos teóricos ponderados año 4.....	26
Tabla V: Punto muerto año 4.....	26
Tabla VI: Estructura laboral del MDM.....	34
Tabla VII: Costes salariales del MDM por temporada.....	36



Tabla VIII: Coste salariales totales.....	36
Tabla IX: Inversión Total en Activo no Corriente.....	41
Tabla X: Previsión de ventas.....	42
Tabla XI: Escenarios de ingresos.....	42
Tabla XII: Amortización total.....	43
Tabla XIII: Amortización por años.....	43
Tabla XIV: Total Gastos Fijos.....	44
Tabla XV: Gastos teóricos de materias primas.....	44
Tabla XVI: Escenarios de gastos variables.....	45
Tabla XVII: Cuenta de resultados provisional escenario normal.....	45
Tabla XVIII: Cuenta de resultados provisional escenario pesimista.....	46
Tabla XIX: Cuenta de resultados provisional escenario optimista.....	46
Tabla XX: Balance de situación escenario normal año 1 a año 4.....	47
Tabla XXI: Ingreso semanal por empleado.....	48
Tabla XXII: Ratios financieros anuales.....	49
Tabla XXIII: Características sociodemográficas de los segmentos.....	66
Tabla XXIV: Relación con Luarca de los segmentos.....	67
Tabla XXV: Hábitos gastronómicos de los segmentos.....	67
Tabla XXVI: Valoración de los servicios de los segmentos.....	67
Tabla XXVII: Disposición a pagar de los segmentos.....	67
Tabla XXVIII: Coste equipamiento cocina.....	86
Tabla XXIX: Coste utensilios cocina.....	86
Tabla XXX: Coste cubertería, vajilla y mantelería.....	87
Tabla XXXI: Coste limpieza.....	87
Tabla XXXII: Coste mobiliario.....	87
Tabla XXXIII: Coste uniformes.....	87
Tabla XXXIV: Inversión total en Activo no Corriente	88

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

Mesón de la Mar: MDM



1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. RESUMEN EJECUTIVO

El Mesón de la Mar se presenta como un restaurante especializado en pescado que pretende convertirse en el referente gastronómico del occidente del Principado de Asturias con una propuesta de valor basada en tres pilares: producto, atención al cliente y localización.

La carta, con identidad propia, presenta los mejores pescados y mariscos del Cantábrico, comprados cada día en la lonja de la Villa de Luarca. Éstos irán acompañados de los mejores postres asturianos caseros y una selección de vinos excepcional. Desde que el cliente entre en el restaurante hasta que se despida, vivirá una experiencia única debido al trato y servicio del personal, que no solo servirá los platos, si no que asesorará e informará a los comensales sobre la procedencia, forma de preparación y curiosidades del pescado y los demás productos que vayan a consumir. Además, el restaurante se emplaza en pleno puerto de Luarca y a escasos seis metros del mar Cantábrico, permitiendo a los clientes disfrutar de unas maravillosas vistas y de los barcos pesqueros entrando al puerto cargados de pescado.

La promotora del proyecto es Inés Álvarez-Cascos Gil, estudiante del último año del Doble Grado en Relaciones Internacionales y Administración y Dirección de Empresas en ICADE. Tiene un gran conocimiento sobre finanzas, gestión empresarial y experiencia en el sector de la hostelería.

Luarca es una Villa pesquera situada en el occidente del Principado de Asturias, a menos de 50 kilómetros de Galicia. Aunque cuenta con una gran variedad de restaurantes, ninguno trata al pescado (producto por excelencia de la zona) con el cuidado y cariño que se merece. Además, no existe ningún restaurante especializado únicamente en pescado y marisco, por lo que convertir al Mesón de la Mar en un lugar de referencia tiene sentido y parece viable.

Para comprobar la aceptación del proyecto por parte de los consumidores, se ha realizado una encuesta que posteriormente se ha analizado empleando SPSSStatistics. Tras en análisis se han encontrado dos segmentos o grupos hacia los que *El Mesón de la Mar* (MDM) debe dirigir su propuesta de valor. En primer lugar, se encuentran los “pescaderos”, amantes del pescado, que conocen restaurantes especializados y que piensan que este tipo de modelo de negocio resulta novedoso y atractivo. Y en segundo lugar los “carnívoros”, personas con menor poder adquisitivo y edad media, que aunque prefieren la carne que el pescado estarían dispuestos a probar un restaurante como el mencionado en este plan de negocio, pudiendo llegar a ser clientes recurrentes.

El restaurante se localizará en el Paseo del Muelle 32, un local alquilado por 2.000€ mensuales con una superficie total de 203,94m² útiles además de una extensa terraza, teniendo una capacidad total para 70 personas (50 dentro y 20 fuera).

Como se trata de un negocio estacional, con el fin de realizar un uso eficiente de los recursos, se han diseñado tres temporadas diferentes: temporada alta (meses de verano y primera quincena de septiembre), temporada media (Navidad, Semana Santa y puentes), y temporada baja (resto de tiempo a excepción de febrero que permanecerá cerrado por descaso de personal). Esta estacionalidad hace que el número de empleados varíe en cada temporada.



El producto principal es el pescado, que se comprará diariamente en la lonja de la Villa por la socia única. En caso de no encontrar las existencias deseadas, se recurrirá a proveedores gallegos y asturianos con un producto de excelente calidad. Los productos complementarios se comprarán siempre que se pueda siguiendo un criterio en el que prime la localidad del producto y los productos kilómetro cero. Por ejemplo, el pan se comprará en la panadería de la Villa y los vegetales (fruta y verduras) provendrán de las huertas de los pueblos de alrededor.

El MDM se constituirá como una Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U), caracterizada por la situación de unipersonalidad de la socia fundadora, responsabilidad limitada a la cantidad aportada ante deudas contraídas frente a terceros, y capital dividido en participaciones, que no son acciones.

Será necesaria una inversión inicial de 180.000€ (100.000€ para la reforma del local, 45.460,85€ para soporte de tesorería y 34.539,15€ para inversión en activo material). Se ha realizado un estudio de la viabilidad financiera del proyecto, obteniendo beneficios a partir del año 2 según el escenario normal.

Todo lo mencionado, forma parte del primer paso para hacer realidad este negocio, que se pondrá en marcha en Semana Santa de 2021.

1.2. DESARROLLO DEL PROYECTO: ORÍGENES DE LA IDEA Y SITUACIÓN ACTUAL

La gastronomía española es una de las más importantes y conocidas a nivel mundial. Se caracteriza principalmente por su calidad y variedad regional. Entre el mar Cantábrico y los Picos de Europa se desarrolla la cocina asturiana, en la que destacan entre otros, los productos del mar.

Como todo el mundo sabe, Asturias es una región de *buen comer*. Aunque es posible almorzar bien en cualquier lugar del Principado, los restaurantes de referencia a nivel nacional se localizan en la parte oriental, dejando sin lugares emblemáticos al occidente asturiano.

Luarca es la Villa más grande del occidente del Principado. Está situada a apenas 50 kilómetros de Galicia y a 50 minutos de Oviedo. En el año 2013, Luarca fue votado el pueblo más bonito de España. Con una antigua tradición pesquera (incluso se pescaban ballenas allá por el año 1400) y una localización excepcional, los locales de la *Villa Blanca de la Costa Verde* no han sabido explotar esta ventaja estratégica.

Durante los últimos años, algunos restaurantes de referencia de la Villa han cerrado sus puertas (entre los que se encuentra el MDM), dejando más huérfano todavía al occidente Asturiano. Los turistas que visitan Luarca (cada vez son más), los veraneantes y los habitantes se están quedando sin oferta de restauración.

Por su situación, riqueza natural, calidad y variedad de productos, poca competencia y belleza, Luarca es el pueblo idóneo para abrir un restaurante ya que existe una necesidad no cubierta de manera óptima.

La idea de reabrir el MDM surge el verano pasado. La promotora del proyecto, hija de luarqueses, no encuentra ningún local dónde poder comer o cenar un pescado de calidad. A este pensamiento se añade su interés hacia la gastronomía. Desde el año 2015 prepara cáterings a domicilio. Su intención al terminar la carrera era dar un paso más y adentrarse en el mundo de



la restauración de lleno. Qué mejor lugar (Luarca) y qué mejor producto (el pescado) para hacer realidad su sueño.

El Mesón de la Mar será el nombre del nuevo proyecto gastronómico. El local siempre ha tenido este nombre y sería un error cambiarlo ya que este tiene ya un hueco en la mente de los residentes y veraneantes del pueblo. Este proyecto tendrá tres pilares esenciales: ubicación, producto y servicio al cliente.

UBICACIÓN: el local se encuentra en pleno corazón del puerto de Luarca. Es probablemente la zona más concurrida tanto por turistas como por locales. Apenas 6 metros separan las puertas del restaurante del Mar Cantábrico, de dónde provienen los productos que se ofertarán.

PRODUCTO: debido a la tradición marinera de la Villa, sería un error no rendir homenaje al pescado y al marisco. Por ello, el Mesón de la Mar será un restaurante que únicamente ofrecerá productos del Mar Cantábrico. A diferencia de la competencia, éstos serán tratados con el cariño que se merecen y acompañados por excelentes vinos, cervezas de la zona y los mejores postres caseros.

SERVICIO AL CLIENTE: Con la misma importancia que el producto, se encuentra la atención al cliente. En el Mesón de la Mar, además de ofrecer un excelente servicio de atención al cliente, queremos ir mucho más allá. Nuestro objetivo es convertir una simple comida o cena en una experiencia inolvidable para el cliente. Para conseguirlo, se transmitirá al cliente información sobre el producto que va a consumir, su origen, fecha de captura, forma de preparación, anécdotas sobre la Villa y mucho más. De esta manera se conseguirá que el cliente se informe, aprenda y desee volver a repetir la experiencia.

Sobre estos tres pilares se construye la misión del Mesón de la Mar, que se puede concretar como:

- Conseguir la máxima satisfacción del cliente a través de la exclusiva oferta de pescado de excelente calidad a un precio competitivo.
- Combinar la innovación gastronómica con la tradición pesquera de la Villa.
- Ofrecer un producto de máxima calidad, garantizando la frescura y el sabor.
- Crear un ambiente único para conseguir que el cliente se encuentre cómodo y desee repetir la experiencia.
- Aprovechar la excelente situación del local, y adaptar la oferta a las necesidades del cliente.
- Contar con el personal adecuado y altamente cualificado tanto en cocina como en atención al cliente.

Además, el MDM desea ser el templo del pescado y convertirse en el local de restauración de referencia del occidente asturiano.

Misión: Ofrecer la mejor experiencia para el cliente con los mejores pescados y mariscos del Cantábrico, postres caseros y una excepcional selección de vinos servidos en un emplazamiento único en el corazón del Puerto de Luarca.

Visión: Convertir El Mesón de la Mar en el restaurante de referencia del Occidente Asturiano.

Actualmente el proyecto se encuentra en su primera fase, en la que se va a analizar la viabilidad y diseñar la estrategia del negocio.



1.3. PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES DEL PROYECTO

La promotora del negocio es Inés Álvarez-Cascos Gil, estudiante del último año del Doble Grado en Relaciones Internacionales y Administración y Dirección de Empresas en ICADE. Durante estos cinco años, ha compaginado sus estudios con la gestión de su propia empresa de catering, dedicada a la preparación de comida para fiestas y eventos.

Las principales cualidades de la promotora son las siguientes:

- Conocimiento en finanzas y gestión empresarial.
- Motivación y entusiasmo para convertir la idea de negocio en un objetivo real.
- Pasión por la gastronomía.
- Experiencia en el sector de la hostelería.
- Conocimiento de la tradición pesquera.
- Capacidad de acceso al mercado del pescado.

1.4. VALORACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

Con el fin de definir correctamente las líneas de actuación del Mesón de la Mar, es necesario llevar a cabo un análisis estratégico. Para ello, se realizará un análisis tanto interno como externo. En primer lugar se estudiará el macroentorno (internacional, nacional y local). A continuación, se considerarán los puntos fuertes y débiles tanto del entorno competitivo como de la empresa a través de un análisis DAFO.

En el año 2020 el crecimiento mundial podría situarse en un 2,5% según el Banco Mundial (2020a), aumentando un 0,1% respecto al año anterior. Mientras que las economías emergentes se aceleran de un 3,5% (2019) a un 4,1% (2020), los mercados desarrollados verán reducido el crecimiento de un 1,6% (2019) a un 1,4% (2020). Existen además algunos desafíos que ponen en duda las proyecciones: el acrecentamiento de la deuda soberana a nivel mundial, la reducción del crecimiento de la productividad (Banco Mundial, 2020a), el aumento de tensión en las guerras comerciales (Banco Mundial, 2020b) y la propagación mundial del coronavirus.

El coronavirus engloba a un grupo de virus que causan enfermedades en personas y en animales. La enfermedad más famosa es la COVID-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020). Dicha enfermedad ha contagiado a más de 100.000 personas repartidas en 86 países. Tiene un ratio de mortalidad de entre un 2% y un 4% en China y de 0,7% en el resto del mundo (RTVE, 2020a). A parte de las defunciones en China, se han registrado víctimas por el virus en Irán, Italia, Corea del Sur, Francia, Estados Unidos y España entre otros (RTVE, 2020b).

Aunque las consecuencias económicas de esta potencial pandemia mundial son todavía desconocidas, contraerán las economías. Aún así, el FMI duda que se alcance la cifra de crecimiento del 2020. Citibank estima que actualmente la economía China únicamente está funcionando al 45% de su capacidad total y se espera que pronto vuelva a la situación normal. En Europa y España, los mercados bursátiles están sufriendo las caídas más grandes desde la crisis financiera de 2008 (Expansión, 2020a). En la semana del 28 de febrero, el IBEX se ha desplomado un 11,8% (Expansión, 2020b).

A nivel Europeo, se espera que el crecimiento se reduzca hasta un 1% en 2020, un 0,4% menos que las proyecciones anteriores (sin tener en cuenta efectos del virus). Aún así, se espera



que repunte y alcance un crecimiento de un 1,3% entre 2021 y 2022 en caso de que el Brexit se lleve a cabo de la manera menos disruptiva posible, que las restricciones en el comercio por la guerra no aumenten (Banco Mundial, 2020c), que el desempleo siga decreciendo (6,4% en la UE en 2019) (Eurostat, 2019) y que los intereses del Banco Central Europeo sigan siendo negativos.

En el caso de España, el PIB creció en 2019 un 2% respecto al año 2018, situándose en el puesto número 13 del ranking de aquellos países que publican su producto interior bruto. Además, el PIB per cápita en 2019 ascendió a 26.420€, es decir, 690€ más alto que el de 2018 (25.730€) (Expansión, 2020b).

España además, cerró el año con un 7,7% menos de parados, lo que significa que actualmente la tasa de paro en relación a la población activa se sitúa en un 14,2%. Se estima que en 2020 y 2021 la tasa de paro sea de 13,2% y 12,9% respectivamente (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020).

Mientras que en 2019 el SMI aumentó un 22%, en el año 2020 únicamente lo hace un 5%, situándose en 950€ y 14 pagas anuales. Aún así, no se espera que vaya a tener mucho efecto en la economía ya que se prevé que fomentará la economía sumergida debido a los elevados costes laborales para los empresarios (La Vanguardia, 2020).

Una vez analizados los factores que son ajenos a la actividad específica de la empresa, es necesario analizar tanto las oportunidades y amenazas del entorno empresarial como las fortalezas y debilidades del MDM. Para ello se empleará la matriz DAFO.

OPORTUNIDADES

- **Competencia mínima:** consultar punto 2.2.
- **Financiación de bajo coste:** tanto a nivel nacional como a nivel europeo.
- **Situación única:** Luarca es una localidad de paso del Camino de Santiago, además de ser la capital del concejo de Valdés, conocida como la *Villa Blanca de la Costa Verde*.

AMENAZAS

- **Desaceleración económica** a nivel nacional e internacional que tiene como consecuencia una caída del consumo, de la demanda y una bajada del turismo. El efecto del coronavirus acentúa esta desaceleración.
- **Cambio en el ecosistema marítimo** debido a la sobrepesca de especies permitidas y a la pesca de especies no permitidas.
- **Inestabilidad política:** tras haber celebrado segundas elecciones y con posibilidad de llamar una tercera vez a las urnas, se ha formado un gobierno de coalición de izquierdas sin precedentes que desafía lo establecido anteriormente.
- **Situación económica desfavorable:** aunque la situación económica repunta tras la crisis de 2008 y se observa un periodo de crecimiento que se viene repitiendo varios años, éste no es de la magnitud que se esperaba, si no que mucho menor.
- **Dependencia del mercado del pescado:** al tratarse el pescado de un producto no solo estacional si no que dependiente del mar, existe una gran fluctuación tanto del precio como de la cantidad de producto.
- **Estacionalidad:** gran cantidad de población estacional (verano, Navidad, Semana Santa y puentes). Luarca es una Villa costera con no más de 10.000 habitantes. Durante los



meses de verano y épocas concretas como Navidad, Semana Santa y puentes aumenta el número de habitantes sustancialmente.

FORTALEZAS

- **Especialización:** permite conocer el producto a la perfección, ofreciendo solamente pescado de alta calidad.
- **Modelo de negocio sencillo:** al tratarse de un restaurante especializado únicamente en pescado, no es necesario conocer más de un producto ni más de un proceso. Solamente se prepara pescado lo que permite reducir la complejidad de la cadena de creación de valor si se cuenta con el personal adecuado y que tenga los conocimientos necesarios.
- **Producto fresco:** la lonja de pescado que recibe materia prima diariamente se encuentra a 300 metros del local. Es la lonja de referencia en el occidente asturiano y la mejor *lonja de pincho* (forma de pescar la merluza) de Asturias. Aún así, se cuenta con acceso a la subasta en otras lonjas y con proveedores para seguir ofreciendo producto fresco y de calidad a los clientes en caso de que la lonja de Luarca no tenga la suficiente oferta.
- **Reputación:** El Mesón de la Mar es un local con historia y emblemático que resulta familiar para los habitantes del concejo. Se sitúa en el mismo paseo marítimo, zona más transitada de la localidad valdesana. Ha estado abierto desde el año 1928, por lo que tanto los habitantes como los veraneantes tienen grandes recuerdos en este establecimiento.
- **Localización del local:** el local se sitúa en pleno Paseo del Muelle, a escasos 6 metros del mar y con unas vistas excepcionales de Luarca. Para saber más sobre la localización, dirigirse al apartado 3.1.

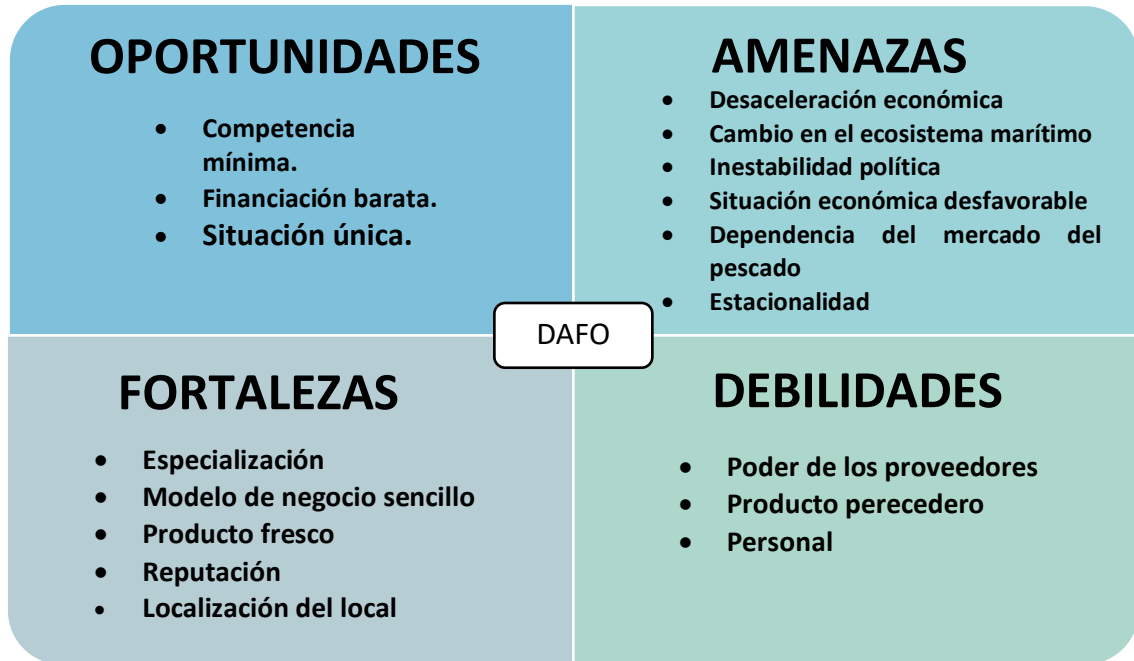
DEBILIDADES

- **Poder de los proveedores:** al depender completamente del mar, es posible que en muchas ocasiones la cantidad ofertada por los intermediarios sea reducida y por tanto su poder de negociación sea mayor y esto conduzca a tener que pagar precios más altos.
- **Producto perecedero:** el pescado es un producto que debe tratarse con el cuidado que se merece. Además es un producto perecedero por lo que en caso de no ser vendido deberá desecharse. La posibilidad de congelarlo no se baraja al querer en todo momento que el producto sea fresco. El producto congelado únicamente se empleará para la preparación de caldos y fondos, en ningún momento se servirá a los clientes. La única excepción es el pescado que se sirve crudo que se tiene congelar para cumplir con la normativa sanitaria vigente.
- **Personal:** No encontrar personal de cocina que trate la materia prima como ésta merece ni a personal que satisfaga las necesidades del cliente. Además de que el personal crea en el proyecto, es necesario que conozca el producto de primera mano y sepa cómo tratarlo.

La Figura I resume el análisis DAFO.



Figura I: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración Propia

1.5. VENTAJA COMPETITIVA: NECESIDAD DETECTADA INSATISFACTORIAMENTE CUBIERTA

Según Michael Porter (2015) la ventaja competitiva procede del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costes de ello. Define valor como el precio que la gente está dispuesta a pagar y explica que el valor se percibe como superior cuándo el precio es menor que el de la competencia (liderazgo en costes) o cuándo se ofrece un producto con características especiales que justifiquen un mayor precio (diferenciación). Esta singularidad y valor superior solamente se consideran como una ventaja competitiva si son percibidos, reconocidos y valorados de manera diferencial que la de los competidores.

Luarca se caracteriza principalmente por ser una Villa pesquera. Si bien cuenta con restaurantes que ofrecen productos procedentes del mar, éstos no son tratados ni cocinados como se merecen. Además, en contraste con el oriente asturiano (con restaurantes como Güeyu de Mar) no existe ningún restaurante en el occidente del Principado que esté especializado únicamente en el pescado. Se hace necesario, por lo tanto, un lugar que sea referente en este sentido.

El MDM se define como un lugar exclusivo pero accesible a todo el mundo en el que disfrutar de un producto único procedente del mar. Por su situación privilegiada en el corazón del puerto de Luarca, el cliente podrá además de disfrutar del restaurante, comprobar con sus propios ojos la profunda vocación marinera de la Villa: mientras que come en el MDM podrá presenciar cómo los barcos pesqueros vuelven a puerto para subastar en la lonja situada en frente del restaurante la captura del día que estará disponible esa misma noche en el restaurante.

Para conseguir este ambiente único y diferenciado, es necesario que el cliente se sienta cómodo y satisfecho con el trato recibido y que desee volver. Por ello, el MDM ofrecerá el mejor



pescado del occidente asturiano, en un emplazamiento único, con cocineros profesionales autóctonos y con un personal especializado en la perfecta atención al cliente. En consecuencia, la misión se puede concretar como:

- Conseguir la máxima satisfacción del cliente a través de la exclusiva oferta de pescado de excelente calidad a un precio competitivo.
- Combinar la innovación gastronómica con la tradición pesquera de la Villa.
- Ofrecer un producto de máxima calidad, garantizando la frescura y el sabor.
- Crear un ambiente único para conseguir que el cliente se encuentre cómodo y desee repetir la experiencia.
- Aprovechar la excelente situación del local, y adaptar la oferta a las necesidades del cliente.
- Contar con el personal adecuado y altamente cualificado tanto en cocina como en atención al cliente.

El Mesón de la Mar pretende satisfacer necesidades detectadas previamente no cubiertas o cubiertas insatisfactoriamente. Por tanto, la principal ventaja competitiva del Mesón de la Mar brota de centrarse únicamente en un producto clave, el pescado, y de no ofrecer una carta extensa como los demás competidores. Como el cliente percibirá que el MDM está especializado, identificará la oferta como mejor respecto a la de la competencia . En resumen:

Los mejores pescados y mariscos del Cantábrico, postres caseros y una buena selección de vinos en un emplazamiento único en el corazón del Puerto de Luarca.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

El sector de la restauración tiene una gran importancia en la economía española y presenta una gran semejanza con la evolución de la economía nacional en su conjunto. Desde que la economía empezó a recuperarse de la crisis en el año 2014, el sector HORECA (hoteles, restaurantes y cafés) ha ido creciendo hasta representar un 7,2% del PIB español y emplear a 1,7 millones de personas en 2018 (KPMG, 2019).

Para que el sector de la restauración haya podido experimentar este crecimiento, han sido necesarios ciertos elementos como: el favorable contexto económico, la disponibilidad de financiación y la demanda creciente y sostenida. Esto ha permitido un aumento de 7 puntos porcentuales de las aperturas y un crecimiento de 2,2 puntos de los restaurantes de nuevos conceptos (KPMG, 2019), como sería el caso del MDM.

En el año 2019, el PIB alcanzó 1.244.757M.€, creciendo un 2% respecto a la cifra del año anterior. Aún así, este crecimiento ha sido 0,4% menor que el registrado en el año 2018. Las cifras de variación intertrimestral oscilan entre 0,4 y 0,5 por ciento (Expansión, 2020b).

La demanda se puede segregar en demanda internacional y demanda nacional. De la demanda nacional destaca el crecimiento del consumo público en un 2,2 % y del consumo privado en un 1,1% en el 2019 (de enero a septiembre). En relación al sector exterior, las exportaciones crecieron un 1,5% en valor y un 0,8% en volumen mientras que las importaciones



crecieron un 1% en valor y un 1,3% en volumen. En definitiva el saldo comercial en valor es de -2.717 millones de euros (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020).

Según la EPA del cuarto trimestre de 2019 (2020), se han creado 402.300 empleos en los últimos 12 meses. De éstos, el 89,4% pertenecen al sector privado. EL sector de la hostelería ocupó en el cuarto trimestre de 2019 a 1,6 millones de personas en España (INE, 2020b).

