



UNIVERSITAS
Miguel Hernández



“Plan de negocio para un restaurante estrella Michelin”

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Administración de empresas

Trabajo Fin de Grado

Curso Académico 23/24

Irene Ramón Bri

Noelia Hernández Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	4
Capítulo 1. Introducción al proyecto	6
1.1 Introducción.....	6
1.2. Objetivos	7
1.3. Motivación proyecto	7
Capítulo 2. Definición del negocio. Modelo Canvas.	8
Capítulo 3. Definición del producto o servicio.....	9
3.1 Necesidades que cubre el servicio.....	9
3.2 Evolución futura del producto/servicio.....	10
Capítulo 3. Equipo promotor.....	10
Capítulo 4. Misión, visión, valores y cultura.....	11
Capítulo 5. Análisis del entorno	12
5.1 Análisis del macroentorno. PESTEL	12
5.1.1 Factores políticos.....	12
5.1.2 Factores económicos.....	13
5.1.3 Factores sociales	13
5.1.4 Factores Tecnológicos	14
5.1.5 Factores ecológicos	14
5.1.6 Factores legales.....	15
5.2 Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	15
5.2.1 Amenaza de nuevos competidores en la industria.....	15
5.2.2 Amenaza de nuevos productos y servicios	15
5.2.3 El poder de los clientes.....	16
5.2.4 El poder de los proveedores	16
5.2.5 Rivalidad competitiva	16

5.3 Matriz DAFO	16
Capítulo 6. Análisis del sector. Situación del sector actual	18
Capítulo 7. Análisis del mercado y competencia	20
7.1 Características del mercado.....	20
7.2 Características del cliente o consumidor.....	21
7.2.1 Hábitos de consumo	23
7.3 Características de la competencia	24
Capítulo 8. Plan de marketing	26
8.1 Política de producto	26
8.2 Política de precio.....	28
8.3 Política de distribución	28
8.4 Política de comunicación.....	28
Capítulo 9. Plan de operaciones del servicio.....	29
9.1 Estrategia de Operaciones.....	29
9.2 Operaciones del servicio	30
9.2.1 Elaboración en la cocina de las comandas	30
9.2.2 Almacenamiento y revisión de los productos	30
9.2.3 Compras y pedidos a proveedores	31
9.2.4 Atención al cliente	31
9.2.4 Limpieza del establecimiento	32
9.3 Infraestructuras	32
9.3.1 Compras de mobiliario y reformas	33
Capítulo 10. Plan de organización y recursos humanos	34
10.1 Personas necesarias. Funciones y responsabilidades.....	34
10.2 Sistema de contratación de personal y asesores externos	35
Capítulo 11. Plan económico-financiero	36
Capítulo 12. Estructura legal	44



RESUMEN

Con este proyecto se pretende estudiar la viabilidad y desarrollar un plan de negocio de un restaurante en la provincia de Alicante, concretamente en Benidorm, con aspiraciones a ser considerado restaurante de la guía Michelin. En este trabajo se expondrá la idea, motivación y objetivos de la empresa, así como diferentes modelos que existen para analizar a nuestro restaurante de alta cocina: Modelo Canvas, Fuerzas de Porter, PESTEL, DAFO, análisis del mercado y del sector, plan de marketing, comunicación, operaciones, económico-financiero, etc. En base a estos modelos y esquemas obtendremos la información que necesitamos para la puesta en marcha del negocio, oportunidad de mercado y el estudio de su viabilidad presente y futura. Las primeras previsiones económicas nos dicen que la creación de este proyecto podría ser una buena oportunidad de negocio, es por eso que mediante este plan de empresa reafirmaremos la viabilidad económica y financiera de Marea S.L.

Palabras clave: Restaurante, hostelería, restauración, Michelin, empresa, turismo, cocina, clientes.

ABSTRACT

This project aims to study the economic viability and develop a business plan for a restaurant in the province of Alicante, specifically in Benidorm, with aspirations to be considered a Michelin restaurant. This work will present the idea, motivation and objectives of the company, as well as different models that exist to analyze our haute cuisine restaurant: Canvas Model, Porter's Forces, PESTEL, SWOT, market and sector analysis, marketing plan, communication plan, operations plan, economic-financial plan, etc. Based on these models and schemes we will obtain the information we need for the start-up of the business, market opportunity and the study of its present and future viability. The first economic forecasts tell us that the creation of this project could be a good business opportunity, that is why through this business plan we will reaffirm the economic and financial viability of Marea S.L.

Key words: Restaurant, Michelin, business, tourism, cuisine, customers.



Capítulo 1. Introducción al proyecto

1.1 Introducción

El turismo es la principal fuente de ingresos para la economía española, es por eso que cuando hablamos de España la consideramos por un país de bares y restaurantes llegando a ser de los lugares del mundo con mayor número de este tipo de establecimientos por habitante, con un total de 279.516 en toda España en 2022. (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2022)

La previsión de crecimiento del sector presenta un escenario positivo ya que el Anuario de Hostelería espera un crecimiento del sector de la restauración entre el 5% y el 7% del PIB. Además, se ha reportado una cifra récord de empleo en hostelería superando los 1.9 millones de trabajadores en el mes de julio, de los cuales 1.445.647 forman parte de la restauración, un 3,9% más que en julio de 2022. (Hostelería de España, 2022)

Ante estos hechos, sumados al carácter social de la población y la cultura de ocio y gastronómica, se abren infinitas posibilidades para emprender en el sector servicios, lo que nos lleva a realizar este plan de negocio para la creación del restaurante denominado *Marea*.

Marea es la idea de dos hermanos, Irene y Fernando que gracias a sus estudios y experiencia en el sector de la restauración deciden llevar a cabo este proyecto de negocio. Se desarrollará un restaurante gourmet de comida española con aspiraciones a tener una estrella en la Guía Michelin.

España es un país de grandes y exclusivos restaurantes consiguiendo el quinto lugar mundial en restaurantes estrella Michelin con 247 estrellas solamente por detrás de Alemania, Italia, Japón y Francia.



Ilustración 1. Restaurantes estrella Michelin en España. Fuente: Guía Michelin

En este TFG se pretende elaborar un plan de negocio y estudiar la viabilidad económica y oportunidades en el sector de una empresa de restauración de nueva creación en la ciudad de Benidorm, con aspiraciones a ser considerada restaurante estrella Michelin, intentando reducir los precios para abarcar a más público objetivo.

1.2. Objetivos

El objetivo de este trabajo es crear un negocio de restauración que sea rentable y estudiar si existe la posibilidad de reducir los precios en los menús, aumentando así el público objetivo de la empresa. En definitiva, que en la medida de lo posible acudir a un restaurante de la guía estrella Michelin no sea un servicio de lujo para un determinado segmento de la población.

Se busca desarrollar un restaurante atractivo y diferenciado para el comensal, donde pueda vivir una experiencia y degustar gran variedad de platos.

1.3. Motivación proyecto

La motivación para desarrollar este negocio es el énfasis de sus creadores por innovar dentro del mundo de la gastronomía, sector en el que han crecido y se han formado a lo largo de los años. Además de esta motivación se busca que este nuevo modelo de negocio permita acercar el servicio ofrecido a más público objetivo. Utilizando productos locales y dando la oportunidad a chefs y camareros jóvenes en continua formación, los cuales serán el futuro de la hostelería en España.

En definitiva, afrontar con ilusión un proyecto innovador desde cero, estudiando la forma de maximizar los beneficios a medio y largo plazo para crear un negocio serio y con carácter con aspiración a ser considerado restaurante de la guía Michelin.

Capítulo 2. Definición del negocio. Modelo Canvas.

Delimitaremos las claves de nuestro modelo de negocio donde se analizan elementos internos y externos que influyen a Marea mediante el lienzo Canvas, el cual nos ayudará a visualizar las claves para tener una buena planificación empresarial.










<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materias primas. - HOSTELERIA DE ESPAÑA, IVACE... - Críticos gastronómicos, influencers, bloggers... - Inversores. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de los menús. - Compras a proveedores. - Puesta a punto del local y gestión del personal. <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: Instrumentos de cocina, mobiliario, comida... - Humanos: Personal. - Otros: Redes sociales, préstamos... 	<p>Propuesta de valor </p> <p>La mejor experiencia gastronómica posible a un precio razonable.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación cordial con los clientes en el restaurante para incentivar a que vuelvan. - Interactuar en redes sociales. <p>Canales </p> <p>Los principales canales para que nos den a conocer serán a través de las redes sociales y la página web de Marea.</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuestro restaurante está dirigido para personas con perfil adquisitivo medio-alto. - Personas que busquen disfrutar la comida de alta cocina y la innovación en aspectos gastronómicos.
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes fijos: alquiler del local, personal, impuestos, agua, luz, gas, cuota de autónomo... - Costes variables: materia prima, personal extra... - Costes de marketing y publicidad. 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <p>Consumo en el establecimiento a través del precio de los menús, carta, bebidas...</p>		

Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Definición del producto o servicio

La empresa Marea S.L se encuadra dentro del sector de la restauración con el código 5610 de CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) con la denominación de “Restaurantes y puestos de comida”.

