



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA:

QINTVAENIC

JORGE BUSTO SANZ

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 3 DE JULIO DE 2024**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA:

QUINTA ESENCIA

Trabajo presentado por: Jorge Busto Sanz

Tutor: Beatriz Fernández Alonso

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 3 de julio de 2024

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado presenta un plan de negocio detallado para "Quintaesencia", un restaurante de cocina fusión ubicado en Madrid. El documento abarca la conceptualización del restaurante, destacando su propuesta única de combinar elementos de la cocina tradicional española con influencias de otras culturas culinarias.

El plan incluye un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, identificando oportunidades y amenazas en el sector de la restauración en Madrid. Se detalla el perfil del cliente objetivo, así como estrategias de marketing para atraer y retener a estos clientes.

Se proporcionan proyecciones financieras para los primeros tres años de operación, incluyendo la cuenta de resultados, el balance de situación y la cuenta de tesorería. Estos apartados muestran una evolución financiera favorable, aunque con desafíos en términos de liquidez inicial. También se incluye un análisis de los ratios financieros clave, que indican una tendencia positiva en términos de rentabilidad y eficiencia operativa.

El plan de financiación del proyecto se basa en un préstamo bancario, con pagos escalonados en los primeros tres años. Además, se discuten otras posibles fuentes de financiación, como inversores privados y subvenciones.

Finalmente, el trabajo concluye con una evaluación de la viabilidad del negocio, destacando las fortalezas del modelo propuesto y las estrategias para mitigar posibles riesgos.

ABSTRACT

This Bachelor's Degree Final Project presents a detailed business plan for "Quintaesencia," a fusion cuisine restaurant located in Madrid. The document covers the conceptualisation of the restaurant, highlighting its unique proposition of combining elements of traditional Spanish cuisine with influences from other culinary cultures.

The plan includes An exhaustive market and competition analysis, identifying opportunities and threats in the restaurant sector in Madrid. It details the target customer profile as well as marketing strategies to attract and retain these customers.

Financial projections for the first three years of operation are provided, including the income statement, balance sheet, and cash flow statement. These sections show a favourable financial evolution, in spite of initial liquidity challenges. An analysis of key financial ratios is also included, indicating a positive trend in terms of profitability and operational efficiency.

The project's financing plan is based on a bank loan, with staggered payments over the first three years. Additionally, other potential sources of funding, such as private investors and grants, are discussed.

Finally, the project concludes with an evaluation of the business's viability, highlighting the strengths of the proposed model and strategies to mitigate potential risks.

ÍNDICE

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 2. | DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA | 7 |
| 3. | MISIÓN Y VISIÓN | 10 |
| 4. | DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 11 |
| 4.1. | Identificación de los productos / servicios..... | 11 |
| 4.2. | Descripción de las características técnicas de los productos servicios..... | 16 |
| 4.3. | Elementos innovadores que incorporan caracteres diferenciales respecto a los de la competencia | 17 |
| 5. | PLAN DE PRODUCCIÓN..... | 17 |
| 6. | ANÁLISIS DEL MERCADO..... | 19 |
| 6.1. | Macroentorno (análisis PESTEL) | 20 |
| 6.2. | Aspectos generales del sector | 25 |
| 6.3. | Regulaciones y Normativas | 26 |
| 6.4. | Clientes potenciales..... | 29 |
| 6.5. | Análisis de la competencia..... | 30 |
| 6.6. | Proveedores | 32 |
| 6.7. | Barreras de entrada | 34 |
| 6.8. | Análisis DAFO..... | 37 |
| 7. | UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS | 39 |
| 8. | ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS..... | 42 |
| 9. | PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN..... | 46 |
| 9.1. | Estrategia de precios..... | 46 |
| 9.2. | Promoción y publicidad | 47 |
| 9.3. | Canales de distribución..... | 47 |
| 9.4. | Estrategias de fidelización..... | 48 |
| 10. | ASPECTOS FORMALES..... | 50 |
| 10.1. | Objeto social..... | 50 |
| 10.2. | Licencias y permisos..... | 51 |
| 10.3. | Impuestos..... | 51 |
| 10.4. | Cuota de Seguridad Social..... | 51 |
| 10.5. | Subvenciones..... | 52 |
| 10.6. | Trámites de constitución de la Sociedad Limitada..... | 52 |
| 11. | PLAN ECONÓMICO FINANCIERO | 53 |

| | | |
|-------|---|----|
| 11.1. | Plan de Inversiones | 53 |
| 11.2. | Plan de Financiación | 56 |
| 11.3. | Cuenta de Resultados previsional de los 3 primeros años | 57 |
| 11.4. | Balance de Situación previsional | 61 |
| 11.5. | Cuenta de Tesorería | 66 |
| 11.6. | Ratios | 71 |
| 12. | CONCLUSIÓN..... | 74 |
| 13. | BIBLIOGRAFÍA..... | 76 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | | |
|-----------------|--|----|
| Ilustración 1: | Carta..... | 12 |
| Ilustración 2: | Entrantes y tapas | 13 |
| Ilustración 3: | Primeros, segundos y postres..... | 14 |
| Ilustración 4: | Menú degustación 1..... | 15 |
| Ilustración 5: | Menú degustación..... | 16 |
| Ilustración 6: | Cartel Identificativo | 36 |
| Ilustración 7: | Análisis DAFO..... | 38 |
| Ilustración 8: | Localización del restaurante | 40 |
| Ilustración 9: | Organigrama del restaurante | 43 |
| Ilustración 10: | Tarjeta de sellos (cliente frecuente)..... | 49 |
| Ilustración 11: | Tarjeta de sellos | 49 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1: | Estancias del restaurante | 41 |
| Tabla 2: | Aspectos generales del local | 42 |
| Tabla 3: | Personal del restaurante..... | 45 |
| Tabla 4: | Plan de Inversión..... | 54 |
| Tabla 5: | Cuenta de Resultados previsional | 57 |
| Tabla 6: | Balance de Situación previsional | 62 |
| Tabla 7: | Cuenta de Tesorería previsional | 67 |
| Tabla 8: | Sueldos y Salarios..... | 69 |

1. INTRODUCCIÓN

La actividad a desarrollar será la creación de un restaurante que tenga como objeto la cocina fusión española, que utilice de base la gastronomía tradicional de España pero que incluya en sus platos influencias de otros países como México, India, Perú, Japón, etc. asegurando la coherencia y equilibrio entre los diferentes estilos culinarios.

Se estudiarán aspectos relacionados con la gestión y operación del restaurante, incluyendo la ubicación, el público objetivo, la competencia en el mercado, el modelo de negocio, el personal necesario y la estrategia de marketing. Se buscará diferenciar el restaurante en un mercado competitivo mediante su propuesta gastronómica innovadora y la creación de una experiencia gastronómica distintiva para los clientes.

Finalmente, se realizará un análisis de viabilidad económica y financiera del proyecto, evaluando los costos de puesta en marcha, los ingresos esperados y el potencial de rentabilidad a largo plazo. Se considerarán también aspectos legales y normativos relacionados con la apertura y operación de un establecimiento de restauración.

En el capítulo 2 se ofrece la descripción general de la empresa. En el capítulo 3 se presenta la misión y visión del negocio. En el capítulo 4 se realiza la descripción de los productos y servicios. En el capítulo 5 se detalla el plan de producción. En el capítulo 6 se desarrolla el análisis del mercado. En el capítulo 7 se analizan la ubicación e infraestructuras del restaurante. En el capítulo 8 se habla sobre la organización y los Recursos Humanos. En el capítulo 9 se presenta el plan de marketing y comunicación. En el capítulo 10 se exponen los aspectos formales. En el capítulo 11 se realiza un análisis exhaustivo sobre el plan económico financiero. En el capítulo 12 se realiza una conclusión final. En el capítulo 13 se detallará la bibliografía.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En este apartado señalaremos brevemente algunas características importantes de nuestro restaurante, como su nombre, ubicación, fecha de apertura, tipo de sociedad, trabajadores previstos y cuantificación de la inversión necesaria y financiación.

- Nombre de identificación del proyecto: Plan de empresa QUINTAESENCIA

- Ubicación: Calle López de Hoyos, Barrio de Salamanca N ° 99, 28006, Madrid.
- Fecha de inicio: 2025.
- Tipo de sociedad: Sociedad limitada (S.L.).
- Número de trabajadores previstos: 26.

Este proyecto contará con tres promotores, que serán también los socios que aporten el capital necesario para su puesta en funcionamiento e inicio de la actividad del restaurante.

1) Nombre: Jorge Busto.

Edad: 24 años.

Nacionalidad: española.

Formación académica: Grado en Comercio en la Universidad de Valladolid (UVA).

Dirección: Calle Manuel Azaña, 36, Valladolid.

Teléfono: 687 60 28 59

Correo electrónico: jorgebustosanz@gmail.com

Jorge Busto es un joven emprendedor y un entusiasta de los mercados financieros y de la gastronomía, con una sólida experiencia en el sector. Durante sus estudios en Comercio, Jorge trabajaba en un prestigioso hotel con restaurante en Valladolid. Durante su tiempo allí, adquirió conocimientos prácticos sobre la gestión y operación de un establecimiento gastronómico de alta categoría, así como una comprensión profunda de los estándares de calidad y servicio en la industria hotelera. Posteriormente, amplió su experiencia trabajando en una empresa de comercio de frutas y hortalizas, donde desarrolló habilidades en la gestión de proveedores, control de calidad y logística de distribución de alimentos frescos. Jorge ha desarrollado un profundo interés en la cocina de diversos países, lo que le ha llevado a explorar y familiarizarse con diferentes técnicas culinarias e ingredientes de todo el mundo. Su pasión por la gastronomía se combina con su experiencia en los mercados financieros, lo que le permite entender la importancia del control de costos, la gestión de proveedores y la rentabilidad en el negocio de la restauración.