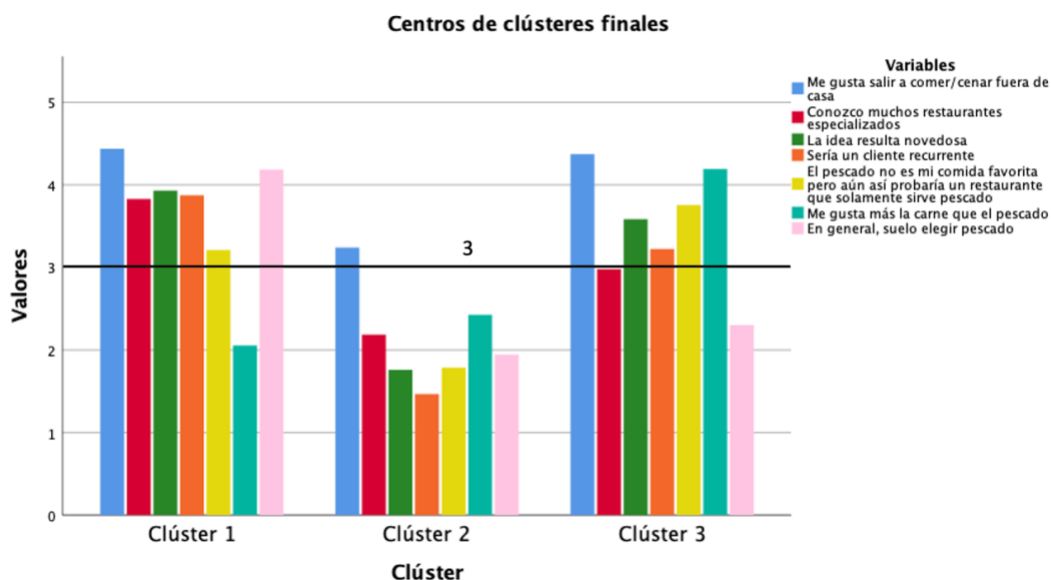
Luarca es una Villa costera situada en el occidente del Principado de Asturias. Forma parte del concejo de Valdés, que tiene una población de 11.504 habitantes, llegando aun máximo estacional de 16.430 (en 2018) (Foro-Ciudad, 2020). Cuenta con un 13,6% de habitantes parados, un 0,6% más bajo que la media española (Expansión, 2020a). Aunque no se han encontrado datos por concejo, los habitantes del Principado de Asturias cuentan con una renta media por persona 12.085€ anuales (2018), bastante más inferior que la media española que se sitúa en 28.417€ anuales (2018) (Estadística, 2018).

2.2. SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Para conocer el grado de aceptación de la idea de negocio y con el fin de segmentar a los clientes, se ha procedido a realizar una encuesta. A partir de ésta, y empleando SPSS Statistics se ha realizado un análisis clúster para crear grupos y segmentos con características similares y diferentes de los otros grupos. En el anexo I se pueden consultar las preguntas de la encuesta y en el anexo II los resultados.

Se han encontrado tres segmentos o clusters como se muestra en el gráfico I.

Gráfico I: Clúster K-medias de la muestra



Fuente: Elaboración propia en SPSS

SEGMENTO 1: LOS "PESCADEROS"

Está formado por un 43,07% de la población muestral. Es el grupo o segmento que más se siente atraído por la idea de negocio propuesta. Es el grupo al que más le gusta salir a comer o a cenar fuera de casa, que conoce restaurantes especializados en pescado y que sería cliente recurrente de un restaurante como el MDM. Es el único grupo que prefiere el pescado que la carne. La edad media es de 47 años, la mayoría tienen estudios de grado o licenciatura y unos



ingresos medio-altos de entre 1.700€ a 2.100€ al mes de acuerdo a la población muestral. Son además el grupo que más tiempo pasan en Luarca, acercándose a las cuatro semanas al año de media. Son los que más suelen gastarse cada vez que salen a comer o cenar fuera (42,05€) y lo que más valoran de un restaurante es la frescura de los productos, el servicio y la carta. Por el contrario, son el grupo que menos porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar si los productos fueran de kilómetro cero (9,62%).

SEGMENTO 2: LOS “CARNÍVOROS”

Está formado por el 40,69% de la población muestral. Es el segundo grupo más atraído por la idea de negocio del MDM: disfrutan saliendo a comer y a cenar fuera de casa, y aunque prefieran la carne que el pescado, suelen pedir pescado cuando están fuera y les resulta novedosa y atractiva la idea de negocio propuesta. La media de edad es de unos 37 años, con estudios de grado y licenciatura y con unos ingresos medios de entre 1.300€ y 1.700€ al mes. Son el segundo grupo que más tiempo pasan en Luarca al año. Es también el segundo grupo en cuanto a la cantidad de dinero que se gastan cuando salen fuera (35,48€). Valoran lo que más la frescura, el precio y el servicio. Es el segundo grupo que más porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar si los productos fueran kilómetro cero (11,19%).

SEGMENTO 3: LOS “CASEROS”

Está formado únicamente por el 16,23% de la muestra. Les gusta salir a comer (pero no tanto como a los otros dos segmentos) y no conocen restaurantes especializados en pescado ni les resulta novedosa esta idea de negocio. La edad media es de 44 años y tienen estudios de grado o licenciatura con unos ingresos medios de entre 1.700€ a 2.100€ al mes. Es el grupo que menos tiempo pasa en Luarca, menos de 3 semanas. Son los que menos dinero se gastan al mes cuando salen a comer fuera (33,27 €) y lo que más valoran de un restaurante es la frescura, el precio y el servicio. Es el grupo que más porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por productos de kilómetro cero (13,13%).

Para un análisis más detallado y a fondo consultar el anexo III que recoge un análisis a fondo de los resultados de la segmentación a partir de la encuesta.

Por lo tanto, el mercado objetivo principal del MDM será el segmento 1 (los “pescaderos”), que disfrutan saliendo a comer y cenar fuera de casa, conocen restaurantes especializados en pescado y que prefieren la carne que el pescado. Es el segmento con mayor poder adquisitivo y que más está dispuesto a gastar. Además, es el segmento que más tiempo pasa en Luarca. El mercado secundario será el segmento 2 (los “carnívoros”), formado por personas que salen a comer y a cenar fuera de casa y que aunque prefieran la carne al pescado, están dispuestos a probar un restaurante de las características descritas, pudiendo llegar a ser clientes recurrentes. Tienen un poder adquisitivo ligeramente menor que el segmento de los “pescaderos” pero están dispuestos a pagar una cantidad razonable por una tapa de mejillones y cerveza o sidra.

2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado se va a analizar la competencia. Se entiende como competencia cualquier establecimiento que intente cubrir la misma necesidad al cliente que el MDM: consumir comida y bebida. Para ello, debemos dividir a los competidores en dos grupos: competencia directa y competencia indirecta.



COMPETENCIA DIRECTA: aquellos restaurantes que ofrecen el mismo producto y servicio que el MDM. Como se ha comentado previamente en el apartado 1.5 (ventaja competitiva), el MDM pretende satisfacer necesidades no cubiertas por ningún local de restauración de Luarca ni del Occidente Asturiano, ya que ninguno se dedica a la venta exclusiva de pescado.

- Güellu Mar es el único restaurante que se podría clasificar como competidor directo. Es un restaurante riosellano especializado en pescado y considerado uno de los mejores restaurantes de pescado a la brasa de Europa según el Diario El Comercio (2019). Aún así, al encontrarse a 151 kilómetros de distancia no puede clasificarse como un competidor directo ya que no se encuentran en la misma área de influencia.

COMPETENCIA INDIRECTA: empresas (tanto restaurantes como no) que buscan satisfacer las mismas necesidades que el MDM pero con productos sustitutivos o de forma diferente. Al ser Luarca una Villa marinera, la gran mayoría de los restaurantes ofrecen en su carta una variedad de pescados pero en muchos casos la materia prima no es tratada con el cariño que se merece o queda eclipsada en el menú por otro tipo de productos no procedentes del mar.

- La Farola de Luarca: calificado como el restaurante número 1 de Luarca en *TripAdvisor* pero situado lejos del puerto. Su carta no muy amplia hace poca referencia al pescado y sus platos estrella son los escalopines al cabrales y revueltos.
- Restaurante El Barómetro: situado en el Puerto de Luarca pero no dispone de terraza. Su salón de comidas tiene un tamaño bastante reducido.
- Casa Consuelo: probablemente el restaurante más tradicional de Luarca. Ubicado a las afueras de Luarca en plena N-624. A primera vista puede parecer más un restaurante de carretera. De su tradicional carta destacan el salpicón de marisco y las verdinas con bogavante. El hecho de tener que usar el coche para ir al restaurante lo hace menos atractivo.
- Restaurante Don Ángel: localizado en plena plaza del ayuntamiento, se especializa en platos combinados.
- Restaurante Terraza Miramar: emplazado en la azotea de la antigua fábrica de conservas de Luarca, local que se encuentra a continuación del Mesón de la Mar. Su servicio estrella no son las comidas ni las cenas ya que se posiciona como un bar o terraza en la que tomar una cerveza. Su carta, muy reducida y básica, tiene como fin satisfacer al cliente mientras que toma el aperitivo, previamente de ir a comer o cenar.
- Restaurante Sport: durante muchos años ha sido el restaurante de referencia de Luarca pero tras el cambio de dueño su calidad y servicio al cliente han disminuido considerablemente.
- Regueiro: aunque no pertenezca a Luarca, es el actual restaurante de referencia del occidente asturiano situado a 15 kilómetros de Luarca. Su cocinero es Diego Fernández, galardonado con el premio a la mejor croqueta del mundo en el año 2015. Sirve únicamente menús degustación a un precio de 75€ por persona y a mesa completa.
- Supermercados: a la hora de comer o cenar, es posible también que las personas opten por acudir al supermercado para cocinar su propia comida. Alimerka y la Plaza de Día son los dos únicos supermercados de Luarca.

Como no es posible realizar un análisis de todos los restaurantes y bares de Luarca, se han elegido los que pueden resultar más rivales. Por ello, el anexo IV recoge una relación de todos los restaurantes y bares de Luarca que podrían resultar competidores indirectos.



2.4. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO, MARCA Y POSICIONAMIENTO

El éxito del negocio se va a fundamentar en su especialización. Para ello, se ofrecerá una carta reducida compuesta por productos procedentes del mar en la que prime la calidad, la frescura y el sabor. Se pretende comercializar una pequeña lista de entrantes, pescado de altísima calidad, postres caseros, y bebidas (vinos, cerveza, refrescos, agua mineral, cafés, infusiones, licores y combinados).

El Mesón de la Mar será tanto restaurante como bar por lo que deberá solicitar la licencia pertinente según la el formulario online 2002597 del Principado de Asturias para la inscripción de establecimientos de hostelería (bares, cafeterías, discotecas o restaurantes).

El producto principal es el pescado. La calidad y la frescura son características diferenciadoras del concepto del MDM.

Como seña de calidad y para promover el comercio local, el pescado se comprará en la lonja de Luarca situada a 300 metros del restaurante y se comunicará al cliente dónde ha sido pescado lo que se va a comer. Además, será necesario formar al personal de cocina para que el pescado se respete durante todo el proceso de elaboración. Para poder conservar la materia prima de la mejor manera posible y que llegue a la mesa del cliente tras haber sufrido la menor transformación, el pescado se cocinará mayoritariamente a la brasa y en el momento en el que el cliente lo ordene.

Para garantizar la frescura, la compra del pescado será diaria y será diferente tanto según la demanda (estimación de comensales de ese día) como de la oferta (producto disponible en la lonja). Se formará también al personal de cocina para que en todo momento tenga en cuenta que el producto fresco es muy perecedero y que hay que cuidar las cadenas de frío si no se van a consumir.

Además de la calidad y la frescura del producto, el local tendrá un toque moderno combinado con la tradición e historia que tiene detrás el MDM. Los elementos marineros y las referencias históricas y culturales relacionados con el mar serán el punto de partida de la decoración del espacio. Por ello, se utilizarán maderas y piedra, con colores claros: azules, blancos y marrones que ayudan a dar luminosidad y a realzar el carácter diáfano del espacio. Debido a que el local se encuentra a escasos 6 metros del agua, se apuesta por una apertura física al mar, agrandando las ventanas hasta el suelo para crear acercar al cliente lo máximo posible al puerto y para aumentar la luminosidad del local.

Para que la experiencia del cliente sea perfecta en todos los aspectos, aparte de formar al personal de cocina, es necesario formar al personal de sala. En primer lugar, deberán recibir una formación para que la atención al público sea perfecta. De manera adicional recibirán formación respectiva a la industria pesquera, la historia de la Villa, la temporada de captura de cada pescado, etimología, etc.

Todas estas características en conjunto pretenden crear la marca Mesón de la Mar cuyo posicionamiento es el siguiente:

El Mesón de la Mar es un restaurante que nace con el objetivo de convertirse en el **restaurante de referencia en el occidente asturiano**. Para ello, se ofrecerá únicamente el **pescado más fresco y de mejor calidad** combinado con la **mejor atención al cliente e información sobre la materia prima**.



2.5. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

El Mesón de la Mar se localizará el Paseo del Muelle nº 32 de Luarca., situado en pleno corazón de la Villa. Recorriendo todo el puerto pesquero, el Paseo del Muelle es la zona de más afluencia tanto de visitantes como de habitantes dónde se encuentran la mayoría de restaurantes. Para más información sobre la ubicación consultar el apartado 3.1 y el Anexo V.

No existe intención ni a corto ni largo plazo de ampliar la cadena y abrir nuevos locales. Esto se debe a que el Mesón del Mar quiere posicionarse como un establecimiento único y el hecho de abrir nuevos locales puede hacer que la calidad disminuya.

Otros posibles canales de distribución del MDM son:

- Organización de eventos en el restaurante.
- Organización de eventos fuera del restaurante.
- Cursos de cocina.
- Catas de sidra y vinos.
- Redes sociales y página web.
- Libro de cocina con recetas del restaurante.

Aún así, no se emplearán estos canales de distribución hasta que el MDM sea un negocio maduro y estable.

2.6. PLAN DE PROMOCIÓN

El principal objetivo del plan de promoción es dar a conocer el restaurante para estimular el interés, aumentar la demanda, mejorar su posicionamiento el mercado para que las ventas aumenten. Para cumplir estos objetivos, el Mesón de la Mar:

1. Creará una **página web** simple y novedosa a través de la cual se pueda reservar mesa y consultar la carta.
2. Creará **cuentas en las principales redes sociales** (Instagram y Facebook) en las que se publicará el menú del día y los pescados especiales de temporada. Además, se informará sobre cambios en el horario, etc.
3. Organizará **cursos de cocina** fundamentalmente orientados a conocer mejor el pescado.
4. Informará a los medios de comunicación (revistas, periódicos y radio local) para que la apertura esté cubierta por éstos.
5. Invitará a **blogueros, influencers y expertos en restauración (críticos gastronómicos)** cercanos al segmento de cliente a que prueben el restaurante y así lo recomienden a sus seguidores.
6. Participará en **actividades gastronómicas de la Villa** como la “Ruta de la Tapa” y demás eventos gastronómicos del concejo y del occidente asturiano.

2.7. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Para determinar y fijar el precio de venta de los productos que se ofrecerán en el MDM se parte del coste y del margen bruto que se quiere obtener. Además, se quiere fijar un precio de venta competitivo y lo más bajo posible para poder obtener de manera rápida una cuota de mercado. Aunque sus precios sean ajustados, seguirá vigente el principio de calidad, ofreciendo el mejor pescado de Luarca al mejor precio posible. En caso de que la situación económica futura



de la región lo permita y de que el MDM se haya posicionado en el mercado, se procederá a una ligera subida de precios de manera gradual que dependerá de la disposición a pagar de los clientes.

En la tabla I se han reflejado los precios de venta finales de algunos productos, el precio de coste y el margen bruto por ración. Es necesario tener en cuenta que esta tabla es únicamente orientativa.

En dichos precios de venta solamente se incluyen los costes directos y variables, es decir, los costes de materia prima. No se asignarán costes fijos a cada plato ya que resulta complicado y dificultaría la tarea de llevar las cuentas. Los costes indirectos se añaden a fin de mes.

Además, para que el MDM pueda posicionarse como un restaurante de referencia en el occidente asturiano y captar más clientela en momentos de menor afluencia, se proponen las siguientes promociones, sobre todo para captar a la clientela perteneciente al segmento dos “*los carnívoros*” (más jóvenes, menor poder adquisitivo pero con disposición a pagar, y con intención de comer pescado aunque prefieran la carne).

- Promoción martes: invitación a postre si se consume un plato por comensal.
- Promoción miércoles: 3x2 en botellas de sidra.
- Promoción Jueves: tapa de mejillones al vapor gratis con cada consumición.

Tabla I: Precio final de venta (Ejemplo)

	PLATO			
	COSTE	PRECIO VENTA	MARGEN BRUTO	MARGEN BRUTO
Salpicón de bogavante	10,30 €	21,00 €	10,70 €	49,0%
Ensalada de Tomate	3,50 €	8,50 €	5,00 €	41,2%
Tartar de Bonito del norte	4,40 €	16,00 €	11,60 €	27,5%
Navajas a la plancha	4,00 €	15,50 €	11,50 €	25,8%
Zamburiñas a la plancha	6,00 €	16,00 €	10,00 €	37,5%
Pulpo a la plancha	4,80 €	17,00 €	12,20 €	28,2%
Mejillones al vapor	2,00 €	12,00 €	10,00 €	16,7%
Lubina	15,00 €	25,00 €	10,00 €	60,0%
Salmonete	14,00 €	26,00 €	12,00 €	53,8%
Lenguado	15,00 €	32,00 €	17,00 €	46,9%
Pixín	12,40 €	24,00 €	11,60 €	51,7%
Bonito	6,00 €	19,00 €	13,00 €	31,6%
Calamares en su tinta	7,30 €	18,00 €	10,70 €	40,6%
Arroz con leche	1,63 €	5,00 €	3,38 €	32,5%
Requesón de abredo	2,10 €	5,50 €	3,40 €	38,2%
Tarta de queso	2,00 €	5,20 €	3,20 €	38,5%
Helado	2,50 €	4,00 €	1,50 €	62,5%
Sidra botella	1,15 €	3,50 €	2,35 €	32,9%
Cerveza-33cl	0,77 €	1,50 €	0,73 €	51,3%
				40,3%

Fuente: Elaboración propia

Aunque de manera orientativa, también se ha diseñado una carta o menú con los productos que se ofrecerán en el MDM. Siguiendo la máxima de calidad antes que cantidad, la carta no será muy extensa. Tanto los entrantes y los postres serán variarán según temporada (verano o invierno), mientras que los pescados y mariscos variarán según lo que se encuentre en la lonja. La figura II es un ejemplo de la carta del MDM.



Figura II: Carta MDM



Fuente: Elaboración propia

2.8. PREVISIÓN DE VENTAS

A la hora de estimar el volumen de ventas, hay que identificar los factores que influyen directamente: el número de clientes, número de mesas, rotación de mesas y ticket medio. Una vez que se conozcan estos elementos, se podrá determinar el volumen de las ventas (Puy, 2019).

El MDM cuenta con un local de 204m² de superficie útil y tal y como se observa en el anexo V, dispondrá de una capacidad aproximada de 70 personas (50 dentro y 20 fuera). En esta primera aproximación, no se tiene en cuenta la posibilidad de rotación de mesas.

El restaurante ofrecerá aperitivos, comidas y cenas. Como se trata de un negocio estacional, se ha dividido el gasto medio en dos temporadas: temporada alta (15 semanas), temporada media (8 semanas) y temporada baja (25 semanas).

TEMPORADA BAJA: incluye el periodo restante a excepción del mes de febrero que permanecerá cerrado por vacaciones. En este periodo se ofrecerán aperitivos, comidas y cenas con una ocupación media-alta del local de viernes a domingo.

TEMPORADA MEDIA: incluye Navidad, Semana Santa, puente de mayo y puente de todos los santos. En este periodo se ofrecerán aperitivos, comidas y cenas con una ocupación media del local todos los días de la semana. Se ha estimado un gasto medio de 9€ por persona en aperitivos y 35€ para comida y cena.

TEMPORADA ALTA: incluye los meses de verano (junio, julio, agosto y primera quincena de septiembre). En este periodo se ofrecerán aperitivos, comidas y cenas con una ocupación



elevada del local todos los días de la semana. Se ha estimado un gasto medio de 9€ por persona en aperitivos y 35€ para comida y cena.

El gasto medio por persona se ha calculado a través de la encuesta realizada y asciende a 32,85€. El gasto medio del segmento 1 (los “pescaderos”) es de 42,95€ y el gasto medio del segmento 2 (los “carnívoros”) es de 35,48€.

En el anexo VI se puede consultar el calendario laboral del MDM para el año 2024 (año de referencia para los ingresos teóricos). Además, se tiene en cuenta que:

1. El mes de febrero el MDM permanecerá cerrado por descanso del personal.
2. En temporada alta y media también se abren los lunes, por lo que habrá que recurrir a la compra de pescado en lonjas que abran ese día.

Tal y como se plasma en la tabla II y III, en temporada baja se estima un ingreso total de 4.605€ semanales; en temporada media 16.560€ semanales; y en temporada alta 30.910€ semanales. La tabla IV muestra el total de ingresos teóricos estimados para el año 4 de actividad ponderando por semanas (15 semanas de temporada alta, 8 semanas de temporada media, 25 semanas de temporada baja, con un mes de cierre por descanso de personal).

Tabla II: Previsión de ventas semanal

TEMPORADA BAJA				
SERVICIO	APERITIVO	COMIDA	CENA	
GASTO MEDIO	9,00 €	35,00 €	35,00 €	
VIERNES	15	10	40	
SABADO	20	38	30	
DOMINGO	20	46	15	
TOTAL	344 €	1.761 €	2.500 €	4.605 €

TEMPORADA MEDIA				
SERVICIO	APERITIVO	COMIDA	CENA	
GASTO MEDIO	9,00 €	35,00 €	35,00 €	
LUNES	35	20	25	
MARTES	35	20	25	
MIERCOLES	35	20	25	
JUEVES	35	20	40	
VIERNES	35	30	40	
SABADO	45	30	40	
DOMINGO	45	30	40	
TOTAL	2.385 €	5.950 €	8.225 €	16.560 €



TEMPORADA ALTA			
SERVICIO	APERITIVO	COMIDA	CENA
GASTO MEDIO	9,00 €	35,00 €	35,00 €
LUNES	60	40	50
MARTES	60	40	50
MIERCOLES	60	40	50
JUEVES	60	40	70
VIERNES	60	60	70
SABADO	70	60	70
DOMINGO	70	60	70
TOTAL	3.960 €	11.900 €	15.050 €
			30.910 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla III: Ingresos teóricos temporada alta, media, baja año 4

INGRESOS TEMPORADA BAJA		INGRESOS TEMPORADA MEDIA		INGRESOS TEMPORADA ALTA	
SEMANA	4.605,00 €	SEMANA	16.560,00 €	SEMANA	30.910,00 €
MES	18.420,00 €	MES	66.240,00 €	MES	123.640,00 €
AÑO	239.460,00 €	AÑO	861.120,00 €	AÑO	1.607.320,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla IV: Ingresos teóricos ponderados año 4

INGRESOS TEÓRICOS ANUALES	
SEMANA BAJA	4.605 €
SEMANA MEDIA	16.560 €
SEMANA ALTA	30.910 €
TOTAL	711.255 €

Fuente: Elaboración propia

2.9. PUNTO MUERTO

El punto muerto hace referencia al número de unidades que una empresa debe vender para que los ingresos sean iguales a los gastos, es decir, que la empresa ni gane ni pierda. En el año 4 (año de referencia), el MDM se situará en una posición de equilibrio cuando alcance unos ingresos de 421.417,13€.

Tabla V: Punto muerto año 4

PUNTO MUERTO AÑO 4	
PRECIO VENTA MEDIO	14,46 €
COSTE VARIABLE MEDIO	6,04 €
COSTE FIJO	245.233,48 €
PUNTO MUERTO (UDS)	29147,89053
PUNTO MUERTO (€)	421.417,13 €

Fuente: Elaboración propia



3. PLAN DE PRODUCCIÓN

3.1. UBICACIÓN

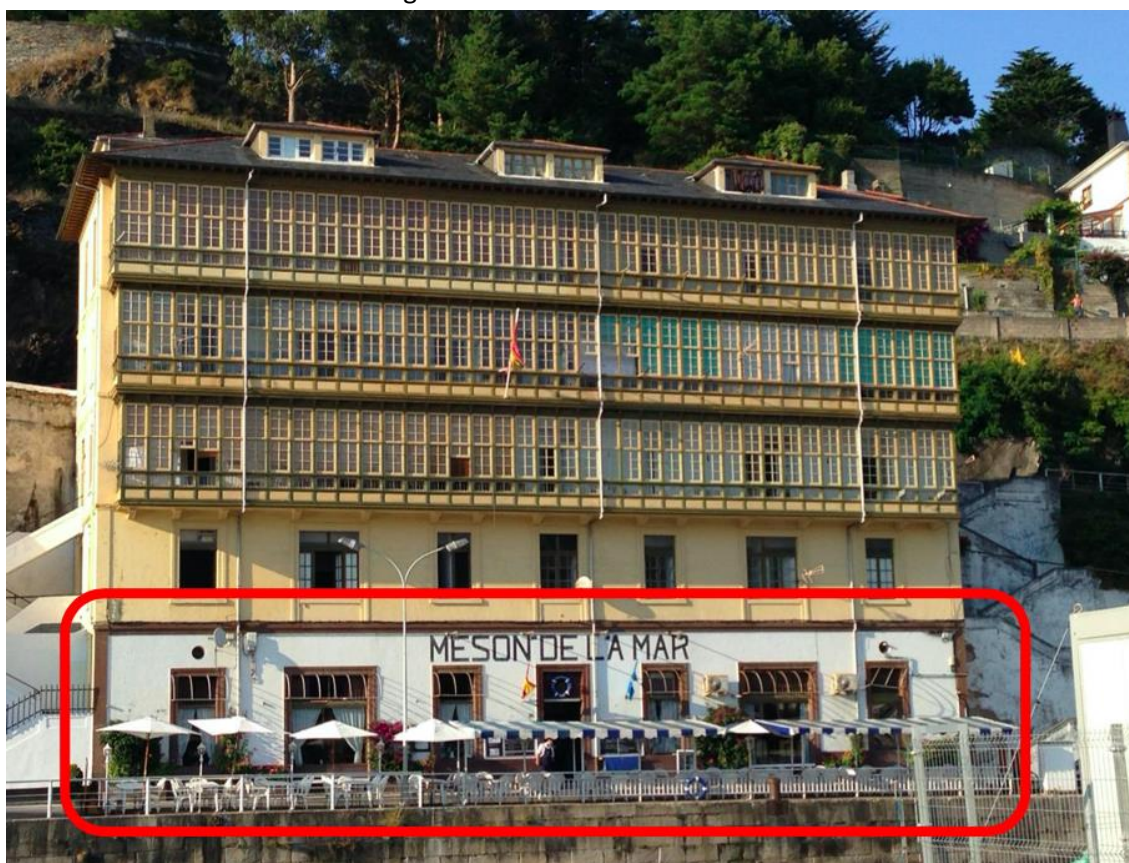
El MDM se ubicará en el número 32 del Paseo del Muelle de Luarca y el local será alquilado por 2.000€ mensuales. Según los planos proporcionados por el propietario, cuenta con dos plantas: una planta principal de 203,94m² útiles y una segunda planta (altillo) de 25,03m² útiles.