Existen gran variedad de restaurantes, con diferentes tipos de comida y servicios, Marea se especializa en ser un restaurante gourmet de comida española con un servicio exclusivamente en mesa.

El producto ofrecido por el restaurante a los clientes será una materia prima local y de calidad. Nos apoyaremos en productos frescos aprovechándonos del pescado y marisco del mediterráneo, frutas y verduras ecológicas, etc.

El servicio por parte de los camareros consiste en aconsejar, tomar nota de los platos y bebidas, servir los platos al cliente y proceder al cobro de la cuenta.

3.1 Necesidades que cubre el servicio

Marea es un tipo de restaurante exclusivo que intenta aumentar el público objetivo, sin reducir la calidad de los platos o el servicio.

El restaurante cubre ciertas necesidades como son comer fuera de casa, socializar con la familia o amigos dentro del local, vivir una experiencia gastronómica única, etc. Al querer un servicio centrado en el comensal y su experiencia en el establecimiento, de momento no ofreceremos servicio a domicilio.

Marea pretende acompañar al comensal a una experiencia similar a los restaurantes estrella Michelin, pero a un precio más reducido. Por lo que cubrimos ese viaje gastronómico a personas que no se podrían permitir acudir a un restaurante de la guía Michelin.

3.2 Evolución futura del producto/servicio

Acogiéndonos a los datos del Anuario de Hostelería de España, esperamos una evolución positiva del negocio, dando por sentado también que es nuestro primer año y los primeros meses serán difíciles.

Pasado el año de la apertura de nuestro negocio iremos poco a poco mejorando en innovación en los productos y el servicio (utilizando por ejemplo nuevas tecnologías en la cocina y el servicio, como cocina con nitrógeno líquido, adquisición de robots para complementar el servicio...) además de realizar reformas en el establecimiento, comprar menaje personalizado, etc.

Además, a largo plazo si se cumplen las expectativas se tiene la intención de expandir el negocio por la provincia de Alicante.

Capítulo 3. Equipo promotor

Esta idea de negocio está impulsada por dos socios y hermanos, Irene y Fernando que, siguiendo los pasos de su familia en el negocio de la hostelería, deciden crear este modelo de empresa de restaurante de alta cocina. Irene y Fernando ostentarán el cargo de gerente, además de los puestos de camarero y cocinero respectivamente.

Irene Ramón Bri: Estudiante del doble grado en Derecho y Administración de Empresas en la UMH. A Irene la pasión por la gastronomía le viene desde pequeña, en ella surge esta idea y proyecto. de continuar con el negocio de la hostelería inculcado por sus padres. Tiene experiencia en el sector de la restauración de camarera. Con ganas e inquietud por emprender surge la idea de crear Marea.

Fernando Ramón Bri: Graduado en la ESO y cocinero. Fernando, hermano de Irene tiene amplia experiencia en el mundo de la cocina. Desde los 18 años lleva trabajando en los fogones, ahora 10 años después, está ilusionado con este proyecto y con ganas de crear su propio restaurante y estampar su sello culinario.

Capítulo 4. Misión, visión, valores y cultura

La **misión** de Marea es ser un restaurante de alta cocina innovador que consiga ofrecer al cliente una experiencia culinaria a un precio más reducido que los restaurantes de dicha categoría. Con Marea se pretende:

- Conseguir ofertar un producto de calidad y elaborado, a través del conocimiento y experiencia del equipo promotor y proyectando una mejora continua en cada parte del proceso de creación del plato o producto final.
- Ofrecer un servicio acorde a la calidad de nuestro producto, buscando la máxima facilidad y eficiencia.
- Darnos a conocer poco a poco en redes sociales, realizando videos promocionales y mostrando el valor de nuestro producto, instalaciones, equipo...
- Colaborar con proveedores, restaurantes, chefs y camareros para aprender de su experiencia en el sector, estar a la búsqueda del mejor producto, nuevas innovaciones...

La **visión** que se tiene con el restaurante es la de realizar un esfuerzo continuado para llegar a alcanzar la estrella de la guía Michelin, sin perder la esencia del principio.

Además, el primer paso en nuestra visión corporativa para el restaurante es ir ganando la confianza de nuestros clientes, que sientan que pueden confiar en la calidad del producto y servicio, sabiendo que el precio que pagan está justificado y acorde a nuestra calidad. Ganándonos el respeto y la confianza de nuestros primeros clientes y generar el coloquial “boca a boca” por la zona consiguiendo así un refuerzo positivo.

Valores y cultura:

- Calidad. Nuestra principal meta es ofrecer un producto y servicio de calidad, buscando el mejor género y la mayor eficiencia en el servicio.

- Pasión. Un sentimiento del equipo y que disfruta transmitiendo dicha pasión al comensal.
- Competitividad. Sólo trabajando e innovando continuamente se puede ser el mejor. La constancia y el trabajo en equipo son valores fundamentales para conseguir ser la mejor versión de nuestra empresa.
- Trato y orientación al cliente. Al fin y al cabo, todo el proyecto está dedicado a un fin, que el cliente se vaya satisfecho de nuestras instalaciones.
- Responsabilidad con el medio ambiente.

Capítulo 5. Análisis del entorno

5.1 Análisis del macroentorno. PESTEL

Procedemos a estudiar los factores del entorno mediante el análisis PESTEL. Con este método descriptivo se pretende conocer que factores afectan al entorno del restaurante.

5.1.1 Factores políticos

El negocio de la restauración es uno de los sectores más sensibles a los cambios políticos. Ante la venida de elecciones se puede producir un cambio de gobierno y con ello un aumento o reducción de los impuestos, como puede ser en la cuota de autónomos, los tipos de IVA de los productos, cotizaciones a la Seguridad Social, variaciones en el impuesto de sociedades...

Además, se pueden producir cambios relacionados con medidas de seguridad y salud alimentaria, adaptación de los establecimientos para personas con movilidad reducida o el incremento de la burocracia a la hora de crear la sociedad limitada.

5.1.2 Factores económicos

Ante un cambio o no de gobierno, los indicadores económicos siguen un patrón similar. Según el informe trimestral y proyecciones macroeconómicas de la economía española realizado por el Banco de España (BdE) sobre el segundo trimestre de 2023, las proyecciones revisaron al alza el crecimiento de PIB en 2023 y a la baja la tasa de inflación general promedio durante este año. Además, en la Encuesta del Banco de España sobre la Actividad Empresarial (EBAE) se percibe una mejoría en la percepción de las empresas acerca de la evolución de su facturación en el trimestre.

Esta es su proyección de la variación del PIB y la inflación de los próximos años que realiza en el informe trimestral del último trimestre de 2023. (Banco de España, 2023)

Síntesis de las proyecciones macroeconómicas para la economía española, 2023-2026

	2023	2024	2025	2026
PIB	2,4 % ↑0,1 pp	1,6 % ↓0,2 pp	1,9 % ↓0,1 pp	1,7 %
Inflación	3,4 % ↓0,2 pp	3,3 % ↓1,0 pp	2,0 % ↑0,2 pp	1,9 %

FUENTE: Banco de España.

Ilustración 3. Proyección inflación y PIB. Fuente: BdE

5.1.3 Factores sociales

Existen diversos factores socio-culturales que afectan en el entorno.

Hay que tener en cuenta la evolución de la renta per cápita, pues nuestro establecimiento podrá ser frecuentado de manera general por la clase social media y alta.

Este modelo de clasificación socioeconómica se establece para dividir a conjuntos de la sociedad que tienen una determinada calidad de vida y renta. La clasificación de las clases sociales es muy ambigua, pues depende del estilo de vida, del patrimonio, del número de personas que componen la unidad familiar, etc.

Además, el sector de la hostelería se encuentra en búsqueda de puestos cualificados, de camareros y cocineros experimentados. Falta personal cualificado y a la vez mejores sueldos para incentivar el estudio y la destreza en el sector, con el objetivo de hacer que el trabajo en hostelería no sea un trabajo de “paso” como sucede con muchas personas jóvenes.

