



TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

CubEat

Sergio Maciá Cantabella

Tutora: Marina Estrada De La Cruz

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Administración y Dirección de Empresas

Curso 2021/2022



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.	7
1.1. INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE FIN DE GRADO.	7
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO.	7
2. EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.	8
2.1. SITUACIÓN ACTUAL.	8
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN A NIVEL NACIONAL.	10
2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL.	14
2.4. FUTURO DEL SECTOR.	16
3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.	19
3.1. CONCEPTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.	19
3.2. DATOS SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.	21
3.3. LA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN DESPUÉS DE LA COVID19.	23
3.4. TECNOLOGÍAS EMPLEADAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.	24
4. METODOLOGÍA EMPLEADA.	28
5. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CUBEAT.	30
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y NEGOCIO.	30
5.2. MISIÓN.	32
5.3. VISIÓN.	32
5.4. VALORES Y CULTURA.	32
5.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTEL.	33
5.6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.	38
5.6.1. MATRIZ DAFO.	41
5.6.2. MATRIZ CAME.	43

5.7. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA.	44
5.7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE O CONSUMIDOR.	44
5.7.2. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA.	45
5.8. PLAN DE MARKETING.	46
5.8.1. POLÍTICA DE PRODUCTO.	46
5.8.2. POLÍTICA DE PRECIO.	52
5.8.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.	53
5.8.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.	55
5.9. PLAN DE OPERACIONES. LA CADENA DE VALOR DE PORTER.	57
5.10. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	61
5.10.1. PERSONAS NECESARIAS. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.	61
5.11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.	63
5.11.1. INVERSIONES PREVISTAS.	63
5.11.2. FINANCIACIÓN.	67
5.11.3. ESTIMACIÓN DE VENTAS.	70
5.11.4. ESTIMACIÓN DE COSTES VARIABLES.	70
5.11.5. ESTIMACIÓN DE COSTES FIJOS.	71
5.11.6. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES.	73
5.11.7. BALANCES PREVISIONALES.	74
5.11.8. RATIOS ECONÓMICOS.	75
5.11.9. RATIOS FINANCIEROS.	77
5.12. ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.	78
5.12.1. ESTRUCTURA LEGAL.	78
5.12.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.	80
5.13. VALORACIÓN DEL RIESGO Y CONCLUSIONES.	82
6. BIBLIOGRAFÍA.	84
7. ANEXO.	90
7.1. CURRÍCULUM VITAE SERGIO MACIÁ.	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución anual de la tasa de ahorro de los hogares.	9
Figura 2: Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC).	10
Figura 3: Variación anual de la facturación en el sector de la restauración en España.	12
Figura 4: Evaluación anual del empleo en el sector de la hostelería en España.	13
Figura 5: Logo de CubEat.	32
Figura 6: Resumen de las cinco fuerzas de Porter.	40
Figura 7: Análisi DAFO de CubEat.	41
Figura 8: Análisis CAME de CubEat.	43
Figura 9: Localización CubEat.	55
Figura 10: Organigrama de CubEat.	61
Figura 11: Activo de CubEat.	64
Figura 12: Plan de inversión a tres años.	66
Figura 13: Esquema de funcionamiento línea ICO.	68
Figura 14: Pasivo de CubEat.	69
Figura 15: Amortización del crédito solicitado por CubEat.	69
Figura 16: Estimación de ventas de CubEat.	70
Figura 17: Estimación de costes variables de CubEat.	71
Figura 18: estimación de costes fijos de CubEat.	72
Figura 19: Cuenta de Pérdidas Y Ganancias de CubEat a tres años.	73
Figura 20: Balances previsionales de CubEat.	74

Figura 21: Ratios económicos.	75
Figura 22: Ratios financieros.	77
Figura 23: Curriculum vitae Sergio Maciá.	90



1. INTRODUCCIÓN.

1.1. INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE FIN DE GRADO .

En el presente trabajo se estudiará el sector de la restauración, centrándonos en su situación actual tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Posteriormente se recogerá información sobre la transformación digital que se está llevando a cabo en el sector, en parte propiciada por la pandemia ocasionada por el Covid19.

Por último, se abordará la realización y el correspondiente diseño de un plan de negocio sobre la puesta en marcha de un restaurante con ciertos aspectos innovadores. Atendiendo a los aspectos más relevantes en la creación y funcionamiento de éste, así como del desarrollo de su actividad económica.

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO.

El objetivo principal del proyecto es realizar un plan de negocio de un restaurante con ciertos aspectos innovadores, con el que se espera conseguir una rentabilidad económica acorde a la inversión que se prevé realizar en él. Para conseguir llevar a cabo dicho plan de negocio de la mejor manera, como objetivos específicos, se va a proceder a analizar la situación del sector de la restauración en la actualidad, tanto a nivel nacional como internacional; el futuro del sector y sus tendencias; y entre éstas, más profundamente la digitalización en dichas empresas. Todo ello con el fin de poder entender ampliamente el funcionamiento del sector de la restauración, sobre todo en territorio español.

Para ello, a través de las pautas que nos proporciona la herramienta del plan de negocio se va a estudiar la oportunidad de negocio, además de la viabilidad económica y financiera del futuro restaurante. Este conjunto de pautas nos indicará todos los aspectos relevantes a la hora de crear el negocio

para realizar la inversión de la forma más eficiente posible y llegar a tomar las mejores decisiones para obtener los mejores resultados.

Este proyecto también puede ser de utilidad para poder captar fondos de inversores interesados en nuestro restaurante con el fin de contribuir en la constitución de éste, en caso de que fuese necesario.

Al mismo tiempo se espera que este proyecto pueda servir de guía a otras personas a la hora de crear su propio negocio, obviamente adecuando las pautas que aquí se analizarán a las características del propio.

2. EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.

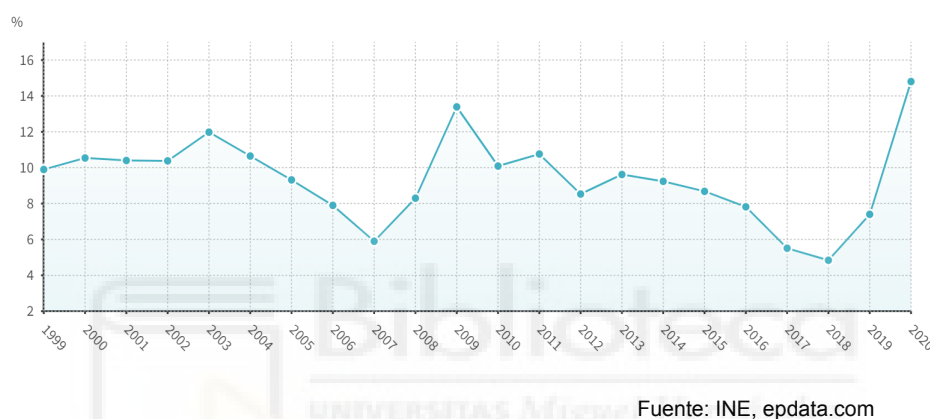
2.1. SITUACIÓN ACTUAL.

La situación actual del sector de la restauración cabe indicar que viene condicionada por las consecuencias que ha tenido la pandemia del Covid19 en todos los ámbitos de la sociedad. El sector terciario o de servicios ha sido el más perjudicado, y por tanto el sector de la restauración con él. Esto se debe a los meses de inactividad que han sufrido hosteleros en todo el mundo, cumpliendo con las exigencias establecidas por los gobiernos para frenar los contagios del Covid19, ya que han sufrido fuertes restricciones horarias y de aforo, además de que en gran cantidad de lugares y períodos, debido a la incidencia de la pandemia, ni siquiera han tenido la opción de abrir, llevando a mantener sus locales cerrados al público durante meses en los que no han podido ejercer su actividad habitual. El sector ha vivido dicha situación con mucha incertidumbre y estrés. Ante esta situación muchos negocios han potenciado el delivery o el e-commerce para poder llegar a sus consumidores, pero en la mayoría de los casos, la principal fuente de ingresos de éstos es el servicio en barra y mesa. Si además de los cierres y restricciones, añadimos el miedo al contagio de la población, y por tanto a la socialización, obtenemos una serie de hábitos que al sector le son claramente desfavorables.

Las principales preocupaciones ante un cierre casi total del sector han sido la incertidumbre sobre el futuro o el desconocimiento de cuánto tiempo podría durar la situación sumado a los costes de estructura y personal, las caducidades de los productos o los descuadres de producción entre otros.

En el siguiente gráfico se observa el ahorro forzoso que ejerció la población al enfrentarse al confinamiento decretado por las autoridades.

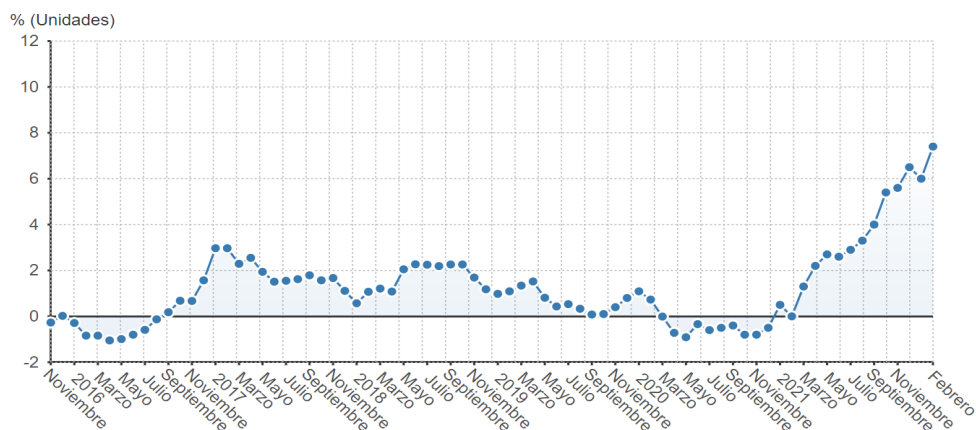
Figura 1: Evolución anual de la tasa de ahorro de los hogares.



Como se explica, muchos han intentado adaptarse vendiendo su producto para llevar, lo que se conoce como “take away” o mediante envíos a domicilio, también conocido como “delivery”. Ni esto ni los paquetes de ayudas lanzados desde el gobierno a los hosteleros, han podido evitar una enorme caída en sus ventas y por lo tanto en sus ingresos. No así en sus gastos. Lo que ha llevado a muchos de ellos a tener que echar el cierre definitivo a sus negocios.

Tras lo visto anteriormente, en la actualidad, después de la mejora de los datos de contagios y fallecidos por la pandemia, en gran parte por la inoculación de las vacunas, ha propiciado que el sector de la restauración se encuentre en un período de recuperación, aún condicionado por la evolución de la pandemia y sus olas. A esto, ahora se le une la subida de precios provocada por la situación de inflación sin precedentes en la que nos encontramos y el fin de las ayudas del gobierno a estos negocios.

Figura 2: Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC).



Fuente: INE, epdata.com

Todo esto nos hace indicar, que el primer trimestre del ejercicio de 2022 será peor que el cierre del ejercicio de 2021, ya que el aumento generalizado de los costes unido al impacto de la nueva ola con la que cerramos el 2021 y comenzamos el 2022 será un nuevo golpe para el sector. Aunque se espera que una vez superada dicha ola, se vuelva a la recuperación que ya había iniciado el sector y habíamos visto interrumpida. Aunque se espera que la recuperación en la facturación y empleo a niveles pre pandemia no se alcance hasta 2023.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN A NIVEL NACIONAL.

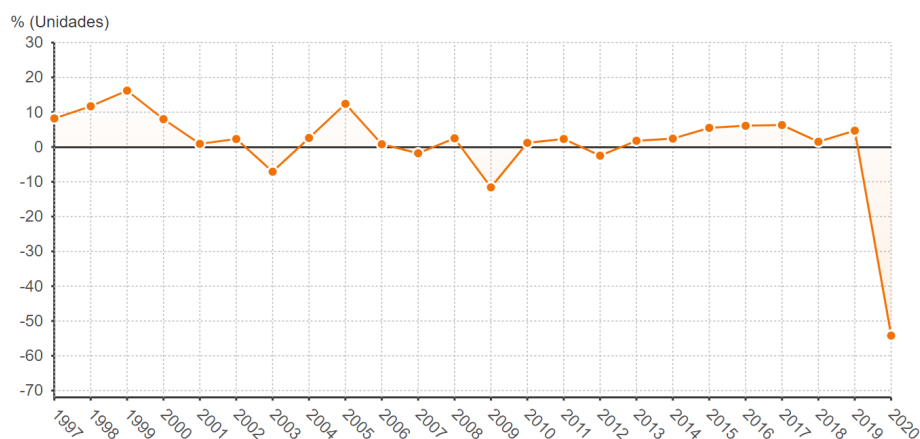
El sector de la hostelería está formado por más de 300.000 empresas, de las cuales las pertenecientes a la restauración ocupan su mayoría, aproximadamente 280.000. La restauración contempla a los negocios dedicados a la elaboración de comidas y bebidas, que son preparadas para su consumo: bares, restaurantes, cafeterías y caterings, entre otros. Este sector posee una gran relevancia en España, siendo uno de los sectores estratégicos del país, ya que tiene un gran peso relativo en el entorno macroeconómico nacional.

Es uno de los sectores que más interesa a los inversores tanto nacionales como extranjeros a la hora de emprender en el mercado español. En España dicho sector tiene un gran peso en el PIB, en torno al 6%, superando su aportación a este la media de los países europeos, y ha conseguido que sea así durante el transcurso de los años, sobrellevando los diferentes ciclos económicos que han acontecido en el país. Además, es un sector muy importante a la hora de crear puestos de trabajo contribuyendo a la riqueza nacional. Somos el primer país europeo en gasto per cápita en este sector. Esto en parte se debe al estilo de vida de los españoles, que nos lleva a socializar y reunirnos con nuestros iguales alrededor de una mesa. Muchos turistas vienen atraídos por costumbres como ésta a nuestro país, lo que aún hace más importante este sector de cara a la riqueza como nación.

Las empresas que forman parte de este tejido dentro del sector de la restauración se componen normalmente de autónomos y pequeñas empresas. Cabe destacar también que gran parte de estas surgen o se mantienen debido a la tradición del negocio familiar. Conviven con ellas grandes cadenas y franquicias.

En cuanto a cifras, en el año 2020, las ventas en el sector de la restauración en España superaron los 21.800 millones de euros, lo que conlleva una pérdida de facturación cercana a la mitad de la alcanzada el año anterior.

Figura 3: Variación anual de la facturación en el sector de la restauración en España.

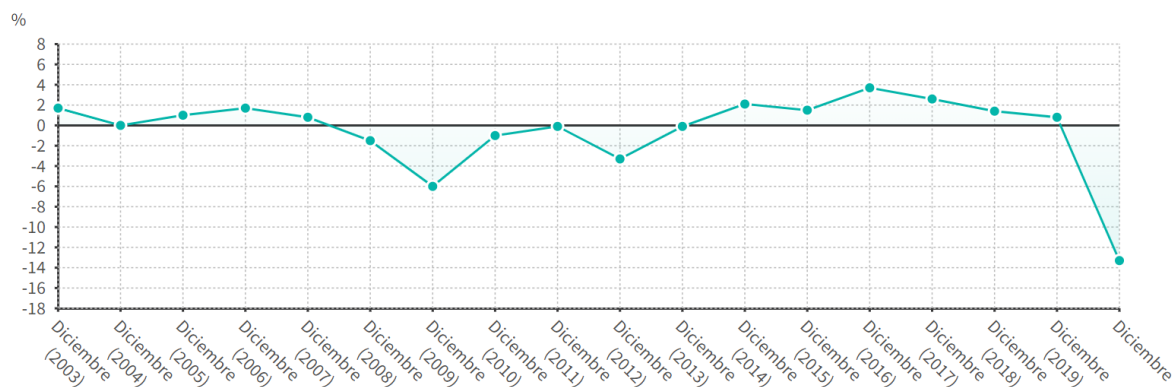


Fuente: AEAT, epdata.com

El estado de alarma decretado para hacer frente a la pandemia implicó una reducción de las ventas en el sector superior a los 4.300 millones de euros. Cerca del 50% de dicha cantidad correspondió al segmento de los restaurantes y el 30%, bares y cafeterías, fue el segundo segmento más castigado. Esto es debido a que casi un tercio de los establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas temporalmente debido a la pandemia.