En la primer planta se ubicará tanto la cocina como las mesas y los aseos de los clientes (incluyendo un baño para minusválidos) mientras que en la segunda planta se ubicará el almacén y el baño de los empleados.

El local esta situado en el Paseo del Muelle, en un edificio emblemático de mucha notoriedad, de paso obligado de todos los visitantes del pueblo. En esta zona se concentra la mayor actividad hostelera de Luarca. Además de su situación, el local cuenta con la infraestructura necesaria para que la actividad pueda desarrollarse correctamente.

En el anexo V se aporta información más detallada sobre la ubicación del MDM así como planos del local.

Figura III: Fachada del local



Fuente: Propietario del local

3.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

El MDM contará con licencia tanto de bar como de restaurante. Para distinguirse de los demás locales de hostelería de la Villa (ver punto 2.3 y anexo V), el MDM focalizará su modelo negocio en tres pilares: **producto, atención al cliente y ubicación.**



Figura IV: Características modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

El protagonista de la carta es el pescado fresco procedente de la lonja de Luarca. Para que la experiencia del cliente sea redonda, la materia prima principal se acompañará de vinos y cervezas. Además, el MDM contará con una carta de postres artesanales asturianos preparados en el mismo restaurante. Para que el sello de calidad esté presente en la mente del cliente, se ha optado por una carta reducida, ya que en el MDM prima la calidad frente a la cantidad.

Para poder convertir al pescado en el protagonista de la experiencia en el MDM, es necesario que el personal lo conozca a la perfección. En primer lugar, se debe formar al personal de cocina, para que trate a la materia prima como se merece y respete en todo momento su esencia. También se debe formar al personal que trabajará de cara al público para que no solo consiga que el cliente se sienta como en casa si no para que también conozca lo máximo posible sobre el producto que va a consumir.

Probablemente el MDM se emplace en el local más emblemático y conocido de toda la Villa de Luarca debido a su localización y tamaño. En pleno puerto, cuenta con una gran afluencia tanto de visitantes como de autóctonos. Además, el local es diáfano y tiene unos ventanales de gran tamaño que aportan luminosidad.

3.3. DIAGRAMA DE PROCESOS.

El diagrama de procesos del MDM comienza con la compra la materia prima y termina cuándo el cliente abandona el local. Para poder analizar de la mejor manera posible el proceso, se va a dividir en dos: el proceso de la materia prima (esquemático en la figura V) y el proceso del cliente (plasmado en la figura VI). Aún así, ambos procesos se encuentran detallados en el anexo VII.

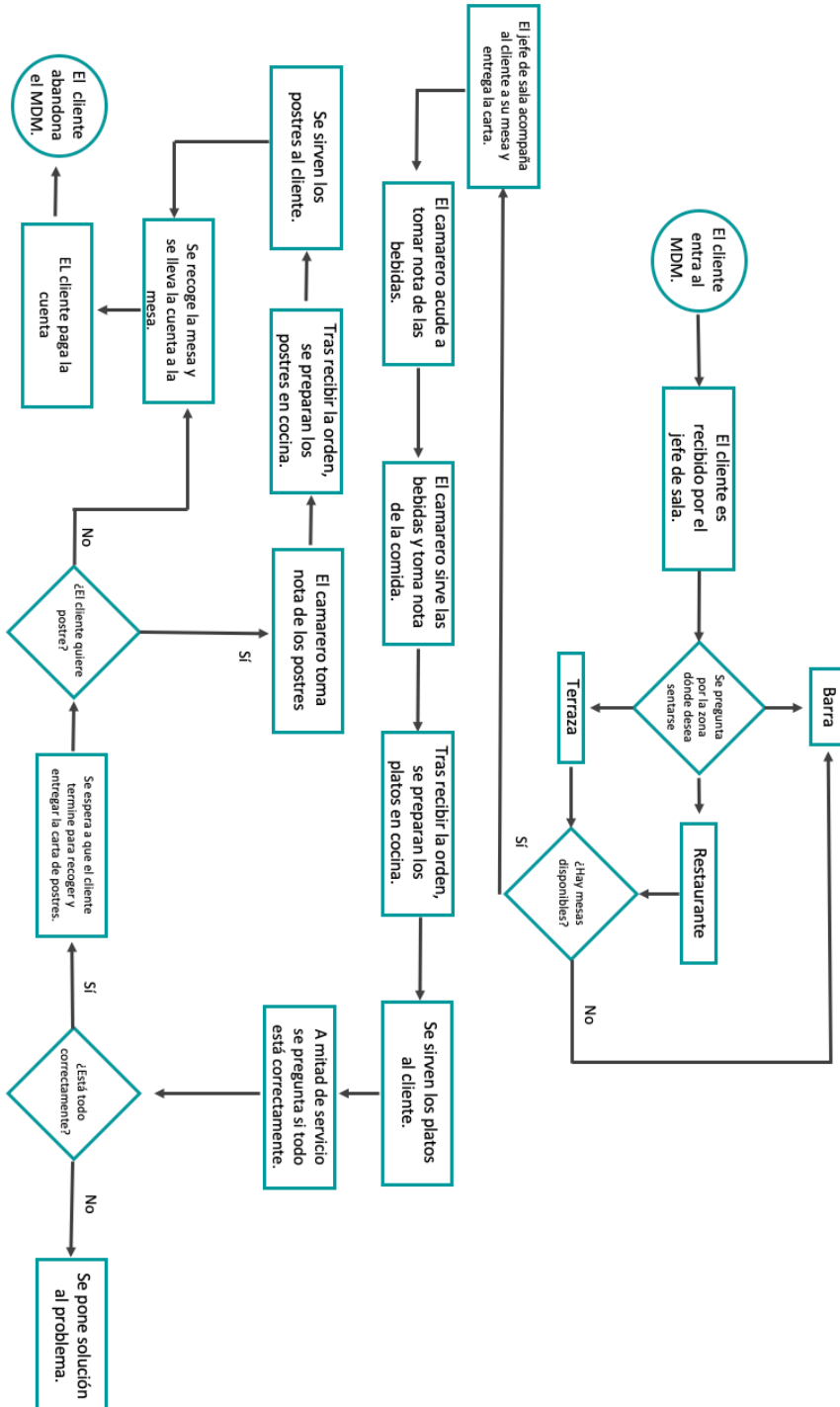


Figura V: Diagrama de procesos de la materia prima.



Fuente: Elaboración propia.

Figura VI: Diagrama de procesos de cliente.



Fuente: Elaboración propia



3.4. PROVEEDORES

En restaurantes como el MDM en los que la calidad es primordial es necesario que los proveedores tengan los productos de mejor calidad, sobre todo en el producto que nos diferencia de los demás: el pescado. Para realizar un análisis de proveedores más objetivo, se van a dividir en dos categorías: proveedores del producto principal y proveedores de productos complementarios.

PRODUCTO PRINCIPAL

El negocio del Mesón de la Mar gira en torno al pescado. Para asegurar que el género sea de la mejor calidad posible, la socia única será la encargada de adquirirlo en la lonja de Luarca, situada a 300 metros del restaurante. En la lonja, el pescado se compra en subasta y para acceder a ella es necesario inscribirse en La Casa del Mar de Luarca. Para que la socia pueda participar en las subastas, se adquirirá un mando propiedad de la lonja de Luarca que sirve para pujar.

Aunque la lonja de Luarca es la más importante del occidente asturiano y es conocida por su pescado de gran calidad, no tiene suficiente oferta de marisco. Por esta razón y en caso de que no se encuentre en la lonja de Luarca el género que se desee, se han seleccionado los siguientes proveedores:

- **ExpoMar:** empresa gallega que garantiza que todo el producto que comercializan proviene de la lonja. Su negocio se basa en la frescura, el sabor y la textura. El socio único debe contactar a la empresa 48 horas antes de que sea la subasta y solicitar el género que desea. ExpoMar compra en la lonja y envía el pescado a través de Seur Frío Urgente asegurando que llega al restaurante antes de las 13:30 si es pescado y 19:30 si es marisco. Luarca se encuentra a unos 50 kilómetros de Galicia, por lo que por proximidad se empleará como proveedor de pescado una empresa gallega y no una empresa que compre en otras lonjas asturianas.
- **Mariscos Villa Carmen:** cetárea situada en el Polígono Industrial de Almuña (Luarca). Con más de 30 años de experiencia, se mantiene entre la élite del marisco asturiano. Cuentan con más de 60 viveros que les permiten tener una gran variedad de género de muy buena calidad.

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Uno de los principales objetivos del MDM es promover el comercio local. Por tanto, se tratará con proveedores lo más cercanos posible.

- Habrá dos proveedores de cervezas:
 - El proveedor de **cervezas artesanas** será Vagamar. Es una fábrica de cervezas artesanales elaboradas en Luarca. Se servirá cerveza tanto en botellines de 33cl como de grifo. La marca dispone de 5 variedades distintas de cerveza inspiradas en la Villa de las que se ofrecerán:
 - Gayaspera (5%): Mårzenbier. *“Folixa asturiana en una botella. Las maltas tostadas y los lúpulos nobles alemanes dan carácter a esta lager de tonos rojizos”*. Es la cerveza estándar de la fábrica y la más vendida por su sabor suave.
 - Mareaixe (7.2%): Belgian Blond. *“Aroma especiado, sabor afrutado con notas de caramelo y final seco. Perfecta para calentar la garganta en*



esas tertulias de chigre con ambiente marinero". Cerveza rubia de alta fermentación.

- Galerna (6.2%): India Pale Ale (IPA). "*Intenso aroma y sabor a lúpulo, en una cerveza ligera y muy fácil de beber*". Es la cerveza premium y gourmet.
- El proveedor de **cerveza clásica** será Estrella Galicia.
 - Botellines de tercio: original, shandy, 0,0%, gluten free y 1906.
 - Grifo: 1906 y original.
- El distribuidor de **vinos y sidra** será *Vinos Francos*, empresa de Trevías (Concejo de Valdés) que se encarga de aprovisionar a todos los restaurantes y bares de Luarca. Se ofrecerán distintas variedades tanto de vino blanco como de vino tinto todavía a determinar. La sidra será Trabanco Natural (Caja de plástico de 12 unidades retornables).
- El distribuidor de los **helados** para la carta de postres será la *Heladería Artesanal El Asturiano*.
- El **pan** se encarga diariamente a *La Masera de Luarca*, que elaborará bollos de pan individuales. Semanalmente se ajusta el pedido según la previsión de clientes. La panadería se encuentra a 350 metros del restaurante por lo que se recogerá el pedido personalmente.
- El **resto de productos** (agua, refrescos, licores y demás productos necesarios en cocina) serán encargados a *Cash and Carry Malaquías Morales S.A.*, local de autoservicio mayorista situado en Luarca. Se realizarán pedidos semanales a través de un formulario enviado por mail y se recibirá el pedido tras 48 horas.
- Puntualmente se acudirá al mercadillo de Luarca (celebrado cada miércoles) para comprar **frutas, verduras y legumbres** de las aldeas cercanas.

CRITERIOS ELECCIÓN PROVEEDORES

A la hora de seleccionar a los proveedores se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

1. Reputación y experiencia en el sector.
2. Localización: prima la cercanía del proveedor y del producto.
3. Relación calidad-precio.
4. Facilidades de pago: a través de transferencia.
5. Rapidez de entrega y entrega en local
6. Certificaciones de calidad: es necesario asegurarse que no se rompen las cadenas de frío y que el pescado llega al restaurante sin sufrir cambios.
7. Alineación de los valores comerciales: calidad, frescura y excelencia.

3.5. FORMA Y PLAZOS DE PAGO

CLIENTES

Una vez que el cliente haya terminado de comer, se procederá al cobro al contado. Como métodos de pago se aceptarán:

- Efectivo.
- Tarjeta de crédito.
- Tarjeta de débito.
- American Express.



PROVEEDORES

En el momento de apertura del restaurante y los meses que siguen el poder de negociación del MDM con los proveedores será mínimo o nulo debido al volumen de compra. Por tanto, el MDM tendrá que amoldarse a las condiciones establecidas por los proveedores.

El pago únicamente una vez recibida una factura y después de haber comprobado que los productos tienen la calidad prometida por el proveedor. Dicho pago se realizará al contado en la mayoría de los casos aunque se intentará negociar realizarlo a los 30 o 60 días. Los métodos de pago serán:

- Efectivo
- Transferencia bancaria.
- Pagaré.

3.6. GESTIÓN DE STOCKS

Es necesario llevar una correcta y exhaustiva gestión de la materia prima en (1) la cámara de fríos, (2) cámara de congelados y (3) almacén de productos que no necesitan refrigeración.

Es necesario conocer en todo momento el estado de los productos y su fecha de caducidad para que estos cumplan con toda la extensa normativa sanitaria detallada en el anexo VIII.

Las órdenes para el aprovisionamiento de materias primas siempre serán realizadas por la socia única bajo previa consulta con el jefe de cocina. El jefe de cocina además, será el encargado de realizar inventario diario y mensual, documentarlo y reportarlo al socio único.

Durante los dos primeros meses de actividad, se determinará la media de consumo de productos para así poder establecer el nivel mínimo de existencias (siempre se tendrá un porcentaje de reserva) tanto en almacén como en la cámara frigorífica y congelador.

Siempre que se reciba un pedido y comprobado que el precio y la cantidad coincide con la pactada en la factura, deberá ser inspeccionado para que cumpla con los estándares de calidad. A continuación, se procederá a su etiquetado (fecha de ingreso, fecha de caducidad y cantidad) y almacenamiento. Cualquier personal que tenga contacto con las materias primas deberá haber presentado previamente a la socia única el certificado de manipulador de alimentos.

Por regla general, las existencias se van a gestionar según el método FIFO (*First in, First Out*) ya que el objetivo del MDM es que el producto que se sirva al cliente tenga la máxima frescura posible. Aún así, el jefe de cocina tiene la última palabra y decidirá si el producto será servido en crudo, cocinado, utilizado para realizar fondos y caldos, o si será desechado.

4. PLAN DE ORGANIZACIÓN DE RR.HH

4.1. POLÍTICAS DE RR.HH.

La fuerza de trabajo del MDM se compone de: una socia única, seis trabajadores contratados a tiempo completo y trabajadores a tiempo parcial según temporada. La ventaja competitiva del MDM se apoya en tres pilares esenciales para el funcionamiento del proyecto: producto, ubicación y atención al cliente.



El principal objetivo es que la experiencia del cliente sea excepcional. Para conseguirlo, es necesario que el personal además de ofrecer un servicio perfecto, marque la diferencia a través de la información que transmita al cliente sobre el producto (origen, forma de captura, transformación, recomendación sobre la degustación, etcétera).

La dirección del negocio será realizada por la socia única, encargada de la gestión diaria de la sociedad.

Respecto a los empleados, que serán repartidos en dos turnos, se adaptarán a los horarios de comida y cena. Además, deberán encargarse del mantenimiento y limpieza del local. La incorporación de nuevo personal a la plantilla y la destitución serán labor del administrador de la sociedad, es decir, la socia única.

4.2. SOCIOS

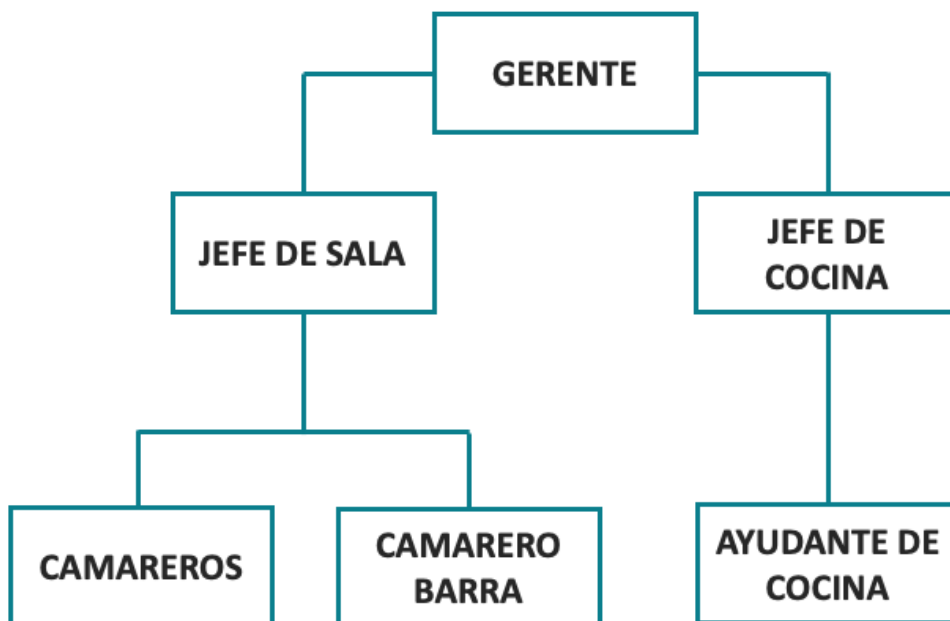
Como se especifica en el apartado 5, el MDM se constituirá como una sociedad limitada unipersonal y el capital por tanto será suscrito al cien por cien por la socia única.

La socia única será Inés Álvarez-Cascos Gil, estudiante de último curso del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y relaciones Internacionales. Debido a su experiencia previa en el sector de la hostelería, cuenta con la capacidad de gestión y con el conocimiento necesario para desarrollar este proyecto.

4.3. ORGANIZACIÓN

El número de personal en el MDM variará según la temporada, pero manteniendo una estructura rígida de gerente, jefe de sala, camareros, cocinero y ayudante de cocina, cuyo rango se detalla en la tabla VI. La estructura de empleados se plasma en la figura VII.

Figura VII: Organigrama MDM



Fuente: Elaboración propia

Las funciones, rango y número de empleados por puesto se especifican en la tabla IV:



Tabla VI: Estructura laboral del MDM

PUESTO	RANGO	FUNCIONES
Gerente	1	<ul style="list-style-type: none"> Tareas administrativas. Tareas contables. Plan de Márketing. Compras Relación con proveedores. Coordinación y motivación del personal. Supervisión de la gestión de stock. Supervisor de calidad.
Jefe de sala	2	<ul style="list-style-type: none"> Imagen cara al público del MDM. Relación con cliente Cobro al cliente. Coordinación camareros. Motivación de camareros. Supervisión operativa del restaurante.
Camareros	3	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de mesas. Atención en mesa. Servicio de comida y bebida. Limpieza del local.
Camarero barra	3	<ul style="list-style-type: none"> Atención en barra. Preparación de las bebidas. Limpieza del local.
Jefe de cocina	2	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de compra. Gestión de inventario. Comprobación calidad de pedidos recibidos. Coordinación de cocina. Desarrollo de la carta. Supervisión al ayudante de cocina.
Ayudante de cocina	3	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de platos. Limpieza de la cocina. Apoyo en gestión de inventario.

Fuente: Elaboración propia

El MDM tendrá un horario comercial que variará según temporada. El personal por tanto tendrá el siguiente jornada laboral:

Temporada baja:

- Jefe de sala: de 13:00 a 16:30 y de 20:00 a 00:30 de viernes a domingo.
- Cocineros: de 11:30 a 15:30 y de 20:00 a 23:30 de viernes a domingo.
- Camareros: de 11:45 a 16:30 y de 16:30 a 00:30 de viernes a domingo.

Temporada media:

- Jefe de sala: de 13:00 a 16:30 y de 20:00 a 00:30 de lunes a domingo.
- Cocineros: de 11:30 a 15:30 y de 20:00 a 23:30 de lunes a domingo.
- Camareros: 11:45 a 16:30 y 16:30 a 00:30 de lunes a domingo.

Temporada alta:

- Jefe de sala: de 13:00 a 16:30 y de 20:00 a 00:30 de lunes a domingo.
- Cocineros: de 11:30 a 15:30 y de 20:00 a 23:30 de lunes a domingo.



- Camareros: 11:45 a 16:30 y 16:30 a 00:30 de lunes a domingo.

El diseño de los turnos será tarea del jefe de sala que se revisarán y modificarán (si fuera preciso) cada mes. Las vacaciones se otorgarán según la legislación vigente, coincidiendo con el mes de febrero. En caso de que sea necesario que los empleados hagan horas extras, éstas serán canjeadas por días libres.

4.4. PLAN DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

El personal que trabaje en el MDM será una de las claves para el éxito. Por ello, es necesario que esté motivado para así conseguir que se consideren parte importante de la organización y se sientan un recurso indispensable para el funcionamiento del proyecto.

Como el personal es un recurso clave en el negocio e influye directamente en el éxito de éste, la socia única será la encargada de llevar el proceso de reclutamiento y de selección del personal.

A la hora de contratar a los empleados, además de tener en cuenta su experiencia previa, será un plus si éstos tienen alguna relación con Luarca y si conocen de cerca el sector de la pesca.

El perfil de los empleados es el siguiente:

- Jefe de sala: experiencia previa en el sector servicios y hostelería. Vocación de atención al cliente y don de gentes. Capacidad para gestionar personal y trabajar bajo presión.
- Jefe de cocina: experiencia previa en restauración, específicamente en restaurantes en los que el pescado tenga un papel importante. Persona eficaz, creativa y líder a la hora de diseñar productos. Amplios conocimientos de cocina (no es necesaria la formación en cocina), capacidad para gestionar al resto del personal de cocina. Alto nivel de organización y capacidad para trabajar bajo presión.
- Camareros (mesa y barra): experiencia previa en el sector servicios y hostelería. Vocación de atención al cliente. Limpieza del local. Dinamismo y velocidad. Capacidad de trabajar bajo presión.
- Cocinero: experiencia previa en restauración. Capacidad de trabajar bajo presión. Rapidez, limpieza y habilidad en la cocina.

4.5. POLÍTICA RETRIBUTIVA

Para mantener motivados a los empleados, es necesario que la remuneración sea justa. Aún así, como el elemento distintivo del MDM frente a la competencia es la atención al cliente, es necesario tener y retener a los mejores. Para ello, se ofrecerá a los empleados una remuneración por encima de la media del sector y de la competencia.

Si el equipo humano no está motivado y no cree en el proyecto, el restaurante está abocado al fracaso. Por ello, el MDM no solo retribuirá a sus empleados de manera monetaria, si no que también motivará a sus empleados con incentivos no monetarios. Estos incentivos no monetarios podrán ser días libres, cenas a cargo de la socia, regalo de género, etc.

La remuneración de cada empleado y los costes salariales desglosados se recogen en la tabla VII que variará según la temporada. En temporada baja se estima un total de 7.287€ al mes con 1 gerente, 1 jefe de sala, 3 camareros, 1 jefe de cocina y 1 cocinero; en temporada media 10.530€ al mes con 1 gerente, 1 jefe de sala, 4 camareros, 1 jefe de cocina y 1 cocinero; y en



temporada alta 13.078€ al mes, con 1 gerente, 1 jefe de sala, 5 camareros, 1 jefe de cocina y 3 cocinero.

Tabla VII: Costes salariales del MDM por temporada

COSTES SALARIALES TEMPORADA BAJA						
	Rango	Nº Empleados	Sueldo Bruto	Seguridad Social	Total Individual	Total Coste
Gerente	1	1	1.100 €	330 €	1.430 €	1.430 €
Jefe de Sala	2	1	1.050 €	315 €	1.365 €	1.365 €
Camarero	3	3	680 €	204 €	884 €	2.652 €
Jefe de Cocina	2	1	735 €	221 €	956 €	956 €
Cocinero	3	1	680 €	204 €	884 €	884 €
Total personal/mes						7.287 €
Total personal/año						87.438 €

COSTES SALARIALES TEMPORADA MEDIA						
	Rango	Nº Empleados	Sueldo Bruto	Seguridad Social	Total Individual	Total Coste
Gerente	1	1	1.100 €	330 €	1.430 €	1.430 €
Jefe de Sala	2	1	1.050 €	315 €	1.365 €	1.365 €
Camarero	3	4	980 €	294 €	1.274 €	5.096 €
Jefe de Cocina	2	1	1.050 €	315 €	1.365 €	1.365 €
Cocinero	3	1	980 €	294 €	1.274 €	1.274 €
Total personal/mes						10.530 €
Total personal/año						126.360 €

COSTES SALARIALES TEMPORADA ALTA						
	Rango	Nº Empleados	Sueldo Bruto	Seguridad Social	Total Individual	Total Coste
Gerente	1	1	1.100 €	330 €	1.430 €	1.430 €
Jefe de Sala	2	1	1.050 €	315 €	1.365 €	1.365 €
Camarero	3	5	980 €	294 €	1.274 €	6.370 €
Jefe de Cocina	2	1	1.050 €	315 €	1.365 €	1.365 €
Cocinero	3	2	980 €	294 €	1.274 €	2.548 €
Total personal/mes						13.078 €
Total personal/año						156.936 €

Fuente: Elaboración propia.

La tabla VIII recoge los costes salariales totales anuales en el año 4, ponderados por temporadas (15 semanas de temporada alta, 8 semanas de temporada media, 25 semanas de temporada baja, con un mes de cierre por descanso de personal con sueldo incluido). Además las dos pagas extras serán con el salario de temporada media. Dichos costes anuales ascienden a 136.703,13€.

Tabla VIII: Costes salariales totales.