Por otra parte, existe la ventaja de que España es un país mediterráneo, turístico y de ocio, orientado al consumo y salir a la calle.

5.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología en el sector de la restauración ha ido desarrollándose en los últimos años, con la incorporación de los programas para introducir las comandas, robots que sirven comida, cartas digitales, etc.

Pero estos factores destacan sobre todo en el ámbito de la cocina, con las nuevas técnicas de cocinado como el hidrógeno líquido, nueva maquinaria, productos para reducir salsas, crear nuevas texturas, formas, etc.

5.1.5 Factores ecológicos

Cada vez más empresas hacen un uso responsable de los residuos y reciclaje y también de la utilización de ciertos productos con la etiqueta ecológica. Esto cada vez más es un reclamo de la población e incluso una estrategia de marketing de los restaurantes.

5.1.6 Factores legales

Habrá que estar atento a cambios en las leyes que regulan el empleo, los horarios de apertura, de seguridad alimentaria, prevención de riesgos laborales, inspecciones de sanidad y trabajo, cambios en los derechos del consumidor, etc.

En definitiva, de acuerdo con este análisis PESTEL, estos son los cambios que se pueden producir en el entorno, los cuales habrá que estar en alerta y adaptarse a ellos, ya sea mediante un cambio de gobierno o nuevas regulaciones de leyes que afecten al sector de la restauración.

5.2 Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

5.2.1 Amenaza de nuevos competidores en la industria

Para analizar la amenaza de nuevos competidores en el sector de la restauración es importante estudiar las barreras de entrada que existen al crear el restaurante:

- Por una parte, se requiere una buena inversión económica pero no llega a ser tan grande como puede resultar en otro tipo de industria.
- Existe una elevada concentración de empresas y el sector es dinámico.
- Para crear la empresa no se requiere ningún grado de formación ni una grande experiencia en el sector.
- El acceso a la materia prima es fácil, ya sea mediante proveedores o en supermercados.
- Hay excesiva burocratización y se tienen que cumplir determinados requisitos para abrir el negocio.

5.2.2 Amenaza de nuevos productos y servicios

Esta amenaza siempre va a estar en el sector de la hostelería, ya que existen y van a existir productos, comidas y modelos de negocio diferenciados a los demás. La clave será en ofrecer una experiencia agradable en el local y un buen servicio a los clientes.

5.2.3 El poder de los clientes

El poder de negociación de los clientes es elevado, ya que debido a la gran concentración y variedad de restaurantes pueden decidir elegir a cuál ir si no les gusta la comida, la calidad o el servicio de un establecimiento.

Desde la empresa se tratará de ofrecer una calidad de producto y servicio exclusivo para el cliente y que no tener tantos competidores directos. Un grado de concentración elevado de restaurantes no es necesariamente un aumento de competidores directos, ya que se busca la exclusividad.

5.2.4 El poder de los proveedores

El poder de negociación es bajo en el sector ya que hay muchos proveedores de materia prima, ya sean empresas, particulares o supermercados. Al haber tantos competidores no pueden subir demasiado los precios ofertando un mismo tipo de producto.

5.2.5 Rivalidad competitiva

Se considera como rivalidad competitiva directa por ser un modelo de negocio similar, a restaurantes de alta cocina y de la guía estrella Michelin.

En España hay una amplia oferta de restaurantes y más concretamente en Benidorm por ser una de las zonas turísticas por excelencia en nuestro país por lo que la rivalidad competitiva será alta. Por lo que serán competencia también todo tipo de restaurantes de comida española y mediterránea ubicados en Benidorm.

5.3 Matriz DAFO

Seguidamente vamos a analizar el proyecto de nuestro restaurante de manera interna (debilidades y fortalezas) como externa (amenazas y oportunidades).



Ilustración 4. Fuente: Elaboración propia

Fortalezas:

- Ubicación geográfica: El local está situado al lado de la playa en zona turística. Se pueden realizar estrategias de marketing local.
- Buena relación calidad-precio: Gracias a precios competitivos.
- Gerentes con gran experiencia e inversión en formación de los trabajadores.
- Tareas internas bien determinadas y control financiero.

Oportunidades:

- Público objetivo amplio: Orientación a la clase media-alta.
- Cultura española de bares y restaurantes.
- Interés por los restaurantes innovadores que ofrecen una experiencia única.
- Promoción del producto local.

Debilidades:

- Gestión de los aprovisionamientos para no acabar en mermas con productos perecederos.
- Poca experiencia profesional del personal contratado.
- Inversión inicial considerable.

Amenazas:

- Coste variable de las materias primas.
- Disminución de la clase media en España a causa de la crisis.
- Falta de trabajadores cualificados para hacer horas extra.
- Competencia con restaurantes de estrella Michelin ya consolidados.

La innovación y la adaptabilidad son factores clave para ser competitivos en la industria de la restauración. A partir de este análisis se maximizarán nuestras ventajas competitivas y se reducirán las amenazas y debilidades con el objetivo de aumentar los beneficios.

Capítulo 6. Análisis del sector. Situación del sector actual

El sector de la restauración se ha recuperado prácticamente a los niveles de antes del Covid-19, aunque se ha visto mermada su rentabilidad a causa de la guerra de Rusia y Ucrania, el aumento de costes en la energía y los alimentos.

Datos del observatorio de hostelería exponen que la cifra de negocios en la restauración ha aumentado un 31,8% respecto al año 2021, muy cerca de los niveles de antes de la pandemia en 2019 (-2,6%). Además, los afiliados a la Seguridad Social incrementaron un 11,2% respecto al año 2021. (Hostelería de España, 2023)

No se puede hacer un análisis del sector sin exponer los hechos acontecidos en el último año como el aumento de las materias primas y costes de la energía, ya que los precios en el sector de la hostelería han aumentado considerablemente durante 2023, incrementando un 5,5% en restauración, eso sí, por debajo del 8,4% de la subida media de IPC. (Hostelería de España, 2023)

En base a la jerarquía CNAE-2009 según el INE en 2022 en España hay 279.516 empresas de servicios de comidas y bebidas con el código 56, de las cuales 33.245 se encuentran en la Comunitat Valenciana. (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2022)

Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.

Unidades: Locales

		Total
		2022
Total Nacional		
56 Servicios de comidas y bebidas		279.516
10 Comunitat Valenciana		
56 Servicios de comidas y bebidas		33.245

Ilustración 5. Fuente: INE

De los cuales, en España hay 83.879 restaurantes y puestos de comida con el código 561 y en la Comunitat Valenciana 11.378. Nuestro restaurante Marea, estaría ubicado en este código “561 Restaurantes y puestos de comidas” de la jerarquía CNAE 2009.

Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.

Unidades: Locales

		Total
		2022
Total Nacional		
561 Restaurantes y puestos de comidas		83.879
10 Comunitat Valenciana		
561 Restaurantes y puestos de comidas		11.378

Ilustración 6. Fuente: INE

Capítulo 7. Análisis del mercado y competencia

7.1 Características del mercado

La localización geográfica de nuestro restaurante será en la provincia de Alicante. Según los datos estadísticos de “La oferta turística municipal y comarcal 2022” registrado por la Agencia Valenciana de Turismo expone que en la Comunitat Valenciana hay un total de 14.968 establecimientos de restauración, de los cuales el 45,5% se encuentran en Alicante, el 11,5% en Castellón y el 43% en Valencia.

Además, el litoral de Alicante es donde se encuentra el mayor número de restaurantes, ya que es el centro turístico y económico de la provincia de Alicante con 7.963 empresas de restauración.

Según estadísticas del Registro de turismo, a fecha del 31 de diciembre de 2022, Benidorm cuenta con 632 restaurantes, de los cuales solamente 3 establecimientos son de primera categoría. La ciudad de Benidorm no cuenta con ningún restaurante galardonado con una estrella Michelin. (Turisme Comunitat Valenciana, 2022)

OTROS ESTABLECIMIENTOS REGLAMENTADOS

Restaurantes

Según el Registro de Turismo, a fecha 31 de diciembre de 2022, la Comunitat Valenciana cuenta con un total de **14.968 establecimientos de restauración**, la provincia de Alicante concentra el 45,5% de los establecimientos, Castellón el 11,5% y Valencia el 43%.

En 2022, hay registrados 16 establecimientos más que el año anterior, la oferta ha crecido especialmente en la provincia de Valencia (19 establecimientos).