Jorge Busto estará involucrado en todas las etapas del desarrollo del negocio, desde la conceptualización y planificación inicial hasta la puesta en marcha y operación

diaria. Está comprometido a dedicar todo su tiempo y esfuerzo para asegurar el éxito del restaurante, trabajando estrechamente con el equipo y supervisando todas las áreas de la operación para garantizar la excelencia en la experiencia del cliente. Además, aportará sus conocimientos en el ámbito financiero para garantizar la viabilidad económica del proyecto del restaurante de comida fusión en Madrid.

2) Nombre: Enrique Trilleros.

Edad: 25 años.

Nacionalidad: española.

Formación académica: Grado en Comercio y Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Valladolid (UVA).

Dirección: Calle Amadeo Arias, 12, Valladolid.

Teléfono: 659 84 25 96

Correo electrónico: enriquetrilleros@gmail.com

Enrique es un profesional con formación dual en Comercio y Relaciones Laborales y RRHH, lo que le ha proporcionado una perspectiva integral sobre la gestión empresarial. Durante sus estudios universitarios, Enrique se destacó por su capacidad para entender las dinámicas del mercado y las relaciones laborales en el entorno empresarial. Ha trabajado en diversos sectores, adquiriendo experiencia en gestión de personal, negociación colectiva y desarrollo organizacional.

Aportará su experiencia de dos años en recursos humanos en una empresa importante para garantizar una gestión eficaz del personal en el restaurante de comida fusión en Madrid. Su dedicación se centrará en la contratación y formación del equipo, el desarrollo de políticas de recursos humanos, la resolución de conflictos laborales y la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Enrique estará disponible para gestionar las necesidades del personal y asegurar el cumplimiento de las normativas laborales, así como para promover el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados en el proyecto del restaurante.

3) Nombre: Jorge Montero.

Edad: 24 años.

Nacionalidad: española.

Formación académica: Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho en la Universidad Carlos III de Madrid.

Dirección: Calle de Miriam Blasco, 25, Valladolid.

Teléfono: 634 25 69 10

Correo electrónico: jorgemontero10@gmail.com

Jorge Montero es un profesional con formación en Derecho y Administración de Empresas (DADE). Durante su carrera universitaria, Jorge se especializó en derecho empresarial y adquirió conocimientos sólidos sobre regulaciones legales y normativas relacionadas con el ámbito empresarial. Después de completar sus estudios, Jorge ha trabajado como asesor legal en una firma de abogados de renombre, donde ha brindado asesoramiento jurídico a empresas en diversos sectores, incluyendo el financiero. Además, su interés en el mercado financiero lo ha llevado a participar en proyectos de consultoría relacionados con fusiones y adquisiciones, contratos financieros y cumplimiento normativo.

Jorge Montero dedicará una parte significativa de su tiempo y experiencia en derecho para asegurar el éxito del proyecto del restaurante de comida fusión en Madrid. Su conocimiento legal será determinante en aspectos como la creación de la estructura legal del negocio, la negociación de contratos con proveedores y empleados, así como el cumplimiento de las regulaciones y normativas locales relacionadas con la operación del restaurante. Estará disponible para asesorar y tomar decisiones estratégicas en cuestiones legales que puedan surgir durante todas las etapas del proyecto.

3. MISIÓN Y VISIÓN

La misión de una empresa define su propósito esencial y el motivo principal de su existencia. Esta declaración abarca las actividades clave de la empresa, a quiénes sirve y el valor que proporciona. La misión debe ser concreta y precisa, orientando las acciones y decisiones de la organización. En resumen, la misión responde a preguntas como: "¿Qué hacemos?", "¿Para quién lo hacemos?" y "¿Por qué lo hacemos?" (Staff, 2024), (Hennigan, 2024).

Nuestra misión será ofrecer una experiencia culinaria excepcional que combine los sabores tradicionales de la cocina española con influencias internacionales, utilizando ingredientes frescos y de la más alta calidad, apoyando a los productores

locales. Nuestro objetivo es crear una experiencia memorable para nuestros clientes, brindando un servicio impecable en un entorno acogedor y sofisticado.

La visión de una empresa es una declaración que refleja sus aspiraciones futuras y objetivos a largo plazo. Esta visión establece una meta ambiciosa pero alcanzable, que motiva e inspira a todos los miembros de la organización. La visión debe ser una guía estratégica que dirija el crecimiento y desarrollo de la empresa, respondiendo a preguntas como: "¿Dónde queremos estar en el futuro?" y "¿Qué queremos llegar a ser?" (Indeed, 2023).

En cuanto a Quintaesencia, su misión será: "convertirnos en el referente de la cocina fusión", reconocidos por nuestra innovación culinaria, compromiso con la sostenibilidad y excelencia en el servicio. Aspiramos a desarrollar nuevas técnicas de cocinado nunca antes vistas; y expandir nuestra propuesta gastronómica a nivel nacional e internacional, estableciendo nuevos estándares en la industria de la restauración y llevando nuestra propuesta a nuevos mercados.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este apartado, se detallará la variedad de productos y servicios que ofrecerá el restaurante. La identificación de estos elementos es clave para establecer una propuesta de valor clara y diferenciada, que atraerá a nuestro público objetivo y nos posicionará favorablemente en el competitivo mercado gastronómico de la ciudad.

4.1. Identificación de los productos / servicios

El restaurante ofrecerá una amplia gama de platos gourmet que representan una fusión entre la cocina española y otras gastronomías internacionales. Esto incluirá una variedad de entrantes, platos principales, segundos y postres (ver ilustraciones 1, 2 y 3). Por ejemplo, se ofrecerán tapas españolas con un toque japonés, como sushi relleno de jamón ibérico y queso Idiazábal, con salsa de membrillo; platos principales como paella de "birria", con ingredientes típicos de la cocina mexicana (distintos tipos de chile, pico de gallo, totopos...); gazpacho tailandés (con leche de coco y jengibre); ceviche español (marinado con pimentón ahumado, limón y aceite de oliva virgen extra...). Además, se destacarán opciones vegetarianas y veganas que también reflejen la fusión de sabores y culturas.

Ilustración 1: Carta



Fuente: Elaboración propia, 2024

Ilustración 2: Entrantes y tapas

RESTAURANTE

QUINTA ESENCIA

ENTRANTES

| | |
|---|---------|
| BAO CHILI-CRAB A LA LIMA | 18,00 € |
| Pan Bao de chili crab, cebolla encurtida y zumo de lima. | |
| GYOZAS DE CARABINERO | 20,00 € |
| Empanadillas japonesas al vapor rellenas de carabinero, puerro y salsa teriyaki. | |
| CEVICHE DE CORVINA | 25,00 € |
| Ceviche de corvina con leche de tigre, "kikos" y aire de azafrán. | |
| "BOCATA" DE CALAMARES | 18,00 € |
| Pan negro de tinta de calamar, calamares en tempura y alioli de lima. | |
| CARPACCIO DE VACA RUBIA GALLEGA | 25,00 € |
| Carpaccio de vaca Rubia Gallega con esferificación de frambuesa, Pecorino Romano y brotes de mostaza. | |
| TOMATES CONFITADOS CON BURRATA NEGRA VEGANA | 15,00 € |

BEBIDAS ESPECIALES

VINO DE LA CASA

—

VINO TINTO

—

VINO BLANCO

MOJITO DE MARACUYÁ

—

MARGARITA

—

MARTINI 007

AGUA

—

REFRESCOS

TAPAS DELUXE

| | | | |
|---|--------|--|--------|
| TOSTA DE STEAK TARTAR WAGYU | 7,00 € | LOBSTER ROLL | 9,00 € |
| Carne de wagyu cortada a cuchillo, yema de huevo, mostaza, cebolla china y pepinillo. | | Brioche, mantequilla ahumada, langosta, caviar, mayonesa de ajo negro. | |
| SUSHI DE JAMÓN IBÉRICO, IDIAZÁBAL Y MEMBRILLO | 5,00 € | TACO PICANTE DE PLUMA IBÉRICA A LA BRASA | 7,00 € |
| TOSTA DE JAMÓN IBÉRICO, DÁTILES Y GORGONZOLA | 5,00 € | PANCAKE DE ANGUILA AHUMADA | 8,00 € |
| | | Pancake de anguila ahumada con caviar y salsa de manzana verde. | |

PÁGINA 1 / 2

Fuente: Elaboración propia, 2024

Ilustración 3: Primeros, segundos y postres

RESTAURANTE

QUINTAESENCIA

PRIMEROS

GAZPACHO TAILANDÉS 20,00 €

Clásico gazpacho español con leche de coco, jengibre y albahaca tailandesa.

PULPO A LA BRASA CON CREMA DE ROCOTO Y PAPAS ARRUGADAS 23,00 €

RAMEN DE COCIDO MADRILEÑO CON CHASHU DE PANCETA IBÉRICA 20,00 €

Caldo de cocido madrileño con fideos ramen, chashu de panceta ibérica y huevo "poché".