TOTAL SALARIO PONDERADO		
TEMPORADA	TOTAL MENSUAL	PONDERACIÓN
TEMP. BAJA	7.287 €	6,25
TEMP. MEDIA	10.530 €	2
TEMP. ALTA	13.078 €	3,75
SALARIO PONDERADO		115.643,13 €
PAGA EXTRA (2 MESES TEMP. MEDIA)		21.060 €
TOTAL SALARIO PONDERADO		136.703,13 €

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario tener en cuenta que la cotización empresarial del 30% se ha calculado según ordena el régimen general de la seguridad social: 26,60% de contingencias comunes, tipo general del 5,5%, el 0,20% corresponde al fondo de garantía salarial y el 0,6% al tipo de Formación Profesional (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2020).



4.6. POLÍTICAS DE FORMACIÓN

Es de tal importancia que el empleado conozca y se alinee con la misión, visión y valores del MDM que los empleados recibirán un curso formativo nada más incorporarse al negocio. El objetivo último de este curso es que los empleados se conviertan en verdaderos expertos del pescado y que conozcan a la perfección las instalaciones y a sus compañeros de trabajo. El contenido del curso no está cerrado todavía ya que dependerá tanto de la experiencia previa como de la relación con la materia prima del candidato.

Otro factor importante para que el empleado esté motivado y sienta que es parte indispensable de la organización es la comunicación. Para ello, se realizarán reuniones formales de equipo los lunes o martes (comienzo de la semana) y los viernes (comienzo del fin de semana). En estas reuniones servirán para que cada trabajador pueda aportar a la organización su punto de vista sobre cómo se está desarrollando la actividad, cómo se siente, qué cambiaría tanto de su trabajo como del trabajo de los demás empleados, aspectos positivos y negativos y demás comentarios que desee realizar. Además también, tanto el jefe de sala como el jefe de cocina deberán incentivar reuniones informales en las que el cocinero y los camareros respectivamente comuniquen aquello que considere oportuno sin ninguna presión jerárquica.

5. ÁREA JURÍDICA

5.1. FORMA JURÍDICA

El Mesón de la Mar se constituirá como una Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.). Este tipo de sociedad se caracteriza por (Autónomos y Emprendedores, 2019):

- **La situación de unipersonalidad:** un solo socio.
- **Responsabilidad limitada:** si se producen deudas frente a terceros la responsabilidad que asumen los socios será limitada, por tanto, responden solamente al límite del capital aportado, en ningún momento su patrimonio personal se podría ver afectado.
- **Capital mínimo de 3.000€** totalmente suscritos y desembolsados desde el inicio.
- **Capital dividido en participaciones** y no acciones cuyo titular es únicamente el socio.

En el Anexo XI se pueden encontrar los Estatutos Sociales del restaurante.

5.2. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Para que el Mesón de la Mar pueda actuar como sociedad y por tanto ser titular de derechos y obligaciones, debe constituirse según indica la Ley de Sociedades de Capital y el reglamento del Registro Civil. Esta constitución tiene los siguientes pasos (Gestron, s.f.):

1. Registrar el nombre de la sociedad→ es necesario realizar de manera telemática una solicitud del futuro nombre de la sociedad en el Registro Mercantil. Esta Solicitud incluirá tres posibles nombres para la S.L.U. En este caso:
 - a. Mesón de la Mar.
 - b. Mesón del Muelle.
 - c. La Mar de fondo.

Una vez recibido el certificado del nombre, éste se conservará durante 6 meses, pero para registrarlo ante notario tiene únicamente validez de 3 meses.



2. Abrir cuenta bancaria de la sociedad→ el certificado se empleará para abrir una cuenta bancaria cuyo titular sea la sociedad. En esta cuenta se ingresará el capital social (180.000€) como se fija en los estatutos de la empresa en el anexo XI. Después del ingreso, el banco proporcionará un certificado que será necesario para la creación de la S.L.U. ante notario.
3. Redactar los Estatutos Sociales→ los estatutos recogen las normas por las que se regirá la sociedad. El contenido de este documento se regula en el artículo 23 de la vigente Ley de Sociedades de capital.
4. Escritura pública de constitución de la sociedad→ se deberán presentar ante notario los siguientes documentos para la obtención de la escritura: Estatutos Sociales, Certificación negativa del Registro Mercantil, Certificación del banco de la aportación de capital social y el D.N.I. del socio fundador.
5. Obtención del NIF de la sociedad→ se deberá entregar a Hacienda una copia de las escrituras para la obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional que tendrá una validez de 6 meses. Será necesario rellenar el modelo 036 y aportar el DNI del firmante de la escritura.
6. Alta en el impuesto de Actividades económicas→ es necesario dar de alta a la sociedad en la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) mediante el epígrafe Impuesto de Actividades económicas (IAE). Se deberá presentar la solicitud 036.
7. Declaración censal→ Esta declaración indica el comienzo, la modificación o cese de la actividad de la sociedad. Deberá presentarse la solicitud 036 y el NIF de la sociedad.
8. Inscripción en el Registro Mercantil Provincial→ Deberá entregar la escritura, el certificado negativo de denominación social y la copia del NIF con un plazo de dos meses desde la obtención de las escrituras. Con este trámite se inscribe la sociedad en el Registro Mercantil y empieza a tener personalidad jurídica propia.
9. Adquisición del NIF definitivo→ Es necesario volver a hacienda para cambiar el NIF provisional por el definitivo.

5.3. OBLIGACIONES LABORALES

Además de hacer efectiva la constitución de la sociedad ante el Registro Mercantil y hacer frente a sus obligaciones ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la nueva sociedad *Mesón de la Mar S.L.U.* deberá cumplir con ciertas obligaciones laborales. Estas obligaciones se pueden dividir en dos grupos según cuándo necesitan llevarse a cabo:

OBLIGACIONES ANTES DE EMPEZAR LA ACTIVIDAD (UNIVERSIA, 2019)

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- Alta en el Régimen de Autónomos del socio único.
- Alta en el en el Régimen General de la Seguridad Social a los trabajadores por cuenta ajena.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo como máximo 30 días después del inicio de la actividad (Iberley, 2019).



OBLIGACIONES ANTES DE EMPEZAR LA ACTIVIDAD (UNIVERSIA, 2019)

Durante todo momento, la sociedad debe cumplir en todo momento con la normativa laboral vigente: el Estatuto de los trabajadores¹, las reglamentaciones internas y las normas de la Seguridad Social. Todas estas obligaciones incluyen:

- Respeto de los derechos de los trabajadores.
- Formalización de contratos de trabajo.
- Entrega de una copia del contrato de trabajo a los empleados.
- Comunicación por escrito a los empleados de cualquier cambio que sufra el contrato.
- Comunicación al Servicio Público de Empleo sobre el contenido de los contratos que se celebren con un máximo de 10 días hábiles (Universia, 2019).

5.4. PERMISOS, LICENCIAS Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.

TRÁMITES CON EL AYUNTAMIENTO DE VALDÉS

1. **Licencia de actividad municipal:** licencia obligatoria para que en un local se pueda desarrollar una actividad comercial, industrial o de servicios. Para obtener esta licencia, es necesario presentar al Ayuntamiento de Valdés un Informe técnico (de licencia de apertura y de adecuación del local), la declaración responsable y el resguardo del abono de las tasas municipales. Este proceso concluye cuando un técnico del ayuntamiento inspecciona el local para comprobar que coincide con lo explicitado en el informe (Martínez Labrador, 2016). Tras esta visita, se concede la licencia (Infoautónomos, 2017).
2. **Licencia de obras:** esta licencia es necesaria para realizar el acondicionamiento del local (Martínez Labrador, 2016).
3. **Permiso para utilizar la vía pública:** con el fin de poder utilizar la vía pública como terraza (Martínez Labrador, 2016), se solicita permiso al Ayuntamiento de Valdés. En el anexo V se adjunta la propuesta de carta para enviar al Ayuntamiento.

TRÁMITES CON EL PRINCIPADO DE ASTURIAS

1. **Registro de empresas y actividades turísticas** (Martínez Labrador, 2016): para ello deberá cumplimentar de manera telemática la solicitud “2002496-Inicio de actividad y clasificación de restaurantes, cafeterías y bares” y adjuntar (Gobierno del Principado de Asturias):
 - Título que acredite a la empresa como legítima explotadora del edificio. En este caso, el contrato de arrendamiento.
 - Escritura de constitución de la sociedad.
 - Licencia de actividad expedida por el Ayuntamiento de Valdés.
 - Planos del local
 - Seguro de responsabilidad civil
 - D.N.I. del socio único.
2. **Obtención de placa identificativa de restaurante:** esta debe ser colocada en un lugar visible de la fachada del local (Martínez Labrador, 2016).

¹ Ley 8/1980, de 10 de marzo



3. **Hojas de reclamación:** es obligatorio por ley que los restaurantes y bares posean este documento (Martínez Labrador, 2016).
4. **Certificado de Manipulación de Alimentos:** todo personal que esté en contacto directo con el producto que posteriormente se sirva al cliente debe disponer de este certificado.
5. **Autorización sanitaria (Martínez Labrador, 2016):** otorgada por el Principado de Asturias tras presentar la solicitud “2002474-Autorización sanitaria de inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos” (Gobierno del Principado de Asturias).
6. **Sistema de control:** basado en los principios del Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (Martínez Labrador, 2016).
7. **Lista de precios y carta (Martínez Labrador, 2016):** según el Real Decreto 126/2015, de 27 de febrero, por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador, y de los envasados por los titulares del comercio al por menor (BOE, 2015).
8. **Seguro de Responsabilidad Civil** (Martínez Labrador, 2016).
9. **Plan contra incendios** (Martínez Labrador, 2016).

TRÁMITES ADICIONALES

1. **Plan contra incendios**
2. **Primeros auxilios:** el personal debe conocer las maniobras básicas a realizar en caso de intoxicaciones y ahogamientos (Martínez Labrador, 2016).

5.5. NORMAS PRINCIPALES QUE REGULAN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- **Ley de Sociedades de capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio):** regula la actividad de las sociedades limitadas, anónimas y de las comanditarias por acciones.
- **Ley de Impuestos de Sociedades (Ley 27/2014, de 27 de noviembre):** es un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas de acuerdo con las normas de esta ley (art.1).
- **Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido (Ley 37/1992, de 28 de diciembre):** grava el consumo en España.
- **Ley de Marcas (Ley 17/2001, de 7 de diciembre)**
- **Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (Ley 34/2002 de 11 de julio)**
- **Ley de Protección de datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre)**
- **Ley Manipulación de Alimentos (Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero)**

5.6. CARTELES OBLIGATORIOS EN EL LOCAL PARA CUMPLIR CON LA NORMATIVA

Según Martínez Labrador (2016), el local debe contar con los siguientes carteles:

- **Horario** legalmente establecido de apertura y cierre del local.
- **Prohibición de consumo y venta de bebidas alcohólicas a menores.**
- **Prohibición de dispensar tabaco a menores.**



- **Prohibido fumar** en todo el establecimiento.
- **Aforo** limitado del local.

6. PLAN FINANCIERO

6.1. INVERSIÓN INICIAL

Para poner en marcha el proyecto del MDM, se requiere una inversión inicial que asciende a 180.000€ y se desglosa de la siguiente manera:

- Reforma y acondicionamiento del local: 100.000€
- Caja (soporte de tesorería): 45.460,85€
- Inversión en activo material: 34.539,15 €

La inversión en activo material se desglosa como se presenta en la tabla IX. Para un mayor detalle, consultar el anexo XII.

Tabla IX: Inversión Total en Activo no Corriente

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVO NO CORRIENTE	
EQUIPAMIENTO COCINA	25.479,95 €
UTENSILIOS COCINA	1.450,80 €
CUBERTERÍA, CRISTALERÍA Y MANTELERÍA	2.003,90 €
LIMPIEZA	109,50 €
MOBILIARIO	5.083,00 €
UNIFORMES	412,00 €
TOTAL	34.539,15 €

Fuente: Elaboración propia

6.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

La primera aportación monetaria necesaria para poder poner en marcha el proyecto del MDM correrá a cargo de la socia única que cuenta con el patrimonio suficiente para realizar dicha inversión.

6.3. COBRO Y PAGO A PROVEEDORES

- Cobro a clientes: se realizará al contado, pudiendo ser en efectivo o con tarjeta de crédito o débito. Para más información ver punto 3.5.
- Pago a proveedores: Aunque se intente pactar un pago aplazado a los proveedores, durante los primeros meses de actividad, el MDM carecerá de poder negociador y deberá adaptarse a las condiciones de cada proveedor. Para más información ver punto 3.5.

6.4. PREVISIÓN DE INGRESOS

En el caso del MDM los ingresos únicamente provienen de las ventas de productos en el restaurante. Como se calculó en el apartado 2.8. y se muestra en la tabla C, la previsión de ventas en el año 4 de actividad asciende a 711.255€ anuales. Para este cálculo, se han ponderado los ingresos de la siguiente manera:

- 25 semanas de temporada baja.



- 8 semanas de temporada media.
- 15 semanas de temporada alta.

Tabla X: Previsión de ventas

INGRESOS TEÓRICOS ANUALES	
SEMANA BAJA	4.605 €
SEMANA MEDIA	16.560 €
SEMANA ALTA	30.910 €
TOTAL	711.255 €

Fuente: Elaboración propia

Se considera que el MDM tardará cuatro años en alcanzar dicho volumen de ingreso teórico por ventas. Para ello, se estima que crecerá un 20% los dos primeros años, un 15% el tercer año y un 8% los años posteriores (únicamente calculado hasta el año 5).

Además, para que el análisis sea más preciso, en la tabla XI se han diseñado tres escenarios distintos: escenario normal, escenario pesimista (-20% respecto al escenario normal) y escenario optimista (+20% respecto al escenario normal). Para simplificar el estudio de los futuros apartados, se empleará el escenario normal salvo que se indique lo contrario.

Tabla XI: Escenarios de ingresos

ESCENARIO INGRESOS NORMAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	386.922,72 €	483.653,40 €	604.566,75 €	711.255,00 €	768.155,40 €
Ingresos anuales	386.922,72 €	483.653,40 €	604.566,75 €	711.255,00 €	768.155,40 €

ESCENARIO INGRESOS PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	309.538,18 €	386.922,72 €	483.653,40 €	569.004,00 €	614.524,32 €
Ingresos anuales	309.538,18 €	386.922,72 €	483.653,40 €	569.004,00 €	614.524,32 €

ESCENARIO INGRESOS OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	464.307,26 €	580.384,08 €	725.480,10 €	853.506,00 €	921.786,48 €
Ingresos anuales	464.307,26 €	580.384,08 €	725.480,10 €	853.506,00 €	921.786,48 €

Fuente: Elaboración propia

6.5. PREVISIÓN DE GASTOS

GASTOS FIJOS

Son gastos que no varían en función del volumen de ventas. A excepción del alquiler y de las amortizaciones, se estima que los gastos aumentan un 1,2% anual. En los siguientes tablas presentadas, se hace referencia a los gastos en el año 1 de actividad.

- Alquiler: según lo estimado en el apartado 3.1 y como fue comunicado por el dueño del local en octubre de 2019, el precio solicitado asciende a 2.000€ mensuales, 20.400€ anuales. El local se arrienda por 10 años con posibilidad de prolongar el contrato.
- Costes salariales: como muestra la tabla VIII del apartado 4.5, se estiman unos costes salariales de 136.703,13 € al año.



- **Márketing:** se considera imprescindible invertir en publicidad para aumentar el número de clientes del MDM. Se comenzará con un presupuesto de 15.000€ en el primer año. Aumentará anualmente según el gerente estime necesario.
- **Gestoría:** para la realización de tramites laborales, fiscales, y certificados. Se estima un coste mensual de 125€ y de 1.500€ anuales.
- **Seguro:** se calcula que la póliza será de 500€ anuales.
- **Electricidad:** 3.600€ anuales
- **Agua y gas:** 3.360€ anuales
- **Amortización:** se va a llevar a cabo un amortización lineal de 10 años. . Cada año se amortizan 13.453,92€ como muestra la tabla XII y la tabla XIII.
 - Activo no corriente: mobiliario, maquinaria y utillaje.
 - Además, como se indica en el Plan General Contable, las inversiones realizadas para adecuar a la actividad el inmueble arrendado, serán consideradas como activo inmaterial y será debidamente amortizado

Tabla XII: Amortización total

TOTAL INVERSIÓN INMUEBLE ARRENDADO	100.000,00 €
TOTAL INVERSIÓN ACTIVO	34.539,15 €
AÑOS AMORTIZACIÓN	10
AMORTIZACIÓN ANUAL	13.453,92 €

Fuente: Elaboración propia

Tabal XIII: Amortización por años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMORTIZACIÓN	13.453,92 €	13.453,92 €	13.453,92 €	13.453,92 €	13.453,92 €
TOTAL	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
134.539,15 €	13.453,92 €	13.453,92 €	13.453,92 €	13.453,92 €	13.453,92 €

Fuente: Elaboración propia

- **Mantenimiento:** para conservar en perfecto estado de uso las instalaciones del restaurante. Un monto total anual de 3.600€
- **Internet:** el local contará con wifi y con tv para televisar los partidos de futbol. El coste anual será de 600€.
- **Comunidad:** el edificio está situado en el bajo de un edificio de viviendas, por lo que tiene que contribuir con los costes de la comunidad mensualmente. Dichos costes son 1.200€ al año.
- **Lavandería y basuras:** el lavado de manteles, servilletas y uniformes se realiza a través de una empresa externa que cobrará por el servicio 200€ al mes (2.400€ anuales). El ayuntamiento cobra un tasa mensual de 20€ por recoger la basura.
- **Otros gastos:** se estiman además unos gastos anuales extraordinarios de 30.000 para cubrir inesperados.

En el año 1, se estima un total de 266.157,04€ al año en término de gastos fijos como se muestra en la tabla XIV.



Tabla XIV: Total Gastos Fijos

TOTAL GASTOS FIJOS AÑO 1		
CONCEPTO	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
ALQUILER	2.000,00 €	24.000,00 €
COSTES SALARIALES	9.764,51 €	136.703,13 €
MARKETING	200,00 €	15.000,00 €
GESTORÍA	125,00 €	1.500,00 €
SEGURO	41,60 €	500,00 €
ELECTRICIDAD	300,00 €	3.600,00 €
AGUA Y GAS	280,00 €	3.360,00 €
AMORTIZACIÓN		13.453,92 €
MANTENIMIENTO	300,00 €	3.600,00 €
INTERNET	50,00 €	600,00 €
COMUNIDAD	100,00 €	1.200,00 €
LAVANDERÍA	200,00 €	2.400,00 €
BASURAS	20,00 €	240,00 €
OTROS GASTOS	2.500,00 €	30.000,00 €
TOTAL	13.381,11 €	236.157,04 €

Fuente: Elaboración propia

GASTOS VARIABLES

Para calcular los gastos variables se ha recurrido a una estimación a partir de los ingresos teóricos (precio de venta de la materia prima). Únicamente se considera el aprovisionamiento de materias primas como gasto variable.

Como se muestra en el apartado 2.7., se ha calculado el margen bruto de coste (en %) de las distintas materias primas y oscila entre 62,5% (helado) y 16,7% (mejillones al vapor). Posteriormente se ha calculado el promedio y obtenido que el margen bruto medio de coste que asciende a 40,3%.

Por tanto, se considera que el 40,3% del ingreso teórico corresponde con el gasto teórico en MMPP. De esta manera, en el año 4, se estima un gasto de materias primas de 286.856,1€ como se observa en la tabla XV:

Tabla XV: Gastos teóricos de materias primas

GASTOS VARIABLES TEÓRICOS ANUALES	
SEMANA BAJA	1.857,2 €
SEMANA MEDIA	6.678,8 €
SEMANA ALTA	12.466,3 €
TOTAL	286.856,1 €

Fuente: Elaboración propia

Además, en la tabla XVI se han calculado tres escenarios de gastos de materias primas: escenario normal, escenario pesimista (-20% respecto al escenario normal) y escenario optimista (+20% respecto al escenario normal). Se estima que los gastos aumentan de manera proporcional a las ventas: 20% los dos primeros años, 15% el tercer año y 8% los siguientes.



Tabla XVI: Escenarios de gastos variables

ESCENARIO GASTOS VARIABLES NORMAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en MMPP	156.049,73 €	195.062,17 €	243.827,71 €	286.856,13 €	309.804,62 €
Total anual	156.049,73 €	195.062,17 €	243.827,71 €	286.856,13 €	309.804,62 €

ESCENARIO GASTOS VARIABLES PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en MMPP	124.839,79 €	156.049,73 €	195.062,17 €	229.484,90 €	247.843,69 €
Total anual	124.839,79 €	156.049,73 €	195.062,17 €	229.484,90 €	247.843,69 €

ESCENARIO GASTOS VARIABLEOPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en MMPP	187.259,68 €	234.074,60 €	292.593,25 €	344.227,35 €	371.765,54 €
Total anual	187.259,68 €	234.074,60 €	292.593,25 €	344.227,35 €	371.765,54 €

Fuente: Elaboración propia.

6.6. CUENTA DE RESULTADOS

Las tablas XVII, XVIII y XIX muestran las cuentas de resultados de los escenarios normal, pesimista y optimista respectivamente.

El total de ingresos se ha calculado en base al ingreso teórico del año 4 y teniendo en cuenta que aumenta en un 20% los dos primeros años, un 15% el tercero y en un 8% los dos siguientes. Los gastos variables siguen la misma lógica que los ingresos y representan un 40,3% de éstos. En cada escenario los ingresos y gastos varían de la siguiente manera:

- Escenario optimista: +20%
- Escenario normal
- Escenario pesimista: -20%

Los gastos fijos aumentan un 1,2% anualmente en los tres escenarios, a excepción del alquiler y la amortización que se mantienen constantes.

De estos escenarios se concluye que el MDM obtendrá beneficios en el año 2 según el escenario normal, en el año 5 según el escenario pesimista y en el año 1 según el escenario optimista.

Tabla XVII: Cuenta de resultados provisional escenario normal

	CUENTA PYG ESCENARIO NORMAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	386.922,72 €	483.653,40 €	604.566,75 €	711.255,00 €	768.155,40 €
2. VARIACIÓN EXISTENCIAS	- €	- €	- €	- €	- €
3. TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA SU ACTIVO	- €	- €	- €	- €	- €
4. APROVISIONAMIENTOS	-156.049,73 €	-195.062,17 €	-243.827,71 €	-286.856,13 €	-309.804,62 €
5. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	- €	- €	- €	- €	- €
6. GASTOS DE PERSONAL	-136.703,13 €	-138.753,67 €	-140.834,98 €	-142.947,50 €	-145.091,71 €
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 86.000,00 €	- 87.290,00 €	- 88.599,35 €	- 89.928,34 €	- 91.277,27 €
8. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €
9. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €
10. EXCESOS DE PROVISIONES	- €	- €	- €	- €	- €
11. DETERIORO POR ENAJENACIONES DE INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 5.284,05 €	49.093,65 €	117.850,80 €	178.069,12 €	208.527,89 €
12. INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
13. GASTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
14. VARIACIÓN VALOR RAZONABLE INSTRUMENTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
15. DIFERENCIAS DE CAMBIO	- €	- €	- €	- €	- €
16. DETERIORO POR ENAJENACIONES INSTRUMENTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO FINANCIERO	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 5.284,05 €	49.093,65 €	117.850,80 €	178.069,12 €	208.527,89 €
17. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	- €	- 12.273,41 €	- 29.462,70 €	- 44.517,28 €	- 52.131,97 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 5.284,05 €	36.820,24 €	88.388,10 €	133.551,84 €	156.395,92 €

Fuente: Elaboración propia



Tabla XVIII: Cuenta de resultados provisional escenario pesimista

	CUENTA PYG ESCENARIO PESIMISTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	309.538,18 €	386.922,72 €	483.653,40 €	569.004,00 €	614.524,32 €
2. VARIACIÓN EXISTENCIAS	- €	- €	- €	- €	- €
3. TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA SU ACTIVO	- €	- €	- €	- €	- €
4. APROVISIONAMIENTOS	-124.839,79 €	-156.049,73 €	-195.062,17 €	-229.484,90 €	-247.843,69 €
5. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	- €	- €	- €	- €	- €
6. GASTOS DE PERSONAL	-136.703,13 €	-138.753,67 €	-140.834,98 €	-142.947,50 €	-145.091,71 €
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 86.000,00 €	- 87.290,00 €	- 88.599,35 €	- 89.928,34 €	- 91.277,27 €
8. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €
9. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €
10. EXCESOS DE PROVISIONES	- €	- €	- €	- €	- €
11. DETERIORO POR ENAJENACIONES DE INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 51.458,65 €	- 8.624,60 €	45.702,99 €	93.189,34 €	116.857,73 €
12. INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
13. GASTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
14. VARIACIÓN VALOR RAZONABLE INSTRUMENTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
15. DIFERENCIAS DE CAMBIO	- €	- €	- €	- €	- €
16. DETERIORO POR ENAJENACIONES INSTRUMENTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO FINANCIERO	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 51.458,65 €	- 8.624,60 €	45.702,99 €	93.189,34 €	116.857,73 €
17. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	- €	- €	- 11.425,75 €	- 23.297,34 €	- 29.214,43 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 51.458,65 €	- 8.624,60 €	34.277,24 €	69.892,01 €	87.643,30 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla XIX: Cuenta de resultados provisional escenario optimista

	CUENTA PYG ESCENARIO OPTIMISTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	464.307,26 €	580.384,08 €	725.480,10 €	853.506,00 €	921.786,48 €
2. VARIACIÓN EXISTENCIAS	- €	- €	- €	- €	- €
3. TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA SU ACTIVO	- €	- €	- €	- €	- €
4. APROVISIONAMIENTOS	-187.259,68 €	-234.074,60 €	-292.593,25 €	-344.227,35 €	-371.765,54 €
5. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	- €	- €	- €	- €	- €
6. GASTOS DE PERSONAL	-136.703,13 €	-138.753,67 €	-140.834,98 €	-142.947,50 €	-145.091,71 €
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 86.000,00 €	- 87.290,00 €	- 88.599,35 €	- 89.928,34 €	- 91.277,27 €
8. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €	- 13.453,92 €
9. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €
10. EXCESOS DE PROVISIONES	- €	- €	- €	- €	- €
11. DETERIORO POR ENAJENACIONES DE INMOVILIZADO	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	40.890,54 €	106.811,89 €	189.998,61 €	262.948,89 €	300.198,05 €
12. INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
13. GASTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
14. VARIACIÓN VALOR RAZONABLE INSTRUMENTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
15. DIFERENCIAS DE CAMBIO	- €	- €	- €	- €	- €
16. DETERIORO POR ENAJENACIONES INSTRUMENTOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO FINANCIERO	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	40.890,54 €	106.811,89 €	189.998,61 €	262.948,89 €	300.198,05 €
17. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	- 10.222,64 €	- 26.702,97 €	- 47.499,65 €	- 65.737,22 €	- 75.049,51 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	30.667,91 €	80.108,92 €	142.498,96 €	197.211,67 €	225.148,53 €

Fuente: Elaboración propia

6.7. BALANCE DE SITUACIÓN

La tabla XX plasma el balance de situación según el escenario normal de ventas, desde el año 1 al año 5 de actividad del MDM.