Número de restaurantes

ZONAS Y PROVINCIAS	CATEGORÍAS			TOTAL
	Primera	Segunda	Tercera	
PROVINCIA ALICANTE	44	423	6.344	6.811
Benidorm	3	28	601	632
Alicante. Litoral	34	334	4.449	4.817
Alicante. Interior	7	61	1.294	1.362
PROVINCIA CASTELLÓN	4	92	1.631	1.727
Castellón. Litoral	2	65	1.094	1.161
Castellón. Interior	2	27	537	566
PROVINCIA VALENCIA	100	294	6.036	6.430
València ciutat *	55	151	2.295	2.501
Valencia. Litoral	19	53	1.281	1.353
Valencia. Interior	26	90	2.460	2.576
C.VALENCIANA	148	809	14.011	14.968
Total litoral**	58	480	7.425	7.963
Total interior	35	178	4.291	4.504

(*) Únicamente incluye el municipio de Valencia. (**) El litoral no incluye la zona Valencia ciudad

Ilustración 7. Fuente: Turisme Comunitat Valenciana

7.2 Características del cliente o consumidor

Para analizar las características del cliente analizaremos el perfil de nuestro cliente y sus hábitos de consumo.

Uno de los objetivos del restaurante es llevar nuestro servicio al máximo número de personas posible, ampliando el público objetivo, por lo que nuestro menú degustación será de 65 euros intentando acercar este tipo de restaurantes a la clase media y alta. Como se ha mencionado en apartados anteriores, se ha que tener en cuenta la evolución de la renta per cápita, pues nuestro establecimiento podrá ser frecuentado de manera general por la clase social media y alta.

Determinar la estructura de las clases sociales es una tarea compleja, ya que los criterios para clasificar las clases sociales son diversos (ingresos, trabajo, educación, forma de vida...). Aunque existan diferentes parámetros, son los ingresos financieros y la ocupación las que suelen determinar la clase social.

A continuación, se realiza una descripción general de las clases sociales en España:

- Clase alta: poseen gran parte de la riqueza de un país, empresas y propiedades. Suelen ser aristócratas, dueños de multinacionales, terratenientes, etc.
- Clase media-alta: personas con grandes ingresos, trabajos de rango alto, directivos de empresas, inversores, funcionarios de alto rango, etc.
- Clase media: poseen ingresos moderados, trabajos por cuenta ajena en empresas, funcionarios, pequeños empresarios, trabajadores técnicos por cuenta propia, etc.
- Clase media-baja: personas con empleos menos especializados y por ende, con ingresos menores que los de clase media. Suelen ser empleados de servicios, trabajadores de la construcción, del sector manufacturero, etc.
- Clase baja: trabajadores con empleos poco especializados o temporales. Algunos ejemplos pueden ser los camareros, dependientes, limpiadores, etc. Dentro de la clase baja nos encontramos con personas en situación

marginal, casi sin ingresos, dificultad de acceso a servicios bajos, situaciones y empleos precarios, etc.

Para saber a qué público o clases sociales nos dirigiremos con nuestra empresa, utilizamos un test de la OCDE para determinar que clase social es cada individuo en base a sus ingresos mensuales o anuales. Esto nos servirá para saber a qué parte de la población prestaremos nuestros servicios. (OCDE, 2019)

Para una persona considera clase baja a unos ingresos menores de 950€/mes, clase media entre 950€/mes y 2532€/mes, y clase alta en más de 2532€/mes:

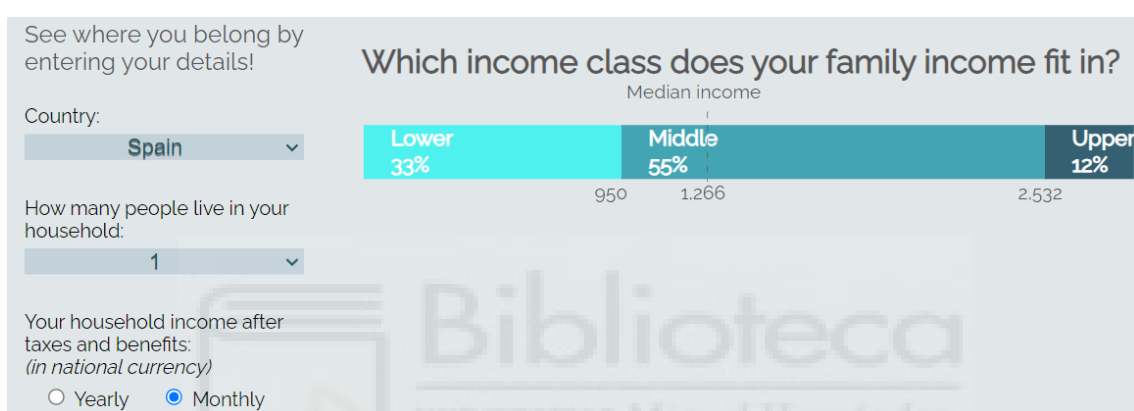


Ilustración 8. Fuente:OCDE

Para dos personas considera clase baja a unos ingresos menores de 1343€/mes, clase media entre 1343€/mes y 3581€/mes, y clase alta en más de 3581€/mes.

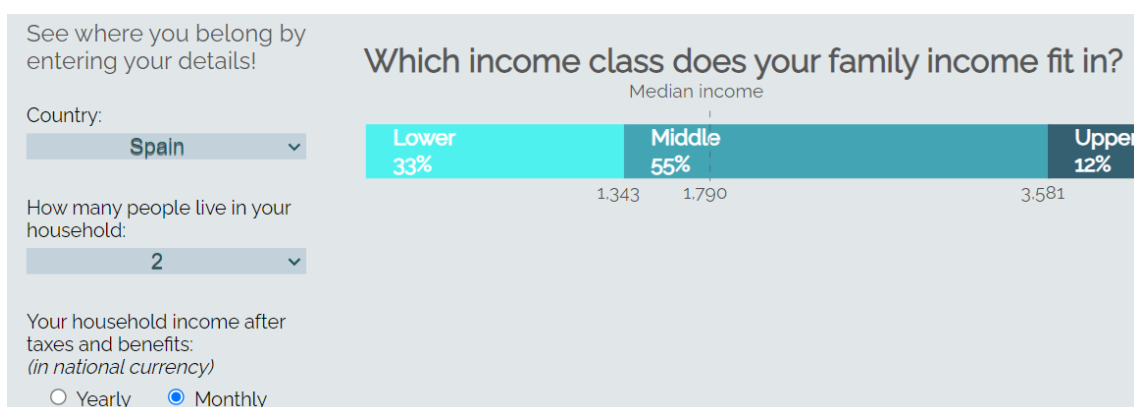


Ilustración 9. Fuente:OCDE

Por ejemplo, para una familia de tres personas considera clase baja a unos ingresos menores de 1645€/mes, clase media entre 1645€/mes y 4386€/mes, y clase alta en más de 4386€/mes.

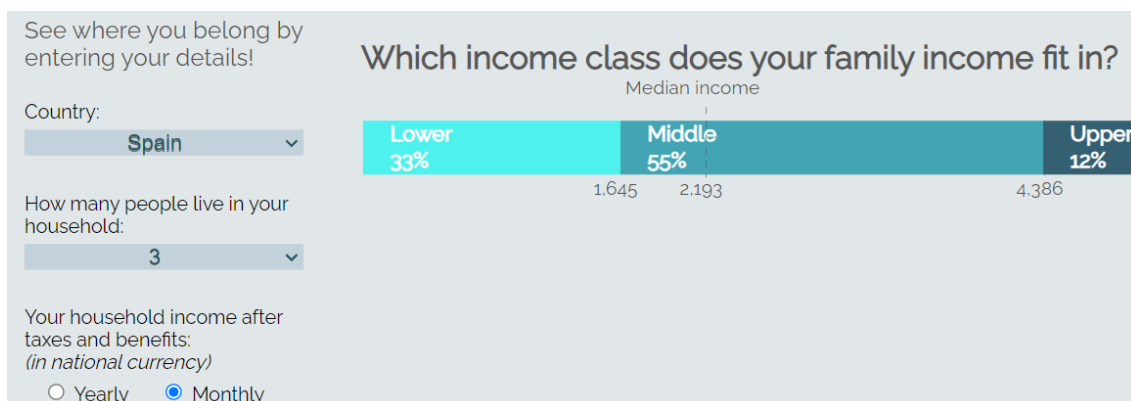


Ilustración 10. Fuente: OCDE

Además, según estos datos de la OCDE considera que el 33% de la población española es clase baja, el 55% clase media, y el 12% clase alta.

Es decir, el 67% de la población se podrían permitir de manera esporádica acudir a nuestro establecimiento.