FIDEUÁ DE MARISCOS CON SALSA DE PECORINO ROMANO 25,00 €

TORTELLINI DE RABO DE TORO CON CONSOMÉ DE AZAFRÁN 23,00 €

ENSALADA DE BACALAO CON MANGO Y VINAGRETA DE MARACUYÁ 18,00 €

SEGUNDOS

SOLOMILLO DE BUEY 40,00 €

Con reducción de Pedro Ximénez y puré de apionabo.

COCHINILLO CRUJIENTE CON CHUTNEY DE MANZANA 35,00 €

CARRILLERAS DE CERDO IBÉRICO CON PURÉ DE CASTAÑAS Y SALSA DE OPORTO 25,00 €

PAELLA DE "BIRRIA" CON ALIOLI DE CHILE CHIPOTLE Y LIMA 30,00 €

BACALAO "PANTERA ROSA" 30,00 €

Bacalao al Pil Pil de rosas con cebolla morada encurtida

MERLUZA CON SALSA DE CURRY ROJO Y ESPUMA DE COCO 26,00 €

POSTRES

BAKLAVA DE PISTACHO CON HELADO DE ROSAS Y MIEL 10,00 €

PANNA COTTA DE COCO Y CITRONELA CON GELATINA DE PIÑA 8,00 €

COULANT DE CHOCOLATE CON NARANJA Y PIMIENTA ROSA 8,00 €

CRÊPES DE MATCHA CON CREMA DE MASCARPONE Y SÉSAMO NEGRO 9,00 €

MACARONS DE MARACUYÁ Y CHOCOLATE BLANCO 10,00 €

Decorados con polvo de oro comestible..

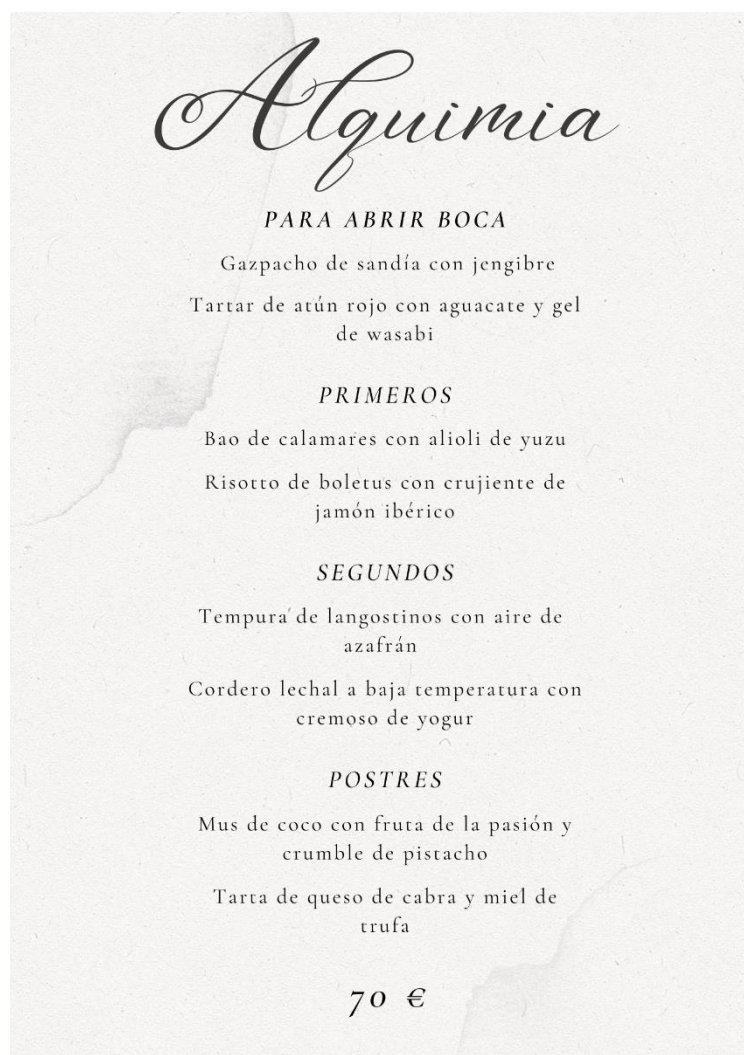
CHEESECAKE DE PISTACHO CON ESPUMA DE MANGO 10,00 €

PÁGINA 2 / 2

Fuente: Elaboración propia, 2024

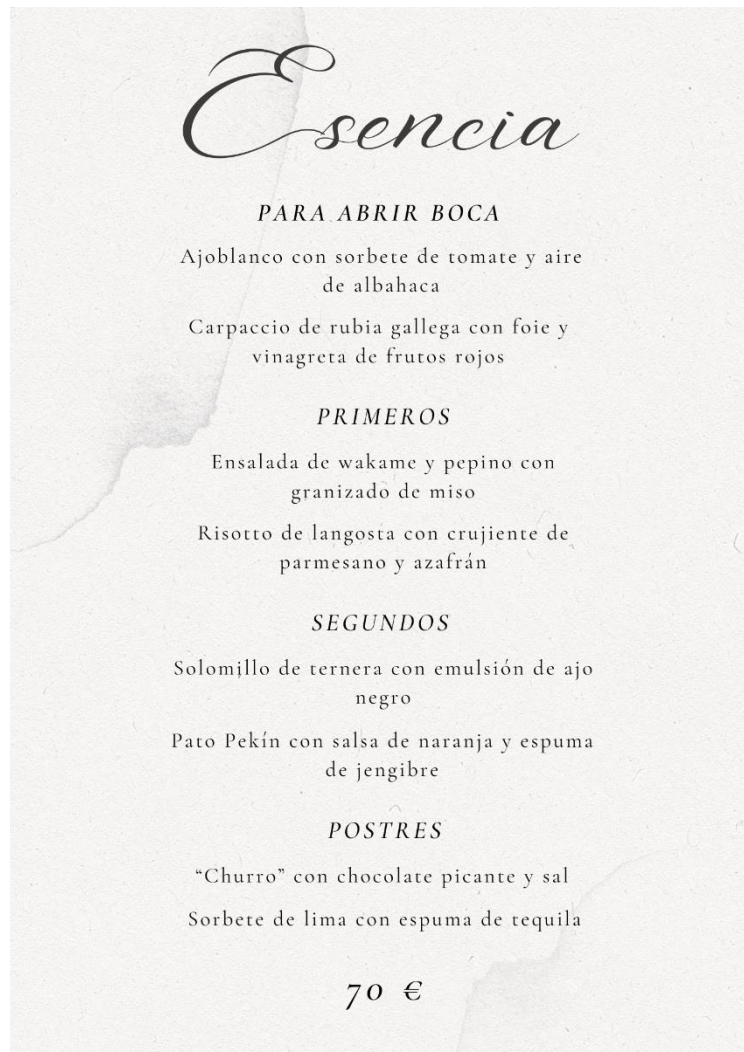
Por otra parte, será posible elegir entre dos opciones de menú degustación (por 70 € cada uno) para aquellos clientes que deseen explorar una variedad de sabores en una sola experiencia culinaria. Estos menús, Alquimia y Esencia (ver ilustraciones 4 y 5), se compondrán de algunos de los platos más representativos del restaurante, así como de otras creaciones exclusivas del chef. Ambos incluirán una combinación de entrantes, primeros, segundos y postres cuidadosamente seleccionados para complementarse entre sí y ofrecer una experiencia gastronómica completa. Además, se ofrecerán maridajes de vinos o cócteles para realzarla aún más.

Ilustración 4: Menú degustación 1



Fuente: Elaboración propia, 2024

Ilustración 5: Menú degustación



Fuente: Elaboración propia, 2024

Por otro lado, `Quintaesencia` ofrecerá dos servicios adicionales: La realización de catas de vinos exclusivos y, la posibilidad de alquilar tanto la sala de barra como la zona chill de coctelería para la realización de eventos privados, reuniones de negocios, o como lugar para filmaciones y sesiones fotográficas.

4.2. Descripción de las características técnicas de los productos servicios

Los platos se elaborarán utilizando ingredientes frescos y de temporada, procurando siempre utilizar productos locales y de alta calidad. Se emplearán técnicas culinarias tanto tradicionales como modernas para resaltar los sabores y texturas de los ingredientes. Por ejemplo, se utilizarán métodos de cocción al vacío, técnicas de

marinado y ahumado, esferificación, espumas, aires, etc. así como presentaciones creativas que combinen elementos de la cocina española con influencias de otras gastronomías. Se prestará especial atención al equilibrio de sabores y a la presentación estética de cada plato.

4.3. Elementos innovadores que incorporan caracteres diferenciales respecto a los de la competencia

Una de las principales características innovadoras del restaurante será la incorporación de pantallas interactivas en las mesas, que permitirán a los clientes explorar el menú de manera digital y realizar modificaciones o personalizaciones en sus pedidos. Esto incluirá la posibilidad de ajustar ingredientes, cambiar acompañamientos o solicitar recomendaciones basadas en preferencias dietéticas o alergias alimentarias. Además, el restaurante se distinguirá por su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, procurando trabajar con proveedores locales y ofreciendo opciones de reciclaje para reducir el impacto ambiental de sus actividades.

Otra característica diferencial será la oferta de eventos especiales, como noches temáticas que celebren diferentes culturas culinarias o clases de cocina para clientes interesados en aprender técnicas y recetas nuevas. Estas innovaciones se sumarán a la experiencia gastronómica global ofrecida por el restaurante, diferenciándolo de la competencia y atrayendo a un público diverso y deseoso de nuevas experiencias culinarias.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación o ensamblaje del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones. (Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife, 2024)

Dado que en un restaurante no se produce fabricación o ensamblaje como tal, un plan de producción se enfocaría en la gestión eficiente de la cocina, la preparación de los alimentos y el servicio en sala.