Respecto al empleo, los datos muestran un gran impacto de la crisis, reduciéndose el número de trabajadores. Aproximadamente 700.000 empleos se vieron afectados entre ceses y trabajadores acogidos a ERTE. En el siguiente gráfico podemos observar la gran caída del empleo en el sector de la hostelería que se dio en 2020 debido a las restricciones impuestas por parte del gobierno.

Figura 4: Evaluación anual del empleo en el sector de la hostelería en España.



Fuente: INE, epdata.com

Todo esto contribuyó a que el porcentaje de supervivencia de las empresas del sector fuera de un 70,4% en el último trimestre de 2020.

En 2021 los datos han ido mejorando y el sector ha recuperado cifras respecto al año anterior sobre todo gracias al consumo interno, eso sí, lejos aún de niveles anteriores a la pandemia. En el acumulado del año, el gasto de los españoles en establecimientos de restauración entre enero y agosto aumentó un 26% respecto al mismo período de 2020. Aun así fue un 27% inferior al registrado en 2019. Así, el mercado de la restauración en España, el más golpeado por la crisis sanitaria, junto al de Italia, muestra la recuperación más rápida de entre los grandes mercados europeos.

Como comentamos, el final de año y comienzo de 2022 ha sido duro para el sector debido a la nueva ola y ha supuesto un freno en la senda de recuperación en la que se encontraba el país. Una vez superada esta ola, se espera que se vuelva a niveles de recuperación elevados y que se mantenga la tendencia, siempre que lo permita la evolución de la pandemia y la inflación creciente, ya que en febrero de 2022, el índice de precios de consumo (IPC) en España se disparó, superando los siete puntos porcentuales, superando las subidas de precios establecidas por los empresarios.

La necesidad de adaptarse a la actividad y llegar a sus clientes durante la pandemia por parte de las empresas ha hecho que sumen importancia

tendencias como la digitalización, que está a la cabeza, para mejorar procesos tanto de producción como de comercialización. Además, la comida a domicilio y para recoger en el local se prevé que continúe experimentando un aumento en su tendencia. La eficiencia en los procesos y la profesionalización, la sostenibilidad y la formación son otros aspectos necesarios para la recuperación que van a marcar las líneas del sector del futuro.

Todo ello abrirá una senda de emprendimiento para nuevas empresas que lleguen al sector o para la transformación de las ya existentes.

2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL.

Centrándonos ahora en el mercado internacional, se observa que la crisis producida por el Covid19 ha golpeado duramente también al resto de países del mundo.

Esta crisis ha provocado que las vidas de ciudadanos de prácticamente todo el planeta giren en torno al hogar durante meses. Se cerraron fronteras y con ello la posibilidad de viajar. Muchas actividades de todo tipo se vieron canceladas y no fue menos la asistencia a locales de restauración en todo el mundo. Por lo tanto, muchos negocios de todo el mundo han tenido que lidiar con los desafíos a los que también se han enfrentado los negocios españoles.

En general, todos los negocios, independientemente del país donde se encuentre, se vieron sorprendidos por la pandemia, que les obligó a suspender la actividad de sus negocios bruscamente. Los datos muestran que los primeros meses fueron los peores para estos negocios ya que no se encontraban preparados y la mayoría de ellos no contaban con ningún plan para afrontar una situación así. Aquí es donde encontramos una diferencia sustancial entre mercados. El mercado asiático reaccionó antes y de mejor forma a la obligación de cerrar el servicio en local. Esto se debe al aprendizaje

obtenido con otras medidas pandémicas a las que se han tenido que enfrentar anteriormente y a los protocolos que tienen establecidos para ejecutar ante estas situaciones. De forma que el golpe no fue tan fuerte para el sector asiático como lo fue para el resto de continentes.

En cambio, si observamos los datos relativos a España, se vislumbra una gran contracción en su economía y más específicamente en el propio sector de la restauración; de las mayores de Europa. Propiciado por las características estructurales de la economía española, quedó demostrado que el país no se encontraba preparado para una disrupción de esta magnitud.

Los negocios de todo el mundo empezaron a aprender de la situación y a cada nueva ola, éstos podían adaptarse más rápido y amortiguar en cierta manera el golpe. El delivery y el take away sin contacto se han incrementado exponencialmente en todo el mundo, ya que se han establecido como una gran herramienta para aumentar las ventas. Tanto que muchos negocios que empezaron a utilizarlos por necesidad han decidido continuar ofreciendo estos servicios en la actualidad.

Por otro lado, otros problemas que surgieron fueron los cortes en las cadenas de suministros entre países, afectadas por el cierre de fronteras, lo que obligó a los negocios a buscar nuevos proveedores rápidamente. También la falta de personal, ya que muchos trabajadores extranjeros volvieron a sus países de origen por la pandemia y esto afectó a las plantillas.

Esta situación ha servido para que el sector de la restauración a nivel internacional se haya visto obligado a tratar temas importantes como el control de calidad y establezca protocolos a seguir ante situaciones de este tipo, lo que le permitirá adaptarse antes situaciones similares en el futuro.

Extrayendo el lado positivo de esta situación, los negocios que logren superar esta crisis se verán más fortalecidos, ya que contarán con una mejor estructura, negocios más organizados y nuevas técnicas para aumentar el potencial de sus negocios por medio de herramientas como la digitalización.

2.4. FUTURO DEL SECTOR.

Salir a bares, restaurantes o cafeterías es un fenómeno internacional y en crecimiento. De igual forma, podemos observar a personas de cualquier origen etnia, nacionalidades, edades, grupos socioeconómicos y de indistinto sexo comiendo y bebiendo en establecimientos. Antes de la pandemia nos encontramos que la gente cada vez más prefería salir a comer fuera por ocio, pero también abocados a ello por el desarrollo del estilo de vida moderno que hace que la población disponga cada vez de menos tiempo para cocinar por el elevado nivel de estrés laboral. La costumbre de preparar comida en casa se está perdiendo.

La pandemia como sabemos, frenó en seco esta tendencia, pero los estudios reivindican que una vez volvamos a la normalidad, la población volverá a esta tendencia rápidamente. La gente tiene muchas ganas de recuperar esa anhelada normalidad y recuperar todo el tiempo perdido.

Si algo destaca del sector de la restauración, es su capacidad para reinventarse, demostrando una vez más que la agilidad juega un papel crucial en su supervivencia. Lo han tenido que hacer innumerables veces y lo seguirán haciendo.

Algunos expertos creen que la pandemia no cambió las tendencias de consumo, sino que las aceleró 10 años. Esto que dice lo podemos observar en la adopción de herramientas como los pedidos digitales, que aumentaron exponencialmente el año pasado. A pesar de que podría haber habido una caída desde que regresaron las comidas en interiores, se ha observado que una gran parte de todos los pedidos en el sector siguen siendo de clientes desde fuera de las instalaciones. Todo esto nos lleva al futuro del sector, la digitalización en los negocios y a una competencia feroz entre estos.

Los restaurantes, al igual que la mayoría de negocios del futuro, necesitan un sistema operativo flexible, un diseño inteligente y tecnología para tener éxito. Las posibilidades son infinitas.

Al mismo tiempo que la digitalización se impone como la tendencia predominante en el sector de cara al futuro, la cual analizaremos más adelante, surgen otras tendencias más relacionadas con la forma de alimentación y estilo de vida de los consumidores:

Sostenibilidad

La sostenibilidad en el sector de la restauración persigue objetivos como la salud y bienestar del consumidor, formación de calidad de la plantilla, la igualdad de género o la producción y el consumo responsable para frenar el cambio climático, entre otros.

El sector de la producción de alimentos es uno de los que más propicia el cambio climático y el agotamiento de los recursos naturales. La restauración tiene una gran importancia en la forma de alimentarse de las personas en la actualidad, lo que hace que ésta sea parte del problema por la cantidad de consumidores que maneja. Los restaurantes consumen grandes cantidades de energía y agua por metro cuadrado y además, producen cantidades ingentes de residuos.

En los últimos años, los consumidores conscientes de esta situación y comprometidos con la causa han aumentado de forma significativa. Para estas personas, las áreas a tener en cuenta son el uso eficiente de los productos, así como de los recursos para reducir residuos, negocios responsables y dietas saludables. Estos consumidores buscan comer sano y sostenible, a pesar de crisis como la que afecta en la actualidad al sector.

Un restaurante sostenible es económicamente rentable, ya que el consumidor está dispuesto a pagar más por un restaurante sostenible. Aunque requiere una inversión económica, se puede traducir en mayores ingresos.

La sostenibilidad en el sector de la restauración es buena para el planeta, para la sociedad y para el propio sector, ya que le permite adelantarse a las normativas ambientales que llegarán pronto.

La creciente digitalización en los negocios de restauración contribuye a esta sostenibilidad. Por ejemplo, los códigos QR colocados en las mesas de los locales, para evitar el contacto con la carta física, contribuyen también al ahorro de papel en la impresión y actualización de las cartas.

Por otro lado, el big data es otro gran aliado, ya que permite obtener numerosa información sobre el negocio y sobre el propio cliente. Con una buena interpretación de estos datos, los negocios pueden llegar a reducir hasta en un 50% el desperdicio de alimentos. Lo que contribuye al beneficio económico de la empresa al disminuir los costes en la compra, pero también al social y ambiental.

Healthy

Si ya anteriormente observamos una creciente tendencia por la comida saludable y de calidad, la pandemia no ha hecho otra cosa que agudizar esta tendencia, ya que ahora la población se preocupa más por su salud y consecuentemente por lo que come. El consumidor está dispuesto a pagar más por productos más saludables, por lo que muchos restaurantes ya introducen nuevos productos a base de verduras y productos frescos en sus cartas.

Vegetarianismo y Veganismo

Ligado al punto anterior de comida healthy o saludable, encontramos una fuerte tendencia también por el estilo de vida vegetariano o vegano. Un gran número de personas han aumentado el consumo de productos relacionados con las plantas y vegetales. Esta tendencia también se ve potenciada por la creciente concienciación de la población por el cuidado animal y del planeta.

En 2021, según el informe The Green Revolution, de la consultora Lantern, el número de consumidores que se decantan por opciones vegetarianas o veganas aumentaba un 34% con respecto al año anterior, representando el 13% de la población adulta, lo que supone que más de 5 millones de personas en nuestro país prefieren consumir productos vegetales.

Las opciones de locales que ofrezcan productos veganos y vegetarianos siguen creciendo en España gracias a la creciente demanda por parte de los consumidores. Además, el auge del delivery ha propiciado un incremento en la oferta gastronómica vegana y vegetariana en estas plataformas.

3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.

3.1. CONCEPTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

El concepto de transformación digital, se explica como “la aplicación de capacidades digitales a métodos, procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, el valor ofrecido al consumidor, gestionar la optimización de procesos y encontrar nuevas oportunidades de generación de ingresos”. (www.PowerData.es)

La digitalización ofrece un gran potencial a los empresarios para competir en un mundo cada vez más tecnológico, ayudando a éstos a continuar satisfaciendo las demandas emergentes de los consumidores. Además, contribuye a facilitar una rápida respuesta ante cambios o perturbaciones en el mercado, lo que implica que los negocios que se encontraban más digitalizados cuando llegó la pandemia tuvieron una mejor capacidad de adaptación a este suceso. También ayuda a crear ventajas competitivas a la empresa.

Los restaurantes y en general el sector de la restauración se encuentran en constante reinvención. En la actualidad los consumidores gastan más del

doble en restauración de lo que lo hacían hace unos años. Este incremento ha sido influenciado en parte por el impacto que la digitalización ha tenido en la sociedad. La mayor parte del sector de la restauración, sobre todo las cadenas de comida rápida, ha acogido de buena forma las innovaciones en su actividad empresarial diaria. Asimismo, restaurantes y cadenas de restauración están abordando procesos de transformación digital que les ayudan a incrementar sus cuotas de mercado y llegar a cuantos más consumidores, todo ello dentro de un ambiente siempre competitivo.

La transformación digital surge de las posibilidades que ofrecen los avances en tecnología para incidir en un cambio de las propias empresas e incluso en los modelos de negocio. Ejemplo de ello son la aparición de empresas como Uber Eats o Just Eat.

Los negocios exitosos en cuanto a transformación digital se refiere, tienen que serlo en todos los ámbitos de la organización. A lo largo de todas las actividades que constituyen la actividad de un restaurante hay una infinidad de oportunidades de optimización. De forma interna, por ejemplo, en los procesos de RRHH o financieros, como externamente en el propio negocio o en actividades relacionadas con el marketing y la publicidad. Por lo tanto, los conceptos tecnológicos se deben aplicar tanto en los procesos que producen la interacción con los consumidores como en los procesos internos del propio negocio.

En el aspecto interno, se encuentran los procesos que se llevan a cabo desde la adquisición de los productos y materias primas hasta la elaboración de los productos finales. Esto significa transformar los procesos con ayuda de la digitalización para anticipar las necesidades de los consumidores y poder satisfacerlas con la máxima eficiencia en el proceso. En este ámbito se incluyen áreas como la gestión de proveedores, los RRHH, pedidos, compras...

Por otro lado, de cara al consumidor los negocios buscarán mejorar la experiencia en el punto de venta, la gestión de clientes, reservas, el marketing, la fidelización... Uno de los retos principales es fidelizar al cliente, cada vez

menos fiel y más exigente, debido a la gran cantidad de oferta y posibilidades que se le presentan a la hora de poder escoger un restaurante en el que pueda tener una experiencia satisfactoria. En la actualidad, los consumidores buscan en cada interacción con un restaurante, una experiencia única y de calidad, tanto en lo respectivo al producto como en otros aspectos como pueden ser la atención, la rapidez, la comodidad, la seguridad, la personalización...

Se consideran cuatro grandes áreas claves en la digitalización del negocio:

- Relación con el cliente: publicidad, RRSS, captación, fidelización...
- Front office: reservas, ventas, pagos...
- Back office: operaciones, inventario, compras...
- Control de negocio: previsiones, presupuestos...

La incorporación de herramientas digitales ayuda a entender mejor y más rápido lo que busca el cliente y a identificar el momento adecuado para modificar cualquier aspecto del negocio. Esa automatización va a proporcionar información muy valiosa para la toma de decisiones. Con herramientas digitales, es posible automatizar la mayoría de los procesos y ganar en flexibilidad y eficiencia. Además de permitirnos descubrir con anticipación las tendencias que vienen.

3.2. DATOS SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

Un estudio de "Hostelería de España" (junio, 2021) destaca que cerca del 87% de los consumidores españoles creen positivo que, una vez superada la pandemia, se mantengan las nuevas tecnologías que se han establecido durante estos últimos meses en la restauración, como las cartas QR y los medios de pago digitales. La mitad de los restaurantes ya permite pago con móvil y una gran cantidad tendría previsto ofrecerlo a corto plazo.

En lo respectivo a los objetivos estratégicos de negocio en los que entra en juego la digitalización, las prioridades que los negocios buscan son aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad, reducir los costes operativos y mejorar la productividad. Otras preocupaciones se centran en ofrecer experiencias únicas e innovadoras, mejorar la fidelización e interacción con los clientes, ofrecer experiencias de calidad en los locales y aprovechar nuevos modelos de negocio.

Los bares y cafeterías han sido los negocios a los que más ha motivado la pandemia para digitalizar sus negocios, aunque al mismo tiempo han sido los que más se han visto limitados por barreras como la falta de presupuesto y el tiempo disponible para abordar la digitalización.

Comparándolos con el resto de servicios, los bares y cafeterías poseen un menor grado de desarrollo. A medida que aumenta el nivel de organización de las empresas, el grado de desarrollo tecnológico de éstas aumenta. Por ejemplo, restaurantes y cadenas de restauración tienen un grado de desarrollo más elevado, ya que a mayor porcentaje de organización y profesionalización, queda demostrado que estas empresas poseen mayores conocimientos sobre herramientas digitales y por lo tanto, realizan una mayor inversión en digitalizar sus negocios.

En general, existe más aceptación por parte del sector por las tecnologías relacionadas con el front office. Por el contrario, las relacionadas con el back office no son tan populares debido a su mayor complejidad a la hora de ponerlas en práctica.