Tabla XX: Balance de situación escenario normal año 1 a año 4

BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 1 ESCENARIO NORMAL			
ACTIVO	174.715,95 €	RECURSOS PROPIOS	174.715,95 €
ACTIVO NO CORRIENTE	121.085,24 €	Capital social	180.000,00 €
Inmovilizado Intangible	90.000,00 €	Reservas	
Inversiones en inmuebles arrendados	100.000,00 €	Resultado del ejercicio	- 5.284,05 €
Amortización inmovilizado intangible	- 10.000,00 €		
Inmovilizado Tangligle	31.085,24 €		
Mobiliario	5.083,00 €		
Maquinaria	25.479,95 €		
Utillaje	3.976,20 €		
Amortización inmovilizado tangible	- 3.453,92 €		
ACTIVO CORRIENTE	53.630,71 €		
Materias primas	- €	PASIVO	- €
Caja	53.630,71 €	PASIVO NO CORRIENTE	
Cientes	- €	PASIVO CORRIENTE	
TOTAL ACTIVO	174.715,95 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	174.715,95 €

BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 2 ESCENARIO NORMAL			
ACTIVO	223.809,59 €	RECURSOS PROPIOS	211.536,18 €
ACTIVO NO CORRIENTE	107.631,32 €	Capital social	180.000,00 €
Inmovilizado Intangible	80.000,00 €	Reservas	
Inversiones en inmuebles arrendados	100.000,00 €	Resultado de ejercicios anteriores	- 5.284,05 €
Amortización inmovilizado intangible	- 20.000,00 €	Resultado del ejercicio	36.820,24 €
Inmovilizado Tangligle	27.631,32 €		
Mobiliario	5.083,00 €		
Maquinaria	25.479,95 €		
Utillaje	3.976,20 €		
Amortización inmovilizado tangible	- 6.907,83 €		
ACTIVO CORRIENTE	116.178,27 €	PASIVO	12.273,41 €
Materias primas	- €	PASIVO NO CORRIENTE	
Caja	116.178,27 €	PASIVO CORRIENTE	12.273,41 €
Cientes	- €		
TOTAL ACTIVO	223.809,59 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	223.809,59 €

BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 3 ESCENARIO NORMAL			
ACTIVO	297.850,80 €	RECURSOS PROPIOS	268.388,10 €
ACTIVO NO CORRIENTE	53.815,66 €	Capital social	180.000,00 €
Inmovilizado Intangible	40.000,00 €	Reservas	
Inversiones en inmuebles arrendados	100.000,00 €	Resultado de ejercicios anteriores	
Amortización inmovilizado intangible	- 60.000,00 €	Resultado del ejercicio	88.388,10 €
Inmovilizado Tangligle	13.815,66 €		
Mobiliario	5.083,00 €		
Maquinaria	25.479,95 €		
Utillaje	3.976,20 €		
Amortización inmovilizado tangible	- 20.723,49 €		
ACTIVO CORRIENTE	244.035,14 €	PASIVO	29.462,70 €
Materias primas	- €	PASIVO NO CORRIENTE	
Caja	244.035,14 €	PASIVO CORRIENTE	29.462,70 €
Cientes	- €		
TOTAL ACTIVO	297.850,80 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	297.850,80 €



BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 4 ESCENARIO NORMAL			
ACTIVO	358.069,12 €	RECURSOS PROPIOS	313.551,84 €
ACTIVO NO CORRIENTE	80.723,49 €	Capital social	180.000,00 €
Inmovilizado Intangible	60.000,00 €	Reservas	
Inversiones en inmuebles arrendados	100.000,00 €	Resultado de ejercicios anteriores	
Amortización inmovilizado intangible	- 40.000,00 €	Resultado del ejercicio	133.551,84 €
Inmovilizado Tangligle	20.723,49 €		
Mobiliario	5.083,00 €		
Maquinaria	25.479,95 €		
Ustillaje	3.976,20 €		
Amortización inmovilizado tangible	- 13.815,66 €		
ACTIVO CORRIENTE	277.345,63 €		
Materias primas	- €	PASIVO	44.517,28 €
Caja	277.345,63 €	PASIVO NO CORRIENTE	
Clientes	- €	PASIVO CORRIENTE	44.517,28 €
TOTAL ACTIVO	358.069,12 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	358.069,12 €

BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 5 ESCENARIO NORMAL			
ACTIVO	388.527,89 €	RECURSOS PROPIOS	336.395,92 €
ACTIVO NO CORRIENTE	67.269,58 €	Capital social	180.000,00 €
Inmovilizado Intangible	50.000,00 €	Reservas	
Inversiones en inmuebles arrendados	100.000,00 €	Resultado de ejercicios anteriores	
Amortización inmovilizado intangible	- 50.000,00 €	Resultado del ejercicio	156.395,92 €
Inmovilizado Tangligle	17.269,58 €		
Mobiliario	5.083,00 €		
Maquinaria	25.479,95 €		
Ustillaje	3.976,20 €		
Amortización inmovilizado tangible	- 17.269,58 €		
ACTIVO CORRIENTE	321.258,31 €		
Materias primas	- €	PASIVO	52.131,97 €
Caja	321.258,31 €	PASIVO NO CORRIENTE	
Clientes	- €	PASIVO CORRIENTE	52.131,97 €
TOTAL ACTIVO	388.527,89 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	388.527,89 €

Fuente: Elaboración propia

6.8. RATIOS OPERATIVOS

A partir del ingreso anual por ventas, se calcula el total de ingreso por empleado. Se ha calculado el ingreso por empleado por mes según temporada baja, media y alta. Durante la temporada baja, cada empleado (7) ingresa 658€ a la semana. Durante la temporada media, cada empleado (8) ingresa 835€ a la semana. Y durante la temporada alta, cada empleado (10) ingresa 1.247€ a la semana. Estos cálculos se han realizado con los ingresos de referencia del año 4. La tabla XXI muestra de manera más esquemático los ingresos por empleado y temporada.

Tabla XXI: Ingreso semanal por empleado

INGRESO POR EMPLEADO SEMANA BAJA		INGRESO POR EMPLEADO SEMANA MEDIA	
INGRESO SEMANA BAJA	4.605 €	INGRESO SEMANA MEDIA	6.679 €
NÚMERO EMPLEADOS	7	NÚMERO EMPLEADOS	8
TOTAL POR EMPLEADO	658 €	TOTAL POR EMPLEADO	835 €

INGRESO POR EMPLEADO SEMANA ALTA	
INGRESO SEMANA ALTA	12.466 €
NÚMERO EMPLEADOS	10
TOTAL POR EMPLEADO	1.247 €

Fuente: Elaboración propia



6.9. RATIOS FINANCIEROS

En la siguiente tabla se recogen los siguientes ratios financieros del año 1 al año 5:

- ROA (rentabilidad económica): es la rentabilidad del total de activos de la empresa. Se calcula dividiendo el beneficio entre el total del activo. Usando como ejemplo el año 4 (año de referencia) el ROA indica que por cada euro invertido en activos, se obtienen 37,30€ de beneficio.
- ROE (rentabilidad financiera): es la rentabilidad del capital invertido. Se calcula dividiendo el beneficio entre el total de los recursos propios. Usando como ejemplo el año 4 (año de referencia) el ROE indica que por cada euro invertido, se obtiene un beneficio de 74,20€.
- Fondo de maniobra (ratio de liquidez): indica la capacidad de la empresa para hacer frente a deudas a corto plazo empleando el activo corriente. El MDM se encuentra en una situación de liquidez ya que, por ejemplo, en el año 4 (año de referencia) podría hacer frente a 232.828,35€ adicionales de deuda a corto con el activo corriente.

La tabla XXII resume los ratios financiero y económicos así como el fondo de maniobra del año 1 al año 5.

Tabla XXII: Ratios financieros anuales

RATIOS FINANCIEROS AÑO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	-3,02%	16,45%	29,68%	37,30%	40,25%
ROE	-2,94%	20,46%	49,10%	74,20%	86,89%
FONDO MANIOBRA	53.630,71 €	103.904,86 €	214.572,44 €	232.828,35 €	269.126,34 €

Fuente: Elaboración propia

7. FECHAS DE EJECUCIÓN

El primer paso necesario para que el MDM sea una realidad es este plan de negocio presentado, en el que se ha analizado la viabilidad del negocio. Como se ha comprobado a lo largo de todo el documento, el proyecto es viable y por lo tanto habría que realizar una gestiones y actividades previas a la apertura.

1. ALQUILER: en primer lugar hay que contactar con el dueño del local para cerrar un acuerdo de alquiler.
2. CONSTITUCIÓN SOCIEDAD: cuando ya se haya cerrado el alquiler del local, se deberá proceder a la constitución de una sociedad anónima unipersonal siguiendo los pasos explicados en el punto 5.2. Este trámite demorará una semana y tendrá un coste aproximado de 200€. La sociedad se constituirá a finales del año 2020.
3. FIRMA CONTRATO DE ALQUILER: una vez que la sociedad tenga responsabilidad jurídica propia, se alquilará definitivamente el local firmando un contrato de alquiler. El local se alquila por 10 años con posibilidad de prórroga y con un coste mensual de 2.000€. Durante los meses de obra existirá un periodo de carencia en el que no se deberá pagar alquiler. Además es necesario entregar como fianza 4.000€.
4. REFORMA DEL LOCAL: las obras comenzarán una vez firmado el contrato de arrendamiento. Tendrán un coste total de 100.000€ y durarán 2 meses y medio.



Además, debe tenerse en cuenta el monto estimado para mobiliario y maquinaria (34.539,15€). Las obras comenzarán aproximadamente en el último mes de 2020.

5. **BÚSQUEDA DE PERSONAL:** cuando la reforma del local esté en marcha, se procederá a la búsqueda y selección del personal. Se espera poder encontrar al personal adecuado en menos de 3 semanas. Se formará al profesional para que el servicio ofrecido sea excelente.
6. **PUBLICIDAD:** Comenzará entonces la fase de darse a conocer. Para ello se crearán cuentas en las redes sociales más importantes y se pondrá en marcha una página web. Para poder llegar al mayor número de personas posibles, se subcontratará el servicio de marketing, publicidad y relaciones públicas a una agencia de publicidad.
7. **PRUEBAS DE COCINA:** una vez que el local esté reformado y amueblado, se procederá a realizar pruebas de cocina y de servicio durante una semana. Además, se contactará con los proveedores para empezar a recibir mercaderías.
8. **INAUGURACIÓN DEL LOCAL:** la fecha de inauguración del local coincidirá con la Semana Santa de 2021, considerada temporada media y por tanto es un momento idóneo para la presentación del nuevo restaurante. Durante este periodo, Luarca cuenta con una gran cantidad de veraneantes que disfrutarán del producto y desearán volver a probarlo en verano.

Por último es necesario mencionar que estas fechas son únicamente orientativas y que todo dependerá de cómo se vaya desarrollando la reforma del local. La intención última es que el MDM entre en funcionamiento en Semana Santa de 2021.

8. **CONCLUSIONES**

La restauración es un sector de la economía española que crece desde la recuperación de la crisis financiera del 2008 y que se espera que lo siga haciendo durante los próximos años. Esta tendencia junto con el aumento del consumo hacen que la apertura de un restaurante sea una idea a considerar.

En este contexto, nace la iniciativa de abrir un restaurante especializado en pescado en la localidad asturiana de Luarca. Aunque el principado sea una región de *buen comer*, los restaurantes de importantes y con renombre se encuentran en el oriente, sin existencia alguna de restaurantes de referencia en el occidente.

Luarca es una Villa costera con una larga y arraigada tradición pesquera. El Mesón de la Mar pretende ser un restaurante tradicional e innovador que se sostenga sobre tres pilares: producto fresco, excelente servicio al cliente y localización estratégica.

Para conocer la aceptación que tendría el proyecto, se ha realizado y posteriormente analizado una encuesta que ha permitido segmentar en tres grupos a la muestra. Aunque el 16,23% de los encuestados no se sientan atraídos por el modelo de negocio presentado en este documento, el 83,77% restante afirman que estarían interesados en probar un restaurante como el mencionado y que podrían llegar a ser clientes recurrentes (independientemente de que les guste la carne más que el pescado).

Para comprobar la viabilidad, es necesario también realizar un estudio financiero. Al ser un negocio caracterizado por la estacionalidad de los clientes, se ha decidido dividir la actividad en tres temporadas (baja, media y alta) según la afluencia de comensales para emplear de la



manera más eficiente los recursos. Con una inversión inicial que asciende a 180.000€ euros, y altos márgenes por ventas, se obtendrán beneficios a partir del año dos según el escenario normal. Además, los ratios operativos y financieros reafirman la viabilidad del proyecto.

Como conclusión de este estudio, se recoge en una única frase la idea de negocio a la que aspira llegar el Mesón de la Mar: *“El Mesón de la Mar nace con el objetivo de convertirse en el restaurante de referencia del occidente asturiano. Para ello, ofrecerá únicamente los mejores pescados y mariscos del Cantábrico, postres caseros y una buena selección de vinos. Todo esto se complementará con la mejor experiencia para los clientes con la mejor atención, información sobre la materia prima y excelente localización del local en el corazón del puerto de Luarca”*.

9. BIBLIOGRAGÍA Y WEBS CONSULTADAS

Álvarez, A. (2019, 20 de mayo). Un restaurante asturiano, entre los cien mejores de Europa. El comercio. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<https://www.elcomercio.es/gastronomia/asturias-cien-mejores-restaurantes-europa-gueyu-mar-ribadesella-20190520195822-nt.html>

Banco Mundial. (08 de Enero de 2020a). Perspectivas económicas mundiales, enero de 2020: crecimiento lento y desafíos normativos. Recuperado el Febrero de 2020, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/01/08/january-2020-global-economic-prospects-slow-growth-policy-challenges>

Banco Mundial. (08 de Enero de 2020b). Crecimiento mundial: Repunte modesto del 2,5 % en 2020 con aumento de la deuda y menor incremento de la productividad. Recuperado el Febrero de 2020, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/01/08/modest-pickup-in-2020-amid-mounting-debt-and-slowing-productivity-growth>

Banco Mundial. (2020c). Global Economic Prospects: Slow Growth, Policy Challenges. Washington DC: The World Bank.

Boletín Oficial del Estado, 2015. Núm. 54, de 4 de marzo de 2015.

Emprendedores, A. (2019). Sociedad limitada unipersonal, la forma jurídica de muchos pequeños negocios. Recuperado el 24 de noviembre 2019, de:
<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/sociedad-limitada-unipersonal-forma-juridica-pequenos-negocios/20190225180945018955.html>

Estadística, I. N. (2018). Renta Media por Hogar. Renta media por hogar > 2018. Instituto Nacional de Estadística, Madrid, España.

Eurostat. (2019). Tasa de desempleo 2014-2019. Infografía - Tasa de desempleo 2014-2019. Consejo Europeo, Bruselas.

Expansión. (2020a). Datos Macro. Recuperado el Febrero de 2020, de Paro por Municipios. Asturias.: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/asturias>



- Expansión. (24 de Febrero de 2020a). Los analistas auguran un impacto limitado del coronavirus en la economía mundial. Recuperado el 2020 de Febrero , de Expansión: <https://www.expansion.com/economia/2020/02/24/5e53c4dee5fdead45c8b45fc.html>
- Expansión. (2020b). Datosmacro. Recuperado el Febrero de 2020, de PIB de España: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Expansión. (28 de Febrero de 2020b). El Ibex 35 se desploma un 11,8% en su peor semana en diez años. Recuperado el Febrero de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/mercados/cronica-bolsa/2020/02/28/5e58c008e5fdeab11d8b459b.html>
- Foro-Ciudad. (2020). Informacion y Foros de todas las localidades de España. Recuperado el Febrero de 2020, de Foro-Ciudad: <https://www.foro-ciudad.com/asturias/valdes/habitantes.html#EvolucionGrafico>
- Gestron. S.f. Cómo crear una Sociedad Limitada desde cero. Recuperado el 24 de noviembre de 2019 de: <https://gestron.es/como-crear-una-sociedad-limitada-desde-cero/>
- Gobierno del Principado de Asturias. S.f. Inicio de actividad y clasificación de restaurantes, cafeterías y bares. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de: <https://sedemovil.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.46a76b28f520ecaaf18e90dbbb30a0a0/?vgnextoid=359e5a8a9ad4f010VgnVCM100000b0030a0aRCRD&i18n.htp.lang=es>
- Gobierno del Principado de Asturias. S.f. Autorización sanitaria de inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de: <https://sedemovil.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.46a76b28f520ecaaf18e90dbbb30a0a0/?vgnextoid=ea085a8a9ad4f010VgnVCM100000b0030a0aRCRD&i18n.htp.lang=es>
- Iberley. (2019). Obligaciones laborales y de la Seguridad Social en el proceso de creación de empresas. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de: <https://www.iberley.es/temas/obligaciones-laborales-seguridad-social-proceso-creacion-empresas-62989>
- INE. (2020b). Ambos sexos > Valor absoluto > 2019T4 > I Hostelería. Ocupados por sexo y rama de actividad. INE.
- Infoautónomos (2017). Tramites de alta en autónomos. elEconomista.es. Recuperado el 25 de noviembre, dede: <https://infoautonomos.eleconomista.es/tramites-alta-autonomo/licencia-de-apertura/>
- Instituto nacional de Estadística. (2020a). Encuesta de Población Activa (EPA) Cuarto trimestre de 2019.
- KPMG. (2019). Anuario restauración de marca en España: Ingredientes para el éxito. Madrid: KPMG.



La Vanguardia. (23 de Enero de 2020). Así ha cambiado el salario mínimo en España los últimos años. Recuperado el Febrero de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200123/473090819346/salario-minimo-smi-espana-evolucion-subida-950-euros-cambios-gobierno.html>

Llano, M. (2015, 4 de febrero). La mejor croqueta del mundo es asturiana. El comercio. Recuperado el día 13 de noviembre de 2019 de: <https://www.elcomercio.es/gastronomia/noticias/201502/04/mejor-croqueta-mundo-asturiana-20150204170538.html>

Martínez Labrador, Á. 2016. ¿Cuáles son los trámites para cumplir con la apertura de un restaurante?. Recuperado (Banco Mundial, 2020a) el 25 de noviembre de 2019, de: <https://www.grupo2000.es/cuales-son-los-tramites-para-cumplir-con-la-apertura-de-un-restaurante/>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2020). Informe de Coyuntura Económica. Diciembre 2019. Secretaría de Estado de Apoyo a la Empresa, Indicadores e Informes Macroeconómicos. Gobierno de España.

Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). Bases y tipos de cotización 2020. Recuperado el 16 de noviembre de 2019 de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>.

Organización Mundial de la Salud. (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado el 29 de febrero de 2020 de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Porter, M.(2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Puy, P. (17 de Abril de 2019). 3 fórmulas para hacer previsiones de ventas en el restaurante. Recuperado el Febrero de 2020, de Mapal Software: <https://mapalsoftware.com/formulas-para-previsiones-de-venta-en-restauracion/>

RTVE. (29 de Febrero de 2020a). ¿Qué se sabe del coronavirus de Wuhan? Recuperado el Febrero de 2020, de Radio Televisión Española: <https://www.rtve.es/noticias/20200229/se-sabe-del-nuevo-coronavirus-china/1996067.shtml>

RTVE. (29 de Febrero de 2020b). El mapa del coronavirus: más de 85.000 casos en 59 países. Recuperado el Febrero de 2020, de Radio Televisión Española: <https://www.rtve.es/noticias/20200306/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>

Universia (2019). *Obligaciones Sociales y laborales*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de:



http://www.emplea.universia.es/informacion/emprendedores/obligaciones_empresa/sociales_laborales/

WEBS CONSULTADAS

- <https://www.desdeasturias.com/luarca-esencia-marinera/>
- <https://gueyumar.es>
- https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g319791-c36-Luarca_Valdes_Municipality_Asturias.html
- <http://www.restauranterequeiro.es/menus-degustacion>
- <https://sede.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.46a76b28f520ecaaf18e90dbbb30a0a0/?vgnnextoid=2186c159b5d4f010VgnVCM10000b0030a0aRCRD&i18n.http.lang=es>
- <http://cervezavagamar.es>
- <http://www.sidratrabanco.com/producto-sidra-natural-sidra-trabanco-tradicional-es.html>
- <https://mariscocedeira.com>
- <http://villacarmen.es>
- <http://www.supercontable.com>

OTROS TRABAJOS CONSULTADOS

Alonso Pérez, P. (2019). Plan de negocio Pigmet: puesto de ibéricos en Caleido. Trabajo de fin de grado para la obtención del título de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pontificia de Comillas. España-Madrid.

Bosch, O., Gutiérrez, L., Macho, J.M., Rodríguez, A., Rúa, A. y Sánchez, J. (2014). Plan de Negocio: Galicia Kanibal. Trabajo de fin de grado para la obtención del EMBA. Universidad Pontificia de Comillas. España-Madrid.



10. ANEXOS

ANEXO I: ENCUESTA

¡Hola amig@!
¿Me harías un favor dedicando 2-3 minutos a rellenar esta encuesta para mi TFG?
¡Muchas gracias!
Es una encuesta totalmente anónima y tu información será clave para la realización del trabajo.

P1. Indique su sexo

- 0: Hombre
- 1: Mujer

P2. Indique su edad

P3. ¿Qué ingresos tiene aproximadamente cada mes?

- 1: No tengo ingresos
- 2: Menos de 900€/mes
- 3: 900-1.300€/mes
- 4: 1.300-1.700€/mes
- 5: 1700-2.100€/mes
- 6: 2.100-2.500€/mes
- 7: 2.500-2.900€/mes
- 8: 2.900-3.300€/mes
- 9: Más de 3.300€/mes

P4. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- 1: Sin estudios
- 2: Estudios primarios
- 3: Estudios secundarios
- 4: Formación profesional
- 5: Grado/licenciatura
- 6: Máster
- 7: Oposición.
- 8: Otros (especificar)

P5. ¿Cuál es su situación laboral?

- 1: Parado
- 2: Empleado a tiempo parcial
- 3: Empleado a tiempo completo.
- 4: Empleado en prácticas.
- 5: Estudiante
- 6: Jubilado
- 7: Otros (especificar)

P6. ¿Cuál es tu relación con Luarca?

- 1: Resido en Luarca
- 2: Veraneante habitual



3: He visitado Luarca

4: No he estado nunca en Luarca

P7. ¿Cuánto tiempo al año pasa en Luarca?

1: Menos de una semana (incluye nada)

2: Entre dos y tres semanas

3: Cuatro semanas

4: Entre cuatro y ocho semanas

5: Más de ocho semanas

P8. En los últimos 15 días, indique con qué frecuencia han sucedido los siguientes eventos:

1: Nunca (0 veces)

2: Alguna vez (1-2 veces)

3: Varias veces (3-5 veces)

4: Bastantes veces (+ 5)

	NUNCA (0 VECES)	ALGUNA VEZ (1-2)	VARIAS VECES (3-5)	BASTANTES VECES (>5)
He ido a un restaurante a comer/cenar				
He comido pescado o marisco en un restaurante				
He ido a tomar el aperitivo				
He comido pescado en casa				
He comido marisco en casa				

P9. Al elegir un restaurante, ¿qué es lo que más valora? Ordénelos del 1 al 3 según su importancia.

	1	2	3	4	5
Nombre					
Carta					
Frescura de los productos					
Precio					
Ambiente					
Invitación a chupito					
Interacción con el Chef					
Presencia en redes sociales					



Valoraciones en internet					
--------------------------	--	--	--	--	--

P.10. ¿Cuánto suele gastar cada vez que sale a comer/cenar fuera de casa (en €)?

P11. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caña o vino con una tapa de mejillones frescos al vapor (en €)?

P12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de sidra con una ración de mejillones frescos al vapor (en €)?

P13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ración de bonito del norte a la brasa (en €)?

P14. Indique con quién suele ir a los restaurantes.

- 1: Solo
- 2: Familia
- 3: Amigos
- 4: Compañeros de trabajo
- 5: Pareja
- 6: Otros

P15. ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar en un restaurante si los productos (cerveza, comida, sidra, helado, etc.) fueran locales (del mismo pueblo o ciudad de dónde se encuentra el restaurante)?

P12. Indica tu opinión sobre las siguientes afirmaciones.

- 1: En total desacuerdo
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

	En total desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me gusta salir a comer/cenar fuera de casa.					
Conozco muchos restaurantes especializados en pescado.					
La idea de un restaurante					



especializado en pescado en Luarca me resulta novedosa, interesante y atractiva.					
Sería un cliente recurrente de un restaurante especializado en pescado en Luarca.					
El pescado no es mi comida favorita pero aún así probaría un restaurante que solamente sirve pescado.					
Me gusta más la carne que el pescado					
En general, cuando un restaurante tiene carne y pescado suelo elegir pescado.					

¡Muchas gracias!

ANEXO II: RESULTADO DE LA ENCUESTA

La encuesta se realizó entre el 5 de febrero de 2020 y el 10 de febrero de 2020. El principal medio de difusión de ésta ha sido WhatsApp. La encuesta fue enviada a conocidos y reenviada por estos a sus contactos. También se publicó la encuesta en el perfil de Facebook de la promotora.

Los datos se registraron en *Google Formularios*. El tamaño muestral asciende a 487 participantes. Aún así, no todos contestaron a todas las preguntas de la encuesta por lo que para cada pregunta el tamaño muestral oscila. A continuación los datos han sido analizados empleando el programa *SPSSStatistics*.

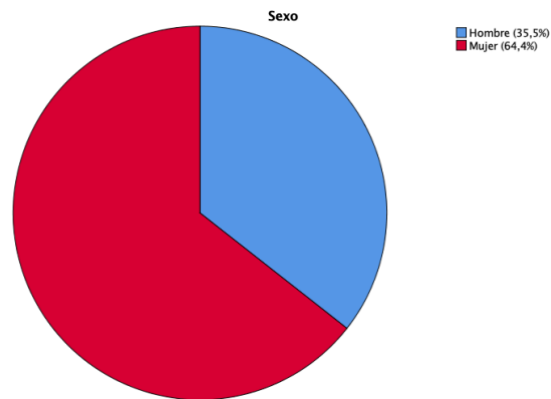
1. Sexo

Como se puede observar en el gráfico adjunto a continuación, el número de mujeres (313) es superior al número de hombres (173). Esto significa que el porcentaje de mujeres es un 64,4% frente al 35,6% de hombres.