1. Diseño y organización de la cocina: Se llevará a cabo un diseño detallado de la cocina para optimizar el flujo de trabajo. Se designará un área específica para la

recepción de ingredientes frescos, donde se inspeccionarán y almacenarán adecuadamente para mantener su frescura. Se asignarán estaciones de trabajo separadas para la preparación de ingredientes, la cocción y emplatado de platos principales, la preparación de postres y el lavado de utensilios, haciendo más fácil el desarrollo de un trabajo eficiente y disminuyendo los tiempos de espera.

Se considerará la ergonomía y la seguridad del personal al diseñar la disposición de los equipos y estaciones de trabajo.

2. Gestión de inventario: Se utilizará un sistema de gestión de inventario informatizado que permitirá llevar un registro en tiempo real de los niveles de existencias de ingredientes y productos. Esto incluirá la programación de alarmas automáticas para notificar al personal cuando un ingrediente esté por debajo del nivel mínimo requerido, evitando así la falta de productos durante el servicio. Además, se realizarán controles regulares para evitar la pérdida de alimentos por caducidad.

3. Procesamiento de ingredientes: Se establecerán procedimientos estandarizados para la limpieza y preparación de ingredientes, como la desinfección de frutas y verduras y el corte uniforme de carnes y pescados, así como el marinado, cocción... Además, se implementarán protocolos de seguridad alimentaria para garantizar la manipulación adecuada de alimentos crudos y cocidos.

4. Elaboración de platos: El personal de cocina recibirá capacitación en técnicas culinarias específicas, como el manejo de cuchillos, la cocción al vacío o la elaboración de salsas caseras. Se seguirán recetas estandarizadas para cada plato del menú, prestando atención a la presentación y calidad de cada preparación, pero también se fomentará la creatividad y la improvisación para adaptarse tanto a las preferencias como a gustos de los comensales.

5. Control de calidad: Se realizarán controles de calidad regulares durante todo el proceso de producción para garantizar que los platos cumplan con los estándares establecidos, como la verificación de la temperatura de cocción de los alimentos, la presentación visual de las elaboraciones y la evaluación del sabor por parte del chef. Se documentarán los resultados de estas evaluaciones para identificar áreas de mejora y mantener la consistencia en la calidad de las creaciones.

6. Gestión del tiempo: Se establecerán horarios flexibles para el personal de cocina que aseguren una cobertura adecuada durante los períodos de mayor demanda, (como el almuerzo y la cena). Además, se implementará un sistema de gestión del

tiempo que permita coordinar las tareas de manera eficiente y minimizar los tiempos de espera para los clientes.

7. Mantenimiento y limpieza: Se asignarán responsabilidades específicas y rutinas regulares de limpieza y desinfección de equipos y áreas de trabajo para garantizar la higiene y seguridad en la cocina, como la limpieza diaria de superficies de trabajo, la descalcificación de máquinas de café y la limpieza profunda de la cocina al finalizar el servicio.

8. Diseño y Organización del Área de Comedor: Al igual que en la cocina, el área de comedor debe ser diseñada y organizada de manera eficiente para garantizar un flujo de trabajo óptimo y maximizar el espacio disponible para asegurar la comodidad de los comensales. Se asignarán áreas específicas para la recepción de clientes, la asignación de mesas, el servicio de alimentos y bebidas, y la atención al cliente.

9. Gestión de Reservas y Asignación de Mesas: Se implementará un sistema de gestión de reservas en línea que permita a los clientes reservar una mesa con anticipación y recibir confirmaciones automáticas por correo electrónico o mensaje de texto. Además, se asignará personal dedicado para coordinar la asignación de mesas y garantizar una distribución equitativa de comensales durante el servicio.

10. Formación del Personal de Sala: El personal de sala recibirá formación en servicio al cliente, protocolo de mesa y conocimiento del menú. Se organizarán sesiones de catas de vinos y maridajes de alimentos para mejorar su conocimiento en este aspecto y ofrecer recomendaciones personalizadas. Además, se les capacitará para ofrecer un servicio atento, amable y profesional que contribuya a una experiencia gastronómica excepcional para el público.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado es el proceso de recopilación, evaluación e interpretación de datos relacionados con un mercado específico, que permite a las empresas mantenerse actualizadas con las últimas tendencias, hábitos de compra de los consumidores, tecnologías en evolución y actividad de la competencia. De esta manera, proporciona información esencial que puede ayudarnos a tomar decisiones sobre estrategias de marketing, desarrollo de productos, segmentación de clientes, posicionamiento en el mercado y otras acciones relacionadas con la comercialización de nuestros productos o servicios (Castro, 2023).

6.1. Macroentorno (análisis PESTEL)

El término "macroentorno" se refiere al conjunto de factores externos y fuerzas que pueden influir en la operatividad y éxito de una empresa, pero que están fuera de su control directo. Actúa como el escenario en el que las empresas realizan sus actividades. A diferencia del microentorno, que se concentra en las fuerzas internas y cercanas a la empresa, como clientes y competidores, el macroentorno se enfoca en aspectos más amplios y globales que pueden tener un impacto significativo en la estrategia y la toma de decisiones de una organización (Morcillo, s.f.).

El macroentorno se compone de varios factores que pueden afectar a una empresa. Estos factores pueden clasificarse en categorías como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar estas fuerzas externas que influyen sobre el negocio y pueden determinar su evolución. Debe repetirse en etapas regulares (un período mínimo de 6 meses), ya que el macroentorno está en constante cambio. Al realizar revisiones periódicas, las organizaciones podrán crear una ventaja competitiva.

6.1.1. Factores Políticos

Estos factores incluyen el marco legal y regulatorio en el que opera la empresa, así como las políticas gubernamentales que pueden afectar su funcionamiento. Esto puede abarcar aspectos como la legislación fiscal, normativas laborales, cambios y estabilidad del gobierno y programas electorales, normativas antimonopolios, acuerdos internacionales, movimientos políticos, regulaciones medioambientales, etc.

La Comunidad de Madrid ha implementado en los últimos años varias políticas y ayudas para apoyar al sector de la hostelería. Entre las medidas más destacadas, encontramos la promoción de la liberalización de horarios y la reducción de trabas burocráticas, facilitando así el funcionamiento de los negocios. Durante la pandemia de COVID-19, su gobierno otorgó más de 31,000 ayudas a pymes y autónomos madrileños, sumando un total de 572 millones de euros destinados al pago a proveedores y costos fijos. Estas políticas buscan aliviar la carga regulatoria y financiera sobre los empresarios del sector, favoreciendo la recuperación económica y la sostenibilidad de los negocios en la región (Madrid, 2024).

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en España se encarga de supervisar y garantizar la competencia efectiva en todos los mercados y

sectores productivos. Entre sus funciones principales está la vigilancia de prácticas comerciales para asegurar que los mercados operen de manera justa, lo cual incluye la protección de pequeños negocios locales frente a posibles prácticas monopolísticas de grandes cadenas y franquicias. Esta supervisión y regulación se extiende a diversos sectores, incluyendo el de la restauración (CNMC, 2024).

El restaurante estará sujeto a regulaciones gubernamentales relacionadas con la seguridad alimentaria, la manipulación de alimentos, el etiquetado de alimentos y las normas de higiene. Es importante cumplir con todas las regulaciones para garantizar la salud y seguridad de los clientes y evitar posibles sanciones.

Las políticas fiscales del gobierno pueden afectar los costes operativos del restaurante, incluidos los impuestos sobre la renta, el IVA y otros impuestos indirectos. Los cambios en las tasas impositivas pueden influir en los precios de los productos y servicios ofrecidos.

La legislación alimentaria, por su especial relevancia, se desarrollará con detenimiento en el apartado “Aspectos generales del sector” y en “Aspectos formales”.

6.1.2. Factores Económicos

Estos factores se refieren a las condiciones económicas generales que pueden afectar a la empresa, como la tasa de crecimiento económico, inflación, tasas de interés, políticas monetarias, fluctuaciones cambiarias, niveles de ingreso y desempleo, entre otros. Estos aspectos económicos pueden influir en la demanda de productos o servicios, los costos de operación y la disponibilidad de financiamiento.

Según los últimos datos disponibles de (World Bank, 2024), actualmente en España el sector terciario contribuye en un 67,9% del PIB y emplea al 76% de la población activa. El sector turístico es imprescindible para la economía del país, siendo la principal fuente de ingresos de España (contribuye con el 11,7% del PIB), ya que es el segundo destino turístico más popular en el mundo (eexpand, 2024).

En cuanto a la situación económica general, la salud de la economía española, así como la situación específica del sector de la restauración en Madrid, influirá en la demanda de servicios de restaurantes. Una economía fuerte y en crecimiento puede impulsar el gasto en restaurantes, mientras que una economía débil puede llevar a una disminución en el consumo fuera del hogar.

España ha experimentado una recuperación económica equilibrada en los últimos años; aunque la crisis del COVID-19 provocó que el país sufriese una fuerte caída en la actividad económica. Sin embargo, la economía española se recuperó bien, creciendo un 5,8% en 2022 y un 2,5% en 2023, impulsada por la demanda externa y doméstica.