Centrándonos ahora en algunas de las herramientas más utilizadas, en cuanto a la relevancia de la web de un negocio, entre los restaurantes, su posición respecto a la web propia es desigual. Aunque mayoritariamente poseen página web, en muchas ocasiones ésta es estática, no se utiliza como una posible forma de interacción con el cliente. En cambio otros prefieren apostar directamente por las redes sociales. Entre los bares y cafeterías, las

redes sociales son la herramienta más utilizada debido a su menor complejidad.

La digitalización es importante para muchos empresarios, pero en torno a un 35% todavía no la utiliza y un 14% no cree que sea necesaria. Además, el 24% de los negocios desconocen cuáles pueden ser las herramientas a utilizar.

3.3. LA ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN DESPUÉS DE LA COVID19.

Como sabemos, desde la llegada de la pandemia, este ha sido uno de los sectores más afectados, viéndose obligados a cerrar los locales o adaptarse a las restricciones que se imponían. Para poder subsistir, estos negocios han tenido que acelerar sus procesos en lo que a transformación digital se refiere, la mayoría de ellos sin tener ni siquiera tiempo para experimentar las nuevas herramientas que ponían en marcha. La pandemia impulsó a todo el sector unos años hacia el futuro. Los nuevos hábitos de consumo han revolucionado el sector de la restauración, obligando a los negocios a idear nuevas y creativas formas de atender a los consumidores. Tendencias como el delivery y las estrategias omnicanal se generalizaron. La irrupción de nuevas tecnologías que instan a la digitalización del sector, unido a los nuevos hábitos y motivaciones de los consumidores, son los factores principales que están dando forma al futuro de la restauración.

El concepto de negocio del futuro tiene que ser un local que ofrezca una experiencia, un lugar donde merezca la pena ir, ya sea por su ubicación o que la experiencia de la que hablamos sólo se pueda dar en el propio local. Los negocios deben centrarse en observar y seguir lo que demanda el consumidor, optimizando sus procesos para poder cumplir las expectativas de los consumidores de la forma más eficiente posible. La base de la transformación es un cambio en los hábitos de consumo de los clientes y la tecnología que encontramos a disposición.

Nos encontramos en un momento de grandes cambios. El sector de la restauración está incorporando modelos de negocio innovadores, siguiendo las tendencias digitales que se han impuesto, propiciadas por la pandemia, que abren nuevas posibilidades de desarrollo en el sector. Este sinfín de posibilidades, contribuye a que las empresas que tengan la capacidad de detectarlas con anticipación y ponerlas en práctica, destaquen entre las demás que no lo consigan o lo hagan de forma tardía. Los negocios que no gestionen bien esta digitalización perderán mucho potencial en el mercado.

3.4. TECNOLOGÍAS EMPLEADAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

Los negocios españoles han comenzado a invertir fuertemente en digitalización, en aspectos como el servicio a domicilio, la reserva de mesas, la formación de sus empleados o la forma de tomar los pedidos en el propio restaurante. En algunos casos, se trata del primer acercamiento a estas tecnologías por parte de un sector en el que la transformación digital no estaba consolidada por el momento pero que, debido a la pandemia se ha visto en la obligación de acelerar este proceso.

Las nuevas tecnologías que se están utilizando también han producido un cambio en lo que se refiere a los puestos de trabajo que busca el sector y las características de los nuevos trabajadores. Los perfiles se deben adecuar a estas nuevas tecnologías, por lo que deberán poseer conocimientos digitales, de gestión, idiomas... Además, los nuevos modelos de negocio van a hacer que surjan nuevas posiciones, como por ejemplo el Kitchen Manager en las Dark Kitchen o los Community Manager que se encarguen de llevar las redes sociales de cara a publicitar los negocios.

Dark kitchen

Las dark kitchens, también conocidas como cocinas fantasma, son un modelo de negocio que se basa en la elaboración de platos solo para la venta a domicilio. Por lo tanto el local sólo se encarga de preparar y enviar sus productos. Esto le permite obviar muchos de los recursos que utilizan los restaurantes convencionales para ejercer su actividad habitual, como por ejemplo las mesas, las sillas, el personal de servicio... Lo que les permite ganar competitividad en sus precios frente a otros establecimientos que sí necesitan de estos recursos para existir. Se trata de un modelo de negocio que ofrece una gran flexibilidad y una sencilla adaptación a las demandas de los consumidores. Estas nuevas formas de negocio surgen inspiradas por la creciente tendencia del delivery, que toma cada vez más relevancia en el sector logístico ayudándose de herramientas digitales.

En lo respectivo a las tecnologías más utilizadas por el sector de la restauración español, encontramos las siguientes:

Carta digital

Inducidos por la prohibición de las cartas físicas en los locales, muchos bares y restaurantes se han visto prácticamente obligados a digitalizarlas. Los códigos QR, conocidos como los códigos de barras modernos, se han impuesto debido a su rapidez y efectividad. Esto ha provocado que surjan muchas empresas ofreciendo el servicio de digitalizar las cartas de los negocios mediante este sistema. Estos códigos QR han llegado para quedarse, ya que muchos empresarios han descubierto que son mucho más cómodos a la hora de, por ejemplo, actualizar sus cartas con nuevos productos o introducir información nueva en éstas. Y obviamente, su deterioro es nulo, no como el de las cartas físicas.

Pero, además, estos códigos QR se pueden utilizar para recoger pedidos en el propio restaurante o incluso pagar con ellos, agilizando en gran medida los procesos.

TPV

Los softwares de TPV (terminal de punto de venta) ya son utilizados por una gran cantidad de negocios en nuestro país. Han sido toda una revolución en el sector, ya que permite al personal del local gestionar el stock de las materias primas, enviar peticiones a cocina, así como tomar comandas o realizar cobros. Todo ello permite al empresario llevar un control más exhaustivo del global del negocio y agilizar tareas rutinarias, lo que se traduce en una mejora en los márgenes de beneficios. Además nos permite segmentar los datos recopilados y transformarlos en valiosa información para el negocio.

Pago Contactless

El pago contactless es un sistema de pago sin contacto que funcionan por radiofrecuencias y que permite pagar mediante tecnologías de identificación que encontramos en tarjetas de crédito o débito, teléfonos móviles u otros dispositivos. Esta forma de pago se impone como la forma más segura y rápida de pagar la cuenta.

Redes sociales

Cada vez son más los negocios que recurren a las redes sociales para publicitar su producto y negocio. Los empresarios han descubierto que es una excelente forma de contactar y llegar a sus clientes, además de que les permite ganar un gran potencial de cara a captar nuevos consumidores. Mediante estas redes, los negocios pueden publicar sus novedades, dar a conocer su producto y la localización del local, realizar promociones especiales...

Posicionamiento en Internet

En la actualidad, la mayoría de personas antes de ir a un bar, restaurante o cafetería buscan información en Internet. Esta tendencia seguirá creciendo y por eso se observa cómo los empresarios españoles han empezado a dar importancia a este aspecto. Saben que para que el potencial

consumidor encuentre su negocio necesitan un buen posicionamiento en la red y una página web a la altura. Ésta es la puerta de entrada a nuevos clientes y les otorga confianza y credibilidad, además de que les permite reservar mesa online, dejar comentarios de su experiencia y seguir las novedades del negocio.

Asimismo, la web permite al restaurante, aparte de dar a conocer información tan importante como la carta, la localización, o el número de contacto, también disponer de una plataforma de reservas online que facilite la gestión de éstas.

Pedidos online, Delivery y Take away

Si bien encontramos que los pedidos online ya iban en incremento años antes, éstos se dispararon al empezar la pandemia, lo que ha acelerado este proceso. Éstos son cada vez más importantes en nuestra sociedad y es una de las tendencias más potentes que se han observado estos últimos años. Los consumidores actuales quieren poder pedir su comida desde cualquier lugar y en cualquier momento. Ahora lo extraño es pensar en un restaurante sin delivery o take away.

Por primera vez en España, durante la pandemia los locales sin servicio a mesa han superado en cuota de mercado, a los establecimientos que sí poseen. En esta nueva normalidad, las opciones de consumo fuera del local han conseguido consolidarse en la vida diaria de los españoles, convirtiéndose en imprescindibles para el consumidor.

Estas necesidades por parte del consumidor están impulsando la tendencia omnicanal en el sector, lo que significa proporcionar al cliente diversas formas para hacer sus pedidos, pagar y recibir el producto. En la actualidad, para cualquier empresario se vuelve necesario gestionar de manera eficiente la omnicanalidad en su negocio, para poder beneficiarse de todo el potencial que ofrecen estas herramientas.

Las ventas del delivery han presenciado un fuerte crecimiento, un incremento en el que han tenido una importancia destacada empresas como Glovo, Just Eat o Uber Eats. Empresas que reciben la mayor cantidad de pedidos online del consumidor, aunque los clientes también tienen la posibilidad de realizarlos en las propias aplicaciones o páginas web de los restaurantes que disponen de éstas. Los empresarios saben que tecnologías como éstas les hacen llegar a más gente y aumentar así sus ventas, además de obviamente sus beneficios.

Este nuevo modelo, ofrece muchas oportunidades de crecimiento, pero también supone algunos retos para el negocio, como el control del stock o el exceso en el flujo de pedidos. Si los negocios no consiguen gestionar la demanda creciente, estar en varias plataformas de pedidos online les será contraproducente.

El pago seguro, leer la carta online, seguir los pedidos en reparto o dejar una reseña del restaurante no serían posibles sin las tecnologías de las que disponemos en la actualidad y por eso es tan importante que los negocios las implementen.

4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

Para el proceso de realización del modelo de negocio se han utilizado diversas fuentes de información secundaria como distintas páginas web, artículos e informes estadísticos de los que se han extraído datos relevantes para llevar a cabo de forma objetiva el desarrollo de las diferentes áreas de la empresa CubEat.

Para la adecuada realización del plan de negocio se va a seguir un proceso lógico con la intención de conseguir extraer conclusiones que se utilicen de base para el propio diseño de éste.

Fase 1

Primeramente, se va a proceder a realizar un resumen en el que se incluya la descripción del negocio y el análisis de los valores estratégicos (misión, visión, valores y cultura). Seguidamente, se realizará un diagnóstico estratégico en el cual se engloba el análisis externo de la empresa: el análisis del entorno general (Análisis PESTEL) y el análisis del entorno específico (estudiado mediante las cinco fuerzas de Porter). Posteriormente se procederá a realizar el análisis DAFO y el análisis CAME de formulación de estrategias empresariales; y el análisis del mercado, de la competencia y del consumidor.

Fase 2

En la siguiente fase, se explicará el plan de marketing del negocio y las políticas que seguirá (producto, precio, promoción y distribución). A continuación, será analizado el plan de operaciones de la empresa (Cadena de valor de Porter). Seguidamente, el plan de organización y recursos humanos, donde se analizará las personas necesarias para el funcionamiento del negocio y las funciones de cada una de ellas.

Fase 3

Se desarrollará el plan económico y financiero: inversiones previstas, financiación, estimación de ventas, estimación de costes variables, estimación de costes fijos, estados financieros previsionales, ratios económicos y ratios financieros. Más tarde, se tendrán en cuenta los aspectos relacionados con la estructura legal de la empresa. Para finalizar, se hará una valoración total del proyecto analizando los aspectos más relevantes de éste para concluir si es o no viable su puesta en marcha.

5. ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CUBEAT.

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y NEGOCIO.

La idea de negocio de la empresa CubEat nace inspirada en los karaokes japoneses. Estos karaokes se dividen en cubículos o salas privadas, de diferentes formas y tamaños, donde el cliente puede pasar el rato, cantar y gozar de intimidad. Estos cubículos se encuentran amueblados con sofás y mesas donde acomodarse y disfrutar la estancia. Como se ha explicado estas salas son de uso privado y nadie entrará en ellas mientras se encuentren reservadas. De esta forma los japoneses buscan desinhibirse con su pareja, amigos y familiares, no viéndose obligados a compartir espacio con desconocidos. En estos karaokes japoneses se permite pedir bebidas y algo de picar para poder disfrutarlas en la sala.

CubEat busca darle una vuelta de tuerca a estos originales establecimientos, sobre todo en occidente donde no ha llegado a asentarse aún este modelo de negocio. La idea que se propone es crear un local de restauración dividido en cubículos, de diferentes tamaños, adaptándose así al tamaño del grupo que acuda al local. Estos cubículos contarán con wifi, smart tv y todas las comodidades necesarias para ofrecer al cliente una experiencia de calidad. La idea es que el cliente pueda disponer de un espacio privado en el que elegir lo que desea hacer teniendo a disposición plataformas como Netflix, Amazon Prime, Disney+, Youtube... De esta forma el cliente dispondrá de un sinnúmero de opciones para realizar en el local al mismo tiempo que degusta los platos del menú. Aquí es donde se encuentra otra diferencia sustancial con los karaokes japoneses. CubEat ofrecerá una carta de comidas elaboradas y bebidas a los clientes, ejerciendo así de restaurante. Los menús se pedirán a través de la tablet que se encuentra en cada cubículo y un camarero hará llegar a la sala el pedido sin necesidad de que el cliente se tenga que mover del lugar. Esta tablet almacenará los pedidos de los comensales para facilitar el posterior cobro.

Las salas se reservarán por turnos establecidos, pagando unos precios estipulados por la reserva del cubículo, que variarán según la hora del día o bien, si es fin de semana o festivo. Encontrándose todos los precios, tanto el de los cubículos como el de la comida y bebida, en la web y carta digital del negocio.

Todo ello busca crear una nueva forma de ocio y de negocio en la que poder realizar numerosas actividades a la vez que se acompañan de los productos elaborados por el propio local, consiguiendo cubrir la necesidad que tienen muchos jóvenes de disfrutar de privacidad para realizar actividades que requieren del domicilio, como puede ser el salón de una casa, ya que como sabemos los jóvenes cada vez se ven obligados a emanciparse más tarde por lo que muchas veces no pueden realizar experiencias como las que pueden vivir en CubEat.

El nombre, CubEat, surge de la unión de dos términos en inglés: Cube (cubo) y Eat (comer). Representando la idea principal del negocio, cubículos donde comer.

En resumen, CubEat es un lugar que ofrece la experiencia de asistir a un restaurante, pero poder hacerlo de forma privada y pudiendo disfrutar de numerosas alternativas de ocio para pasar el rato mientras el cliente se encuentra en él. Además de incluso poder ser utilizado en un ambiente laboral pudiendo realizar reuniones informales o simplemente disponiendo de un espacio para poder trabajar mientras come, siempre con la tranquilidad que otorga el local.

A continuación, se muestra el logo propuesto para el negocio, en el que se puede observar el nombre de éste, el cual es corto y fácilmente memorizable, en un color llamativo; alrededor encontramos dos cuadrados simulando un cubo. Todo ello, lo hace un logo simple pero característico, fácil de identificar, lo que otorga personalidad e imagen de marca al negocio.

Figura 5: Logo de CubEat.



Fuente: elaboración propia

5.2. MISIÓN.

La misión de CubEat es la de brindar una experiencia de ocio novedosa ofreciendo al cliente posibilidades que nunca antes había podido experimentar en ningún otro restaurante, tratándose de un modelo de negocio revolucionario en el sector de la restauración.

5.3. VISIÓN.

En cuanto a la visión del negocio, CubEat busca asentar en la sociedad una nueva restauración, moderna y transgresora, rompiendo con lo convencional, llegando a ser una empresa extendida a nivel mundial.

5.4. VALORES Y CULTURA.

Respecto a los valores que representan a CubEat, éstos son: singularidad, creatividad, personalidad y privacidad. Buscamos ser un restaurante único y característico, dejando huella en el cliente a través de las posibilidades que ofrece el negocio, siempre ofreciendo una experiencia privada y de calidad. En resumen, una revolución en el sector de la restauración conseguida con ayuda de la digitalización. Nuestra idea de la restauración del futuro.

5.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTEL.

El PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que determina el entorno de una empresa por medio del análisis de un conjunto de factores externos. (Guerras y Navas, 2015).

Para contribuir a la mejora en la toma de decisiones y siguiendo el análisis PESTEL, a continuación, se van a estudiar los factores externos más relevantes del negocio:

Factores político y legales

España es un estado democrático, que se rige por una monarquía parlamentaria basada en un sistema parlamentario, la soberanía nacional y la división de poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. La organización del territorio nacional se encuentra descentralizada, por lo que tendremos que tener en cuenta también la comunidad autónoma, la provincia y el municipio donde se establece el negocio.