7.2.1 Hábitos de consumo

En cuanto a los hábitos de consumo de alimentación de la población, en el informe del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación sobre el consumo alimentario fuera de los hogares establece que el consumo extradoméstico crece un 1,8% durante el primer trimestre del año 2023.

Se establece que el consumidor de media ha acudido a restaurantes 15,7 veces durante el primer trimestre de 2023 y ha consumido 4,6 kg de alimentos y bebida por individuo durante estos 3 meses en restaurantes. Frente a los 3,7kg en restaurantes fast food y 9,6kg en bares, cafeterías y cervecerías.

Además, establece que los españoles nos alimentamos fuera de casa una media de 16 veces por placer durante el trimestre de 2023, marco donde encuadra nuestro restaurante. (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2023)

La demanda de este tipo de establecimientos por parte del consumidor sigue siendo alta incluso, en época de crisis. Este tipo de modelo de negocio supone una actividad de ocio para cualquier persona, por ello se pueden encontrar bares y restaurantes de distinta índole que tratan de diferenciarse unos de otros para atraer al cliente. Esto, además, se observa en la distribución de los bares. Se pueden encontrar emplazados en una misma calle varios locales similares que evidentemente compiten entre ellos.

Cada vez más el consumidor hoy en día quiere vivir una experiencia que empieza desde su casa o móvil y quiere continuarla en el negocio, por eso en los últimos años se está haciendo mucha promoción de restaurantes por redes sociales, para enganchar y fidelizar al usuario, sobre todo gente joven.

7.3 Características de la competencia

Consideramos competencia directa a los restaurantes de la Guía con estrella Michelin de Alicante y alrededores. Utilizamos la guía Michelin ya que es considerada como la guía gastronómica más importante del mundo.

Son competencia directa los restaurantes de la zona de Alicante y Murcia que cuentan con 20 estrellas Michelin repartidas entre 15 restaurantes.

Quique Dacosta, el chef más conocido, tiene tres estrellas en su restaurante de Denia. BonAmb en Jávea y L'escaleta en Cocentaina, consiguieron su segunda estrella en el año 2017.

Tula, también en Jávea, Audrey's, Beat y Orobianco en Calpe, La Finca en Elche, Casa Pepa en Ondara, Baeza & Rufete en la ciudad de Alicante, El Xato en La Nucía y Peix i Brases en Denia suman una estrella cada uno.

Por otra parte, en la zona de Murcia nos encontramos con tres restaurantes con estrella Michelin como son La Cabaña de la Finca Buenavista con dos estrellas y Almo y Magoga con una estrella.

RESTAURANTES	1 ESTRELLA	2 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS
ALMO	X		
AUDREY'S	X		
BAEZA Y RUFETE	X		
BEAT	X		
BONAMB		X	
CASA PEPA	X		
EL XATO	X		
LA CABANA BUENAVISTA		X	
LA FINCA	X		
L'ESCALETA		X	
MAGOGA	X		
OROBIANCO	X		
PEIX I BRASES	X		
QUIQUE DACOSTA			X
TULA	X		

Ilustración 11. Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, también consideraremos competencia a los restaurantes de la ciudad de Benidorm. Como se nombró anteriormente según el Registro de Turismo de la Comunitat Valenciana a 31 de diciembre de 2022 en Benidorm hay 632 restaurantes, de los cuales son 3 de primera categoría, 28 de segunda categoría y 601 de tercera categoría.

Capítulo 8. Plan de marketing

8.1 Política de producto

La política de producto de nuestro restaurante está basada en ofertar un servicio y producto que cumpla las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

Uno de los pilares es la confección de la carta y los menús:

- Elaboramos dos menús degustación.
- Un menú para grupos grandes o comidas de empresa.
- Elección de pedir platos a la carta.

Estos tres menús tienen la opción de maridaje ilimitado por un suplemento sobre el coste del menú.

Desde el restaurante se reivindica parte de tradición por lo que nuestra carta y menús estarán impresos a papel. Queremos hacer una carta-revista donde se explique el origen de cada producto y la explicación del chef sobre cada plato. De momento se creará una carta reducida, centrando el esfuerzo en cada uno de los platos para que tengan todos sus componentes cuidados, desde el trato del producto hasta la presentación.



Ilustración 12. Carta de Marea. Fuente: Elaboración propia

Además, se ofrecen servicios complementarios como aparcamiento gratuito, reserva telefónica y online, pago con tarjeta online desde la web de reservas, etc.

Al ser una carta reducida y los menús no varían en los platos cada día, no utilizaremos de momento dispositivos electrónicos para tomar nota.

8.2 Política de precio

En cuanto al precio del producto y servicio empezaremos con unos precios más reducidos que los de la competencia para hacernos clientela rápidamente. Estos precios de los menús degustación están estudiados en relación al coste de las materias primas y el trabajo en la elaboración de los platos. Estos precios nos permiten absorber los costes de explotación de la actividad, que sean precios asequibles para el comensal y obtener beneficios a medio y largo plazo.

Los precios de nuestros menús serán

- Menú degustación 1: 50 euros
- Menú degustación 2: 65 euros
- Menú ejecutivo: 40 euros
- Carta de alimentos y carta de vinos

Estos tres menús tienen la opción de maridaje ilimitado por un suplemento de 10 euros sobre el coste del menú.

8.3 Política de distribución

En cuanto al producto, este caso la materia prima pasa a ser elaborada en la cocina y debidamente presentada para que llegue el producto final al comensal de la mejor manera posible.

En cuanto a la prestación del servicio, se otorgará mediante un trato amable, cordial y exclusivo hacia cada cliente haciéndolo sentir a gusto en el establecimiento y explicándole los platos de manera didáctica y alegre. Además de recibir las críticas o feedback en relación a los platos y al servicio, siempre con intención de mejorar cada vez más.

8.4 Política de comunicación

Existen diversas maneras de comunicación y promoción del negocio. Nos queremos dar a conocer por todos los medios alcanzables por lo que realizaremos una serie de actos.

Repartiremos tarjetas comerciales del restaurante por la zona, dispondremos de redes sociales en plataformas como Facebook e Instagram, hacer colaboraciones con influencers del mundo gastronómico, inversión en páginas webs gastronómicas como “El tenedor” para darnos a conocer y hacer llegar nuestro servicio a diferentes segmentos de la población, promocionar el establecimiento, el producto y el servicio ofertado.

Dispondremos de página web del negocio donde se facilita a los clientes el acceso a la carta y los menús, los rasgos esenciales del restaurante, los servicios ofertados e intentar transmitir el espíritu de mezcla entre tradición e innovación propio de nuestro restaurante.

Nos daremos a conocer inscribiéndonos en la Agencia Valenciana de Turismo que actúa mediante promociones de la oferta turística, en los cuales dedican un apartado sobre la restauración en las distintas provincias, la presencia en ferias gastronómicas...

También formaremos parte de asociaciones de empresarios lo que nos dará publicidad entre estos empresarios del sector y de cara al público.

Capítulo 9. Plan de operaciones del servicio

9.1 Estrategia de Operaciones

Se han de analizar los factores que afectan e influyen a la estrategia o plan de operaciones en nuestro restaurante:

- a. El coste
- b. La calidad
- c. Las entradas y salidas
- d. La flexibilidad
- e. Capacidad

- a. El coste: Las compras a proveedores y supermercados son costes de producción (compra de materia prima, productos de limpieza, tarjetas comerciales, de personal...). Además, tendremos costes de maquinaria

- (ordenador, altavoz, TPV, cámaras refrigeradoras, horno, lavavajillas...) y gastos generales (financieros, administrativos...)
- b. La calidad: Incidir en la calidad en el producto fresco y de la zona, además de en la calidad del servicio, dotándolo de exclusividad.
 - c. Las entradas y salidas: Ofrecemos un horario de comidas de 13:00 a 17:00 horas para los clientes. A las 17:00 horas se cierra el restaurante de cara al público para que a las 18:00 horas los trabajadores tengan todas las mesas recogidas y esté todo limpio para el siguiente servicio al día siguiente.
 - d. La flexibilidad: Ya que de momento no entregaremos a domicilio, no existe mucha flexibilidad en el servicio. Sí que podremos ser más flexibles en el horario de servicio bajo petición del cliente, cuando sean mesas grandes o se solicite servicio de coctelería después de la comida.
 - e. La capacidad: El establecimiento cuenta con un aforo de 85 personas.

9.2 Operaciones del servicio

Se han de establecer los pasos a seguir para el correcto funcionamiento del servicio en el restaurante.