Se espera que la demanda doméstica, impulsada por el aumento del ingreso real de los hogares y el continuo alivio de las presiones de precios, sea el principal motor de crecimiento este año. Se predice que el PIB crezca un 1,7% en 2024 (todavía por encima del promedio de la zona euro), con una ligera aceleración al 2% en 2025, según la Comisión de la Unión Europea (eexpand, 2024).

Un factor económico importante a considerar son las tendencias de precios. La inflación y los cambios en los costos de los alimentos y la mano de obra pueden afectar los márgenes de beneficio del restaurante. Se deben ajustar las estrategias de precios en consecuencia.

Según las previsiones del Banco de España (2024), se cree que la inflación general promedio que se proyecta para 2024 se reducirá hasta el 2,7%. Además, la previsión de inflación para 2025 es del 1,9%, y la de 2026, del 1,7% (Europa Press, 2024).

En cuanto a los precios de los alimentos, Banco de España estima que prolongarán su moderación a lo largo del horizonte de proyección, dada la disminución de los costes de varios de sus insumos productivos más importantes (como la energía y los fertilizantes) (Europa Press, 2024).

Por otra parte, la disponibilidad de financiamiento y tasas de interés favorables pueden influir en la capacidad del restaurante para obtener capital para la inversión inicial y para financiar operaciones continuas (en el apartado de “Plan de financiación”, se detallará este punto en profundidad).

Un último factor destacable es el nivel de desempleo. La tasa de desempleo en España se estimó en un 12% en 2023 y se prevé que continúe mejorando en los años venideros, alcanzando el 11,3% y el 11,1% en 2024 y 2025, respectivamente (FMI, 2024). Se anticipa que los salarios experimenten un aumento moderado (eexpand, 2024).

6.1.3. Factores Sociales

Estos factores tienen que ver con las tendencias y cambios en la sociedad que pueden impactar en el comportamiento del consumidor y en las preferencias del mercado. Esto incluye aspectos como demografía, tendencias de consumo, valores culturales, estilos de vida, educación, salud y seguridad, entre otros. Comprender estos aspectos sociales es vital para adaptar los productos o servicios a las necesidades y deseos del mercado objetivo.

Las preferencias y tendencias alimentarias del consumidor están en constante evolución, y el restaurante debe estar al tanto de las tendencias gastronómicas emergentes y las demandas de los clientes. Esto puede incluir un aumento en la demanda de opciones vegetarianas, veganas o sin gluten (impulsado por preocupaciones sobre la salud, el bienestar animal y el medio ambiente), así como un interés creciente en la comida étnica y la comida saludable (la diversidad cultural y la globalización han llevado a un mayor interés en la comida étnica y la exploración de sabores y platos de todo el mundo. Los consumidores están cada vez más abiertos a probar alimentos y cocinas de diferentes culturas).

En lo que se refiere a los cambios demográficos, apreciamos que Madrid es una ciudad diversa con una población multicultural. “Quintaesencia” puede beneficiarse de esta diversidad al ofrecer una variedad de platos que satisfagan los gustos de diferentes grupos demográficos, pero es importante valorar cuáles de ellos estarán más en sintonía con este restaurante y el tipo de comida que ofrecemos.

6.1.4. Factores Tecnológicos

Estos factores se refieren a los avances tecnológicos que pueden afectar a la industria en la que opera la empresa, así como a los procesos internos y la forma en que se prestan los productos o servicios. Esto puede incluir innovaciones tecnológicas, desarrollos en investigación y desarrollo, automatización, cambios en las comunicaciones y en la infraestructura digital, entre otros.

El uso de tecnología en la cocina, como equipos de cocina avanzados y sistemas de automatización, puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos laborales. Se utilizarán procesadores de alimentos automáticos para cortar, picar o rebanar ingredientes de manera rápida y precisa. También se adquirirán equipos de cocción automáticos, como freidoras automáticas u hornos con funciones de programación.

Implementaremos sistemas de gestión de inventario automatizado que utilicen tecnología de escaneo de códigos de barras o RFID para monitorear y rastrear el inventario de ingredientes en tiempo real. Estos sistemas pueden ayudar a optimizar el stock, evitar la escasez de ingredientes y reducir el desperdicio de alimentos.

Las plataformas digitales y las redes sociales son herramientas importantes para la comercialización y promoción del restaurante. El restaurante debe mantener una presencia activa en línea y utilizar estrategias de marketing digital para llegar a su público objetivo. Vamos a crear perfiles de negocio en plataformas populares como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. Además, publicaremos contenido regularmente, incluyendo fotos de platos e historias detrás de los mismos, recetas, consejos culinarios, eventos especiales, promociones, testimonios de clientes satisfechos, etc. Por último, será primordial interactuar con los seguidores respondiendo a comentarios, mensajes directos y menciones. La utilización de redes sociales se detallará en profundidad en el epígrafe 9: “Plan de Marketing y Comunicación”.

Por otra parte, la implementación de sistemas de gestión de pedidos digitales puede mejorar la experiencia del cliente al agilizar el proceso de pedido y entrega. Se incluirán en el restaurante terminales de punto de venta (POS) con funcionalidades de auto-pedido para que los clientes puedan realizar pedidos directamente desde su mesa o a través de una aplicación móvil, lo que agiliza el proceso y reduce los errores.

Finalmente, se contará con equipos y sistemas automatizados para tareas de limpieza, como lavavajillas industriales automáticos, sistemas de limpieza de campanas extractoras o robots limpiadores de suelos.

6.1.5. Factores Ecológicos

Estos factores tienen en cuenta el impacto del medio ambiente en la empresa y viceversa. Esto incluye cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental, la gestión de recursos naturales, la huella de carbono, la responsabilidad social corporativa y las regulaciones ambientales. El restaurante debe considerar el impacto ambiental de sus operaciones, incluyendo el consumo de energía, el uso de agua y la generación de residuos. Implementar prácticas sostenibles, como la eficiencia energética, el reciclaje y la reducción de residuos, puede mejorar su huella ecológica y atraer a clientes preocupados por el medio ambiente.

Además, el restaurante puede optar por utilizar ingredientes provenientes de fuentes sostenibles, como alimentos orgánicos, productos locales y productos de

comercio justo. Esto no solo puede mejorar la calidad de los alimentos, sino también promover prácticas agrícolas responsables y apoyar a productores locales.

6.1.6. Factores Legales

Incluyen todas las leyes, regulaciones y marcos legales que pueden afectar a la empresa en su operación y toma de decisiones. Esto abarca desde las normativas específicas de la industria hasta las leyes laborales, de seguridad alimentaria, de protección al consumidor, fiscales y de competencia, entre otras.

El restaurante debe cumplir con las leyes laborales vigentes, incluyendo normativas sobre contratación, salarios mínimos, horas de trabajo, condiciones laborales y protección de los derechos de los trabajadores. Además, establecer relaciones laborales saludables y respetuosas es indispensable para garantizar un entorno de trabajo positivo y productivo.

Cumplir con las regulaciones de protección al consumidor es esencial para mantener la confianza y la satisfacción de los clientes. Esto incluye el cumplimiento de las normativas de publicidad honesta, el manejo adecuado de quejas y reclamaciones, y el respeto a los derechos del consumidor en términos de calidad, seguridad y servicio.

6.2. Aspectos generales del sector

El sector de la restauración en Madrid es un componente vital de la economía local y nacional. Caracterizado por su diversidad gastronómica, innovación culinaria y rica cultura alimentaria, el sector de la restauración en la capital española ofrece una amplia gama de oportunidades y desafíos para los restaurantes que quieren hacerse un hueco en esta ciudad.

Madrid es conocida por su rica tradición culinaria, que abarca desde platos tradicionales de la cocina española hasta influencias internacionales. La ciudad alberga una amplia variedad de restaurantes que ofrecen desde tapas clásicas (Bodega `La Ardosa`, `El abuelo`, `Casa Alberto`...) hasta experiencias gastronómicas de alta cocina (`Coque`, `Diverxo`, `Paco Roncero`...), lo que refleja la diversidad de gustos y preferencias de los residentes y visitantes.

El sector de la restauración en Madrid es altamente competitivo, con una gran cantidad de establecimientos que compiten por la atención y lealtad de los clientes. Desde pequeñas tabernas familiares hasta restaurantes de renombre internacional, la

competencia es feroz en todos los segmentos del mercado, lo que requiere una diferenciación clara y una oferta única para destacar.

En un entorno en constante evolución, el sector de la restauración en Madrid está influenciado por diversas tendencias y demandas del mercado. Esto incluye un aumento en la demanda de opciones gastronómicas saludables y sostenibles, así como un interés creciente en experiencias culinarias únicas y auténticas.

El sector de la restauración en Madrid experimenta variaciones estacionales en la demanda, con picos durante los meses de verano y eventos especiales como festivales gastronómicos y celebraciones locales. La capacidad de adaptarse a estas fluctuaciones estacionales es clave para la viabilidad a largo plazo de los restaurantes en la ciudad.

6.3. Regulaciones y Normativas

El sector de la restauración está sujeto a una serie de regulaciones y normativas, incluidas aquellas relacionadas con la seguridad alimentaria, licencias, control de calidad y las condiciones laborales (estas y los requisitos de salario mínimo, horas de trabajo y contratos afectarán la contratación y retención de empleados en el restaurante).

Cumplir con estas regulaciones es fundamental para garantizar la operación legal y segura de los restaurantes en Madrid.