En la actualidad, el gobierno de España se encuentra formado por la coalición PSOE/UNIDAS PODEMOS, presidido por Pedro Sánchez.

El gobierno formado en la Comunidad Valenciana lo forman PSPV/PSOE, en este caso gobernado por Ximo Puig.

En lo respectivo a Alicante, ciudad donde tendrá enclave el negocio CubEat, gobierna el PP en coalición con Ciudadanos, por manos de Luis Barcala.

En lo respectivo a la legislación por la que se va a regir el restaurante, encontramos normativa estatal y autonómica:

Estatal

- Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.

Autonómica

- Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.
- Decreto 54/2010, de 31 de marzo, del Consell, por el que se modifica el Decreto 7/2009, de 9 de enero, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 6239 de 06 abril 2010).

Entre las medidas del gobierno a destacar que puedan afectar a la restauración, podemos encontrar en la nueva reforma laboral: la subida del salario mínimo interprofesional hasta los mil euros o la generalización de los contratos indefinidos. Esto supondrá un aumento en los costes para los negocios pero se traducirá en un mejor clima y más implicación por parte de la plantilla, otorgando más estabilidad a la población, lo que a la larga se podría traducir en un aumento del gasto y del consumo.

En lo respectivo a la pandemia, la apertura del país nuevamente al turismo, alcanzando niveles similares a los pre pandemia, y la desaparición de las mascarillas en la restauración crean optimismo en el sector de cara a su recuperación.

Factores económicos

La restauración, más que otros sectores, se ve afectada por factores económicos tanto a nivel nacional como internacional.

Si nos centramos en España, el país se encontraba en expansión, pero debido a la pandemia que ha asolado a todo el planeta, se ha visto inmerso en una nueva crisis de carácter global, aunque en España los datos muestran una mayor incidencia si los comparamos con algunos países de nuestro entorno.

El consumo de la población en establecimientos disminuyó considerablemente, aunque en la actualidad y con la mejora de los datos de contagios se encuentra en recuperación, al igual que el resto de la economía. Aun así no se espera que la recuperación alcance datos pre pandemia hasta mediados del 2023 o quizás 2024.

No ayuda la creciente inflación que dispara el Índice de Precios de Consumo, en parte provocada por la crisis, aunque agravada en la actualidad por la guerra propiciada por Rusia al invadir Ucrania, lo que ha hecho que las relaciones internacionales se tensen. El precio del gas y por ello, el de la luz, se han disparado exponencialmente afectando de manera directa a ciudadanos y empresarios. Viendo como su poder adquisitivo se ve reducido y aumentando sus gastos. Los empresarios han visto cómo sus márgenes de beneficios se han visto reducidos hasta tal punto de que muchos establecimientos están incurriendo en pérdidas.

El lado positivo, como se ha comentado, es que con la apertura del turismo y las medidas adoptadas por los gobiernos, las previsiones marcan una previsible mejora en los datos de forma relativamente próxima, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores sociales y culturales

España, con 47 millones de habitantes, es uno de los países más poblados de la Unión Europea, siendo posiblemente el país que más cultura de

la restauración posee. Alicante, en su caso, cuenta con 331.600 habitantes. En general, la población española tiende a utilizar gran parte de su tiempo libre en asistir a negocios de restauración, juntándose con amigos y familiares.

Tanto España, como Alicante particularmente, atraen un gran flujo de turistas nacionales e internacionales a lo largo del año gracias a su inmejorable clima y paisajes. Además, muchos de ellos vienen también atraídos por la maravillosa cultura gastronómica española, de lo que se beneficia la restauración.

Respecto a la población española, observamos que se encuentra envejecida, situándose la media de edad de la población en cuarenta y cuatro años. Esto podría ser una ligera desventaja para el negocio, centrado sobre todo en los jóvenes. En cambio, que la población se encuentre cada vez más digitalizada, beneficia a CubEat tanto por la idea de negocio como por la forma de publicitarlo. Esta idea de negocio encaja a la perfección en la sociedad actual y del futuro, ya que los cubículos actúan como burbujas sociales otorgando a la población seguridad y privacidad, aspectos que ahora mismo se demandan en gran medida.

Además, en los últimos años se observa en España una tendencia creciente por la cultura y cocina asiática, lo que también favorece a CubEat, ya que el negocio está inspirado en Japón y cuenta con platos de origen nipón.

Por otro lado, la pandemia ha mantenido a la población tiempo sin poder asistir a locales de restauración y encerrados en casa, por ello en la actualidad los estudios muestran que desde que la población ha podido volver a acudir de forma “normal” a estos locales, lo ha hecho en gran medida y la restauración ha visto cómo sus negocios volvían a llenar.

Factores tecnológicos

La restauración, como se ha explicado en su análisis, siempre se encuentra en constante renovación. Si ya antes de la pandemia podíamos

observar cómo la tecnología se habría pasado en el sector, ésta solo ha hecho acelerar esta tendencia. La digitalización es clave en el futuro del sector.

Han aumentado en gran manera las formas de pago digital, en parte debido a la voluntad de reducir el contacto personal por la pandemia, pero también por el auge que han vivido los servicios de delivery o el take away. También hemos visto cómo los kioscos de autopago se han expandido por muchos restaurantes, sobre todo los de comida rápida.

Otra gran revolución en el sector ha sido la aparición de los códigos QR, que permiten poder ver la carta de forma digital, realizar reservas, promociones o incluso pagar a través del móvil. Es una incorporación muy beneficiosa para los negocios, ya que su coste no es elevado y se ahorran costes como el de la impresión de las cartas.

También la introducción de los TPV facilita en gran medida las operaciones de un restaurante, ya que permite manejar el stock, tomar comandas, realizar cobros... Éstos y otros softwares permiten controlar la parte contable y de existencias del negocio de forma automatizada.

Además, los restaurantes han visto como la utilización de las redes sociales es ampliamente beneficiosa para sus intereses, pudiendo publicitar, promocionar y fidelizar al consumidor.

Factores ecológicos

La sociedad cada vez se encuentra más concienciada en lo respectivo al ámbito medioambiental y la sostenibilidad. Es importante para el planeta que los restaurantes ejecuten una eficiente gestión de recursos como el agua o la luz, el papel, o los alimentos.

Por ello cada vez más restaurantes introducen aspectos para paliar la contaminación y el malgasto de materias primas, para así convertir sus establecimientos en sostenibles. Lo consiguen, por ejemplo, mediante sensores

para el agua y la luz, cartas digitales, envases reciclables o tratando de evitar el desperdicio de alimentos.

Esto supone una oportunidad para nuestro restaurante para dar valor y contribuir a la tendencia sostenible que existe en el planeta, mostrando nuestros valores e implicación.

CubEat cumplirá la nueva ley aprobada por el gobierno por la que todos los bares y restaurantes españoles deberán ofrecer agua del grifo de manera gratuita si así se lo piden los clientes.

5.6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Corresponde al entorno más cercano al negocio, por lo que sus modificaciones le afectan de manera directa. Para su correspondiente análisis se tiene en cuenta el sector, en este caso de la restauración, incluyendo a los agentes externos que forman parte del mismo. Estos agentes poseen distintas fuerzas y determinan su grado de competencia. Es decir, este modelo estudia si es rentable crear una empresa en un determinado sector, teniendo en cuenta la estructura del mercado. Cada una de las cinco fuerzas de Porter es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios por parte de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

Se va a proceder a analizar estas fuerzas que influyen en el entorno específico. Son las siguientes:

Poder de negociación de los clientes (bajo)

Los clientes no cuentan con un elevado poder de negociación debido a que, como se ha explicado anteriormente, la experiencia que ofrece CubEat no la ofrece ningún otro negocio, no es un restaurante al uso. Por lo tanto, los

clientes pueden encontrar otros restaurantes competidores donde poder comer o cenar, pero no existirá otro que permita hacerlo en las condiciones que ofrece CubEat.

Amenaza de nuevos competidores (medio)

Las barreras de entrada al sector de la restauración no son elevadas, por lo que es relativamente fácil que aparezcan nuevos competidores intentando copiar el modelo de negocio de CubEat. Esta amenaza de nuevos competidores se ve reducida debido a la especialización que requiere la diferenciación e innovación de este modelo de negocio. Además, deberán disponer del capital inicial, enfrentarse a la falta de conocimiento de la marca por parte del consumidor, realizar una buena campaña de marketing o encontrar una adecuada ubicación, aspectos en los que CubEat se va a encontrar en una mejor posición.

Los efectos de la pandemia sobre la restauración han llevado a una fuerte caída en el ritmo de inauguraciones de nuevos locales en 2021, aunque se espera que este porcentaje aumente progresivamente con la recuperación de la economía.

Poder de negociación de los proveedores (bajo)

En cuanto a la oferta gastronómica, existen una gran variedad de proveedores donde elegir. CubEat no requiere de proveedores especializados, por lo tanto, éstos no dispondrán de un elevado poder de negociación ante el negocio. CubEat intentará hacer uso de proveedores locales siempre que sea viable, formando una relación de beneficio mutuo.

Amenaza de productos sustitutivos (medio)

Si nos referimos a la oferta gastronómica, podemos decir que la competencia será intensa, ya que muchos restaurantes pueden elaborar platos

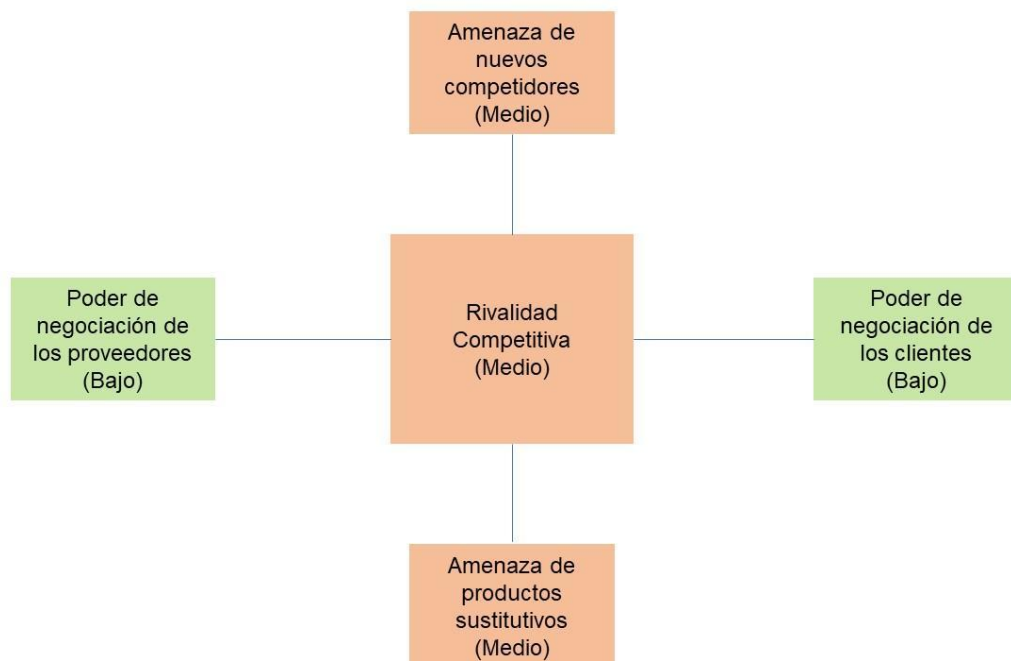
similares. CubEat marcará la diferencia ofreciendo una gran variedad de productos para todos los gustos, algunos más exclusivos, abarcando así el mayor número de consumidores posible.

Si introducimos la experiencia única que ofrece el negocio explicada con anterioridad, esto hace que la diferencia con otros restaurantes sea más elevada, no siendo comparable a la de ningún otro.

Rivalidad competitiva (medio)

CubEat no tiene por qué tener una gran competencia con otros restaurantes. Como se explica en puntos anteriores, existirá competencia con otros negocios cuando el cliente únicamente busque comer o cenar de forma tradicional, pero en los casos en los que el consumidor busque una experiencia diferente a todas las demás, privada e innovadora, no va a poder encontrar un lugar similar a CubEat, diferenciándolo así de la competencia.

Figura 6: Resumen de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia

5.6.1. MATRIZ DAFO.

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, se utiliza para estudiar la situación de una empresa, o bien del proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) (Guerras y Navas, 2015).

A continuación, se muestra el análisis DAFO de CubEat, con el fin de llevar a cabo las estrategias más adecuadas en el negocio:

Figura 7: Análisi DAFO de CubEat.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Falta de experiencia en el sector.- Poco conocimiento de nuestra marca por parte de los clientes.- Elevada inversión inicial.- Clientes no fidelizados.- No cuenta con parking.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Cierta incertidumbre económica, política y social.- Inflación de precios.- Escasas barreras de entrada para nuevos competidores.- Acceso a financiación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación respecto a otros restaurantes. - Localización próxima a zonas concurridas. - Flexibilidad en la gestión. - Elevado grado de digitalización del negocio. - Formación óptima de los empleados. - Local moderno y domotizado. - Modelo de funcionamiento optimizado. - Privacidad para el cliente. - Medidas de higiene y seguridad. - Cocina con experiencia. - Variedad de productos con opciones vegetarianas y veganas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicho de mercado (negocio único). - Auge de la digitalización. - Modernización de la sociedad. - Tendencia ascendente de la cultura gastronómica. - Recuperación progresiva de la economía. - Posibilidad de ofrecer delivery y take away. - Posibilidad de convertir el negocio en franquicia.

Fuente: elaboración propia

5.6.2. MATRIZ CAME.

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) es un análisis derivado del análisis DAFO. Éste permite crear estrategias para mejorar la posición de una empresa. (www.economipedia.com)

Figura 8: Análisis CAME de CubEat.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>CORREGIR (DEBILIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none">- Los trabajadores de CubEat contarán con experiencia en el sector.- Se realizarán campañas de marketing agresivas para dar a conocer el negocio y llegar a fidelizar a los clientes.- Se va a tratar de buscar las mejores opciones de inversión y de financiación.	<p>AFRONTAR (AMENAZAS)</p> <ul style="list-style-type: none">- Ofrecer menús de precio medio, asequibles para la gran mayoría de la población.- Conocer y explotar mejor que los competidores todos los aspectos del negocio.
<p>MANTENER (FORTALEZAS)</p> <ul style="list-style-type: none">- Mantener nuestro sistema de funcionamiento que lo hace único e innovador, lo que atrae a los clientes.- La digitalización del local se debe encontrar siempre actualizada.	<p>EXPLOTAR (OPORTUNIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none">- Lanzar el negocio en 2023, para el que se espera que sea un el año en el que se recupere el sector.- Explotar el modelo de negocio único de CubEat, haciendo ver a los clientes que no existe nada igual en

<ul style="list-style-type: none"> - Se continuará formando a los empleados para adaptarlos a nuevos escenarios. - Las materias primas y la tecnología empleada siempre serán de calidad. - En la carta siempre encontraremos variedad de productos para todos los gustos. - Las medidas de higiene y seguridad se mantendrán aun cuando finalice la pandemia. 	<p>la actualidad ganando así mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El negocio siempre va a estar pendiente de innovaciones y mejoras a introducir para ofrecer la mejor experiencia posible. - Utilizar empresas de delivery para poder realizar envíos a domicilio y aumentar las ventas.
--	--

Fuente: elaboración propia



5.7. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA.

5.7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE O CONSUMIDOR.

El público objetivo de CubEat son personas jóvenes del segmento de renta media o media-alta, generalmente con buena disposición para el mundo digital, en busca de experiencias gastronómicas innovadoras, ya que muchas de las posibilidades únicas que ofrece el negocio parten de las herramientas digitales; además de un público que busque una forma de ocio privada y consecuentemente, segura.

El mercado potencial corresponde a todas las personas que viven en Alicante y localidades cercanas, con edades comprendidas entre los 18 y los 60 años, con un nivel económico medio y medio-alto.

La población de Alicante entre los 18-60 años se estima que es de 194.858 personas. De ellas, en torno a un 67% pertenece a las clases sociales media y alta. El gasto medio de consumo por cliente en salidas a restaurantes en España es de 14,50€. Con estos datos se estima un mercado potencial de 1.893.045,47€ para CubEat.

5.7.2. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA.

La competencia tiene una gran relevancia en el desarrollo de un negocio, más aún cuando hablamos de un restaurante. Por ello se va a proceder a analizar la competencia de CubEat.