9.2.1 Elaboración en la cocina de las comandas

- Una vez que el camarero tome nota de los platos a los clientes, este ha de “cantar” la nota a la cocina y dejar la orden en el tablero de comandas.
- Visualizadas las comandas, los cocineros empezarán a elaborar los platos en el orden de llegada de dichas órdenes midiendo los tiempos.
- Elaborado el plato se comunica al camarero para que pueda servirlo a los clientes.

9.2.2 Almacenamiento y revisión de los productos

El gerente y jefe de cocina Fernando será el encargado de revisar la calidad y caducidad de los productos, además de dar cuenta a Irene, también gerente, de la materia prima necesaria para comprar y pedir a proveedores.

El jefe de cocina tendrá como funciones:

- Revisar las cámaras de alimentos
- Organizar y clasificar los productos perecederos y no perecederos
- Tirar las materias primas que hayan cumplido la fecha de caducidad
- Comunicar a la gerente cuanta materia prima se va a necesitar para realizar los pedidos.

9.2.3 Compras y pedidos a proveedores

Una vez comunicado que materia prima es necesaria, se llama a los proveedores y se realiza el pedido. Una vez entregado el pedido, el proveedor emite la factura y se pasa la semana siguiente para el pago de la misma si es en efectivo o mediante transferencia bancaria.

9.2.4 Atención al cliente

- Nada más entrar al establecimiento disponemos de un área de recepción/barra de bebidas donde será atendido por el camarero de barra, el cual gestiona las reservas con el ordenador y le indicará al camarero donde estarán ubicados los clientes. Mientras los comensales esperan para sentarse a la mesa se les invitará con una bebida especial cortesía de la casa.
- Una vez comunicado al camarero la mesa de los clientes procederá a acompañarlos hasta su mesa hasta que se sienten, ofreciéndoles la carta de bebidas, los menús y la carta de comida.
- Pasado unos minutos el camarero tomará nota de bebidas, y una vez entregada la bebida pasará a tomar la comanda de los menús o platos elegidos, servirlos y retirarlos.
- El camarero está formado y se encargará de explicar cada plato, la procedencia del producto, la inspiración del chef y el orden en el que se come cada elaboración. Además de recomendar la bebida indicada para cada tipo de plato.
- Después de la comida, el camarero será el encargado de cobrar en la mesa la cuenta, ya sea con datáfono o en efectivo.

9.2.4 Limpieza del establecimiento

- De la limpieza diaria del restaurante se encargarán los ayudantes de cocina, coloquialmente “freganchines” que se encargarán de barrer y fregar la sala de comidas, los aseos y la cocina después del servicio.
- De la limpieza de las cámaras refrigeradoras de materia prima se encargará el chef de cocina, y de la limpieza de las cámaras de bebidas la camarera y gerente Irene.
- Además, mensualmente se produce una limpieza a fondo de todo el establecimiento contratando un servicio de limpieza externo.

9.3 Infraestructuras

El restaurante estará ubicado en la Avenida de la Marina Baixa, 6, 03509 Benidorm, Alicante. Este emplazamiento es en el barrio de La Cala, al oeste de la ciudad. Este es un barrio de lujo frecuentado por personas de poder adquisitivo alto y medio. Hay grandes villas, apartamentos, restaurantes y discotecas. Además, está cerca de la playa de Poniente y de la Cala de Finestrat, por lo que acuden por la zona muchos turistas que van a la playa.

El establecimiento ubicado en esta dirección era el Restaurante Peter, que cerró sus puertas hace un mes. Es un lugar excelente con vistas al mar.



Ilustración 13. Fuente: Google maps

9.3.1 Compras de mobiliario y reformas

Se van a realizar reformas estéticas en el salón, la terraza y los aseos (cambio de suelo, pintar las paredes, la barra, cambio de lavabo y WC, etc.) para crear un ambiente exclusivo y moderno. Además de cambiar el cartel publicitario por el del nombre del restaurante.

Al elegir un establecimiento que ya era restaurante anteriormente, no harán falta reformas en la cocina, solamente se renovará la maquinaria necesaria, como el horno y la plancha. También se comprará mobiliario como nuevas sillas, mesas, menaje, objetos y plantas de decoración, etc.

Por otro lado, se han de cumplir con las normativas exigidas para los establecimientos de restauración contenidas en la Ley 3/1998 de 21 de mayo, de la Generalitat en materia de accesibilidad, por lo que los nuevos establecimientos deberán adaptar sus restaurantes para personas de movilidad reducida. Se adaptarán los aseos y se hará una rampa a la entrada del restaurante en base al documento básico sobre seguridad de utilización y

accesibilidad (DB-SUA) del Código Técnico de la Edificación (CTE).

Capítulo 10. Plan de organización y recursos humanos

10.1 Personas necesarias. Funciones y responsabilidades

Cada una de las personas que forman parte del equipo son necesarias y cumplen unas funciones concretas. La empresa comienza su andadura con una plantilla pequeña mezclando a trabajadores con experiencia y con ganas de aprender. A medio plazo no se dudará en aumentar la plantilla si la exigencia o demanda lo requiere.

El liderazgo de la empresa recae en sus gerentes Irene y Fernando, encargados de dirigir aconsejar y motivar a la plantilla.

En cuanto a las funciones, al tratarse de un restaurante no existen muchos puestos de responsabilidad, y los que hay están bien diferenciados. Cada trabajador realizará su función asignada al puesto de trabajo:

- **Gerente:** Irene y Fernando realizarán tareas administrativas como gestiones bancarias, pagos a proveedores, facturas, etc., así como funciones propias para el desarrollo interno del restaurante como la provisión de inventarios, las compras de los productos, recepción de llamadas, etc.
- **Camarero de barra:** cuya función es proveer las bebidas elegidas por los comensales para que posteriormente las repartan los camareros. Excepto el cóctel de bienvenida, no se repartirán las bebidas a los clientes directamente desde la barra ya que se pretende que el negocio sea restaurante y que el cliente esté sentado en la mesa.
- **Camareros:** se contratarán a dos camareros y junto a Irene se encargarán de tomar nota, marchar la comanda al cocinero, servir y retirar platos, proveer bebida, ajustarse a los tiempos del cliente marchando los segundos platos a su debido tiempo, montar las mesas para el día siguiente, etc.

- **Cocineros:** aparte de Fernando se pretende tener a dos chefs jóvenes y estudiantes de la alta cocina y a un pinche de cocina. Cuyas funciones serán la de preparar el producto y las elaboraciones antes y durante el servicio de comidas, marchar los platos a su debido tiempo con su debida presentación, etc.
- **Staff:** Dos trabajadores encargados de realizar la limpieza de los baños y el salón. Además de ir lavando y secando los platos que se vayan usando durante el servicio de comidas. Coloquialmente conocidos como “freganchines”.

10.2 Sistema de contratación de personal y asesores externos

Se procede a desglosar el sistema de contrato del personal de Marea:

- El equipo promotor Irene Ramón Bri y Fernando Ramón Bri, los dos son socios y se darán de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).
- La plantilla de Marea estará sujeta al Régimen general de trabajadores por cuenta ajena. Empezarán con un contrato de jornada parcial a 20 horas.
- Para periodos con mayor actividad y reservas (fines de semana, verano, fiestas, etc.) se contratará a más plantilla para estos picos de demanda, mediante un contrato de fijo discontinuo.

Para las gestiones intrínsecas al desarrollo de la actividad empresarial se contratará a una gestoría para que se encargue de llevar las nóminas de la plantilla, presentación de impuestos, balances de la empresa, etc.

Además, cada mes se contratará a un servicio externo de limpieza, para una limpieza a fondo mensual del establecimiento.

Capítulo 11. Plan económico-financiero

A continuación, mediante el análisis económico y financiero de la empresa estudiaremos los gastos de personal, estimaciones de ventas, estimaciones de costes variables, estacionalidad de ventas, análisis de ratios, etc.

Para hacer frente a los gastos y la inversión de inicio de actividad pediremos un préstamo de 38.500€, el cual amortizaremos con una cuota de 408€ al mes durante 10 años (5% de intereses).

Capital del Crédito	38.500	Sumatorio Primer año:		Sumatorio Segundo año:		Sumatorio Tercer año:	
Interés	5,0%	Cuotas	4.900	Cuotas	4.900	Cuotas	4.900
Años	10	Intereses	1.856	Intereses	1.700	Intereses	1.536
Nº. Pagos por año	12	Capital	3.044	Capital	3.200	Capital	3.364

Ilustración 14. Préstamo Marea. Fuente: Elaboración propia.