Debido a su gran importancia, vamos a detallar en profundidad las características y regulaciones laborales:

➤ En cuanto a los tipos de contratos, es indispensable tener presente los que están disponibles. Los contratos indefinidos y temporales deben utilizarse adecuadamente según la necesidad del negocio; los contratos a tiempo parcial son ideales para emplear a trabajadores durante horas puntuales de mayor demanda, mientras que los contratos formativos permiten la formación y contratación de jóvenes, facilitando su adaptación al sector.

➤ Remuneración: Todos los empleados deben recibir al menos el Salario Mínimo Interprofesional (SMI), que actualmente consta de catorce pagas de 1.134 euros (Trabajo y Economía Social, 2024). Este salario se ajusta proporcionalmente a la jornada laboral de cada empleado. La duración de la jornada laboral no puede exceder las 40 horas semanales de trabajo efectivo, y se permite un máximo de 80 horas extraordinarias anuales. Los trabajadores tienen derecho a un descanso semanal

mínimo de un día y medio continuado, así como a un descanso diario de al menos 12 horas entre el final de una jornada y el inicio de la siguiente (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024).

➤ La afiliación y alta de los empleados en la Seguridad Social es obligatoria desde el inicio de la relación laboral.

➤ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

La prevención de riesgos laborales es otro aspecto clave. Es obligatorio realizar una evaluación de riesgos para identificar y minimizar los peligros laborales en el restaurante. Los trabajadores deben recibir formación adecuada en prevención de riesgos laborales, y se deben proporcionar equipos de protección individual (EPI) según las necesidades del puesto, como guantes o calzado antideslizante (BOE, 2023 b).

➤ Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo: Este decreto establece las condiciones mínimas de seguridad y salud que deben cumplir los lugares de trabajo, incluyendo la ventilación, iluminación, temperatura, servicios higiénicos, equipos de protección individual (EPI), entre otros (BOE, 2024 a).

➤ Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica de protección de datos de carácter personal: En lo relativo a la protección de datos personales de los empleados, este reglamento es fundamental para asegurar el tratamiento adecuado de los datos personales de los trabajadores (BOE, 2023 c).

➤ Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: Esta ley promueve la igualdad de género en el ámbito laboral y obliga a las empresas con más de 50 empleados a elaborar y aplicar un plan de igualdad (BOE, 2024 b).

Normativa europea

Este apartado examina los reglamentos y directivas establecidos por la Unión Europea que impactan directamente en todos los estados miembros.

➤ Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria, establece el marco de regulación de la Unión Europea en materia de seguridad alimentaria (BOE, 2023 a).

➤ Reglamento (CE) n.º 853/2004, de 29 de abril de 2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimenticios, modificado por

Reglamento 2021/382, en lo que respecta a la gestión de los alérgenos alimentarios, la distribución de alimentos y la cultura de seguridad alimentaria (BOE, 2023 a).

➤ Reglamento (CE) n.º 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal (BOE, 2023 a).

➤ Directiva Bolkestein (Directiva 2006/123/CE) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior. Pretende favorecer la libertad de establecimiento y la libre circulación de servicios entre los Estados miembros de la Unión Europea (BOE, 2006).

Normativa estatal (Bakarta, 2024)

En este apartado se revisará la legislación nacional de España que es relevante para el sector de la restauración.

➤ Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio.

➤ Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.

➤ Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías.

Comunidad de Madrid

Este apartado se enfoca en las leyes y regulaciones específicas de la Comunidad de Madrid.

➤ Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor.

➤ Real Decreto 126/2015, que regula la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador y de los envasados por los titulares del comercio al por menor así como la venta a distancia.

➤ Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de medidas liberalizadoras y de apoyo a la empresa madrileña (BOCM de 29 de diciembre de 2009).

- Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 184/1998, de 22 de octubre, por el que se aprueba el Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas, Establecimientos, Locales e Instalaciones.
- Orden 1688/2002, de 25 de abril, de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo y Hostelería (Comunidad de Madrid, s.f.).

6.4. Clientes potenciales

El éxito de nuestro restaurante de comida fusión depende en gran medida de nuestra capacidad para atraer y satisfacer a una amplia gama de clientes potenciales. Estos incluyen a los turistas que visitan la ciudad, los residentes locales que buscan nuevas opciones gastronómicas, los profesionales y ejecutivos que valoran un ambiente elegante y un servicio rápido, los amantes de la gastronomía siempre en busca de innovaciones culinarias, los grupos que desean celebrar una ocasión especial en un entorno memorable, y los crecientes segmentos de población interesados en opciones saludables y sostenibles. Identificar y comprender las necesidades y preferencias de estos diversos grupos nos permitirá desarrollar estrategias efectivas para captar su atención y fidelizar a nuestros clientes.

Madrid es una ciudad turística muy visitada por personas de todo el mundo. Los turistas pueden ser clientes potenciales del restaurante, especialmente aquellos que buscan experimentar la auténtica cocina española con toques de otras gastronomías internacionales durante su estadía en la ciudad.

Los residentes de Madrid representan una parte importante del mercado objetivo. Este segmento incluye a personas de diferentes edades, niveles socioeconómicos y gustos culinarios. Los residentes locales pueden ser clientes habituales del restaurante, especialmente aquellos que buscan explorar nuevas experiencias gastronómicas y disfrutar de platos innovadores.

Madrid es un centro de negocios y actividad empresarial, por lo que los profesionales y ejecutivos que trabajan en la ciudad pueden ser clientes potenciales del restaurante durante almuerzos de negocios, reuniones sociales o cenas después del trabajo. Este segmento valora la calidad de la comida, el ambiente elegante y el servicio eficiente.

Madrid cuenta con una gran cantidad de personas que buscan constantemente nuevas y emocionantes experiencias culinarias. Este segmento de amantes de la gastronomía está interesado en probar platos creativos, fusiones de sabores y técnicas culinarias innovadoras, lo que hace que el restaurante de comida fusión sea atractivo para ellos.

Los grupos de amigos, familias y empresas que buscan celebrar ocasiones especiales, como cumpleaños, aniversarios, reuniones familiares o eventos corporativos, pueden ser clientes potenciales del restaurante. La capacidad del restaurante para ofrecer menús personalizados, espacios privados y una experiencia gastronómica memorable puede atraer a este segmento.

Con el aumento del interés en opciones de alimentación saludable y sostenible, los vegetarianos y veganos son un segmento creciente de clientes potenciales para el restaurante. Ofrecer una variedad de opciones vegetarianas y veganas en el menú puede atraer a este público y diferenciar al restaurante de la competencia.

6.5. Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia, exploraremos el panorama gastronómico en Madrid, examinando no solo la variedad de restaurantes de comida fusión española, sino también aquellos que ofrecen propuestas similares o competidoras. Al entender las estrategias, fortalezas y debilidades de nuestros rivales, estaremos en una posición óptima para desarrollar una propuesta única y atractiva que nos distinga en el mercado y nos permita captar la atención y lealtad de nuestros clientes potenciales. Este análisis nos servirá como base para tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el éxito y la sostenibilidad de nuestro restaurante en un entorno competitivo dinámico como el de Madrid.

La comunidad de Madrid es una de las que más fuerte competencia experimenta en el sector de la restauración del país, con 10.216 restaurantes y puestos de comidas a 1 de enero de 2023 (Statista, 2023), aunque finalizó el año con un ligero descenso, con 9.926 (Statista Research Department, 2024).

A continuación identificaremos algunos de los principales competidores a los que tendremos que hacer frente, teniendo en cuenta características similares a nuestro restaurante como proveedores, tipo de clientes a los que va dirigido, ambientación del local, estilo gastronómico, precios, ubicación en Madrid, etc.

➤ **Kuoco:** Situado en Calle San Bartolomé 14, es un restaurante de cocina fusión que combina técnicas culinarias de todo el mundo y ofrece platos con influencias latinas, asiáticas y españolas. Sus precios van desde los 50 € a los 90 € por persona y ofrece un menú degustación de diez platos llamado 360Taste (82 €).

➤ **Triciclo:** Localizado en Calle Santa María 28, es un restaurante moderno y minimalista de cocina fusión mediterránea/española, con influencias de otras gastronomías, como la japonesa y peruana. Sus precios oscilan entre los 60 € y los 100 € por persona y ofrece dos menús degustación (clásico y semanal) de once platos por 92 €.

➤ **Sisapo:** Ubicado en la Calle Trafalgar 14, en el distrito de Chamberí, es un restaurante que combina tanto elementos industriales como clásicos. En cuanto al tipo de platos que ofrece, se caracteriza por utilizar ingredientes de la cocina española-mediterránea fusionados con otros de las cocinas asiática y sudamericana. El precio medio por persona es de entre 30 € y 70 € y dispone de un menú degustación compuesto por 8 platos por 50 €.

➤ **Bacira:** Situado en la Calle Castillo 16, es un restaurante que ofrece un ambiente informal y una estética vintage. Se especializa en diferentes cocinas: la tradicional mediterránea, la japonesa y la nikkei (es un tipo de gastronomía que combina elementos japoneses con peruanos y se agrupa dentro de lo que se conoce como cocina fusión). El precio por persona va comprendido entre los 35 € y los 70 €, aproximadamente. En su carta encontramos distintos menús degustación con varias opciones de maridaje. Estos menús pueden constar de ocho u once platos, teniendo un valor de 48 € y 68 € respectivamente.