Podemos dividirla en competencia directa e indirecta.:

Competencia directa

Hablaremos de competencia directa cuando los locales ofrezcan el mismo producto que nuestro negocio o uno similar. Además, tienen el mismo público objetivo.

En este caso, sí que encontramos negocios en el centro de Alicante que ofrecen platos similares y que se encuentran dirigidos al mismo público, los jóvenes.

Sin embargo, CubEat se diferencia gracias a la gran variedad de productos que ofrece, mezclando sabores de distintos continentes. Además, como se ha explicado con detenimiento, la experiencia que ofrece CubEat es totalmente diferente a la de un restaurante tradicional. En este caso no encontramos restaurantes que ofrezcan una experiencia similar.

Competencia indirecta

Se refiere a esos locales que ofrecen productos con el objetivo de satisfacer la misma necesidad que nuestro negocio. Por lo tanto, hablamos de restaurantes que ofrecen un tipo de oferta gastronómica distinta a la que ofrece CubEat, pero que tienen precios similares.

Como es de esperar, encontramos numerosos restaurantes en el centro de Alicante, muchos de ellos con precios similares. Si nos referimos únicamente a cubrir la necesidad de comer o cenar, hablamos de que existen numerosos competidores, pero CubEat pretende también satisfacer otro tipo de necesidades que no llegan a cubrir los otros restaurantes, como es la necesidad de privacidad o la de vivir una experiencia diferente y única. En general, reinventar la forma de comer en un restaurante, mejorando la experiencia del consumidor.

Todo ello hace que CubEat no tenga la competencia feroz que tendría si actuara como un restaurante tradicional, permitiendo diferenciarse de todos ellos desde el comienzo de su actividad y atrayendo al consumidor a vivir una experiencia novedosa.

5.8. PLAN DE MARKETING.

5.8.1. POLÍTICA DE PRODUCTO.

En la política de producto vamos a definir el bien o servicio que se va a vender al consumidor.

Se va a dividir en dos partes, por un lado, la reserva de cubículos y por otro lado la oferta gastronómica que se va a ofrecer.

Reserva de cubículo

- Turnos mediodía: 13:00h / 15:00h
- Turnos noche: 20:30h / 22:30h

Oferta gastronómica

En cuanto a la oferta gastronómica, CubEat va a ofrecer menús cerrados pero con varias opciones a elegir por parte del comensal, de forma que la experiencia no se haga repetitiva si el cliente decide asistir al local en más ocasiones. Además de contar con una gran variedad para decidir, el menú dispondrá de productos veganos.

Se ha decidido ofrecer un menú cerrado para evitar que los cubículos sean reservados por los clientes con la intención de disfrutar el espacio, pero no de consumir o hacerlo en poca medida. De esta manera, ya que los cubículos son limitados, se asegura que el cliente gaste en el local un precio mínimo que contribuya al sustento y ganancias del local.

A continuación, se detallan los menús existentes:

Menú mediodía de miércoles a viernes (12€ pp. bebida no incluida / postre o café)

Entrantes (a elegir uno por persona)

- Gyozas (a elegir entre: cerdo, pollo o verduras)
- Verduras tempurizadas con mayonesa de kimchi
- Croquetas de queso idiazábal con mermelada de tomate
- Burrata con tomate natural y pesto
- Ensaladilla rusa

Plato principal

- Solomillo de pollo con salsa teriyaki
- Lasaña de berenjena y parmesano
- Poké de atún, arroz basmati, aguacate, chips de plátano y salsa mayo
- Hamburguesa de angus con pan brioche, queso de cabra y cebolla caramelizada
- Hamburguesa vegana de lentejas y verduras

Postres

- Tarta de queso al horno
 - Tarta de tres chocolates
 - Natillas
 - Fruta natural variada
-

Menú mediodía sábado y domingo, víspera de festivo y festivo (15€ pp. bebida no incluida / postre o café)

Entrantes (a elegir uno por persona)

- Gyozas (a elegir entre: cerdo, pollo o verduras)
- Verduras tempurizadas con mayonesa de kimchi
- Calamar a la romana
- Buñuelos de bacalao
- Selección de quesos
- Burrata con tomate natural y pesto
- Pata de pulpo sobre puré de patata (+4€)

Plato principal

- Secreto ibérico con guarnición aderezado con hierbas
- Solomillo de pollo con salsa teriyaki
- Lasaña de berenjena y parmesano
- Tartar de salmón (+2€)
- Poké de atún, arroz basmati, aguacate, chips de plátano y salsa mayo
- Hamburguesa de angus con pan brioche, queso de cabra y cebolla caramelizada
- Hamburguesa vegana de lentejas y verduras
- Arroz del día

Postres

- Tarta de queso al horno
 - Tarta de tres chocolates
 - Tarta de zanahoria
 - Torrija caliente con helado de vainilla (+2€)
 - Fruta natural variada
-

Menú noche de miércoles a jueves (12€ pp. bebida no incluida / postre o café)

Entrantes (a elegir uno por persona)

- Gyozas (a elegir entre: cerdo, pollo o verduras)
- Verduras tempurizadas con mayonesa de kimchi
- Croquetas de queso idiazábal con mermelada de tomate
- Burrata con tomate natural y pesto.
- Takoyakis

Plato principal

- Solomillo de pollo con salsa teriyaki
- Espaguetis a la carbonara
- Poké de salmón, aguacate, chips de plátano y salsa mayo
- Hamburguesa de angus con pan brioche, queso de cabra y cebolla caramelizada
- Gnocchis con boloñesa de soja

Postres

- Tarta de queso al horno
 - Coulant de chocolate con helado
 - Fruta natural variada
-

Menú noche de viernes a domingo, víspera de festivo y festivo (15€ pp. bebida no incluida / postre o café)

Entrantes (a elegir uno por persona)

- Gyozas (a elegir entre: cerdo, pollo o verduras)
- Verduras tempurizadas con mayonesa de kimchi
- Croquetas de queso idiazábal con mermelada de tomate
- Burrata con tomate natural y pesto
- Takoyaki
- Selección de quesos
- Pata de pulpo sobre puré de patata (+4€)

Plato principal

- Presa ibérica a la brasa (+4€)
- Solomillo de pollo con salsa teriyaki
- Fondue de queso (+4€)
- Poké de atún, arroz basmati, aguacate, chips de plátano y salsa mayo
- Hamburguesa de la semana
- Espaguetis veganos

Postres

- Tarta de queso al horno
- Coulant de chocolate de helado
- Torrija caliente con helado (+2€)
- Fondue de chocolate con frutas (+4€)
- Fruta natural variada

El local también contará con bebidas alcohólicas como cerveza, vino, cocktails y preparados.

5.8.2. POLÍTICA DE PRECIO.

En dicha política se busca fijar precios que sean aceptados por los consumidores y al mismo tiempo nos permitan obtener beneficios como negocio.

Para ello, a lo largo de la vida de CubEat, se seguirán distintas estrategias de fijación de precios, según el momento en el que se encuentre el negocio.

Al comienzo, se utilizarán precios bajos de salida y reducción promocional. De esta manera conseguiremos atraer un mayor número de clientes al local al abrir sus puertas, dando a conocer CubEat y pudiendo conseguir así que la gente, además de descubrir el negocio, comparta su experiencia con amigos y familiares, atrayendo a más público al local.

Una vez el negocio se asiente en el sector y se haya dado a conocer, es posible que los precios aumenten, ya que CubEat ofrece una experiencia exclusiva.

Para fijar los precios se han tenido en cuenta los costes del producto, salariales, los precios de la competencia y la sensibilidad al precio del consumidor, entre otros aspectos.

Al igual que en el apartado anterior, diferenciamos entre la reserva del cubículo y la oferta gastronómica. Los precios son los siguientes:

Precio de la reserva del cubículo

- Miércoles a jueves turno mediodía: 2€/persona
- Miércoles a jueves turno noche: 2,50€/persona
- Viernes a domingo, víspera de festivo y festivo turno mediodía: 3€/persona
- Viernes a domingo, víspera de festivo y festivo turno noche: 3,50€/persona

Precio de los menús

- Menú miércoles a jueves turno mediodía: 12€/persona
- Menú miércoles a jueves turno noche: 12€/persona
- Menú viernes a domingo, víspera de festivo y festivo turno mediodía: 15€/persona
- Menú viernes a domingo, víspera de festivo y festivo turno noche: 15€/persona

La bebida no se encuentra incluida en el precio de los menús.

Algunos platos del menú contarán con un suplemento respecto al precio.

5.8.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.

En cuanto a la política de distribución, se establece que, al ser un restaurante, éste vende directamente al consumidor sus productos en el propio local. Esta venta directa tiene una serie de ventajas como pueden ser: permite recibir las sensaciones del cliente tras probar el producto, mayor control sobre el propio producto, contribuye a la fidelización del cliente o una reducción en cuanto a los costes de distribución prescindiendo de intermediarios.

Por lo tanto, la localización del restaurante tiene una importancia vital en los resultados y el desarrollo de éste, ya que, al tratarse de un servicio, la política de distribución del negocio gira en torno a la ubicación de éste.

Es importante que el local cuente con el tamaño y estructura necesarios para reflejar la imagen o concepto que se quiere hacer llegar a los clientes, sobre todo al cliente objetivo. También cabe destacar la importancia de acercar el local a zonas donde se encuentre gran cantidad del público al que queremos llegar, es decir, facilitar cuanto más la tarea de llegar hasta él al consumidor.

Por ello, se ha decidido que la ciudad de Alicante es óptima para ubicar CubEat, ya que es una ciudad en constante crecimiento y con un gran potencial. Cuenta con una excelente infraestructura de movilidad para los usuarios por medio de autobuses públicos, TRAM y tren, lo que la hace una ciudad fácil de recorrer y que atrae un gran número de desplazamientos.

Es aquí donde encontramos otro de sus puntos fuertes, la diversidad y el turismo. Alicante es una de las capitales de provincia españolas que más turismo atrae gracias al buen clima que posee y a las fantásticas playas con las que cuenta.

Por lo tanto, tras realizar una búsqueda del mejor local para CubEat, se ha seleccionado un local que anteriormente actuaba como restaurante también, que se alquila por 1.600€/mes, situado en Plaza Galicia (Alicante). Un lugar céntrico, pero a su vez cercano al puerto, con buena disponibilidad de aparcamiento, además de contar con paradas de autobús cercanas que facilitan la llegada al lugar. Es una zona de las más transitadas de la ciudad en la que encontramos también numerosos hoteles, por lo que se prevé que atraiga a numerosos clientes al local.

Respecto al local, situado en el bajo de un edificio, cuenta con 305 m², superficie óptima para ejercer el servicio que se quiere ofrecer, donde tendrán cabida recepción, cubículos, cocina, almacén y baños. El local deberá contar con licencia de apertura, salida de humos, todas las condiciones de seguridad necesarias, condiciones que garanticen la higiene y acústica del local, además de ser accesible.

La idea es realizar una gran reforma para adecuarlo a las características únicas que busca ofrecer CubEat. Formando los cubículos, que serán de diferentes tamaños adecuándose así a parejas o grupos de amigos.

Figura 9: Localización CubEat.



Fuente: Google Maps

5.8.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.

La política de comunicación es vital para un restaurante, ya que permite dar a conocer su servicio y producto al público, estableciendo un camino a seguir para conseguir los objetivos marcados en dicho plan.

CubEat utilizará diversas formas de llegar al público objetivo del negocio:

Página web

Se contará con una página web donde se recogerá y mostrará toda la información relevante para los consumidores. Será una web realizada por un profesional, para que ésta pueda representar exactamente la imagen del negocio que se quiere hacer llegar a los clientes, de forma que se muestre los valores de CubEat.

La página web permitirá realizar reservas de cubículos, facilitando este proceso.

Redes sociales

CubEat tendrá cuenta en Instagram y TikTok, considerando que son estas redes las más propicias para llegar al público objetivo del negocio. En ellas, a través de fotos y vídeos, se publicitará el local y sus productos, mostrando cómo se trabaja en CubEat. Esto permitirá también mostrar información como los menús, precios, promociones...

También se utilizará la figura del influencer para hacer publicidad del negocio y llegar así a más personas, gracias a la cantidad de seguidores con los que cuentan.

Por otro lado, mensualmente se sorteará una comida o cena totalmente gratuita a través de estas redes para un seguidor.

Newsletter

El consumidor se podrá dar de alta en una newsletter que recibirá mensualmente a través del correo electrónico, en la que se mostrarán novedades y nuevas promociones, además de curiosidades relacionadas con el negocio.

Así se conseguirá aumentar la fidelización del cliente, ya que cada mes tendrá un recordatorio de CubEat en su bandeja de entrada.

Promociones

Se entregará una tarjeta de sellos a cada cliente del negocio, cuando éste asista cinco veces al local, tendrá un descuento total en el importe del cubículo en su próxima asistencia al local.

Encuestas

En las mesas y en la cuenta, los clientes podrán encontrar un código QR que les redirigirá a realizar una encuesta acerca de su experiencia en el restaurante, pudiendo así obtener feedback.

Comunicación interna

Por otro lado, como política de comunicación interna, el personal de la plantilla realizará actividades grupales para mantener la implicación y el sentimiento de pertenencia a la empresa. De esta manera se espera conseguir una mejor sinergia en el restaurante.

5.9. PLAN DE OPERACIONES. LA CADENA DE VALOR DE PORTER.

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades que realiza una empresa para poder ofrecer un valor añadido en el mercado. El concepto está basado en dividir los procesos de una empresa en categorías relacionadas entre sí. (Guerras y Navas, 2015).

La propuesta de valor de CubEat se enfoca en el servicio que brinda y sus instalaciones únicas. Un servicio rápido y de calidad, mejorando el de los competidores. Además de dar lugar a un nuevo concepto de restaurante.

A continuación, se desarrolla la cadena de valor de CubEat:

Logística interna

El proveedor principal de alimentos y bebidas será la cadena de ventas al por mayor, Makro, situado a escasos diez minutos en coche del local. Los encargados de sala y cocina serán los que garanticen el aprovisionamiento y su correspondiente almacenaje en la parte del local adecuado para ello. Siendo también los encargados de asegurar la conservación de las materias primas y de llevar el control del inventario.

Facilitará la tarea las herramientas digitales propuestas para dicha función. El software almacenará toda la información relativa a las compras, su caducidad y al uso que se le da a las materias primas, entre otros aspectos. Todo ello hará que la función logística del negocio se encuentre constantemente en condiciones óptimas.

Además, se contará con un stock de seguridad en el almacén, que nos protegerá ante posibles roturas de stock, será el necesario para ejercer la actividad una semana, ya que se pueden dar aumentos inesperados en la demanda.

Producción (Cocina)

Los encargados de transformar las materias primas de las que hablábamos en el producto final serán el jefe de cocina, el cocinero y el ayudante de cocina. También deberán de ocuparse de mantener el orden y la limpieza en la cocina, manteniendo las condiciones de seguridad y calidad tanto de la propia cocina como de los productos utilizados.

Todo ello, comandado por el jefe de cocina, que será la persona encargada de crear la oferta culinaria del negocio y repartir las distintas tareas entre la plantilla a su cargo.

Logística externa (Sala)

Las reservas se realizarán a través de la web o aplicación del establecimiento, pudiendo también hacerse por teléfono.

Los pedidos serán realizados por los propios clientes desde la tablet que dispondrán en su cubículo, facilitando y agilizando la tarea de toma del pedido, que llegará a la cocina tal cual lo haya realizado el cliente. En dicha tablet también podrán encontrar el menú.

Será el encargado de servicio junto al camarero los que aseguren que el producto salido de la cocina llegue en orden, tiempo y buenas condiciones al cliente. Además de garantizar la limpieza de la zona de comida de los clientes.

En cuanto al pago, este se podrá realizar mediante la aplicación de la que dispone el restaurante, en efectivo o tarjeta.

Marketing y ventas

CubEat, como se ha explicado con anterioridad, estará en Instagram y TikTok, de forma que se publicite el local y su oferta, mostrando el menú, fotos de los platos y cubículos mediante fotografías profesionales. En general, mostrando sus características únicas, que lo hacen atractivo para el consumidor.

También se realizarán campañas con influencers o sorteos para llegar a más personas. Se utilizarán estas redes sociales ya que permiten acercarnos al público objetivo del negocio y que éstos a su vez ayuden a expandir el perfil de CubEat entre sus seguidores, llegando así a un gran número de clientes mantenido en el tiempo y estableciendo nuestra imagen de marca.