Primero, desglosamos los salarios anuales de los trabajadores de la empresa, considerando que tienen un contrato de media jornada de 20 horas semanales, pudiendo complementar el trabajo con horas extra si son requeridas. Irene y Fernando al ser los dueños tendrán que darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). Al no haber sido ninguno autónomo en proyectos anteriores, se beneficiarán de la cuota de 80€ mensual durante los primeros 12 meses.

Conceptos	Salario Bruto anual	Ret.IRPF anual	S. Social trabajador anual	Salario Liquidado anual	S. Social Empresa anual	Cuota Autónomos mensual	Otros Gastos Sociales anual	Total Coste Empresa Anual
IRENE CAMARERA	15.000	2.250		12.750		80		15.960
FERNANDO COCINA	15.000	2.250		12.750		80		15.960
COCINERO 1	12.000	600	762	10.638	3.672			15.672
COCINERO 2	12.000	600	762	10.638	3.672			15.672
PINCHE COCINA	9.000	450	572	7.979	2.754			11.754
PINCHE COCINA	9.000	450	572	7.979	2.754			11.754
FREGANCHÍN 1	7.000	350	445	6.206	2.142			9.142
FREGANCHÍN 2	7.000	350	445	6.206	2.142			9.142
CAMARERO BARRA	9.000	450	572	7.979	2.754			11.754
CAMARERO 1	10.000	500	635	8.865	3.060			13.060
CAMARERO 2	10.000	500	635	8.865	3.060			13.060
CAMARERO 3	10.000	500	635	8.865	3.060			13.060
Totales	125.000	9.250	6.033	109.718	29.070	160	0	155.990

Ilustración 15. Fuente: Elaboración propia

Para realizar la previsión de ventas hemos intentado ser lo más realistas posible, ya que tendremos que hacer reformas en el local hasta dejarlo habilitado para la apertura por lo que el restaurante no abrirá de cara al público hasta el mes de marzo. En enero y febrero no se generarán ingresos.

En marzo, al ser el primer mes de apertura del negocio vendemos 299 unidades de menús o carta, es decir 299 comensales vendrán en marzo a comer a nuestro restaurante. Lo que se convierte en una media de 11,5 clientes diarios que vienen a comer en 26 días

en horario de apertura de martes a domingo (299clientes/26días). Mientras que en agosto tendremos a 1.127 clientes lo que se convierte en una media de 41,74 personas diarias durante el mes de agosto.

Por otra parte, los 9€ de la carta de bebida es una estimación de lo que se gasta cada comensal que acude al restaurante en bebida.

Procedemos a desglosar la previsión de ventas de Marea el primer año de actividad:

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
MENÚ DEGUS 1	Unidades	0	0	99	160	180	220	360	420	220	180	267	290	2.396
	65,00	0	0	6.435	10.400	11.700	14.300	23.400	27.300	14.300	11.700	17.355	18.850	155.740
MENÚ DEGUS 2	Unidades	0	0	85	91	124	151	237	309	156	140	124	213	1.630
	50,00	0	0	4.250	4.550	6.200	7.550	11.850	15.450	7.800	7.000	6.200	10.650	81.500
MENÚ EJECUTIVO	Unidades	0	0	40	57	76	147	185	150	68	38	60	220	1.041
	45,00	0	0	1.800	2.565	3.420	6.615	8.325	6.750	3.060	1.710	2.700	9.900	46.845
CARTA COMIDA	Unidades	0	0	75	93	112	170	201	248	57	75	98	186	1.315
	50,00	0	0	3.750	4.650	5.600	8.500	10.050	12.400	2.850	3.750	4.900	9.300	65.750
CARTA BEBIDA	Unidades	0	0	299	401	492	688	983	1.127	501	433	549	909	6.382
	9,00	0	0	2.691	3.609	4.428	6.192	8.847	10.143	4.509	3.897	4.941	8.181	57.438
	Total	0	0	18.926	25.774	31.348	43.157	62.472	72.043	32.519	28.057	36.096	56.881	407.273

Ilustración 16. Ventas Marea. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los costes variables, se han realizado las estimaciones de los costes de materia prima de cada menú y se valora que el menú degustación 1 tiene un coste de 30€, el menú degustación 2 tiene un coste de 23€ y el menú ejecutivo de 18€. Mientras que si el comensal va a la carta tiene un coste de media de 24€ en comida y 4€ en bebida.

A continuación, procedemos a desglosar los costes variables de cada menú/carta:

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
MENÚ DEGUS 1	30,00	0	0	2.970	4.800	5.400	6.600	10.800	12.600	6.600	5.400	8.010	8.700	71.880
MENÚ DEGUS 2	23,00	0	0	1.955	2.093	2.852	3.473	5.451	7.107	3.588	3.220	2.852	4.899	37.490
MENÚ EJECUTIVO	18,00	0	0	720	1.026	1.368	2.646	3.330	2.700	1.224	684	1.080	3.960	18.738
CARTA COMIDA	24,00	0	0	1.800	2.232	2.688	4.080	4.824	5.952	1.368	1.800	2.352	4.464	31.560
CARTA BEBIDA	4,00	0	0	1.196	1.604	1.968	2.752	3.932	4.508	2.004	1.732	2.196	3.636	25.528
Total Compras	Total	0	0	8.641	11.755	14.276	19.551	28.337	32.867	14.784	12.836	16.490	25.659	185.196
Costes varios	1%	0	0	189	258	313	432	625	720	325	281	361	569	4.073
	Total	0	0	189	258	313	432	625	720	325	281	361	569	4.073

Ilustración 17. Costes Marea. Fuente: Elaboración propia.

Entre los pronósticos de ventas en el restaurante y los costes variables de los menús hay un margen bruto de 222.077€.

Además, en esta gráfica se puede apreciar un gran aumento de las ventas de la empresa en periodo veraniego. Época en la cual el restaurante va a tener mayor volumen de clientes, aprovechando la temporada de verano, vacaciones y llegada de turistas en una zona estratégica en la costa de Benidorm. Las ventas suelen estar estables durante todo el año exceptuando los picos de verano y diciembre.

El gráfico de la estacionalidad de ventas de Marea quedaría así:

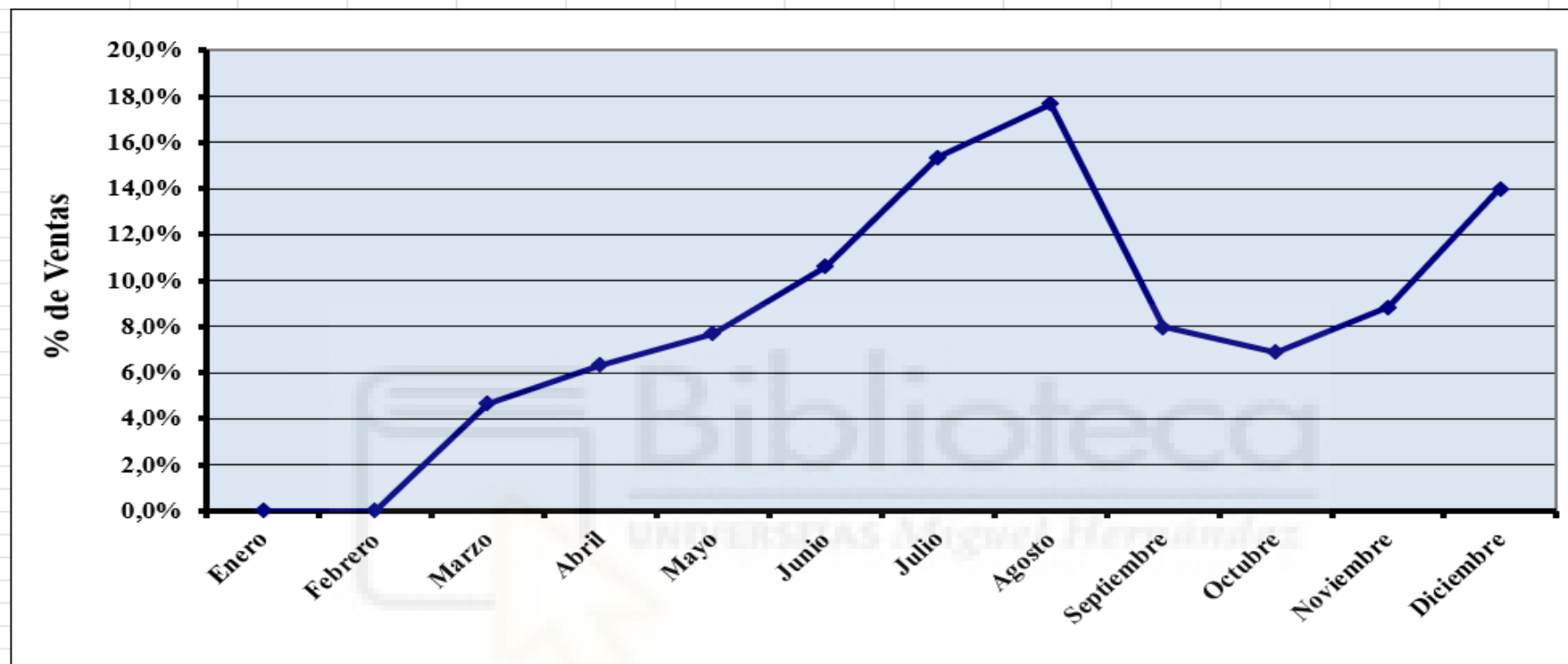


Ilustración 18. Gráfico estacionalidad ventas. Fuente: Elaboración propia.