➤ **Soy Kitchen:** Ubicado en la Calle Zurbano 59, es un restaurante que fusiona la cocina asiática (China, Japón, Corea...) con la española. El precio medio por comensal es de entre 54 € y 90 € y se encuentran a disposición del cliente dos menús degustación, de ocho y nueve platos, por 70 € y 80 € respectivamente.

➤ **No Drama Concept:** Localizado en la Calle Zurbano 67, es un restaurante moderno y minimalista que desarrolla un tipo de cocina creativa con toques galos, ingleses, asiáticos, nikkeis... utilizando siempre una base de productos nacionales de gran calidad. El precio por comensal se comprende entre los 80 € y 120 €, aproximadamente (un poco más caro que el resto de restaurantes anteriores). Esto se debe a que utiliza ingredientes de la más alta calidad.

Por último, cabe destacar que ofrece dos tipos de menú degustación: uno que consta de nueve platos, por 75 €; y otro de doce platos, por 120 €.

Además de todos los mencionados anteriormente, existe un gran número de restaurantes adicionales que pueden considerarse competencia directa para 'Quintaesencia', como 'Casa Mortero', 'Enklima', 'Arallo Taberna', etc. Todos estos dan suma importancia a la creatividad, son receptivos con las nuevas tendencias, utilizan una materia prima de calidad excepcional y prestan especial atención en los emplatados y en proporcionar una experiencia única para el cliente.

Una vez identificados los competidores, será necesario examinar las fortalezas y debilidades de cada competidor en términos de calidad de comida, servicio al cliente, ubicación, ambiente, precios, marketing y reputación e identificar qué aspectos destacan y en qué áreas se podría mejorar.

Para completar el análisis de los competidores, investigaremos las opiniones y comentarios de clientes en línea sobre los competidores, utilizando plataformas como Google, TripAdvisor y redes sociales. Prestaremos atención a los aspectos que los clientes elogian o critican, y consideraremos la manera de aprender de sus experiencias.

Examinaremos las estrategias de marketing y promoción utilizadas por nuestros competidores, como publicidad en línea, presencia en redes sociales, participación en eventos gastronómicos y ofertas especiales. Es interesante evaluar la efectividad de estas estrategias y considerar cómo se podrían adaptar o mejorar para 'Quintaesencia'.

Finalmente, analizaremos las ubicaciones de los competidores en relación con la nuestra y consideraremos cómo afecta esto en cuanto a la visibilidad, accesibilidad y atractivo para los clientes.

6.6. Proveedores

En la industria de la restauración, los proveedores juegan un papel fundamental en la operación y el éxito de un negocio. Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y de calidad es esencial para garantizar el suministro constante de ingredientes frescos, bebidas y otros elementos necesarios para la operación diaria del restaurante.

Nuestros proveedores potenciales han sido elegidos cuidadosamente atendiendo a una serie de características:

- **Calidad de los productos:** Los productos ofrecidos por el proveedor deben cumplir con altos estándares de calidad para garantizar la excelencia en nuestros platos.

- **Fiabilidad y cumplimiento:** Es de vital importancia que el proveedor sea confiable y cumpla con los plazos de entrega acordados. La puntualidad en las entregas garantiza que se disponga de los insumos necesarios para operar de manera eficiente.

- **Capacidad de abastecimiento:** El proveedor debe tener la capacidad para satisfacer nuestras necesidades de abastecimiento, tanto en términos de volumen como de variedad de productos. Esto es especialmente importante en períodos de alta demanda.

- **Precios competitivos:** Es importante tener proveedores que ofrezcan precios competitivos sin comprometer la calidad de los productos.

- **Servicio al cliente:** Esto es fundamental. Un proveedor con un excelente servicio al cliente estará disponible para resolver cualquier problema que pueda surgir de manera rápida y efectiva.

- **Compatibilidad con valores y ética empresarial:** Es importante alinear los valores y la ética empresarial del proveedor con los de 'Quintaesencia'. Trabajaremos con proveedores que comparten nuestro compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Los proveedores deben ser flexibles y capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes. Esto incluye la capacidad de realizar ajustes en los pedidos, responder a cambios en la demanda y ofrecer soluciones personalizadas.

- **Reputación y referencias:** Siempre es necesario buscar referencias de otros clientes en el sector gastronómico. Las opiniones y experiencias de otros restaurantes pueden ofrecer información valiosa sobre la fiabilidad y calidad del proveedor.

Buscaremos diferentes tipos de proveedores que puedan satisfacer nuestra demanda de alimentos:

- **Productores Locales:** Proveedores de ingredientes frescos y de calidad, como agricultores locales, que suministran productos directamente al restaurante. Esta relación puede ayudar a asegurar la frescura de los ingredientes y apoyar la economía local.

- **Mayoristas:** Distribuidores que ofrecen grandes volúmenes de productos a precios competitivos. Trabajar con mayoristas es crucial para obtener ingredientes esenciales a buen precio y en cantidades suficientes para satisfacer la demanda del restaurante.

➤ **Minoristas Especializados:** Tiendas y proveedores que ofrecen ingredientes específicos y de alta calidad que no se encuentran fácilmente en mayoristas, como especias exóticas, productos gourmet, o ingredientes especializados necesarios para la cocina fusión.

Después de asegurarnos de que cumplen todas las características mencionadas con anterioridad, nuestros proveedores potenciales serán:

➤ **Black Pepper & Co:** Es el proveedor principal de especias de restaurantes de renombre como Diverxo, Lakasa o Nekeima. Nos suministrará una gran variedad de especias, sales, chiles y té.

➤ **Arrom Barcelona:** Josep Comas Arrom es el proveedor de pescado y marisco de diversos restaurantes y chefs importantes en España, como Diverxo, Kabuki Wellington y los hermanos Adriá. Es uno de los suministradores favoritos de los establecimientos de cocina japonesa de calidad, por su experiencia y el buen trato de un producto de primer nivel.

➤ **Higinio Gómez Ortiz:** Es el proveedor por excelencia de aves y huevos de los mejores restaurantes de España, tras llevar 47 años distribuyendo patos, pollos, pintadas, pulardas, etc. Obtiene estos alimentos de diferentes países y regiones y asegura que *“siempre que trae algún producto nuevo lo cocina y lo prueba en su casa antes de ofrecérselo a un restaurante”* (Escandón, 2018). Es por esto que confiamos en su criterio y en que todo lo que ofrece encantará a nuestros clientes.

➤ **Huerta de Carabaña:** Es uno de los mejores proveedores de frutas y verduras de Madrid. Nos suministrará productos frescos de temporada.

➤ **Cárnicas L y O:** Son proveedores de carnes de alta calidad de vaca y buey de muchos restaurantes importantes en España. Además, son expertos en la maduración de la carne.

6.7. Barreras de entrada

El análisis de las barreras de entrada es un componente básico en la planificación estratégica de cualquier nuevo negocio, y en el caso de nuestro restaurante de comida fusión en Madrid, no es la excepción. Este apartado examina los desafíos que podríamos enfrentar al intentar ingresar y establecernos en el competitivo mercado gastronómico de la ciudad. Identificar y entender estas barreras nos permitirá desarrollar estrategias efectivas para superarlas y asegurar una entrada exitosa al mercado. Entre las barreras de entrada a considerar se encuentran los requisitos legales y regulatorios, los altos costes iniciales, la competencia intensa, la necesidad de diferenciación del

producto, el acceso a ingredientes de calidad y el conocimiento profundo del mercado y las preferencias de los clientes. A través de un análisis detallado, podremos preparar nuestro negocio para enfrentar y superar estos obstáculos, consiguiendo una sostenibilidad a largo plazo.

6.7.1. Requisitos legales y regulatorios específicos

En España, el sector de la restauración está sujeto a una amplia gama de regulaciones y requisitos legales. Por ejemplo, es necesario obtener licencias específicas de funcionamiento y cumplir con normativas sanitarias e higiénicas estrictas, así como laborales, en cuanto a contratación y condiciones de trabajo.

Además de la normativa mencionada con anterioridad en el apartado “Aspectos generales del sector”, podemos añadir alguna más:

➤ Reglamento 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, el cual proporciona por escrito a los clientes la información sobre 14 alérgenos. (Journier, 2020) Esta información debe ser clara y concisa, para que no haya problemas de entendimiento.

“El propósito del Reglamento es perseguir un alto nivel de protección de la salud de los consumidores y garantizar su derecho a la información para que los consumidores tomen decisiones con conocimiento de causa.” (AESAN, 2024)

➤ “Las instalaciones y los locales destinados a los productos alimenticios cumplirán las condiciones establecidas en el capítulo I del anexo II del Reglamento 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.” (Comunidad de Madrid, 2024)

➤ **Documentación:** Los restaurantes deben disponer de la documentación obligatoria para este tipo de locales, así como exhibirla cuando sea necesario.

Antes del comienzo de la actividad, el titular debe tener a su disposición la declaración responsable o licencia urbanística municipal, que incluye la licencia de funcionamiento.

Todos los restaurantes deben tener un cartel con un código identificativo (preferiblemente en la puerta del local).

minimalista. La competencia puede ser intensa, conformando una destacable barrera de entrada, por lo que es primordial diferenciarse de otros restaurantes que se centran en la gastronomía española y fusión, para atraer a los clientes.

Para destacar en un mercado saturado, Quintaesencia tratará de ofrecer una propuesta gastronómica única y atractiva que combine la tradición culinaria española con influencias de otras gastronomías. La capacidad para ofrecer platos distintivos y una experiencia gastronómica memorable será crucial para atraer y retener clientes.