CubEat también contará con web propia, donde al igual que en las redes sociales, expondrá todas sus características e información necesaria con el

objetivo de atraer y seducir al cliente. Además se introducirá en webs de reseñas, donde podrá destacar por los buenos comentarios sobre el local.

Respecto a los precios, ya mostrados con anterioridad en este plan de negocio, serán acordes al público objetivo del local, siendo moderados, pero sin olvidar que se ofrece un menú de calidad, un espacio privado y televisión propia durante la estancia.

Servicio post-venta

CubEat cuenta con menús cerrados, aún así los clientes podrán ajustar ciertos ingredientes de los platos según intolerancias o gustos. Los platos estarán explicados y descritos en la carta digital, mostrando todos sus ingredientes y alérgenos, aunque en caso de duda, tanto el encargado de servicio como el camarero estarán disponibles para explicar cualquier aspecto de éstos.

También se realizarán promociones con el objetivo de fidelizar al cliente, como por ejemplo mediante una tarjeta de sellos, cada cinco comidas se descontará el precio de la reserva del cubículo en la próxima asistencia al local.

En las mesas y en la cuenta, los clientes encontrarán un QR para poder realizar una encuesta de satisfacción en la que podrán también escribir sus sugerencias.

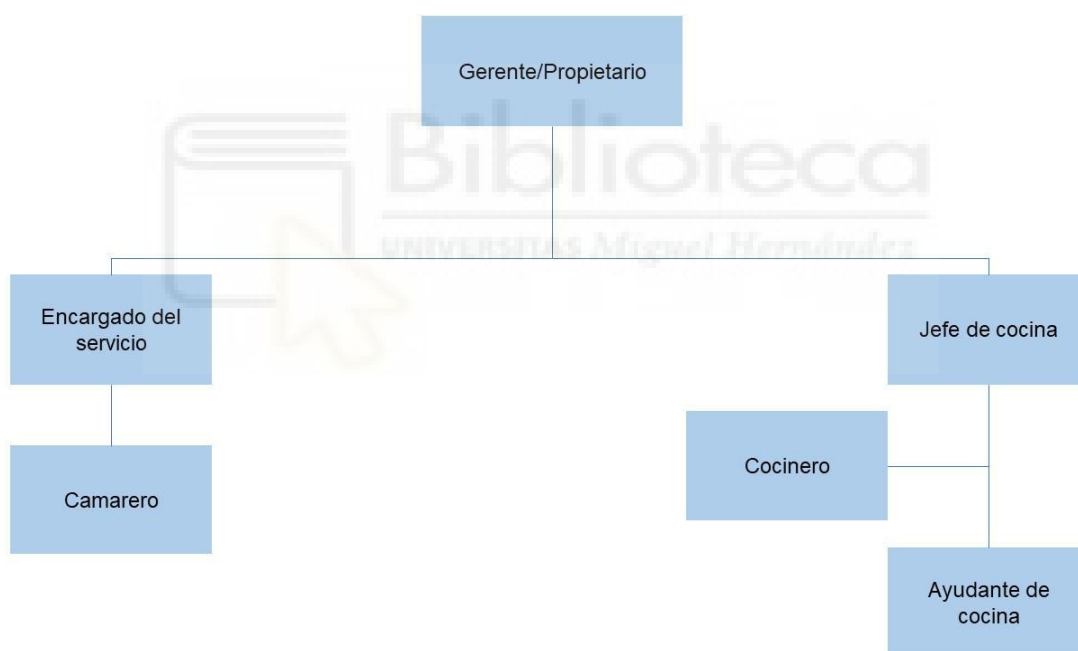
Además, los clientes se podrán suscribir a las newsletter del negocio, en la que mensualmente se informará de promociones, cambios en la carta, nuevos productos... De esta forma, CubEat estará presente continuamente en la mente de los clientes, contribuyendo a su fidelización.

5.10. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

5.10.1. PERSONAS NECESARIAS. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

CubEat va a utilizar una estructura organizativa lineal-funcional, configurándose verticalmente en función de las tareas que cada persona va a realizar dentro del negocio, manteniendo una estructura jerárquica al mismo tiempo.

Figura 10: Organigrama de CubEat.



Fuente: elaboración propia

En lo alto de la estructura organizacional se encuentra la propiedad y gerencia de CubEat, que recae sobre Sergio Maciá, impulsor y creador de la idea de negocio, actuando como gerente del propio. Le corresponden tareas como la dirección, la toma de decisiones, coordinación de la plantilla y la estrategia de marketing, entre otras. Por lo tanto, será la persona encargada de llevar las redes sociales de CubEat.

Se contratará a una gestoría externa para controlar el capital del negocio. En general, para realizar las funciones relacionadas con la economía de la empresa.

A continuación, se divide en dos departamentos, servicio y cocina. En el departamento de servicio encontramos al encargado de servicio que, como su propio nombre indica, será el encargado de organizar el servicio para que éste sea lo más eficiente posible, dando directrices al camarero que se encuentre a su cargo. Además de participar en el propio servicio junto al camarero, cuyas labores son algunas como la preparación y limpieza de las mesas; servir los alimentos y bebidas; la atención de los clientes; o manejar los terminales de venta.

Por otro lado, encontramos la cocina, estructurada por una jefe de cocina, que dirige al cocinero y al ayudante de cocina. El jefe de cocina, además de dirigir al personal de cocina, realizará funciones como la propuesta culinaria del restaurante; el cocinado y la supervisión de éste; fijar los precios del menú con la colaboración del gerente; hacer los pedidos de provisiones de comida; mantener las condiciones sanitarias adecuadas... El cocinero, con un grado de responsabilidad menor que el jefe de cocina, realizará las funciones que éste le encomiende, responsabilizándose del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina y guiando al ayudante de cocina en sus labores. Por último, el ayudante de cocina se centrará en el cocinado y limpieza de la zona de trabajo.

En el caso de que las cosas fueran bien y el negocio se expandiera, se crearía el cargo de RRHH con el fin de llevar a cabo la selección y formación del personal. Hasta ese momento, se encontrarán a cargo de la selección del personal el gerente del negocio junto a los respectivos encargados de sala y cocina.

Además, se contará con un equipo de limpieza externo para asegurar la limpieza y el mantenimiento del local, de forma que los clientes puedan disfrutar de la experiencia de forma óptima.

También se necesitarán servicios informáticos externos para la creación de la web del negocio y el mantenimiento de las herramientas digitales del negocio.

Todos ellos contarán con la formación requerida para su puesto, en el que continuarán formándose. Además, deben coincidir con los valores de la empresa, sintiéndose partícipes de los éxitos, lo que facilitará el cumplimiento de la misión del negocio y la consecución de los objetivos de éste.

5.11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

5.11.1. INVERSIONES PREVISTAS.

El negocio requiere de una inversión inicial importante. Anteriormente se ha expuesto la propuesta de CubEat y lo necesario para empezar su actividad. En este apartado se va a proceder a recoger el coste estimado de los bienes y derechos necesarios para ello.

Estos bienes y derechos formarán el activo en el respectivo balance de la sociedad.

Figura 11: Activo de CubEat.

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
Total Inmovilizado	62.050	50%				
Inmovilizado Material	58.000	47%				
Instalaciones	24.500			24.500	21%	5.145
Maquinaria	12.300			12.300	21%	2.583
Utillaje, Herramientas,...	2.300			2.300	21%	483
Mobiliario	16.500			16.500	21%	3.465
Equipos informáticos	2.400		2.400		21%	0
Inmovilizado Inmaterial	850	1%				
Aplicaciones Informáticas	850			850	21%	179
Inmovilizado financiero	3.200	3%				
Fianza del local	3.200			3.200		0
Total Circulante	62.470	50%				
Existencias Iniciales	21.150	17%				
Menú miércoles a viernes mediodía	2.500			2.500	21%	525
Menú miércoles a viernes noche	4.600			4.600	21%	966
Menú viernes a domingo mediodía	6.550			6.550	21%	1.376
Menú viernes a domingo mediodía	7.500			7.500	21%	1.575
Realizable	16.296	13%	2.400	80.800		16.296
Hacienda Pública IVA soportado	16.296					
Tesorería inicial / Disponible	25.024	20%				
Total Activo	124.520	100%				

Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla en qué consiste cada inversión:

Fianza del local

Como se ha explicado con anterioridad, se ha optado por alquilar un local de 305 m2 situado en Plaza Galicia, Alicante. Su coste es de 1.600€/mes, con un precio de 5,25€/m2. Habrá que desembolsar dos meses en concepto de fianza.

El coste de la fianza es de 3.200€.

Instalaciones

Una vez alquilado el local, está previsto realizar una gran reforma para adecuarlo a las condiciones de CubEat y a la imagen que se quiere proyectar del negocio.

La reforma consistirá en dividir el establecimiento en cubículos, además de modernizar el conjunto del local y cumplir con la normativa que se exige a los restaurantes. Éste se encontrará dividido en tres zonas claramente diferenciadas: zona de cubículos, cocina y almacén, además de obviamente contar con baños tanto para los consumidores como para el personal. También se invertirá en reformar la fachada, ya que será lo primero que vean los clientes, por lo que tendrá que dar una buena impresión y tener un rótulo atractivo.

El coste estimado en instalaciones se cifra en 24.500€.

Mobiliario

El coste en mobiliario para completar la adecuación del local será de 16.500€.

Cada cubículo será decorado de forma distinta, estando inspirados en diferentes culturas. Esto hará que la experiencia en el local nunca sea igual a la anterior.

Maquinaria

En lo respectivo a la maquinaria necesaria para ejercer la actividad habitual de CubEat, se invertirá en una cocina profesional, cámaras frigoríficas, hornos, lavavajillas...

El coste será de 12.300€.

Equipos informáticos

En cuanto a los equipos informáticos necesarios para la actividad, como pueden ser las tablets que encontraremos en cada uno de los cubículos o TPV táctil, se realizará una aportación de éstos estimándose su valor en 2.400€.

Herramientas

Se calcula un desembolso aproximado de 2.300€ en concepto de herramientas, tanto para sala como para cocina.

Existencias

La inversión en existencias se ha calculado teniendo en cuenta los diferentes menús disponibles para el comensal explicados con anterioridad. Se estima un coste de 21.150€.

A continuación observamos el plan de inversión del negocio a tres años:

Figura 12: Plan de inversión a tres años.

Concepto	Estimación Inicial	2.022	2.023	2.024
Total Inmovilizado	62.050	54.414	46.777	39.141
Inmovilizado Material	58.000	58.000	58.000	58.000
A.A.I.M.		7.356	14.712	22.068
Inmovilizado Inmaterial	850	850	850	850
A.A.I.I.		281	561	842
Inmovilizado financiero	3.200	3.200	3.200	3.200
Gastos Amortizables Netos	0	0	0	0
Total Circulante	62.470	80.001	97.171	102.166
Existencias	21.150	21.150	22.842	23.413
Realizable	16.296	0	0	0
Tesorería	25.024	58.851	74.329	78.753
Total Inversión	124.520	134.415	143.948	141.306

Fuente: elaboración propia

Como vemos el inmovilizado se reducirá debido a la amortización acumulada de éste, mientras que el circulante aumentará en gran medida gracias al crecimiento de la tesorería.

5.11.2. FINANCIACIÓN.

CubEat cuenta con un único propietario y por el momento no existen inversores interesados en financiar la puesta en marcha del proyecto. Por ello, para poder financiar todas las inversiones que se han visto en el punto anterior será necesario buscar financiación de fuentes ajenas a través de un crédito.

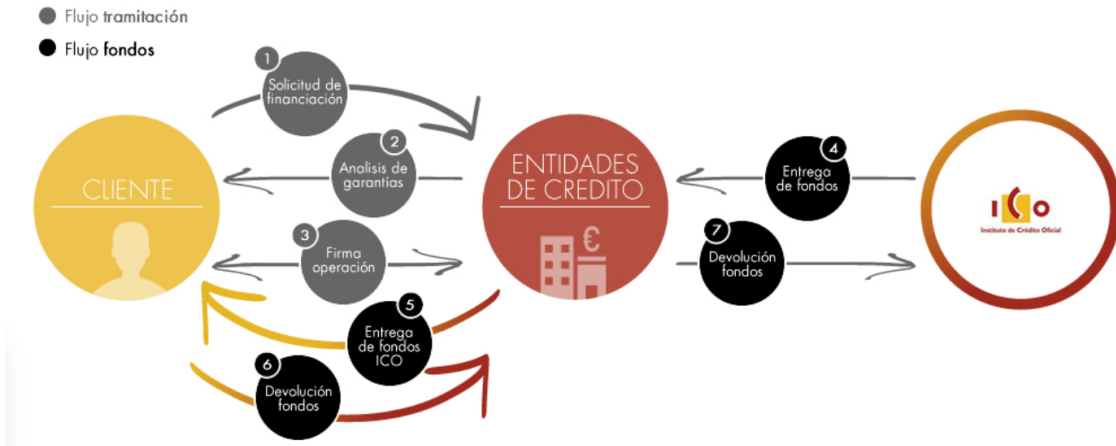
La financiación corresponde al patrimonio neto y al pasivo de la sociedad. En el patrimonio neto encontraremos los fondos aportados por el propietario de CubEat en forma de capital social. En él, también se recogerán los resultados del negocio; los positivos se repartirán a las reservas y los negativos se descontarán en el patrimonio neto.

En cuanto a la financiación externa se realizará por medio de entidades de crédito y aparecerá en el pasivo de la sociedad. De las diferentes opciones disponibles, al tratarse de una inversión elevada se recurrirá a una financiación a largo plazo, en este caso se opta por solicitar un préstamo ICO, a través del cual el Instituto de Crédito Oficial facilitará los fondos con las entidades de crédito como intermediarios. Será la entidad de crédito correspondiente la encargada de estudiar la solicitud de propuesta y decidir sobre su aprobación, asumiendo ésta el riesgo de la no devolución de dicho crédito.

Se opta por esta línea de crédito ya que está indicada para emprendedores y está especialmente pensada para proyectos de inversión y para necesidades de liquidez, además de proyectos de digitalización.

Éstos también ofrecen condiciones más ventajosas que las entidades bancarias, como intereses y comisiones más beneficiosas.

Figura 13: Esquema de funcionamiento línea ICO.



Fuente: ico.es

Por lo tanto, los recursos de financiación utilizados se estructuran de la siguiente forma:

- Capital aportado por el propietario: 60.000€.
- Préstamo ICO: 40.000€ a devolver en 5 años.

Se aplica un tipo de interés del 5,6% fijo, siendo la cuota constante.

Por lo tanto, en la siguiente figura se puede observar cómo se estructuraría el pasivo de la empresa. Se puede observar como los recursos propios y ajenos quedan equilibrados.

Figura 14: Pasivo de CubEat.

	Importe	%
Recursos Propios	60.000	48%
Capital	57.600	46%
Aportaciones no dinerarias	2.400	2%
Recursos Ajenos	64.520	52%
Créditos Largo Plazo	40.000	32%
Acreedores L.P. Financieros	40.000	32%
Créditos a Corto Plazo	24.520	20%
Acreedores C.P. Financieros	24.520	20%
Total Pasivo	124.520	100%

Figura: elaboración propia

Por otro lado, a continuación se recoge el cuadro de amortización del crédito solicitado.

Figura 15: Amortización del crédito solicitado por CubEat.

Capital del Crédito	40.000	Sumatorio Primer año:	
Interés	5,6%	Cuotas	9.191
Años	5	Intereses	2.059
Nº. Pagos por año	12	Capital	7.132
Sumatorio Segundo año:		Sumatorio Tercer año:	
Cuotas	9.191	Cuotas	9.191
Intereses	1.649	Intereses	1.216
Capital	7.542	Capital	7.975

Fuente: elaboración propia

5.11.3. ESTIMACIÓN DE VENTAS.

En la siguiente tabla se va a proceder a calcular los ingresos estimados correspondientes según las ventas del negocio.

Figura 16: Estimación de ventas de CubEat.