Además, desglosaremos una serie de gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias. Algunos de estos gastos están prorrateados ya que no será el mismo importe a pagar cada mes de “Mantenimiento y reparación”, “Publicidad”, “Varios” o “Material de oficina” si no que es una estimación. En cuanto al arrendamiento, pagaremos 2400€ mensuales.

Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Servicios de profesionales indep.	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Material de oficina	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Publicidad y propaganda	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Primas de Seguros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Limpieza externa	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Mantenimiento y reparación	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Arrendamientos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800
Varios	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240

Ilustración 19. Gastos Cuenta de PyG. Fuente: Elaboración propia.

Por último, exponemos las ratios de rentabilidad, eficiencia y financieros, resultado de nuestras previsiones económico-financieras.

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
1. (Retorno sobre Inversión)	Beneficio Neto / Recursos Propios x 100	(43,14)%	76,82%	63,57%
ROE (Return On Equity)				
2. (Retorno sobre Activo)	Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100	(1,25)%	31,13%	42,59%
ROI (Return On Investment)				
3. Margen sobre Ventas	Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100	(0,21)%	6,29%	12,00%
ROS (Return On Sales)				
Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
1. Rotación del Activo				
	Ventas Netas / Activo Total	5,96	4,95	3,55
2. Rotación del Circulante				
	Ventas Netas / Activo Circulante	11,17	7,02	4,22
3. Rotación de Existencias				
	Ventas Netas / Existencias	41,56	41,56	41,56
Ratios Financieros	Fórmulas	2.023	2.024	2.025
1. Liquidez				
	(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto	1,00	1,57	2,37
2. Disponibilidad				
	Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto	1,37	1,89	2,63
3. Endeudamiento o Apalancamiento				
	Pasivo Exigible Total / Recursos Propios	9,87	2,49	1,04
4. Cobertura del Inmovilizado				
	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo	1,31	2,12	4,27
5. Plazo Medio de Cobro				
	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	10 días	10 días	10 días
6. Plazo Medio de Pago				
	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	52 días	52 días	52 días
Fondo de Maniobra	Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo	9.874	31.342	79.130
	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo			
Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	-3,32	1,56	1,81
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	412.341	416.462	420.744

Ilustración 20. Ratios Marea. Fuente: Elaboración propia.

Analizando estas ratios, determinamos que la empresa a priori va a tener una buena salud económica y financiera. Todos los parámetros analizados están dentro de valores que se consideran normales al inicio de la actividad de una empresa, ya que no obtener beneficios dentro del primer año de creación del negocio es algo normal propio de la mayoría de los proyectos.

Por ejemplo, la empresa tiene una buena ratio de liquidez, ya que es capaz de hacer frente a las deudas a corto plazo solamente con su activo corriente. En 2023 tenemos una ratio de liquidez de 1 es decir, disponemos de 1€ por cada euro de deuda. Es decir, podremos hacer frente a la deuda en 2023, ya que en 2024 y 2025 tendremos 1,57 y 2.37 euros por cada euro de deuda.

También, la empresa tiene un riesgo de endeudamiento razonable ya que durante los dos primeros años sí que podríamos tener un ligero riesgo de endeudamiento, pero en 2025 el riesgo será muy bajo (ratio cercana a 1). Los plazos medios de cobro y pago son buenos y tenemos un fondo de maniobra durante el primer año de actividad de 9.874€ y en 2025 será de 79.130€.

Además, empezaremos a generar beneficios cuando tengamos un volumen de ventas de 412.341€, esto es el punto de equilibrio de la empresa.

Capítulo 12. Estructura legal

La mejor opción de estructura legal para nuestra empresa Marea será la de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). La SRL es una sociedad de carácter mercantil, donde el capital mínimo para constituir la empresa será de 1€. El capital social se divide en participaciones acumulables e indivisibles que tienen los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas de la sociedad. El capital social de la empresa será de 7000€ y los socios de Marea serán Irene y Fernando.

Desde plataformapyme.es se establecen los requisitos que se han de realizar y cumplir para constituir legamente la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta web está impulsada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y es una plataforma que proporciona herramientas e información para el emprendedor y la PYME.

Para constituir legalmente la sociedad se han de realizar y cumplir ciertos requisitos:

- Acudir al Registro Mercantil Central donde se solicita la certificación negativa del nombre de la sociedad. Se produce a instancia de uno de los socios y la certificación negativa tiene una vigencia de tres meses (renovable por el mismo periodo).
- En la Agencia Tributaria se solicita el Número de Identificación Fiscal provisional. El plazo será antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.
- Firmar la escritura de constitución de la sociedad bajo notario en el plazo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social.
- En el Registro Mercantil Provincial se procede a la inscripción de la empresa, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública.
- Por último, en la Agencia Tributaria se solicita el Número de Identificación Fiscal definitivo dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad siempre antes de realizar cualquier entrega prestación o

adquisición de bienes servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.

Capítulo 13. Valoración del riesgo y conclusiones

La realización del Plan de Negocio nos ha servido proactivamente para descubrir las facetas y aspectos de la complejidad empresarial necesarios para ver la viabilidad de nuestra idea del proyecto transformador que representa el restaurante Marea. Los modelos y esquemas utilizados para analizar la viabilidad del negocio nos han servido para conocer el sector de la hostelería, la competencia, las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, los requisitos para la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada, etc.

El análisis y los indicadores estudiados en este plan de negocio reafirman la viabilidad en los próximos 3 años de Marea S.R.L. de cara a su constitución. Creemos que es una buena oportunidad de negocio, aunque el esfuerzo inicial sea considerable ya que hasta el segundo año no recuperaremos la inversión, pero a priori es un negocio rentable como indican las ratios.

El afán de los dos socios por crear un negocio que les permita alcanzar la cúspide gastronómica (entrar en la guía Michelin) hacen que el esfuerzo, la inversión y la mejora continua no sean en vano.

En definitiva, Marea es una idea innovadora, que intenta ser accesible, mediante el precio, a un mayor público objetivo que los restaurantes de su categoría y con el objetivo de ser considerados referentes en gastronomía en la ciudad de Benidorm.

Nuestra aspiración será ser considerados restaurante estrella Michelin, por lo que nos daremos a conocer como un restaurante de alta cocina. La idea será consolidarnos durante el primer año para así aumentar la probabilidad de que acudan a nuestro restaurante inspectores de la guía Michelin e intentar conseguir nuestro objetivo.

Capítulo 14. Fuentes, bibliografía y documentación consultada para su elaboración

Banco de España. (2023). *Informe trimestral y proyecciones macroeconómicas de la economía española. Cuarto trimestre*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/23/T4/Fich/be2304-it.pdf>

Hostelería de España. (2022). *Anuario de la hostelería de España*. Obtenido de <https://www.cetex.es/wp-content/uploads/2022/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2022.pdf>

Hostelería de España. (2023). *La revista de hostelería N°58 "La hostelería hacia la sostenibilidad integral del sector"*. Obtenido de <https://www.cehe.es/revista-hosteleria/REVISTA-LA-HOSTELERIA-58.pdf>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=294>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (2023). *Informe consumo de alimentación fuera del hogar*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/en/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/hosteleria-y-restauracion/>

OCDE. (2019). *Governments must act to help struggling middle class*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20230322164451/https://www.oecd.org/newsroom/governments-must-act-to-help-struggling-middle-class.htm>

Turisme Comunitat Valenciana. (2022). *Oferta turística municipal y comarcal de la Comunitat Valenciana*. Obtenido de https://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/OTMC_2022c.pdf