Gráfico II: Sexo de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	173	35,5
Mujer	313	64,3
Total	486	99,8



Fuente: Elaboración propia en SPSS

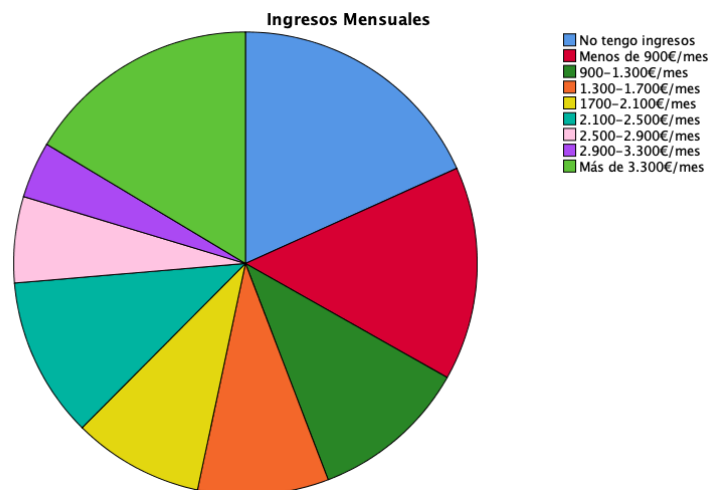
2. Edad

La edad media de los encuestados es de 43 años (42,95), la mediana de 47 años y la moda de 22 años.

3. Ingresos mensuales

Aunque el nivel de ingresos está bastante equilibrado dentro de la muestra, el segmento que predomina es el que ingresa más de 3.300€ al mes (precedido por el grupo de estudiantes que no tiene ingresos). Los resultados se muestran en el gráfico a continuación.

Gráfico III: Ingresos mensuales de los encuestados



Fuente: Elaboración propia en SPSS

4. Último nivel de estudios completado (o cursando)

Como se puede observar en el siguiente gráfico, más de la mitad de la muestra (53,5%) ha cursado o está cursando un grado o licenciatura. En el segmento “otros” se incluye a doctores.



Figura VIII: Nivel de estudios de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin estudios	2	,4	,4	,4
	Estudios primarios	6	1,2	1,2	1,7
	Estudios secundarios	44	9,0	9,1	10,8
	Formación profesional	38	7,8	7,9	18,7
	Grado/licenciatura	258	53,0	53,5	72,2
	Máster	106	21,8	22,0	94,2
	Oposición	19	3,9	3,9	98,1
	Otros	9	1,8	1,9	100,0
	Total	482	99,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Gráfico IV: Nivel de estudios de los encuestados



Fuente: Elaboración propia en SPSS

5. Situación Laboral

La situación laboral más común es empleado a tiempo completo (43,4%), seguido por el segmento otros (24,2%) compuesto mayoritariamente por autónomos y por estudiantes (16,6%).

Antes de realizar la encuesta se podía suponer que el segmento predominante iba a ser el de “estudiante” por la condición de la promotora y autora del estudio, pero se ha comprobado que la encuesta ha llegado a todos los segmentos.

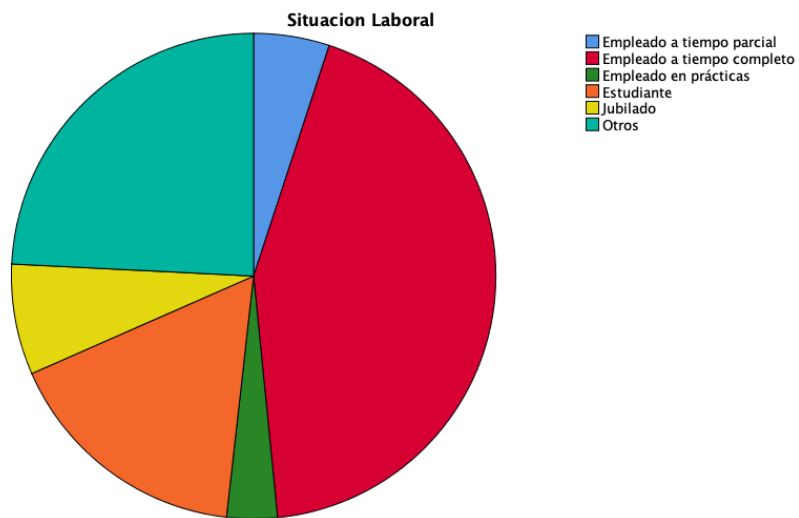
Figura XXXIII: Situación laboral de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Empleado a tiempo parcial	24	4,9	5,1
	Empleado a tiempo completo	206	42,3	43,4
	Empleado en prácticas	16	3,3	3,4
	Estudiante	79	16,2	16,6
	Jubilado	35	7,2	7,4
	Otros	115	23,6	24,2
	Total	475	97,5	100,0

Fuente: Elaboración propia en SPSS



Gráfico V: Situación laboral de los encuestados

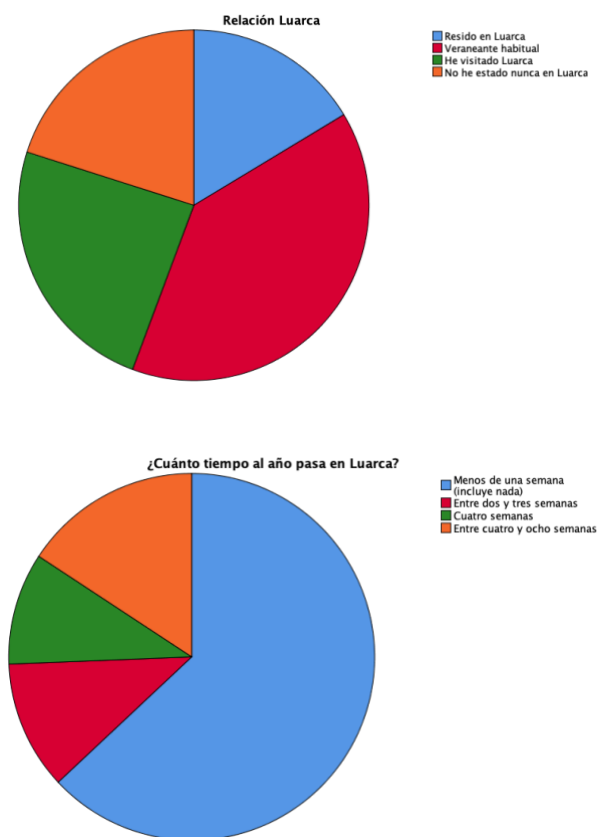


Fuente: Elaboración propia en SPSS

6. Relación con Luarca y tiempo en Luarca.

De la población, únicamente el 20,1% de la muestra no ha visitado Luarca. De aquellas personas que si lo han visitado y no son residentes, el 63% ha estado menos de una semana (incluye nada), el 11,3% entre dos y tres semanas, el 9,9% cuatro semanas y el 15,8 entre cuatro y ocho semanas).

Gráfico VI: Relación con Luarca y tiempo en Luarca de los encuestados



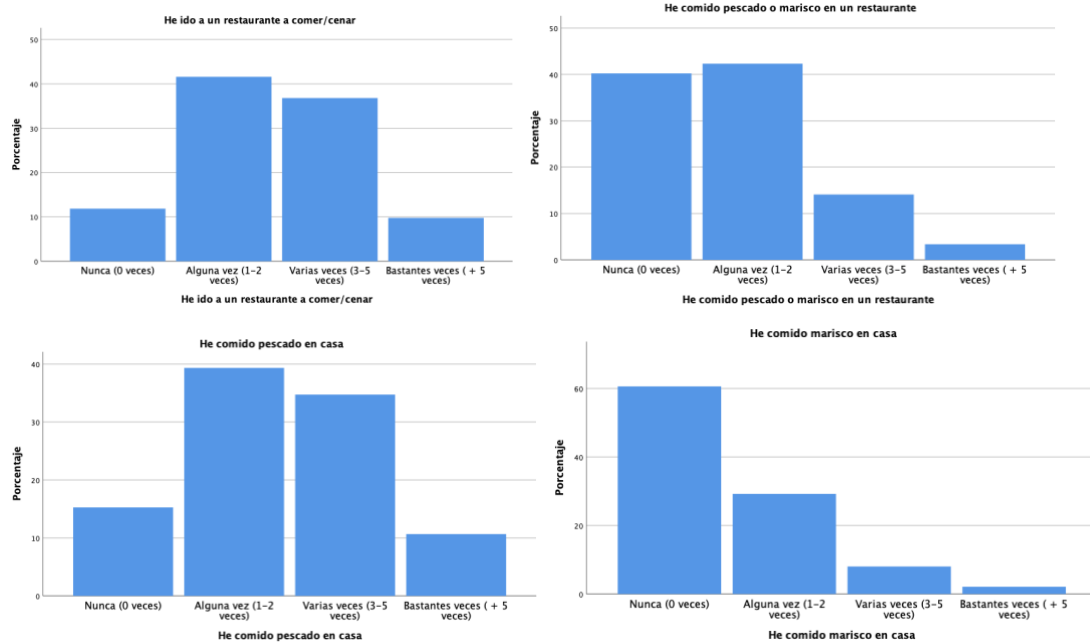
Fuente: Elaboración propia en SPSS



7. Frecuencia de acontecimientos en los últimos días

En los últimos 15 días, 88,1% de los encuestados (424 personas), han ido a un restaurante a comer o a cenar. De todas esas personas, el 59,8% han comido pescado y marisco en un restaurante o bar frente al 84,7% de personas que comieron pescado en casa y el 50,6% que comieron marisco en casa.

Gráfico VII: Frecuencia de acontecimientos en los últimos días



Fuente: Elaboración propia en SPSS

8. Elementos que intervienen a la hora de elegir un restaurante

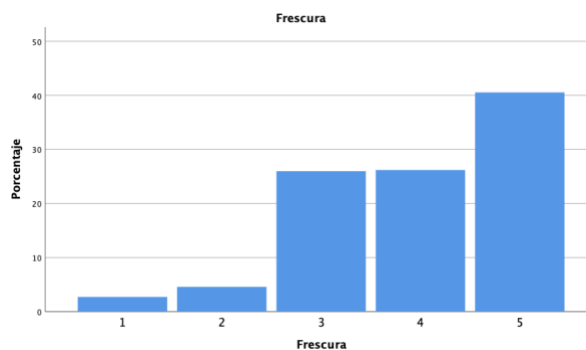
Figura IX: Elementos que intervienen a la hora de elegir un restaurante

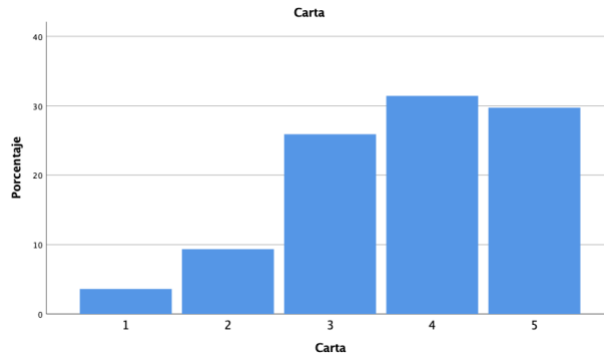
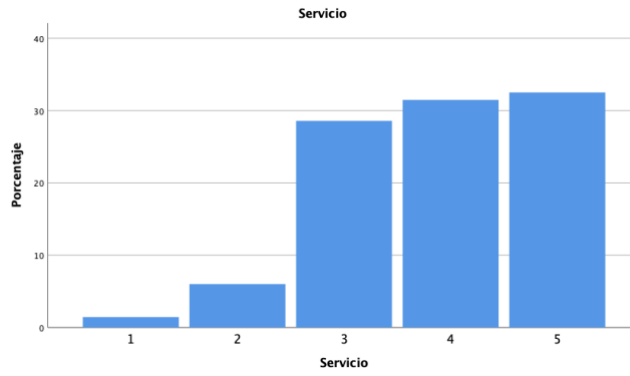
	Nombre	Carta	Frescura	Precio	Servicio	Ambiente	Invitación a Chupito	Interacción con el Chef	Presencia en Redes Sociales	Valoraciones de internet
N	Válido	469	471	481	480	483	479	469	472	471
	Perdidos	18	16	6	7	4	8	18	15	16
Media		2,03	3,74	3,97	3,70	3,88	3,70	1,75	2,10	2,13
Mediana		2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	2,00	3,00
Moda		1	4	5	4	5	4	1	1	3

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los elementos más tenidos en cuenta para decidir si ir o no a un restaurante son: (1) frescura del producto; (2) servicio y atención al cliente y (3) carta.

Gráfico VIII: Elementos más importantes a la hora de elegir restaurante

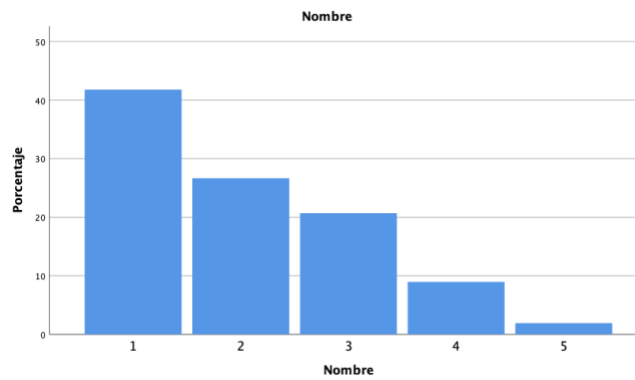
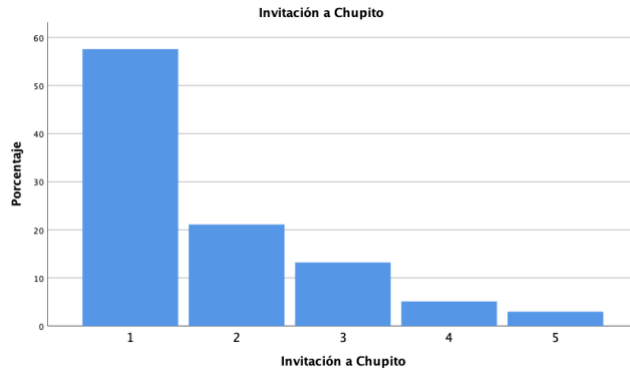


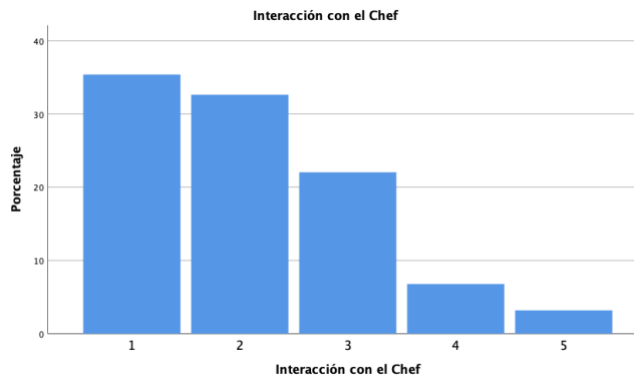


Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los elementos que menos influyen en la toma de esta decisión son: (1) invitación a chupito; (2) nombre del restaurante, (3) interacción con el Chef.

Gráfico IX: Elementos menos importantes a la hora de elegir restaurante





Fuente: Elaboración propia en SPSS

9. Disposición media a pagar

- De media, los encuestados se gastan **38,08€** cada vez que salen a comer o a cenar fuera.
- De media, los encuestados estarían dispuestos a pagar **5,35€** por una caña o vino y una tapa de mejillones frescos al vapor.
- De media, los encuestados estarían dispuestos a pagar **8,77€** por una botella de sidra y una tapa de mejillones frescos al vapor.
- De media, los encuestados estarían dispuestos a pagar **13,67€** por una ración de bonito del norte a la plancha.
- De media, los encuestados estarían dispuestos a pagar un **10,84%** más si los productos servidos son locales.

Figura X: Disposición a pagar de los encuestados

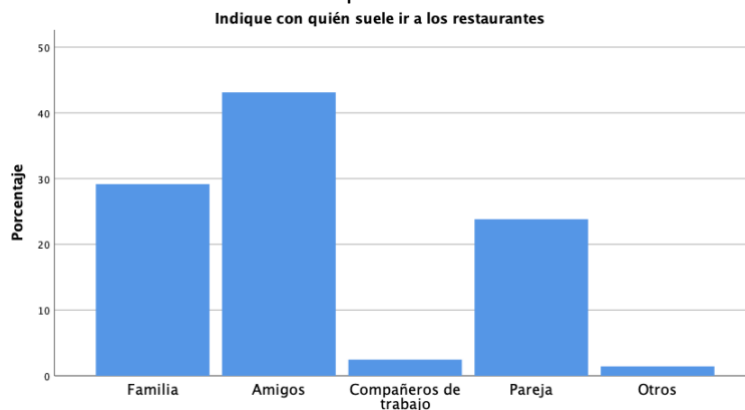
		Estadísticos				
		¿Cuánto suele gastar cada vez que sale a comer/cenar fuera de casa (en €)?	Caña o vino con una tapa de mejillones frescos al vapor	Botella de sidra con una ración de mejillones frescos al vapor	Ración de bonito del norte a la brasa	Porcentaje adicional por productos locales
N	Válido	472	466	443	443	424
	Perdidos	15	21	44	44	63
Media		38,004	5,35797210	8,77911964	13,671	10,845

Fuente: Elaboración propia en SPSS

10. Compañía en restaurantes.

La mayoría de los encuestados (43,3%) suele ir a los restaurantes con sus amigos, seguido de aquellos que van con familia, pareja, compañeros de trabajo y otros.

Gráfico X: Compañía en restaurantes



Fuente: Elaboración propia en SPSS



11. Opinión sobre afirmaciones

El 82% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “*me gusta salir a comer/cenar fuera de casa*”.

El 53,3% de la muestra (totalmente de acuerdo y de acuerdo) opina que la idea de un restaurante especializado en pescado en Luarca es novedosa y resulta atractiva, mientras que el 72% de la muestra (totalmente de acuerdo, de acuerdo e indiferente) declara que sería un cliente recurrente de este tipo de restaurantes. Además, el 66,4% de los encuestados probaría un restaurante especializado en pescado aunque el pescado no sea su comida favorita.

Es necesario destacar que aunque el 60% de los encuestados prefiera la carne que el pescado, un 62% suele elegir pescado cuando va a comer/cenar a un restaurante. Esto muestra que la idea de negocio del MDM llama la atención y podría resultar exitosa.

ANEXO III: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA

Empleando las variables relacionadas con (i) salir a comer fuera de casa, (ii) conocimiento de restaurantes especializados en pescado, (iii) interés sobre la idea de negocio, (iv) intención de ser un cliente recurrente, y (v) preferencia entre pescado y carne se ha realizado un análisis clúster.

Un análisis clúster es una técnica estadística que sirve para clasificar los datos en grupos diferenciados entre sí. Para ello se ha empleado el programa SPSS Statistics, y específicamente la función “*análisis de clústeres de k-medias*”.

A través de esta técnica, se han encontrado cuatro grupos o clusters. El grupo 1 está compuesto por 199 consumidores, el grupo 2 por 75 consumidores, y el grupo 3 por 188 consumidores. A continuación se presenta una tabla con el número de consumidores por grupo, la puntuación media final por clúster y variable, y una representación gráfica de los segmentos.

Figura XI: Número de casos en cada segmento

Clúster	1	199,000
	2	75,000
	3	188,000
Válidos		462,000
Perdidos		25,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

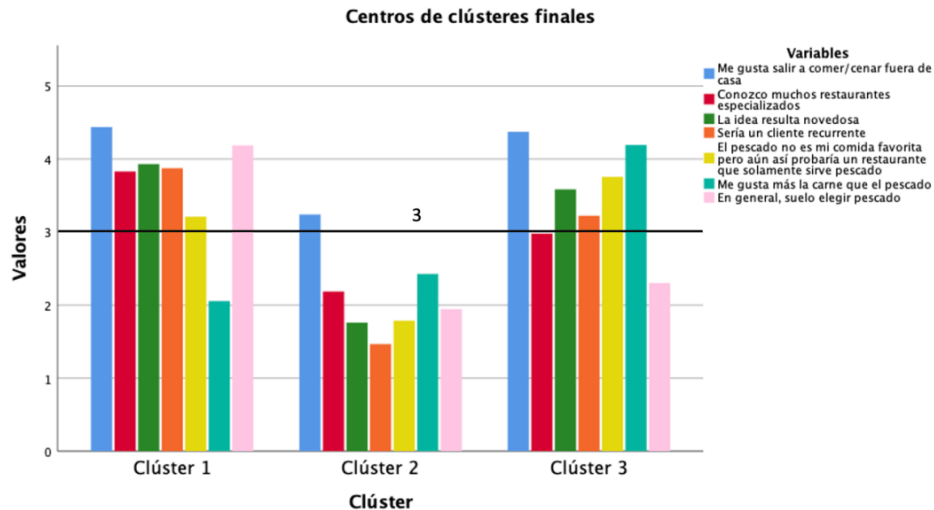
Figura XII: Centros de los segmentos

	Clúster		
	1	2	3
Me gusta salir a comer/cenar fuera de casa	4	3	4
Conozco muchos restaurantes especializados	4	2	3
La idea resulta novedosa	4	2	4
Sería un cliente recurrente	4	1	3
El pescado no es mi comida favorita pero aún así probaría un restaurante que solamente sirve pescado	3	2	4
Me gusta más la carne que el pescado	2	2	4
En general, suelo elegir pescado	4	2	2

Fuente: Elaboración propia en SPSS



Gráfico I: Clúster K-medias de la muestra



Fuente: elaboración propia en SPSS

Los tres segmentos tienen las siguientes características:

CLÚSTER 1 PESCADEROS: Fanáticos del pescado e interesados en un restaurante especializado en pescado.

- Formado por el 43,07% de la muestra.
- Presenta los valores medios más altos en las variables analizadas.
- Los miembros de este grupo disfrutan comiendo y cenando fuera de casa. Les atrae la idea de un restaurante solo de pescado, llegando a conocer algunos restaurantes previamente. Declaran además que serían clientes recurrentes. Con gran diferencia son el grupo que más elige pescado y que más prefiere el pescado frente a la carne.

CLÚSTER 2 CASEROS Y DESINTERESADOS: Les gusta comer fuera de casa pero no tienen interés en el pescado.

- Formado por el 16,23% de la muestra.
- Presentan los valores medios más bajos en las variables analizadas.
- Los miembros de este grupo no disfrutan tanto salir a comer o cenar fuera de casa. Además, se muestran indiferentes ante la preferencia de carne o pescado. No conocen restaurantes especializados en pescado, la idea no les llama la atención y no serían clientes recurrentes.

CLÚSTER 3 CARNÍVOROS: Fanáticos de la carne pero dispuestos a probar un restaurante de pescado.

- Formado por el 40,69% de la muestra.
- Los miembros de este grupo disfrutan saliendo a comer o cenar fuera de casa y no conocen muchos restaurantes de pescado. Prefieren la carne que el pescado, pero estarían dispuestos a probar un restaurante especializado en pescado como el presentado en este plan de negocio, pudiendo llegar a ser clientes recurrentes.



CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS SEGMENTOS

Tabla XXIII: Características sociodemográficas de los segmentos

	C1: PESCADEROS	C2: CASEROS	C3: CARNÍVOROS
PORCENTAJE	43,07%	16,23%	40,69%
EDAD MEDIA	46,86	44,22	37,34
ESTUDIOS	Grado/Licenciatura	Grado/Licenciatura	Grado/Licenciatura
INGRESOS	1700-2.100€/mes	1.300-1.700€/mes	1.300-1.700€/mes

Fuente: elaboración propia a través en SPSS

RELACIÓN CON LUARCA DE CADA UNO DE LOS SEGMENTOS

Tabla XXIV: Relación con Luarca de los segmentos

	C1: PESCADEROS	C2: CASEROS	C3: CARNÍVOROS
RELACIÓN CON LUARCA	Veraneantes y turistas	Veraneantes y turistas	Veraneantes y turistas
TIEMPO AL AÑO EN LUARCA	Tres y cuatro semanas	Tres semanas	Tres y cuatro semanas

Fuente: elaboración propia a través en SPSS

HÁBITOS GASTRONÓMICOS DE CADA UNO DE LOS SEGMENTOS

Tabla XXV: Hábitos gastronómicos de los segmentos

	C1: PESCADEROS	C2: CASEROS	C3: CARNÍVOROS
IR A UN RESTAURANTE (1-4)	2,46	2,25	2,49
PESCADO O MARISCO EN RESTAURANTE (1-4)	2,08	1,61	1,59
TOMAR APERITIVO FUERA (1-4)	2,35	2,24	2,28
PESCADO EN CASA (1-4)	2,55	2,22	2,31
MARISCO EN CASA (1-4)	1,64	1,43	1,38

Fuente: elaboración propia a través en SPSS

VALORACIÓN DE SERVICIOS DE CADA UNO DE LOS SEGMENTOS

Tabla XXVI: Valoración de los servicios de los segmentos

	C1: PESCADEROS	C2: CASEROS	C3: CARNÍVOROS
NOMBRE (1-5)	2,16	1,79	1,99
CARTA (1-5)	3,81	3,44	3,84
FRESCURA DE PRODUCTOS (1-5)	4,19	3,56	4,00
PRECIO (1-5)	3,72	3,48	3,87
SERVICIO (1-5)	4,03	3,48	3,98
AMBIENTE (1-5)	3,78	3,43	3,81
INVITACIÓN A CHUPITO (1-5)	1,81	1,70	1,75
INTERACCIÓN CON EL CHEF (1-5)	2,26	1,79	2,1
PRESENCIA EN REDES SOCIALES (1-5)	2,17	2,01	2,21
VALORACIONES EN INTERNET (1-5)	2,83	2,73	3,06

Fuente: elaboración propia a través en SPSS

DISPOSICIÓN A PAGAR DE CADA UNO DE LOS SEGMENTOS

Tabla XXVII: Disposición a pagar de los segmentos

	C1: PESCADEROS	C2: CASEROS	C3: CARNÍVOROS
GASTO MEDIO	42,05 €	33,27 €	35,48 €
CAÑA/VINO + MEJILLONES	5,81 €	5,43 €	4,73 €
SIDRA + MEJILLONES	9,84 €	9,30 €	7,49 €
BONITO A LA PLANCHA	14,65 €	14,00 €	12,37 €
% ADICIONAL PRODUCTOS LOCALES	9,62%	13,13%	11,19%



Fuente: elaboración propia a través en SPSS

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS CLÚSTER.