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Menú miércoles a viernes mediodía	Unidades	50	158	164	174	170	178	188	198	190	198	204	224	2.096
	16,00	800	2.528	2.624	2.784	2.720	2.848	3.008	3.168	3.040	3.168	3.264	3.584	33.536
Menú miércoles a viernes noche	Unidades	70	178	184	194	190	198	208	218	210	218	224	244	2.336
	16,50	1.155	2.937	3.036	3.201	3.135	3.267	3.432	3.597	3.465	3.597	3.696	4.026	38.544
Menú viernes a domingo mediodía	Unidades	40	448	458	470	464	478	484	500	488	494	500	518	5.342
	24,00	960	10.752	10.992	11.280	11.136	11.472	11.616	12.000	11.712	11.856	12.000	12.432	128.208
Menú viernes a domingo mediodía	Unidades	60	468	478	490	484	498	504	520	504	514	520	538	5.578
	24,50	1.470	11.466	11.711	12.005	11.858	12.201	12.348	12.740	12.348	12.593	12.740	13.181	136.661
Total		4.385	27.683	28.363	29.270	28.849	29.788	30.404	31.505	30.565	31.214	31.700	33.223	336.949

Fuente: elaboración propia

Se estiman unos ingresos anuales de 336.949€.

El cálculo se ha realizado estableciendo un ticket medio según los precios estipulados de los menús y las bebidas, además de la asistencia estimada al local dividida en meses.

Se ha considerado que la asistencia al local irá aumentando progresivamente gracias a acciones de marketing y publicidad.

Esta asistencia al local, como se ha explicado en apartados anteriores, se divide en turnos, estableciéndose dos turnos de comidas y dos turnos de cenas.

5.11.4. ESTIMACIÓN DE COSTES VARIABLES.

A continuación se recogen los costes variables, que dependen de las necesidades del negocio en cada momento. Aun así, para el estudio de los gastos se ha realizado una estimación de los costes de compra relacionados con las materias primas, ya que éste será el principal coste variable al que tendrá que hacer frente el negocio.

Figura 17: Estimación de costes variables de CubEat.

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Menú miércoles a viernes mediodía	4,20	210	664	689	731	714	748	790	832	798	832	857	941	8.803
Menú miércoles a viernes noche	4,35	305	774	800	844	827	861	905	948	914	948	974	1.061	10.162
Menú viernes a domingo mediodía	6,30	252	2.822	2.885	2.961	2.923	3.011	3.049	3.150	3.074	3.112	3.150	3.263	33.655
Menú viernes a domingo mediodía	6,45	387	3.019	3.083	3.161	3.122	3.212	3.251	3.354	3.251	3.315	3.354	3.470	35.978
Total Compras	Total	1.154	7.279	7.458	7.696	7.586	7.832	7.994	8.284	8.037	8.207	8.335	8.736	88.598

Fuente: elaboración propia

El cálculo se realiza teniendo en cuenta el precio estimado que tendrá el aprovisionamiento de cada menú existente y la asistencia mensual al local.

Se observa que estos costes de compras lógicamente van en aumento de forma paralela al aumento en la asistencia al local, ya que se deberá destinar más materia prima cuantos más clientes acudan al local.

5.11.5. ESTIMACIÓN DE COSTES FIJOS.

A continuación, por medio del cuadro de pérdidas y ganancias podemos observar los costes fijos esperados del negocio y su correspondiente actividad.

Son los siguientes:

Figura 18: estimación de costes fijos de CubEat.

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ventas	4.385	27.683	28.363	29.270	28.849	29.788	30.404	31.505	30.565	31.214	31.700	33.223	336.949	100%
Costes variables de compra y venta	1.154	7.279	7.458	7.696	7.586	7.832	7.994	8.284	8.037	8.207	8.335	8.736	88.598	26%
Margen Bruto a/Ventas	3.232	20.404	20.905	21.574	21.264	21.956	22.410	23.221	22.528	23.007	23.365	24.487	248.352	74%
Sueldos y Salarios	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	8.233	98.800	29%
Cargas Sociales	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397	40.767	12%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	1.730	20.760	6%
Servicios de profesionales indep.	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800	45.600	14%
Material de oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	0%
Publicidad y propaganda	6.000								6.000				12.000	4%
Primas de Seguros	1.500												1.500	0%
Mantenimiento y reparación	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1%
Arrendamientos	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200	6%
Total Gastos Explotación	26.441	18.941	18.941	18.941	18.941	18.941	18.941	18.941	24.941	18.941	18.941	18.941	240.787	71%
Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-23.209	1.464	1.965	2.633	2.323	3.015	3.469	4.281	-2.412	4.066	4.424	5.547	7.564	2%
Gastos Financieros	187	184	181	179	176	173	170	167	165	162	159	156	2.059	1%
Resultado Financiero	-187	-184	-181	-179	-176	-173	-170	-167	-165	-162	-159	-156	-2.059	-1%
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	-23.396	1.280	1.783	2.455	2.147	2.842	3.299	4.113	-2.577	3.904	4.265	5.390	5.506	2%
Resultado del Periodo antes Imp.	-23.396	1.280	1.783	2.455	2.147	2.842	3.299	4.113	-2.577	3.904	4.265	5.390		
Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.	-23.396	-22.116	-20.333	-17.878	-15.731	-12.889	-9.590	-5.477	-8.054	-4.150	115	5.506		2%
Beneficio Bruto:	5.506													
Provision Impuestos:						1.376								
Beneficio Neto:													4.129	

Fuente: elaboración propia

En el cuadro se encuentran detallados todos los costes que tendrá el negocio con sus respectivos importes. Podemos observar como el coste fijo más grande al que tiene que hacer frente el negocio es el correspondiente a los sueldos y salarios de la plantilla representando un 29% del total. Con significativa diferencia lo sigue el coste de los servicios profesionales independientes y las cargas sociales del negocio, representando un 14% y 12% respectivamente.

Analizando el resultado producido por estos costes y los respectivos ingresos por ventas observamos que en los primeros meses de actividad del negocio se arrastran las pérdidas producidas en el mes de enero, debido en parte al elevado desembolso en publicidad del negocio que se producirá dicho mes, que se volverá a repetir en septiembre. Con todo esto, el resultado del negocio a final del período es positivo, siendo el beneficio neto de 4.129€.

Por lo tanto, deducimos que los costes son apropiados para la estructura de CubEat, ya que los ingresos por ventas cubrirán estos gastos permitiéndonos obtener beneficios.

5.11.6. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES.

Figura 19: Cuenta de Pérdidas Y Ganancias de CubEat a tres años.

Conceptos	2.022	% / Ventas	2.023	% / Ventas	Variación	2.024	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	336.949	100%	363.905	100%	8,0%	373.003	100%	2,5%
Costes variables de compra y venta	88.598	26%	95.685	26%	8%	98.077	26%	3%
Coste de la M.O.D.	0		0		6%	0		6%
Margen Bruto s/Ventas	248.352	74%	268.220	74%	8%	274.925	74%	2%
Sueldos y Salarios	98.800	29%	100.776	28%	6%	102.792	28%	6%
Cargas Sociales	40.767	12%	41.582	11%	6%	42.414	11%	6%
Tributos: IAE, IBI, ...	0		0		6%	0		6%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	20.760	6%	22.006	6%	6%	23.326	6%	6%
Servicios de profesionales indep.	45.600	14%	48.336	13%	6%	51.236	14%	6%
Material de oficina	360	0%	382	0%	6%	404	0%	6%
Publicidad y propaganda	12.000	4%	12.720	3%	6%	13.483	4%	6%
Primas de Seguros	1.500	0%	1.590	0%	6%	1.685	0%	6%
Trabajos realizados por otras empresas	0		0		6%	0		6%
Mantenimiento y reparación	1.800	1%	1.908	1%	6%	2.022	1%	6%
Arrendamientos	19.200	6%	20.352	6%	6%	21.573	6%	6%
Dotación Amortizaciones	0		7.637	2%		7.637	2%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		4%	0		4%
Total Gastos Explotación	240.787	71%	257.288	71%	7%	266.573	71%	4%
Res. Ord. antes Int. e Imp.	7.564	2%	10.931	3%	45%	8.352	2%	-24%
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	2.059	1%	1.649	0%	-20%	1.216	0%	-26%
Resultado Financiero	-2.059	-1%	-1.649	0%	20%	-1.216	0%	26%
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)	5.506	2%	9.282	3%	69%	7.137	2%	-23%
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	5.506	2%	9.282	3%	69%	7.137	2%	-23%
Provisión Impuestos	1.376	0%	2.321	1%		1.784	0%	-23%
Resultado del Periodo	4.129	1%	6.962	2%	69%	5.352	1%	-23%

Fuente: elaboración propia

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias permite observar si la empresa se encuentra en beneficios o pérdidas, además de mostrar las causas de ese resultado.

Se puede observar como el resultado neto de los tres años analizados es positivo. Este beneficio se incrementará en gran medida tras el primer año de actividad y se prevé que en los siguientes períodos dicho aumento se estabilice y se produzca de forma progresiva. Como vemos, aunque los gastos se incrementan, lo hacen en mayor medida los ingresos por ventas.

Para su estudio, tras analizar las variaciones de ventas estatales en el sector y teniendo en cuenta el IPC que muestra el Instituto Nacional de Estadística, se ha estimado un incremento de las ventas netas del 8% para el

año 2023. Por otro lado, para el año 2024 se estima un aumento del 2,5% en cuanto a ventas, estabilizando dicho crecimiento.

También se tiene en cuenta que el aumento de ventas se debe en parte a los esfuerzos realizados en publicidad, que darán sus frutos aumentando la asistencia al local y la aceptación de éste por parte de los consumidores.

Por otro lado, para el cálculo de los costes se ha fijado un aumento del IPC del 6% debido a la situación de inflación económica en la que se encuentra el país.

5.11.7. BALANCES PREVISIONALES.

Figura 20: Balances previsionales de CubEat.

	Año 0		2.022		2.023		2.024	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	62.050	49,8%	62.050	43,7%	46.777	32,5%	39.141	27,7%
Inmovilizado Material Neto	58.000	46,6%	58.280	41,0%	43.288	30,1%	35.932	25,4%
Inmovilizado Inmaterial Neto	850	0,7%	570	0,4%	289	0,2%	9	0,0%
Inmovilizado Financiero	3.200	2,6%	3.200	2,3%	3.200	2,2%	3.200	2,3%
Gastos Amortizables Netos	0		0		0		0	
Activo Circulante	62.470	50,2%	80.001	56,3%	97.171	67,5%	102.166	72,3%
Existencias	21.150	17,0%	21.150	14,9%	22.842	15,9%	23.413	16,6%
Realizable	16.296	13,1%	0		0		0	
Tesorería	25.024	20,1%	58.851	41,4%	74.329	51,6%	78.753	55,7%
Total Activo	124.520	100,0%	142.051	100,0%	143.948	100,0%	141.306	100,0%
Recursos Propios	60.000	48,2%	64.129	45,1%	71.091	49,4%	76.443	54,1%
Capital	60.000	48,2%	60.000	42,2%	60.000	41,7%	60.000	42,5%
Reservas	0		0		4.129	2,9%	11.091	7,8%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		4.129	2,9%	6.962	4,8%	5.352	3,8%
Subvenciones	0		0		0		0	
Pasivo Exigible a largo Plazo	40.000	32,1%	32.868	23,1%	25.326	17,6%	17.351	12,3%
Financiación Largo Plazo	40.000	32,1%	32.868	23,1%	25.326	17,6%	17.351	12,3%
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores	0		0		0		0	
Pasivo Exigible a Corto Plazo	24.520	19,7%	45.054	31,7%	47.531	33,0%	47.512	33,6%
Entidades de Crédito	24.520	19,7%	24.520	17,3%	24.520	17,0%	24.520	17,4%
Acreedores Comerciales	0		8.736	6,1%	9.435	6,6%	9.670	6,8%
Salarios a Pagar	0		0		0		0	
Otros Acreedores (H.P.)	0		11.798	8,3%	13.576	9,4%	13.321	9,4%
Total Recursos Permanentes	100.000	80,3%	96.997	68,3%	96.417	67,0%	93.795	66,4%
Total Recursos Ajenos	64.520	51,8%	77.922	54,9%	72.857	50,6%	64.863	45,9%
Total Pasivo	124.520	100,0%	142.051	100,0%	143.948	100,0%	141.306	100,0%
Fondo de Maniobra	37.950	30,5%	34.948	24,6%	49.640	34,5%	54.654	38,7%

Fuente: elaboración propia

Los balances previsionales de CubEat nos van a permitir comparar la situación del negocio en sus primeros años de actividad.

Podemos observar como el activo fijo disminuye debido a la amortización acumulada del inmovilizado o como por otro lado, el activo circulante aumenta debido a la aceptación del negocio por parte del público, aumentando la tesorería del negocio en gran medida.

Destaca el aumento de los recursos propios gracias a los beneficios obtenidos durante el ejercicio y las reservas correspondientes.

Por último, observamos que el fondo de maniobra del negocio es positivo a largo plazo, hecho importante ya que indica que la empresa se encuentra en una situación de equilibrio y que podrá hacer frente sin problema a los pagos a corto plazo, al mismo tiempo que se podrán realizar las inversiones que sean necesarias para su desarrollo. Dicho de otra forma, el activo corriente se encuentra financiado por los recursos permanentes.

En resumen, la situación financiera del negocio es positiva a largo plazo. Aún así, al encontrar un fondo de maniobra elevado, se estudiará el mejor modo de invertir ese exceso de fondos con el objetivo de obtener mayor rentabilidad en el negocio.

5.11.8. RATIOS ECONÓMICOS.

Figura 21: Ratios económicos (ROE, ROI y ROS).

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2.022	2.023	2.024
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)	$\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios} \times 100$	6,44%	9,79%	7,00%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)	$\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Activo Total} \times 100$	5,33%	7,59%	5,91%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	$\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas Netas} \times 100$	2,24%	3,00%	2,24%

Fuente: elaboración propia

- **Retorno sobre Inversión**

El ROE (Return On Equity) se encarga de medir la rentabilidad del negocio sobre sus recursos propios. El resultado de este ratio indica que CubEat es rentable y que esta rentabilidad aumentará en mayor medida, ya que se están utilizando los recursos propios eficientemente.

- **Retorno sobre Activo**

El ROI (Return On Investment) indica la capacidad de generar ganancias utilizando los activos de la empresa. Por regla general se entiende que una empresa es rentable cuando supera el 5% en este ratio. Como vemos, así es, además crecerá en los próximos períodos, lo que nos indica que el negocio se irá volviendo más eficiente con el paso del tiempo, debido en gran medida al incremento en las ventas.

Se observa que el resultado del ROE es mayor que el del ROI. Esto indica que aumenta la rentabilidad financiera, ya que se ha financiado con deuda parte del activo.

- **Margen sobre Ventas**

El ROS (Return On Sales) explica el beneficio objetivo de las ventas llevadas a cabo por el negocio, teniendo en cuenta los costes necesarios para poder realizar dichas ventas.

Como se observa los primeros años del negocio el margen sobre ventas no será elevado pero sí se irá incrementando, al igual que en los ratios anteriores, ya que se estima que el IPC se estabilice, lo que contribuirá a que los costes variables aumenten en menor medida que los ingresos por ventas.

5.11.9. RATIOS FINANCIEROS.

Figura 22: Ratios financieros (Liquidez, Disponibilidad y Endeudamiento).

Ratios Financieros	Fórmulas	2.022	2.023	2.024
1. Liquidez				
	$(\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Exigible a Corto}$	1,31	1,56	1,66
2. Disponibilidad				
	$\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Exigible a Corto}$	1,78	2,04	2,15
3. Endeudamiento o Apalancamiento				
	$\text{Pasivo Exigible Total} / \text{Recursos Propios}$	1,22	1,02	0,85

Fuente: elaboración propia

- Ratio de Liquidez (Acid Test)

El ratio de liquidez, en este caso calculamos la liquidez inmediata, nos da información acerca de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo con sus activos más líquidos, es decir, caja y bancos.

El resultado, como vemos, es mayor que 1, que es el valor a partir del que se considera poder decir que se cuenta con una buena posición en cuanto a solvencia se refiere. En esta situación los activos líquidos son más elevados que el pasivo exigible a corto plazo, por lo que podemos decir que se posee estabilidad financiera.