A continuación se analizan los tres segmentos o grupos de consumidores ordenados según su afinidad con la idea de negocio del MDM.

SEGMENTO 1: PESCADEROS

- Este segmento corresponde al clúster 1 del gráfico I. Es el grupo que más se interesa por un restaurante que tenga características similares al MDM. Este segmento está formado por el 43,07% de la muestra.
- Está integrado por las personas que disfrutan saliendo a comer y a cenar fuera de casa. Son los que más restaurantes especializados en pescado conocen y a los que más les resulta novedosa la idea de negocio propuesta, estando encantados de acudir de forma recurrente. Además es el grupo que más suele pedir pescado en los restaurantes y los que menos prefieren la carne sobre el pescado.
- La edad media del segmento es de 47 años (46,86 años), con unos ingresos medios de entre 1.700€ a 2.100€ al mes, siendo el segmento con mayor poder adquisitivo. Esta además formado por el grupo de personas que más tiempo pasan al año en Luarca.
- Lo que más valoran de un restaurante es la frescura de los productos, la carta y el servicio (en línea con el modelo de negocio del MDM).
- Es además, el segmento que más gasta por persona (42,05€) cuando salen a comer o a cenar fuera de casa.
- Son también los que más están dispuestos a pagar por una caña y una ración de mejillones (5,81€) , por una sidra y una ración de mejillones (9,84€) , y por una ración de bonito a la plancha (14,65€). Aún así, es el segmento que menos porcentaje adicional está dispuesto a pagar por productos kilómetro cero (9,62%).

SEGMENTO 2: CARNÍVOROS

- Este segmento corresponde al clúster 3 del gráfico I Es un grupo que sin conocer muchos restaurantes de pescados estarían dispuestos a probarlos. Este segmento está formado por el 40,69% de la muestra.
- Está integrado por personas que disfrutan saliendo a comer y a cenar fuera de casa, pero que no conocen muchos restaurantes especializados en pescados (aunque la idea de negocio les resulte interesante y puedan llegar a ser clientes recurrentes de un restaurante como el MDM). Su preferencia de carne sobre el pescado es clara, pero no descartan pedir pescado en un restaurante aunque no sea su comida favorita.
- La edad media del segmento es de 37 años (37,34), con unos ingresos medios de entre 1.300€ y 1.700€ al mes, siendo el segundo segmento con mayor poder adquisitivo. Son el segundo grupo de personas que más tiempo pasan al año en Luarca.
- Lo que más valoran de un restaurante es la frescura de los productos, el servicio y el precio.



- Es el segundo segmento que más gasta por persona (35,38€) cuando salen a comer o a cenar fuera de casa.
- Es el segmento que menos estaría dispuesto a pagar por una caña y una ración de mejillones (4,73€) , por una sidra y una ración de mejillones (7,49€) , y por una ración de bonito a la plancha (12,37€). Son el segundo segmento que pagaría un porcentaje adicional más alto si los productos fueran kilómetro cero (11,19%).

SEGMENTO 2: CASEROS

- Este segmento corresponde al clúster 2 del gráfico I. Es un grupo que le gusta (pero no le apasiona) salir a comer o cenar fuera de casa, pero que no tiene ningún tipo de interés sobre los restaurantes especializados en pescado. Este segmento está formado por el 16,23% de la muestra.
- Está integrado por las personas que menos disfrutan comiendo y cenando fuera de casa. No tienen conocimiento sobre restaurantes de pescado, no piensan que la idea de negocio es novedosa, y no serían clientes recurrentes. Tampoco consideran que les gusta la carne más que el pescado y no suelen pedir pescado en los restaurantes.
- La edad media del segmento es 44 años (44,22), con unos ingresos medios de medios de entre 1.300€ y 1.700€ al mes, siendo el segmento con menor poder adquisitivo. Además, está formado por las personas que menos tiempo pasan al año en Luarca.
- Lo que más valoran de un restaurante es frescura de los productos, precio y servicio.
- Es el segmento que menos gasta por persona (33,27€) cada vez que salen a comer o a cenar fuera de casa.
- Es el segundo segmento que más está dispuesto a pagar por una caña y una ración de mejillones (5,43€) , por una sidra y una ración de mejillones (9,30€) , y por una ración de bonito a la plancha (14,00€). Además, son el segmento que más porcentaje adicional están dispuestos a pagar si los productos fueran kilómetro cero (13,13%).

SEGMENTACIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE DEL MDM

- El segmento que claramente es el público objetivo del MDM es el segmento 1 (los “pescaderos”). Formado por personas próximas a los 50 años, con un poder adquisitivo medio-alto, estudios superiores y que pasan alrededor de 4 semanas al año en Luarca. Valoran la frescura y la calidad del servicio. Disfrutan saliendo a comer fuera, prefieren el pescado a la carne y serían clientes recurrentes de un restaurante con las características descritas a lo largo de todo el trabajo.
- El segundo segmento de interés es el segmento 2 (los “carnívoros”). Formado por personas con una media de edad menor a los 40 años, con un poder adquisitivo medio, estudios superiores y que pasan de entre 3 a 4 semanas al año en Luarca. Valoran la frescura del producto y el precio. Disfrutan saliendo a comer fuera de casa y aunque el pescado no sea su comida favorita, estarían dispuestos a probar un restaurante como el MDM pudiendo llegar a ser clientes recurrentes.



- El tercer segmento, es el segmento 3 (los “caseros”). En un principio no formarían parte del público objetivo del MDM. Está formado por personas cuya media de edad es cercana a los 45 años. Tienen un poder adquisitivo medio, estudios superiores, y son los que menos tiempo pasan el Luarca al año. Valoran la frescura y la calidad de los productos. No son fanáticos de salir a comer o a cenar fuera de casa, no muestran interés por un restaurante especializado en pescado y no suelen pedir pescado cuando salen a cenar o a comer. Este segmento sería únicamente público objetivo a la hora del aperitivo.

ANEXO IV: DIRECTORIO SECTOR HOSTELERÍA EN LUARCA

SIDRERÍA NORAY	RESTAURANTE CANERO	BAR OVIEDO
- Dirección: Pº del Muelle, 10	- Dirección: Carretera Canero N-634	- Dirección: Calle Crucero, nº 3
- Código postal: 33700	- Código postal: 33700	- Código postal: 33700
- Población: Luarca	- Población: Luarca	- Población: Luarca
- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias
- Teléfono: 985470944	- Teléfono: 985475036	- Teléfono: 985640906
VILLA CARMEN	CAFETERÍA DON ÁNGEL	CERVECERÍA LA TROYA
- Dirección: San Juan de Villar s/n	- Dirección: Plaza Alfonso X el Sabio, 4	- Dirección: C/Uría, 6
- Código postal: 33700	- Código postal: 33700	- Código postal: 33700
- Población: Luarca	- Población: Luarca	- Población: Luarca
- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias
- Teléfono: 985640639	- Teléfono: 985640662	- Teléfono: 660660442
RESTAURANTE BITÁCORA	RESTAURANTE MIRAMAR	MESÓN EL LLAGAR
- Dirección: Pº del Muelle, 20	- Dirección: Pº del Muelle, 33	- Dirección: C/Aurelio Martínez, nº 3
- Código postal: 33700	- Código postal: 33700	- Código postal: 33700
- Población: Luarca	- Población: Luarca	- Población: Luarca
- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias
- Teléfono: 985640788	- Teléfono: 985640584	- Teléfono: 606289964
EL PAREDANO	BAR LA FAROLA	RESTAURANTE MARISOL
- Dirección: C/Calerso, nº 5	- Dirección: C/Ramón Asenjo	- Dirección: Villar - Luarca
- Código postal: 33700	- Código postal: 33700	- Código postal: 33700
- Población: Luarca	- Población: Luarca	- Población: Luarca
- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias
	- Teléfono: 620810082	- Teléfono: 985641077
BAR CAMBARAL	RESTAURANTE LA DARSENA	BAR LA MONTAÑESA
- Dirección: C/Rivero 15	- Dirección: Paseo del Muelle, 11	- Dirección: C/Nicanor del Campo, 1
- Código postal: 33700	- Código postal: 33700	- Código postal: 33700
- Población: Luarca	- Población: Luarca	- Población: Luarca
- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias	- Provincia: Asturias
- Teléfono: 985640983	- Teléfono: 985641160	- Teléfono: 985641122



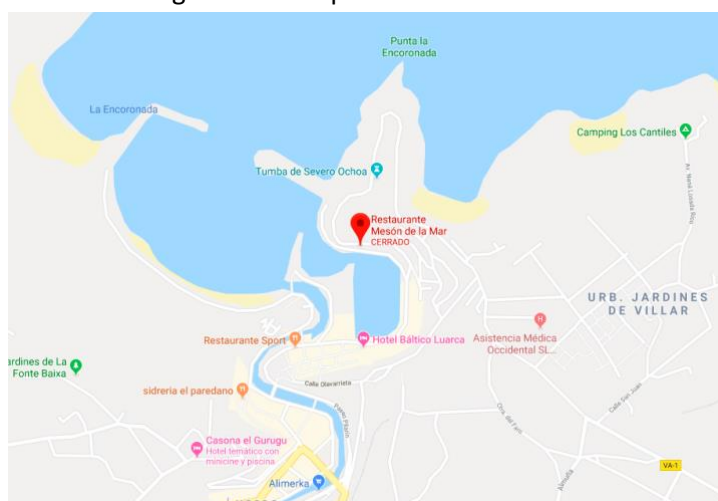
RESTAURANTE LA ESTRELLA	PARRILLA "BRASAS"	RESTAURANTE BÁLTICO
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: C/Ramon Asenjo, 26 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985640029 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: C/Aurelio Martinez, 4 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985640289 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: Pº del Muelle, 1 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985640991
CASA CONSUELO	VILLA BLANCA	RESTAURANTE BARÓMETRO
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: Carretera de Otur. Código Postal: 33700 - Población: Otur - Valdés - Provincia: Asturias - Teléfono: 985641696 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: Av. de Galicia, nº 25 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985641035 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: Pº del Muelle, 4 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985470662
LA TIZA GASTROBAR	RESTAURANTE SPORT	AVENIDA BURGER & PIZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: C/Aurelio Martinez, 7 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 638467863 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: C/Rivero , 9 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985641078 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección: Av. Galicia, 9 - Código postal: 33700 - Población: Luarca - Provincia: Asturias - Teléfono: 985 64 22 54

Fuente: Ayuntamiento de Valdés.

ANEXO V: UBICACIÓN

El Mesón de la Mar se localizará en el Paseo del Muelle nº 32 bajo en Luarca, Valdés, Asturias. La localización exacta se puede observar en la figura XIII. Es un local que cuenta con 286,49m² construidos de los cuáles son útiles 203,94m² en la primera planta y 25,03m² en la segunda planta. Además como se muestra en la figura XIV se ha solicitado permiso al Servicio de Puertos del Principado de Asturias para la colocación de una terraza para 20 personas.

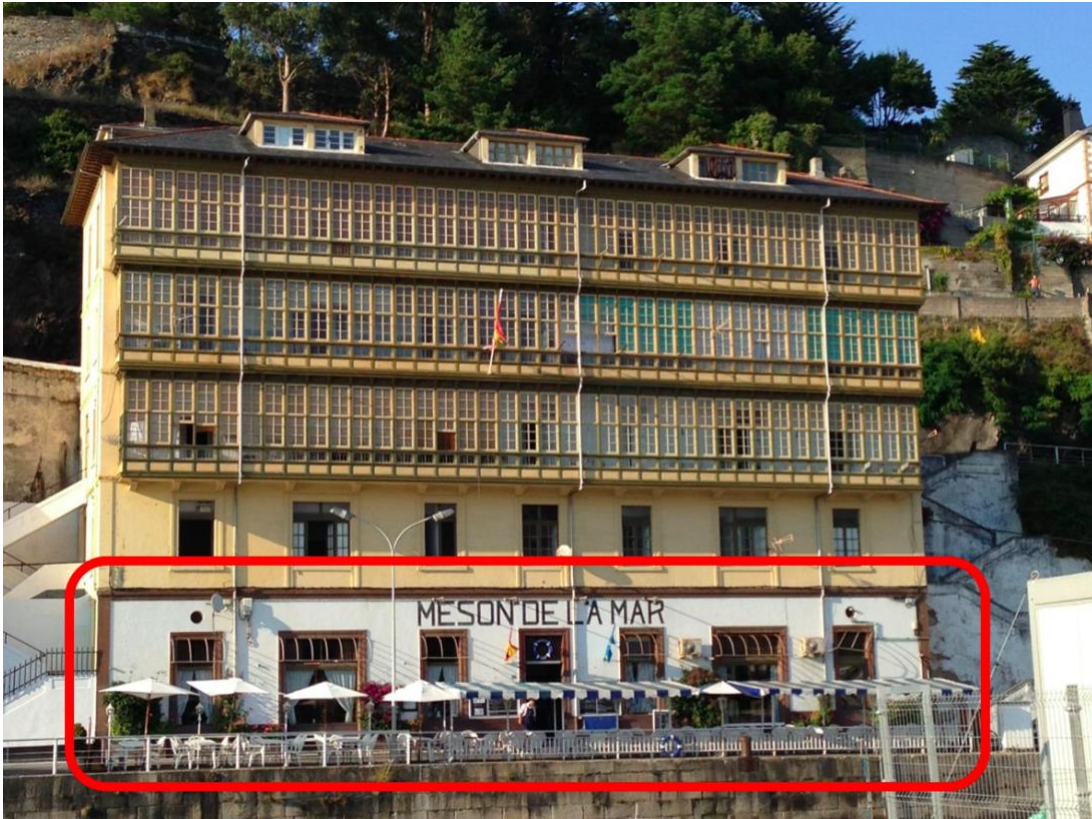
Figura XIII: Mapa ubicación del local



Fuente: Google Maps



Figura XIV: Fachada del local.



Fuente: propietario del local.

Figura XV: Solicitud Terraza al Principado de Asturias

PRINCIPADO DE ASTURIAS
Consejería de Fomento
Servicios de Puertos e Infraestructuras del Transporte
C/Coronel Aranda 2, 4 planta.
33005 OVIEDO

Inés Álvarez-Cascos Gil
C/Río Salor 3
28023 Madrid

15 de noviembre 2019

Solicito autorización al Servicios de Puertos e Infraestructuras del Transporte del Principado de Asturias para que me conceda colocar terraza en establecimiento comercial (restaurante) situado en el Paseo del Muelle 32 de Luarca, Asturias.

Atte.,

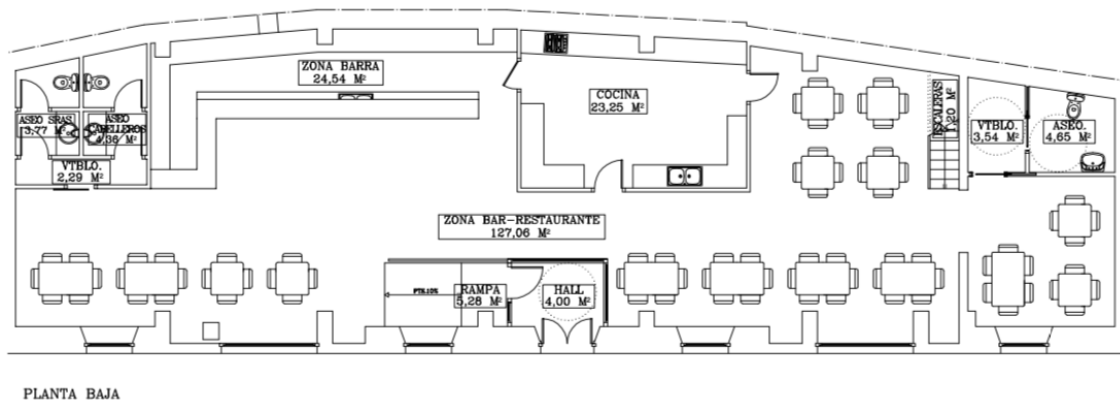
Inés Álvarez-Cascos Gil

Fuente: Elaboración propia



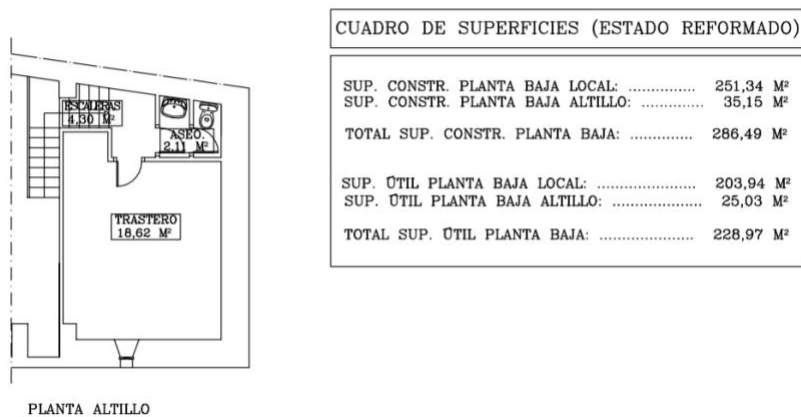
Actualmente el local se encuentra en buenas condiciones y únicamente sería necesaria una pequeña obra. Según el plano de distribución proporcionado por el propietario del local, el MDM cuenta con tres aseos (para clientes, minusválidos y empleados), una cocina, una barra, 2 diferentes espacios dónde colocar las mesas y un pequeño hall en la entrada. Está situado a pie de calle y posee una rampa para asegurar el acceso a minusválidos. Todo esto se puede observar en las figuras XVI y XVII.

Figura XVI: Planta Baja MDM



Fuente: propietario del local.

Figura XVII: Planta Altillo y cuadro de superficies MDM



Fuente: propietario del local.

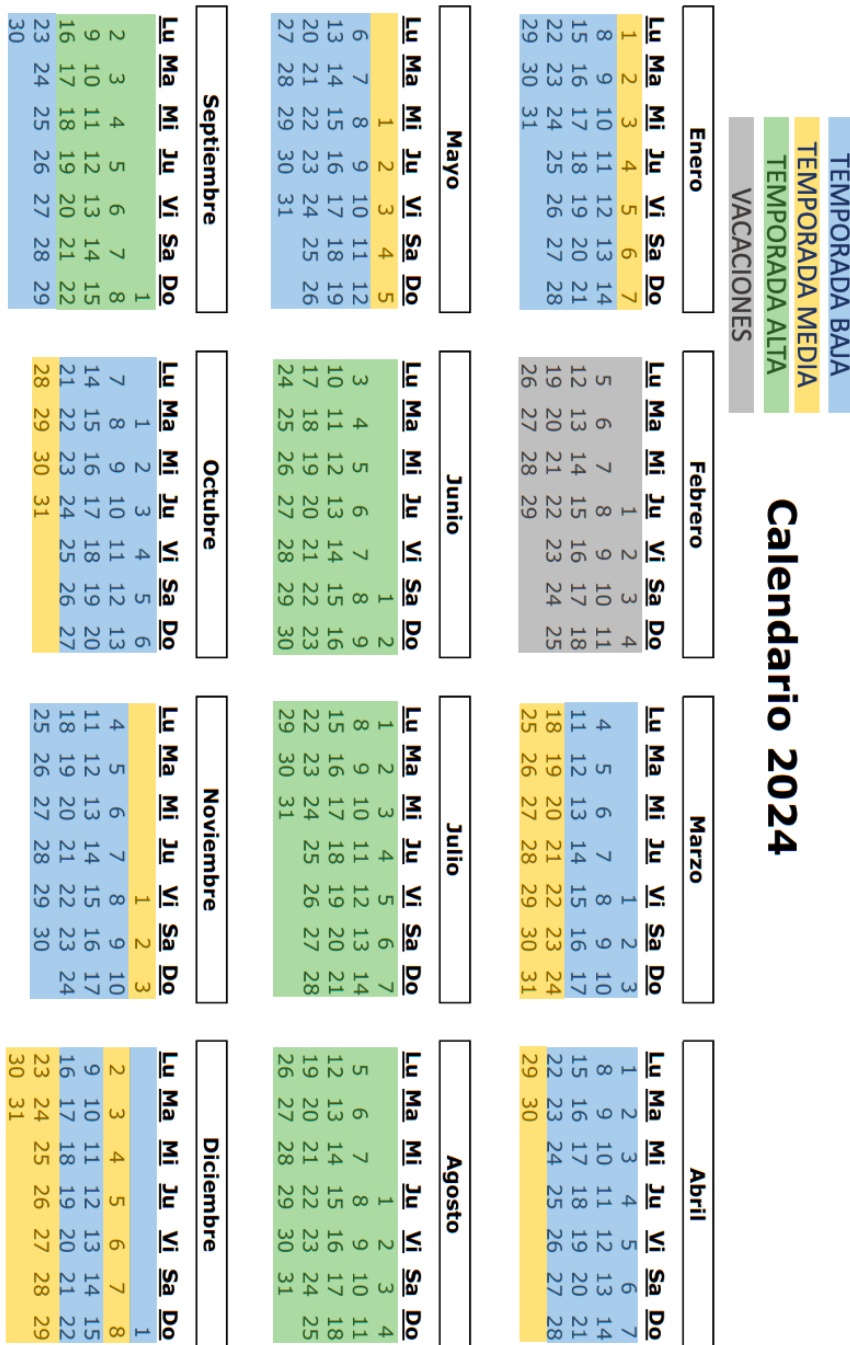
El local previamente ha tenido función de restaurante por lo que no necesita una restauración integral. Únicamente sería necesaria una pequeña obra para convertir el local en la idea de negocio. Cuenta con infraestructuras como calefacción, agua caliente, almacén/trastero y salida de humos.

El local será alquilado directamente a los propietarios por un precio de 2.000€ negociable debido a la inversión para habilitar el local. Se propone un periodo de carencia mientras que se realiza la obra necesaria para habilitar el local. Se pacta además un contrato de 10 años prorrogables. El gasto relacionado con la comunidad de vecinos asciende a 100€ al mes



ANEXO VI: CALENDARIO APERTURA AÑO 2024

Figura XVIII: Calendario apertura 2024



Fuente: Elaboración propia

ANEXO VII: DIAGRAMA DE PROCESOS

PROCESO DE LA MATERIA PRIMA

1. Planificación: el jefe de cocina y la socia única se reúnen cada lunes para estudiar, prever y organizar la semana. Se estudiará el stock de todos los productos.



2. Compra de materia prima:
 - a. Pescado: para mantener la calidad, la socia única será la que, según las necesidades del jefe de cocina, acuda a la lonja de Luarca a comprar el pescado. Además comprará aquello que considere que puede estar “fuera de la carta”.
 - b. Resto de materia prima: se contactará con los proveedores y se procederá a realizar los pedidos oportunos que serán entregados en el establecimiento.
3. Almacenamiento: se apuntará en la hoja de existencias los nuevos productos que llegan y se almacenarán siguiendo las normas de higiene oportunas.
4. Preparación: los alimentos se transformarán siguiendo el plan del Jefe de cocina (previamente aprobado por la socia única).
5. Emplatado: es necesario destacar que el cliente come por los ojos mas que por la boca. Por lo tanto esta fase es de vital importancia. Debe colocarse el género de manera vistosa y limpia.
6. Degustación por el cliente: el camarero será el que sirva el plato al cliente. Además del excepcional servicio, el camarero deberá informar detalladamente al cliente sobre el pescado que se le sirve (origen, cómo se ha cocinado, etc.).

Figura XIX: Diagrama de procesos de la materia prima



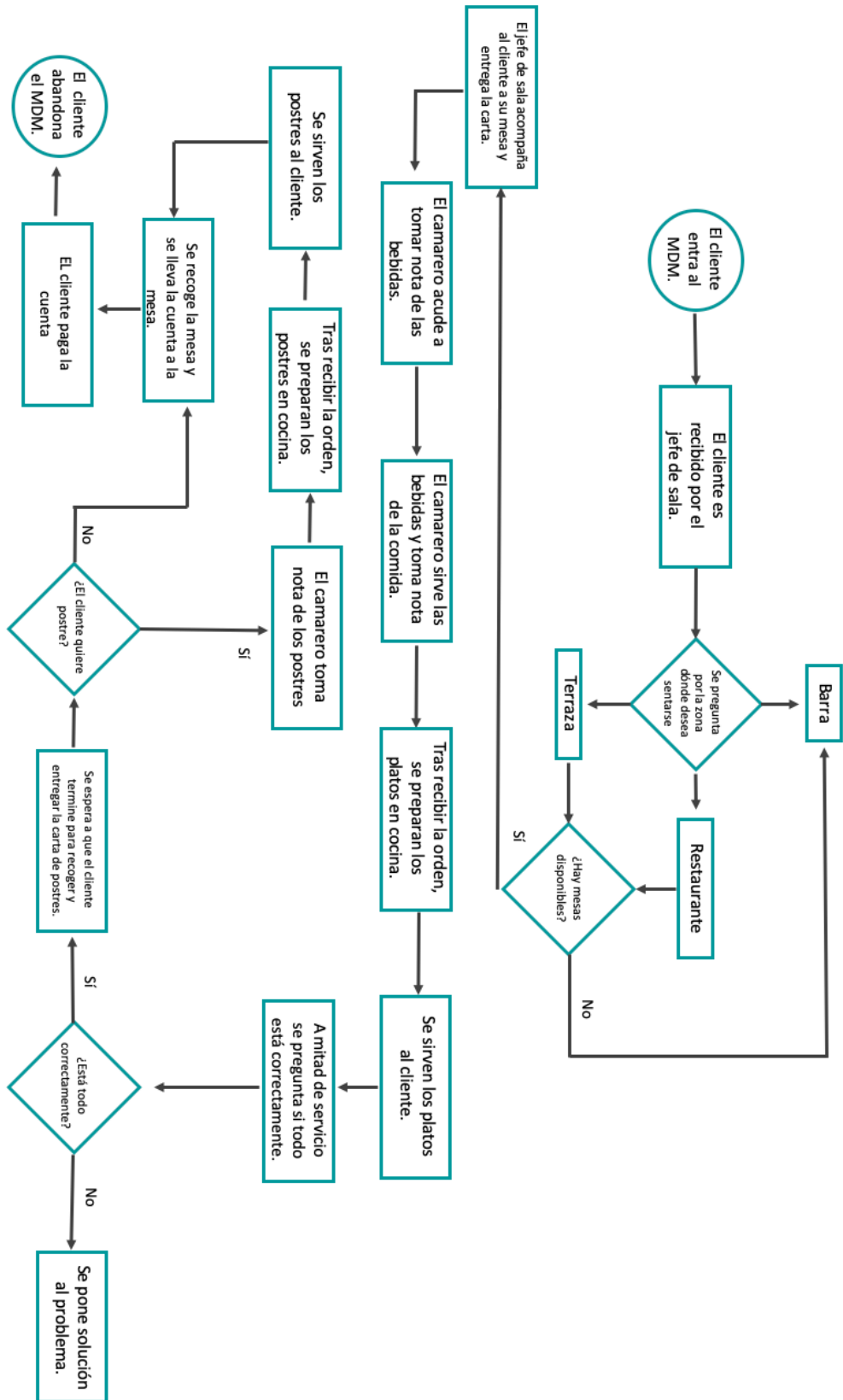
Fuente: Elaboración propia

PROCESO DEL CLIENTE

1. Recepción del cliente: El jefe de sala es la primera persona con la que el cliente mantiene contacto. Esta primera impresión es muy importante. El jefe de sala (previamente comprobando disponibilidad) dirige al cliente a la mesa y entregará el menú. Comentará también la razón de ser del restaurante y qué platos hay fuera de carta y que platos de la carta no están disponibles.
2. Seguimiento: Además de tomar nota, servir los platos y recogerlos, el camarero debe estar atento y pendiente del cliente en todo momento. El MDM quiere destacar en el servicio al cliente por lo que se deberá preguntar cada cierto tiempo si todo es del agrado del cliente e intentar hacer realidad las órdenes del cliente de la manera más rápida posible.
3. Despedida: en esta fase, el jefe de sala vuelve a entrar en juego. Es éste el que entrega la cuenta a los clientes y cobra. Ofrece también al cliente la posibilidad de tomar café, infusión, chupito o combinado. Durante todo este proceso, intentará recaudar la máxima información posible sobre la experiencia del cliente: si ha sido satisfactoria, si hay elementos que sean necesarios mejorar, etc. A continuación acompañará a los clientes a la puerta. En definitiva, el jefe de sala es la primera y última impresión que el cliente se lleva del MDM.



Figura XX: Diagrama de procesos del cliente



Fuente: Elaboración propia



ANEXO VIII: NORMATIVA SANITARIA A CUMPLIR

Según Expomaquinaria (2019), el MDM debe cumplir con la normativa sanitaria siguiente:

- Reglamento (CE) nº 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.
- Ley 17/2011, de seguridad alimentaria y nutrición..
- Reglamento (CE) nº 882/2004, sobre los controles oficiales (Reglamento (UE) nº 2017/625).
- Real Decreto 140/2003, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano.
- Reglamento (UE) nº 1169/2011, relativo a la información alimentaria facilitada al consumidor.
- Tener implantado en la empresa el Sistema APPCC en base al Reglamento 882/2004.
- Normativa de alérgenos en base al Reglamento UE 1169 /2011.

ANEXO IX: ESTATUTOS SOCIALES DEL MESÓN DE LA MAR

TITULO I

Denominación, objeto, duración y domicilio

Art. 1.- La sociedad se denomina **MESÓN DE LA MAR S.L.U.**

Art. 2.- La sociedad tiene por objeto el negocio de restauración.

Las actividades enumeradas en el presente artículo podrán ser realizadas por la sociedad, ya directamente, ya indirectamente, incluso mediante su participación en otras sociedades de objeto idéntico o análogo. Quedan excluidas todas aquellas actividades para cuyo ejercicio la Ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta sociedad.

Art. 3.- El domicilio de la sociedad se establece en Paseo del Muelle nº 32 bajo. C.P. 33700. Luarca. Principado de Asturias. España.

Art. 4.- La duración de la sociedad es indefinida y da comienzo a sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura de constitución.

TITULO II

Capital social y participaciones

Art. 5.- El capital social es de 180.000€, dividido en 180 participaciones sociales numeradas del 01 al 180, ambos inclusive, de 1.00€ euros de valor nominal cada una, acumulables e indivisibles. El capital social está íntegramente suscrito y desembolsado.

Art. 6.- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones. Las participaciones sociales no se representan en ningún caso por títulos especiales, nominativos o al portador, ni se expedirán tampoco resguardos, provisionales acreditativos de una o varias



participaciones sociales. El único título de propiedad está constituido por esta escritura y, en los demás casos de modificación del capital social, por los demás documentos públicos que pudieran otorgarse. En caso de adquisición por transmisión intervivos o mortis causa, por el documento público correspondiente. Las certificaciones del libro registro de socios en ningún caso sustituirán al título público de adquisición.

Art. 7.- Las transmisión voluntaria de participaciones sociales por actos inter vivos, tanto a título oneroso como gratuito, se registrá por las siguientes reglas:

a) El socio que se proponga transmitir su participación o participaciones deberá comunicarlo por escrito a los administradores, haciendo constar el número y características de las participaciones que pretende transmitir, la identidad del adquirente y el precio y demás condiciones de la transmisión.

b) La transmisión quedará sometida al consentimiento de la sociedad, que se expresará mediante acuerdo de la Junta General, previa inclusión del asunto en el orden del día, adoptado por la mayoría ordinaria establecida por la ley.

c) La sociedad sólo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, por conducto notarial, la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones. No será necesaria ninguna comunicación al transmitente si concurrió a la junta general donde se adoptaron dichos acuerdos. Los socios concurrentes a la junta general tendrán preferencia para la adquisición. Si son varios los socios concurrentes interesados en adquirir, se distribuirán las participaciones entre todos ellos a prorrata de su participación en el capital social.

Cuando no sea posible comunicar la identidad de uno o varios socios o terceros adquirentes de la totalidad de las participaciones, la junta general podrá acordar que sea la propia sociedad la que adquiera las participaciones que ningún socio o tercero aceptado por la Junta quiera adquirir, conforme a lo establecido en el artículo 140 de la Ley de Sociedades de Capital.

d) El precio de las participaciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán las convenidas y comunicadas a la sociedad por el socio transmitente. Si el pago de la totalidad o de parte del precio estuviera aplazado en el proyecto de transmisión, para la adquisición de las participaciones será requisito previo que una entidad de crédito garantice el pago del precio aplazado.

En los casos en que la transmisión proyectada fuera a título oneroso distinto de la compraventa o a título gratuito, el precio de adquisición será el fijado de común acuerdo por las partes y, en su defecto, el valor razonable de las participaciones el día en que se

hubiera comunicado a la sociedad el propósito de transmitir. Se entenderá por valor razonable el que determine un auditor de cuentas, distinto al auditor de la sociedad, designado a tal efecto por los administradores de ésta.



En los casos de aportación a sociedad anónima o comanditaria por acciones, se entenderá por valor real de las participaciones el que resulte del informe elaborado por el experto independiente nombrado por el registrador mercantil.

e) El documento público de transmisión deberá otorgarse en el plazo de un mes a contar desde la comunicación por la sociedad de la identidad del adquirente o adquirentes.

f) El socio podrá transmitir las participaciones en las condiciones comunicadas a la sociedad, cuando hayan transcurrido tres meses desde que hubiera puesto en conocimiento de ésta su propósito de transmitir sin que la sociedad le hubiera comunicado la identidad del adquirente o adquirentes.

Los trámites determinados precedentemente no será necesarios cuando la Junta general de la entidad, celebrada con carácter universal, apruebe por unanimidad la transmisión pretendida por un socio.

Será libre la transmisión voluntaria de participaciones por actos inter vivos entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente. En los demás casos, la transmisión está sometida a las reglas y limitaciones que establezcan los estatutos y, en su defecto, las establecidas en esta ley.

Art. 8.- En el caso de embargo de participaciones sociales en cualquier procedimiento de apremio, los socios y, en su defecto, la sociedad, podrán subrogarse en lugar del rematante o, en su caso, del acreedor, mediante la aceptación expresa de todas las condiciones de la subasta y la consignación íntegra del importe del remate o, en su caso, de la adjudicación al acreedor y de todos los gastos causados. Si la subrogación fuera ejercitada por varios socios, las participaciones se distribuirán entre todos a prorrata de sus respectivas partes sociales. Será aplicable lo dispuesto en el artículo 109 del RDL 1/2010, de 2 Julio, de la Ley de Sociedades de Capital.

Art. 9.- La transmisión de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en los artículos anteriores, no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

Art. 10.- La transmisión de participaciones sociales se formalizará en documento público.

La adquisición inter vivos o mortis causa de participaciones sociales deberá ser comunicada a los administradores por escrito, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del nuevo socio.

El adquirente de las participaciones sociales podrá ejercer los derechos de socio frente a la sociedad, desde que ésta tenga conocimiento en la transmisión.

Art. 11.- La sociedad llevará un libro registro de socios, en el que se hará constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas de las participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre las mismas. En cada



anotación se indicará la identidad y domicilio del titular de la participación o del derecho o gravamen constituido sobre aquella.

Cualquier socio podrá examinar el libro registro de socios, llevanza y custodia corresponde al Órgano de Administración. El y los titulares de derechos reales o de gravámenes sobre las participaciones sociales, tiene derecho a obtener certificación participaciones, derechos y gravámenes registrados a su nombre.

Art. 12.- En caso de copropiedad sobre una o varias participaciones sociales, los copropietarios habrán de designar sola persona para el ejercicio de los derechos de socio, y responderán solidariamente frente a la sociedad de cuantas obligaciones se deriven de esta condición. La misma regla se aplicará a los demás supuestos de cotitularidad de derechos sobre las participaciones.

Art. 13.- En caso de usufructo de participaciones la cualidad de socio reside en el nudo propietario, pero el usufructuario tendrá derecho en todo caso a los dividendos acordados por la sociedad durante el usufructo. Salvo disposición contraria de los estatutos, el ejercicio de los demás derechos del socio corresponde al nudo propietario.

En las relaciones entre el usufructuario y el nudo propietario regirá lo que determine el título constitutivo del usufructo y, en su defecto, lo previsto en la Ley de Sociedades del Capital y, supletoriamente, lo dispuesto en el Código Civil.

Será de aplicación lo dispuesto en los artículos 128 y 129 de la Ley de Sociedades de Capital a la liquidación del usufructo y al ejercicio del derecho de asunción de nuevas participaciones. En este último caso, la cantidades que hayan de pagarse por el nudo propietario al usufructuario se abonarán de dinero.

Art. 14.- En caso de prenda de participaciones sociales corresponderá al propietario de éstas el ejercicio de los derechos de socio.

En caso de ejecución de la prenda, se aplicarán las reglas previstas para el caso de transmisión forzosa por el artículo 109 de la Ley de Sociedades del Capital.

TITULO III Órganos de la Sociedad

Art. 15.- Los órganos de la Sociedad son:

- A. La Junta general.
- B. Los Administradores.

Art. 16.- Los socios, reunidos en Junta general, decidirán por la mayoría establecida en estos Estatutos y, en su defecto por la Ley, en los asuntos propios de la competencia de la Junta. Todos los socios, incluso los disidentes y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la Junta general.

Es competencia de la Junta general deliberar y acordar sobre los siguientes asuntos:



- a) La aprobación de las cuentas anuales, la aplicación del resultado y la aprobación de la gestión social.
- b) El nombramiento y separación de los administradores, de los liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.
- c) La modificación de los estatutos sociales.
- d) El aumento y la reducción del capital social.
- e) La supresión o limitación del derecho de suscripción preferente y de ascensión preferente.
- f) La transformación, la fusión, la escisión o la cesión global de activo y pasivo y el traslado de domicilio al extranjero.
- g) La disolución de la sociedad.
- h) La aprobación del balance final de liquidación.
- i) Cualesquiera otros asuntos que determinen la ley o estatutos.

Art. 17.- Cada participación da derecho a un voto.

Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los válidamente emitidos, siempre que representen al menos un los votos correspondientes a las participaciones sociales divide el capital social. No se computarán los votos en blanco.

Por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior:

- a) El aumento o la reducción del capital y cualquier otra modificación de los estatutos sociales requerirán el voto favorable de más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.
- b) La autorización a los administradores para que se dediquen, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social; la supresión o la limitación del derecho de preferencia en los aumentos del capital; la transformación, la fusión, la escisión, la cesión global de activo y pasivo y el traslado del domicilio al extranjero, y la exclusión de socios requerirán el voto favorable de, al menos, dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.

Art. 18.- La Junta general será convocada por los Administradores y, en su caso, por los liquidadores de la sociedad, sin perjuicio de los supuestos especiales previstos en el artículo 171 de la Ley de Sociedades del Capital.



Los Administradores convocarán necesariamente la Junta cuando lo soliciten uno o varios socios que representen, al menos el 5 por 100 del capital social, expresando en la solicitud los asuntos a tratar en la Junta. En este caso, la Junta general deberá ser convocada para su celebración dentro del mes siguiente a la fecha en que se hubiera requerido notarialmente a los Administradores para convocarla, debiendo incluirse necesariamente en el orden del día los asuntos que hubiesen sido objeto de solicitud.

La convocatoria se comunicará por carta certificada o por telegrama, con acuse de recibo, dirigidos personalmente a cada socio a domicilio designado al efecto o en el que conste en el libro registro de socios, expresando el nombre de la sociedad, la fecha y hora de la reunión, el orden del día, en el que figurarán los asuntos a tratar, y el nombre de la persona o personas que realizan la comunicación.

Entre la convocatoria y la fecha prevista para la celebración de la reunión, deberá existir un plazo de, al menos, quince días, que se computará a partir de la fecha en que hubiera sido remitido el anuncio al último de los socios.

Los Administradores convocarán la Junta general para su celebración dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio con el fin de censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado.

Art. 19.- La Junta general quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que estén presentes o representados la totalidad del capital los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la

Art. 20.- Las Juntas generales:

Las Juntas generales de socios serán presididas por el administrador único, a quien corresponde, igualmente, la facultad de certificar y de formalizar en instrumento público los acuerdos. En defecto del Administrador Único, presidirá la Junta la persona que a este efecto designe los socios al comienzo de la reunión.

Art. 21.- Todo socio podrá hacerse representar en las reuniones de la Junta general por medio de otro socio, su cónyuge, ascendientes o descendientes, o persona que ostente poder general conferido en documento público con facultades para administrar todo el patrimonio que el representado tuviera en territorio nacional.

La representación comprenderá la totalidad de las participaciones de que sea titular el socio representado y deberá conferirse por escrito. Si no constara en documento publico, deberá ser especial para cada Junta.

Art. 22.- Mientras la sociedad sea unipersonal, el socio único ejercerá las competencias de la Junta general, en cuyo caso sus decisiones se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.



En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, correspondencia, notas de pedidos y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria.

El cambio de socio único o la pérdida de la situación de unipersonalidad, como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones, se hará constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil.

Art. 23.- La administración corresponde a:

Un Administrador Único, al que se le atribuye el poder de representación de la sociedad.

Corresponde al mismo estas facultades y todo cuanto con ellas esté relacionado, ampliamente y sin limitación alguna:

- a) Disponer, enajenar, adquirir, gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles; constituir, aceptar, modificar o extinguir toda clase de derechos personales y reales, incluso hipotecas.
- b) Otorgar toda clase de actos, contratos o negocios jurídicos, con los pactos, cláusulas y condiciones que estimen oportuno establecer; transigir y pactar arbitrajes, tomar parte en concursos y subastas, para hacer propuestas y aceptar adjudicaciones.
- c) Administrar en los más amplios términos, bienes muebles e inmuebles, hacer declaraciones de edificación y plantación, deslindes, amojonamientos, divisiones materiales y agrupaciones y segregaciones y toda clase de modificaciones hipotecarias; concertar, modificar, transmitir y extinguir arrendamientos y cualesquiera otras cesiones del uso y disfrute.
- d) Girar, aceptar, endosar, intervenir y protestar letras de cambio y otros documentos de giro.
- e) Tomar dinero a préstamo, reconocer deudas y créditos; constituir, aceptar, modificar, adquirir, enajenar, posponer y cancelar, total o parcialmente, antes o después de su vencimiento, háyase o no cumplido la obligación asegurada, hipotecas, prendas, anticresis, prohibiciones, condiciones y toda clase de limitaciones o garantías.
- f) Disponer, abrir, seguir y cancelar cuentas y depósitos de cualquier tipo en cualquier clase de entidades de crédito o ahorro, bancos, incluso el de España, Institutos y Organismos Oficiales, haciendo todo cuanto la legislación y prácticas bancarias permitan.
- g) Otorgar contratos de trabajo, de transporte y de traspaso de local de negocio; retirar y remitir géneros, envíos y giros.
- h) Comparecer ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción, y ante toda clase de organismos públicos, en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y



procedimientos; interponer recursos, incluso de casación, revisión o nulidad, ratificar escritos y desistir de las actuaciones, ya directamente o por medio de Abogados y Procuradores, a los que podrán conferir los oportunos poderes, incluyendo las facultades de confesar en juicio y absolver posiciones.

i) Dirigir la organización comercial de la sociedad y sus negocios, nombrando y separando empleados y representantes.

j) Otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados, pudiendo retirar y cobrar cualesquiera cantidades y fondos del Estado, Hacienda o cualesquiera entidades públicas o privadas o particulares, firmando al efecto cartas de pago, recibos, facturas y libramientos.

k) Conceder, modificar y revocar toda clase de apoderamientos, amplios o restringidos, detallando las facultades, aunque no estén enumeradas en este artículo.

Cualquier limitación de las facultades representativas del Órgano de Administración, tanto si viene impuesta por los Estatutos como por decisiones de la Junta general, serán ineficaces frente a terceros, sin perjuicio de su validez y de la responsabilidad en que incurren los administradores frente a la sociedad en caso de extralimitación o abuso de facultades o por la realización de actos no comprendidos en el objeto social que obliguen a la sociedad en virtud de lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital.

Art. 24.- Para ser nombrado Administrador no se requiere la condición de socio.

El nombramiento de los administradores surtirá efecto desde el momento de su aceptación. La competencia para el nombramiento y separación de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta general. Los Administradores podrán ser separados de su cargo por la Junta general, aun cuando la separación no conste en el orden del día.

Art. 25.- Los Administradores ejercerán su cargo un plazo de 5 años y podrán ser reelegidos una o más veces por períodos de igual duración.

No podrán ser nombrados Administradores quienes se hallaran comprendidos en causa de incapacidad o de incompatibilidad legal para ejercitar el cargo y especialmente las determinadas por el Art. 213 de la Ley de Sociedades del Capital. Pueden ser nombrados suplentes los Administradores para el caso de que cesen por cualquier causa uno o varios de ellos.

TITULO IV **Ejercicio Social**

Art. 26.- El ejercicio social termina el 31 de Diciembre de cada año. Los administradores están obligados a formar en el plazo máximo de tres meses, contados a partir del cierre del ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado, así como, en su caso, las cuentas y el informe de gestión consolidados.



Las cuentas anuales comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, un estado que refleje los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, un estado de flujos de efectivo y la memoria.

Estos documentos, que forman una unidad, deberán ser redactados con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad, de conformidad con esta ley y con lo previsto en el Código de Comercio, y deberán estar firmadas por todos los administradores.

A partir de la convocatoria de la Junta general, cualquier socio podrá obtener de la sociedad, de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma, así como el informe de gestión y, en su caso el informe de los auditores de cuentas.

Art. 27.- La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social.

Art. 28.- De los beneficios obtenidos en cada ejercicio, una vez cubierta la dotación para reserva legal y demás atenciones legalmente establecidas, se podrá detraer para fondo de reserva voluntaria el porcentaje que determine la Junta General.

TITULO V

Disolución y liquidación

Art. 29.- La sociedad se disolverá por causas legalmente previstas. La Junta general designará a los liquidadores, siempre en número impar. En defecto de tal designación quienes fueren administradores al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores.

La sociedad disuelta conservará su personalidad jurídica mientras la liquidación se realiza. Durante ese tiempo deberá añadir a su denominación la expresión "en liquidación".

Con la apertura del período de liquidación cesarán en su cargo los administradores, extinguiéndose el poder de representación.

Art. 30.- La cuota de liquidación que corresponde a cada socio será proporcional a su participación en el capital social. Los liquidadores no podrán satisfacer la cuota de liquidación sin la previa satisfacción a los acreedores de sus créditos o sin consignarlos en una entidad de crédito del término municipal del domicilio social.

Toda cuestión que se suscite entre socios, o entre éstos y la sociedad, con motivo de las relaciones sociales, y sin perjuicio de las normas de procedimiento que sean legalmente de preferente aplicación, será resuelta... (a elegir ante los Juzgados o Tribunales correspondientes al domicilio social o mediante arbitraje formalizado con arreglo a las prescripciones legales).



ANEXO X: DESGLOSE INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO NO CORRIENTE²

La inversión inicial en activo no corriente se ha estimado que alcanzará los 34.539,15€ como muestra la figura XVI. Se desglosa de la siguiente manera:

- 25.479,95€ en equipamiento de cocina según la tabla XIII.
- 1.450,8€ en utensilios de cocina como muestra la tabla XXIV.
- 2.003,90€ en cubertería, vajilla y mantelería como se observa en la tabla XXV.
- 109,50€ en limpieza según la tabla XXVI.
- 5.083€ en mobiliario como se observa en la tabla XXVII.
- 412€ en uniforme como se detalla en la tabla XXVIII.

Tabla XXVIII: Coste equipamiento cocina

EQUIPAMIENTO DE COCINA			
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
FRIGORÍFICO 1990 LITROS	1	3.375,00 €	3.375,00 €
CONGELADOR 750 LITROS	1	1.895,00 €	1.895,00 €
MÁQUINA CUBITOS DE HIELO 155KG/DÍA	1	750,00 €	750,00 €
LAVAVASOS	1	814,00 €	814,00 €
LAVAVAJILLAS	1	1.326,50 €	1.326,50 €
CAMPANA EXTRACTORA	1	1.997,00 €	1.997,00 €
PLANCHA ELÉCTRICA	1	1.391,00 €	1.391,00 €
HORNO	1	3.105,00 €	3.105,00 €
FREIDORA 10 LITROS	1	1.776,00 €	1.776,00 €
MESA FRÍA 4 PUERTAS	1	1.520,00 €	1.520,00 €
MESA MURAL FREGADERO	1	427,00 €	427,00 €
TRITURADOR DE BRAZO	1	42,14 €	42,14 €
MICROONDAS 30 LITROS	1	191,31 €	191,31 €
CAFETERA	1	1.485,00 €	1.485,00 €
MOLINILLO CAFÉ	1	330,00 €	330,00 €
MESA ARMARIO CENTRAL 2M	2	644,00 €	1.288,00 €
GRIFO MONOMANDO	1	222,00 €	222,00 €
COCINA 4 FUEGOS	1	2.984,00 €	2.984,00 €
BALANZA	1	80,00 €	80,00 €
ESTANTERÍA FONDO 500MM ALTURA 1750MM	2	240,50 €	481,00 €
TOTAL			25.479,95 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla XXIX: Coste utensilios cocina

UTENSILIOS DE COCINA			
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
OLLA A PRESIÓN ALUMINIO DE 30 Lt.	1	761,18	761,18 €
OLLA 21L	2	52,78	105,56 €
CAZO RECTO Ø24CMS. 4,30 LT.	2	20,23	40,46 €
SARTÉN Ø32CMS	1	37,03	37,03 €
SARTÉN Ø28CMS	1	30,94	30,94 €
SARTÉN Ø24CMS	1	25,48	25,48 €
QUITAESCAMAS	2	20,9	41,80 €
TABLA 400X300X20MM	3	29	87,00 €
MALETA 9 PIEZAS LACOR CUCHILLOS	1	197	197,00 €
BATIDOR	1	5,04	5,04 €
CAZO	2	6,24	12,48 €
ESPÁTULA	3	2,94	8,82 €
SET CUENCOS ACERO INOXIDABLE	3	7,99	23,97 €
JUEGO PINZAS	2	12,94	25,88 €
MOLDE REPOSTERÍA 24CMS	4	12,04	48,16 €
TOTAL			1.450,80 €

Fuente: Elaboración propia

² Precios orientativos obtenidos de:

- www.cbbhosteleria.com
- www.vega-direct.com/
- www.factoriacentral.com
- www.mercahostelera.es



Tabla XXX: Coste cubertería, vajilla y mantelería

CUBERTERÍA, VAJILLA Y MANTELERÍA			
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PLATO SOPERO	80	3,50 €	280,00 €
PLATO LLANO	80	3,50 €	280,00 €
PLATO POSTRE	80	3,50 €	280,00 €
VASOS	100	0,95 €	95,00 €
VASO VINO	100	0,80 €	80,00 €
VASO CERVEZA	100	1,05 €	105,00 €
VASO COPA	70	0,97 €	67,90 €
CUBERTERÍA	100	0,91 €	91,00 €
SALEROS	20	1,50 €	30,00 €
TAZAS CAFÉ	50	2,50 €	125,00 €
MANTELES	30	13,00 €	390,00 €
SERVILLETAS	120	1,50 €	180,00 €
TOTAL			2.003,90 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla XXXI: Coste limpieza

LIMPIEZA			
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ESCOBA	3	1,4	4,2
FREGONA	3	0,8	2,4
RECOGEDOR	3	1,6	4,8
CUBO FREGONA	3	2,3	6,9
TRAPO	10	1,4	14
ESPONJA	10	0,6	6
BASURERO	4	17,8	71,2
TOTAL			109,50 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla XXXII: Coste mobiliario

MOBILIARIO			
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
MESA	18	40,00 €	720,00 €
SILLAS	55	53,70 €	2.953,50 €
MESA TERRAZA	10	28,50 €	285,00 €
SILLAS TERRAZA	25	25,00 €	625,00 €
TABURETES BARRA	12	35,00 €	420,00 €
SILLA NIÑOS	3	26,50 €	79,50 €
TOTAL			5.083,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla XXXIII: Coste uniformes

UNIFORMES			
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CHEF	4	29	116
AYUDANTE CHEF	4	29	116
CAMARERO	9	20	180
TOTAL			412,00 €

Fuente: Elaboración propia



Tabla XXXIV: Inversión total en Activo no Corriente

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVO NO CORRIENTE	
EQUIPAMIENTO COCINA	25.479,95 €
UTENSILIOS COCINA	1.450,80 €
CUBERTERÍA, CRISTALERÍA Y MANTELERÍA	2.003,90 €
LIMPIEZA	109,50 €
MOBILIARIO	5.083,00 €
UNIFORMES	412,00 €
OTROS GASTOS	2.000,00 €
TOTAL	34.539,15 €

Fuente: Elaboración propia