- Ratio de Disponibilidad (Liquidez General)

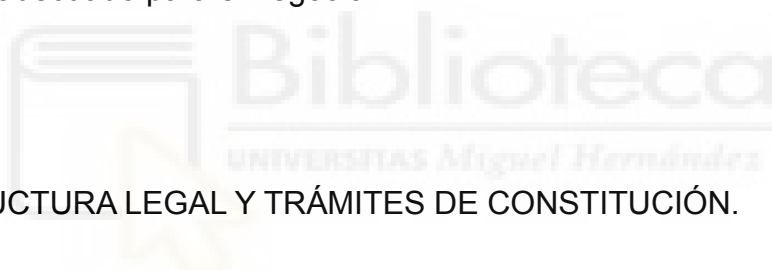
El ratio de disponibilidad, referido a la liquidez general del negocio, mide la capacidad de la empresa a través del activo circulante, en el que incluimos las existencias respecto al ratio de liquidez o acid test calculado anteriormente, para hacer frente al pasivo exigible a corto plazo.

Los datos nos indican que CubEat posee liquidez para afrontar su exigible a corto plazo, ya que el activo circulante es mayor que el pasivo exigible a corto plazo.

- **Ratio de Endeudamiento o Apalancamiento**

Este ratio muestra la parte del activo del negocio que se financia mediante deuda, es decir, explica cómo se financia CubEat.

El resultado hace ver que CubEat cuenta con un nivel considerable de endeudamiento al comienzo, pero que éste disminuye en los siguientes períodos. Esto se debe a la gran inversión que se realiza al inicio de la actividad. Con el paso de los períodos se alcanza un nivel de endeudamiento sostenible y adecuado para el negocio.



5.12. ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.

5.12.1. ESTRUCTURA LEGAL.

Tras analizar las diferentes opciones, se ha decidido que CubEat va a ser constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada o S.L. Dichas sociedades se regulan por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Se ha optado por este tipo de sociedad por ventajas como las siguientes:

- La que da sentido a su nombre, la responsabilidad frente a acreedores limitada únicamente al capital aportado y a los bienes a nombre de la sociedad.

- El capital mínimo exigido es de 3.000€, no siendo excesivamente elevado, al igual que los costes de constitución, 600€. Además el capital a aportar podrá ser destinado posteriormente a inversiones o a cubrir liquidez.
- Permite que sea unipersonal, siendo perfecta para CubEat, cuyo único socio será Sergio Maciá.
- Tanto la formación como la gestión de la sociedad es más sencilla, refiriéndonos a los trámites burocráticos, en comparación con otros tipos de sociedades.
- Permite una organización flexible de ésta.
- A partir de un determinado nivel de beneficios, los impuestos son menores que los de los autónomos, además de poder optar a ayudas y subvenciones.
- Las sociedades tienen ventajas a la hora de acceder a créditos bancarios debido a su mejor imagen.

En cuanto a los aspectos menos buenos de crear una S.L. encontramos que la garantía limitada, que por un lado es un aspecto óptimo, puede ser un obstáculo a la hora de recibir financiación por parte de acreedores. Otro inconveniente podría ser que es necesario desembolsar el 100% del capital social en el momento de la constitución, por lo que si no se iniciara la actividad al mismo tiempo, ese dinero quedaría inmovilizado en la S.L.

Aún así, se considera que las ventajas superan ampliamente a los inconvenientes que supone la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, por lo que se ha optado por esta decisión.

5.12.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.

A continuación se detallan los trámites a realizar para poder llevar a cabo la constitución de la sociedad:

Primeramente, a través del “Certificado Negativo de Denominación Social”, nos aseguraremos que el nombre que se le quiere dar a la sociedad se encuentra libre en el Registro Mercantil para así poder utilizarlo. Se registra en el Registro Mercantil Central, pudiendo hacerlo de manera online. El nombre propuesto quedará reservado durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro ante notario.

Tras haber obtenido el certificado, el siguiente paso será crear una cuenta bancaria a nombre de la empresa e ingresar los 3000€ de capital mínimo exigido. Más tarde se deberá presentar un certificado de ese ingreso emitido por el banco ante notario. Podremos disponer del capital social una vez se presente en el banco el alta en Hacienda y las correspondientes escrituras selladas por el propio Registro Mercantil.

En este caso, el socio deberá redactar los Estatutos Sociales de la empresa, donde se recogen las normas que existirán en ésta. Más tarde se añadirán a la escritura pública.

Posteriormente, el socio procederá a firmar la escritura pública en la notaría aportando también los documentos y certificados realizados con anterioridad como son los Estatutos Sociales, el Certificado Negativo de Denominación Social original, el Certificado Bancario de la aportación del capital social y el DNI original del socio.

El siguiente paso es obtener el Número de Identificación Fiscal (NIF) en Hacienda, además de las etiquetas y tarjetas de identificación. Deberemos aportar el Modelo 036 cumplimentado, una fotocopia del DNI y la fotocopia de

la Escritura de Constitución de la sociedad. Esto nos permitirá hacer el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

A continuación deberemos presentarnos en la Administración tributaria correspondiente para darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Al estar exentos de dicho impuesto, ya que la cifra de negocio no será superior a 1.000.000€ anuales, solo se aportará el Modelo 036 indicando los epígrafes escogidos.

Seguidamente, habrá que darse de alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores, rellenando el Modelo 036 y aportando el NIF y el documento de alta en el IAE.

En un plazo de dos meses desde la obtención de la Escritura de Constitución, la sociedad se tendrá que haber inscrito en el Registro Mercantil de Alicante en este caso, donde fijamos el domicilio social de la empresa. Para este paso los documentos a aportar serán la copia de la Escritura de Constitución de la sociedad, el Certificado Negativo de Denominación Social, el documento que acredite que se ha pagado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y la copia del NIF provisional.

Por último, habrá que volver a Hacienda para esta vez cambiar la tarjeta provisional del NIF por la definitiva. A partir de ese momento, la creación de la Sociedad Limitada es efectiva.

Para poder iniciar la actividad, también habrá que realizar trámites como el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, realizar la solicitud de apertura, realizar la solicitud del número de patronal, legalizar los libros de sociedades o registrar la imagen del logo de CubEat, entre otros.

5.13. VALORACIÓN DEL RIESGO Y CONCLUSIONES.

A lo largo del desarrollo de este plan de negocio se han expuesto y analizado cada uno de los aspectos relevantes que se deben tener en cuenta a la hora de crear la empresa, desde la situación actual del sector de la restauración hasta el análisis pormenorizado del negocio.

Empezando por la situación que vive ahora mismo el sector, se observa que la pandemia ha afectado de gran forma al sector, llevando al cierre de muchos negocios de la hostelería. En la actualidad el sector se encuentra en un proceso de recuperación, frenado en parte por la situación de inflación global que vive el planeta. Aun así las previsiones son positivas, la asistencia a bares y restaurantes se ha disparado y se espera que para el año 2023 se recuperen niveles pre pandemia.

Por otro lado, se han puesto de manifiesto las tendencias más destacadas del sector como son la sostenibilidad, el vegetarianismo/veganismo o la comida saludable. CubEat contará con productos que se adecuen a estas tendencias que se encuentran en auge y se esforzará por conseguir ser un restaurante sostenible. También se hace alusión a una tendencia, quizá la más relevante, que afecta directamente a la estructura del sector, la digitalización. El proceso de digitalización se ha acelerado vertiginosamente este último año en el sector de la restauración y no es algo pasajero, ha llegado para quedarse. Será muy importante a la hora de crear el negocio tener en cuenta todo lo que nos pueden ofrecer las herramientas digitales, ya que facilitan muchas tareas de la actividad de la empresa. La digitalización va a reinventar los negocios tal y como los conocemos, por eso CubEat quiere ser el negocio del futuro: moderno, automatizado y eficiente.

CubEat nace con la idea de ser un negocio innovador, de llevar el concepto de restaurante a otro plano diferente al que conocemos, por medio de ideas transgresoras y ofreciendo experiencias únicas a los consumidores. Para

ello, parte de su principal elemento diferenciador, los cubículos, que ofrecen una experiencia más privada e íntima al cliente.

Se escoge Alicante como la ciudad ideal para el desarrollo del proyecto ya que es una ciudad joven, en constante desarrollo y con mucha vida, donde la gente tiene una gran tradición con el sector de la restauración. Posee una buena red de comunicaciones que la hace accesible para el conjunto de la población, lo que facilita la asistencia al local. Éste, se encuentra situado en una zona céntrica de la ciudad de Alicante, donde el flujo de gente es elevado y es visible para un gran número de personas, lo que nos hace indicar que la asistencia será elevada.

Por último, en cuanto al análisis del plan económico-financiero, los datos nos muestran que es necesario un gran desembolso inicial en concepto de inversión para poder costear los gastos de reforma, mobiliario, aprovisionamiento... Por ello se tendrá que recurrir a un préstamo además del capital social invertido por el propietario. Aun así, esta inversión se recuperará, ya que las estimaciones de ingresos y costes muestran que el negocio sería rentable y empezaría a obtener beneficios desde el primer año de funcionamiento. Éstos irían a más en los próximos años debido a que está previsto que la asistencia aumente progresivamente y con ella los ingresos, gracias a las distintas labores de marketing y publicidad realizadas.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- **Alquiler de local en Plaza Galicia.**

www.idealista.com (Visitado el 23/03/22)

<https://www.idealista.com/inmueble/97142743/>

- **Análisis CAME.**

www.economipedia.es (Visitado el 16/03/22)

[https://economipedia.com/definiciones/analisis-came.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20\(por%20sus,la%20posici%C3%B3n%20de%20una%20empresa.](https://economipedia.com/definiciones/analisis-came.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20(por%20sus,la%20posici%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

- **Así impacta la digitalización en negocios de restauración.**

www.blog.orange.es (Visitado el 17/02/22)

<https://blog.orange.es/innovacion/digitalizacion-restauracion/#>

- **¿Cómo crear una Sociedad Limitada?**

www.infoautonomos.com (Visitado el 23/05/22)

<https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

- **Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.**

www.dogv.gva.es (Visitado el 14/03/22)

https://dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/2009/D_2009_007_ca_D_2010_054.pdf

- **Decreto 54/2010, de 31 de marzo, del Consell, por el que se modifica el Decreto 7/2009, de 9 de enero, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 6239 de 06 abril 2010).**

www.dogv.gva.es (Visitado el 14/03/22)

https://dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&sig=003692%2F2010

- **Demografía Alicante.**

www.documentacion.diputacionalicante.es (Visitado el 19/03/22)

http://documentacion.diputacionalicante.es/pr_pobl.asp

- **Digitalización de los restaurantes, el reto de la hostelería española.**

www.hosteleo.com (Visitado el 19/02/22)

<https://hosteleo.com/blog/digitalizacion-de-los-restaurantes-el-reto-de-la-hosteleria-espanola/#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20de%20los%20restaurantes%20y%20de%20la%20hosteler%C3%ADa%20consiste%20en%20que%20cada%20negocio%20sea%20todav%C3%ADa%20m%C3%A1s%20eficiente.>

- **Estudio digitalización de la hostelería.**

www.segittur.es (Visitado el 17/02/22)

<https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/09/ESTUDIO-DIGITALIZACION-HOSTELERIA-EN-ESPANA.pdf>

- **Evaluación anual de la tasa de ahorro de los hogares.**

www.epdata.es (Visitado el 03/02/22)

<https://www.epdata.es/buscador?texto=evolucion%20anual%20de%20la%20tasa%20de%20ahorro%20de%20los%20hogares>

- **Evolución de la contratación en el sector hostelero.**

www.randstad.es (Visitado el 05/03/22)

<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-verano-genero-mas-de-900-000-contratos-en-hosteleria-400-000-mas-que-el-ano-pasado-pero-un-29-inferior-a-antes-de-la-pandemia/>

- **Evolución de la facturación del sector servicios en España.**

www.epdata.es (Visitado el 05/03/22)

[https://www.epdata.es/buscador?texto=Variaci%C3%B3n%20anual%20de%20la%20facturaci%C3%B3n%20en%20el%20sector%20de%20la%20restauraci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a&pagina=1&tipo=2&opciones=%5B%7B%22id%22%3A264%2C%22nombre%22%3A%22Territorio%20Brit%C3%A1nico%20del%20Oc%C3%A9ano%20%20%20C3%8Dndico\(Pa%C3%ADs\)%22%2C%22activo%22%3Afalse%7D%5D](https://www.epdata.es/buscador?texto=Variaci%C3%B3n%20anual%20de%20la%20facturaci%C3%B3n%20en%20el%20sector%20de%20la%20restauraci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a&pagina=1&tipo=2&opciones=%5B%7B%22id%22%3A264%2C%22nombre%22%3A%22Territorio%20Brit%C3%A1nico%20del%20Oc%C3%A9ano%20%20%20C3%8Dndico(Pa%C3%ADs)%22%2C%22activo%22%3Afalse%7D%5D)

- **Evolución del índice de precios de consumo.**

www.epdata.es (Visitado el 03/02/22)

[https://www.epdata.es/buscador?texto=evolucion%20del%20indice%20de%20precios%20de%20consumo%20\(ipc\)&pagina=1&tipo=2&opciones=%5B%7B%22id%22%3A264%2C%22nombre%22%3A%22Territorio%20Brit%C3%A1nico%20del%20Oc%C3%A9ano%20%20%20C3%8Dndico\(Pa%C3%ADs\)%22%2C%22activo%22%3Atrue%7D%5D](https://www.epdata.es/buscador?texto=evolucion%20del%20indice%20de%20precios%20de%20consumo%20(ipc)&pagina=1&tipo=2&opciones=%5B%7B%22id%22%3A264%2C%22nombre%22%3A%22Territorio%20Brit%C3%A1nico%20del%20Oc%C3%A9ano%20%20%20C3%8Dndico(Pa%C3%ADs)%22%2C%22activo%22%3Atrue%7D%5D)

- **How covid impacted the international restaurant market.**

www.qsr magazine.com (Visitado el 06/02/22)

<https://www.qsr magazine.com/restaurant-operations/how-covid-impacted-international-restaurant-market>

- **ICO Empresa y Emprendedores.**

www.ico.es (Visitado el 21/05/22)

<https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

- **Índice de Precio de Consumo**

www.ine.es (Visitado el 23/05/22)

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=50913>

- **La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones.**

Guerras y Navas, 2015 (Visitado el 03/22)

- **La recuperación del sector en 2022 condicionada por la evolución de la pandemia, la subida de los precios y el fin de las ayudas.**

www.hosteleriadigital.es (Visitada el 06/02/22)

<https://www.hosteleriadigital.es/2021/12/21/la-recuperacion-del-sector-en-2022-estara-condicionada-por-la-evolucion-de-la-pandemia-la-subida-de-los-precios-y-el-fin-de-las-ayudas-a-la-hosteleria/>

- **La restauración se aferra a la tecnología para sobrevivir.**

www.foodretail.es (Visitado el 10/02/22)

https://www.foodretail.es/horeca/restauracion-tecnologia-supervivencia-crisis-covid_0_1523847620.html

- **La transformación en la restauración, ¿necesaria o impuesta?**

www.turijobs.com (Visitado el 15/02/22)

<https://www.turijobs.com/blog/la-transformacion-en-le-restauracion-necesaria-o-impuesta/>

- **Qué es la transformación digital y por qué es necesaria para cualquier negocio.**

www.ttandem.com (Visitado el 19/02/22)

<https://www.ttandem.com/blog/que-es-la-transformacion-digital-y-por-que-es-necesaria-para-cualquier-negocio/>

- **Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.**

www.boe.es (Visitado el 14/03/22)

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-809>

- **Tendencias en nuevas tecnologías para restaurantes.**

www.escualamarketinggastronomico.net (Visitado el 08/02/22)

<https://escuelamarketinggastronomico.net/tendencias-en-nuevas-tecnologias-para-restaurantes/>

- **The future of the restaurant industry after covid. 7 trends that will outlast the pandemic.**

www.get.apibase.com (Visitado el 08/02/22)

<https://get.apibase.com/restaurant-future-after-covid/>

- **The Restaurant Industry, A Global Perspective.**

www.medium.com (Visitado el 05/02/22)

<https://medium.com/@CravyHQ/the-restaurant-industry-a-global-perspective-26cea1b91701>

- **Transformación digital en empresas de restauración.**

www.retaintechologies.com (Visitado el 15/02/22)

<https://retaintechologies.com/transformacion-digital-en-empresas-de-restauracion/>

- **Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos.**

www.powerdata.es (Visitado el 23 /02/22)

<https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