Garantizar el acceso a ingredientes frescos y de alta calidad es crucial para la elaboración de platos auténticos y sabrosos. Deberemos establecer relaciones sólidas con los proveedores mencionados con anterioridad y asegurarnos de contar con canales de distribución confiables para la adquisición de estos ingredientes.

Tener un buen entendimiento del mercado gastronómico y preferencias del cliente será fundamental para el éxito del restaurante. Realizaremos investigaciones de mercado exhaustivas para identificar tendencias emergentes, conocer al público objetivo y adaptar nuestra oferta gastronómica en consecuencia.

6.8. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica fundamental para evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de nuestro restaurante. A través de este análisis, identificaremos nuestras fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Este conocimiento nos permitirá desarrollar estrategias efectivas para aprovechar nuestras ventajas, mitigar nuestras debilidades, explotar las oportunidades y anticipar y contrarrestar las amenazas.

Ilustración 7: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia, 2024

6.8.1. Debilidades

En primer lugar, enfrentamos el desafío de establecer el reconocimiento de marca de 'Quintaesencia' en un mercado saturado. Siendo un restaurante nuevo, puede que le falte la visibilidad necesaria para atraer a clientes en una ciudad donde la competencia es feroz. Además, las diferentes elaboraciones de la cocina de fusión requieren una variedad de ingredientes exóticos, lo que podría aumentar los costes de adquisición y la dependencia de proveedores especializados. Esto puede afectar la consistencia en la calidad y disponibilidad de los ingredientes. Por último, la alta competencia existente en Madrid se traduce en que nuestro restaurante tendrá que encontrar formas creativas de destacarse entre una multitud de opciones gastronómicas.

6.8.2. Amenazas

El restaurante es vulnerable a las fluctuaciones económicas que se vayan ocasionando en el tiempo y que podrían disminuir el gasto de los clientes en ocio y alimentación. Además, cualquier cambio en la legislación alimentaria podría impactar en las operaciones y costes del restaurante. La estacionalidad también representa una amenaza, ya que la afluencia de clientes puede variar significativamente a lo largo del año, lo que afectaría los ingresos y la estabilidad financiera de Quintaesencia.

6.8.3. Fortalezas

A pesar de los desafíos, Quintaesencia cuenta con varias fortalezas clave. Su ubicación estratégica en Madrid, una ciudad conocida por su diversidad cultural y culinaria, ofrece acceso a una amplia base de clientes potenciales, incluidos turistas y lugareños. La propuesta gastronómica única de cocina fusión española con otras influencias culinarias promete atraer a clientes en busca de experiencias auténticas y emocionantes. Además, el restaurante puede confiar en un equipo altamente cualificado de chefs y personal con experiencia en diversas cocinas, lo que garantiza la calidad y autenticidad de los platos ofrecidos.

6.8.4. Oportunidades

‘Quintaesencia’ tiene la oportunidad de capitalizar el creciente interés en el turismo gastronómico en Madrid, atrayendo a viajeros interesados en explorar nuevas experiencias culinarias. Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de ingredientes frescos y exóticos garantizará un suministro constante y de alta calidad. Además, como se ha comentado anteriormente en el apartado de “Factores Tecnológicos”, el restaurante puede aprovechar el poder del marketing digital para llegar a una audiencia más amplia a través de redes sociales y plataformas de entrega de alimentos, aumentando así su visibilidad y atrayendo a nuevos clientes.

7. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS

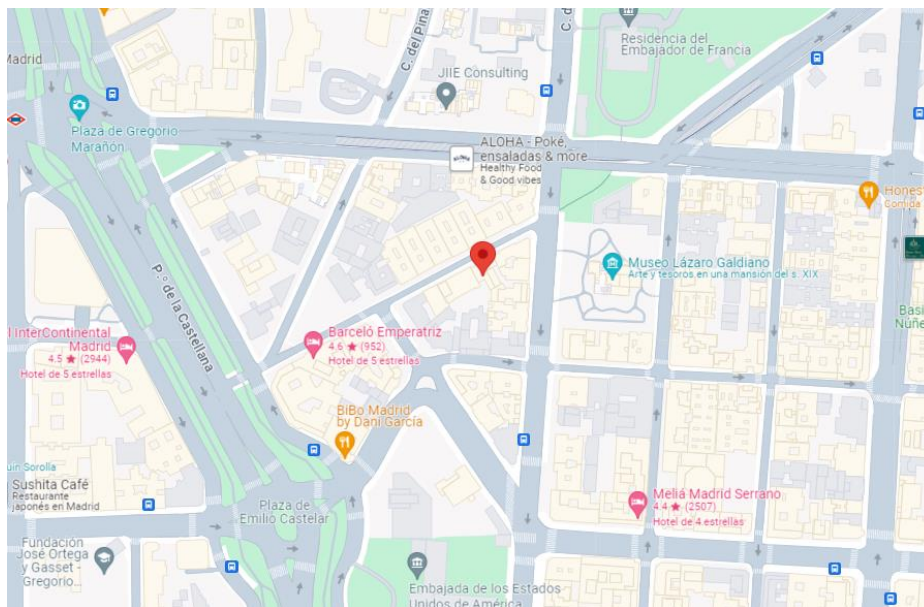
La ubicación y las infraestructuras de un restaurante son elementos fundamentales y su elección puede determinar el éxito o fracaso. La ubicación influye en la visibilidad, accesibilidad y atractivo del restaurante, mientras que las

infraestructuras aseguran que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente y cumpliendo con las normativas locales.

En cuanto a la ubicación, vamos a tener en cuenta distintas variables: buena visibilidad y tránsito de peatones, accesibilidad adecuada mediante transporte público (proximidad a estaciones de metro, buses, trenes, etc.), opciones de estacionamiento cercanas, sinergia de establecimientos (estar en una zona con otros restaurantes y bares puede ser beneficioso, creando un distrito gastronómico atractivo), costes de alquiler y licencias.

Valorando todas estas características, hemos nos hemos decidido por un amplio local ubicado en la Calle López de Hoyos N ° 99, 28006, en el Barrio de Salamanca (ver ilustración 8). Este barrio se presenta como una ubicación ideal para nuestro restaurante de semi-lujo debido a sus múltiples ventajas y atributos distintivos. Esta zona es conocida por su elegancia, seguridad e intensa oferta comercial y gastronómica, lo que la convierte en un entorno propicio para atraer a una clientela exigente y con alto poder adquisitivo.

Ilustración 8: Localización del restaurante



Fuente: Adaptación de Google Maps, 2024

La ubicación estratégica del barrio es otro factor decisivo. Situado en el corazón de Madrid, cuenta con excelentes conexiones de transporte, tanto público como privado, lo que facilita el acceso desde diversas partes de la ciudad y sus alrededores. Además,

su cercanía a zonas turísticas y comerciales contribuye a un flujo continuo de potenciales clientes, aumentando las oportunidades de negocio.

Por último, el Barrio de Salamanca es reconocido como una de las zonas más seguras de Madrid, lo que incrementa su atractivo tanto para residentes como para visitantes. La seguridad y el prestigio del barrio no solo añaden valor a la ubicación del restaurante, sino que también garantizan que los clientes se sientan cómodos y bien atendidos (esmadrid, 2024).

Centrándonos en los aspectos generales del local, se trata de un establecimiento de una sola planta, situado a pie de calle, con una distribución en tres estancias y dotado con todo lo necesario para el desarrollo de nuestra actividad y para cumplir con los requisitos legales correspondientes: dispondrá de una cocina totalmente equipada, terraza, tres baños o aseos adaptados para minusválidos, calefacción, aire acondicionado, almacén, sistema de alarma operativo, circuito cerrado de seguridad, salida de humos, oficina y una puerta de seguridad (ver tabla 1). Otro aspecto importante a considerar es que cuenta con una licencia de restaurante con horario desde las 13:00 a las 2:30 horas.

Tabla 1: Estancias del restaurante

| Estancia | Superficie (m ²) | Descripción |
|--------------------------|------------------------------|---|
| Zona de Barra | 50 m ² | Espacio de barra y área de espera de clientes. |
| Comedor | 300 m ² | Área principal. Capacidad para 75 comensales. |
| Zona Chill de Coctelería | 100 m ² | Área dedicada a la coctelería. Ideal para after-dinner. |

Fuente: Elaboración propia, 2024

En cuanto al coste del alquiler, cabe destacar que el precio por metro cuadrado es de 19,78 € por lo que, comparándolo con otros locales de la zona, no resulta excesivo. Al tener unas dimensiones de 450 metros cuadrados, el importe a pagar al mes sería de 8.900 €. Este local no ofrece la posibilidad de traspaso. Creemos que debido a la importancia del lugar donde se encuentra ubicado, de la constante afluencia de personas y de la renta per cápita más elevada de los ciudadanos de este barrio, podremos hacer frente a los costes que se plantean.

El anuncio del local lo hemos encontrado en el portal inmobiliario “Idealista” (Sánchez, 2024) (ver tabla 2).

Tabla 2: Aspectos generales del local

| Aspecto | Descripción |
|--|---|
| Traspaso | 100.000 € |
| Precio del alquiler por m ² | 19,78 € |
| Superficie total | 450 m ² |
| Alquiler mensual | 8.900 € |
| Número de plantas | 1 |
| Estancias | Zona de barra, comedor, zona chill de coctelería. |
| Aforo | 100 personas |
| Terrazas | 1 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Este apartado es primordial para detallar la estructura interna del restaurante y el equipo humano necesario para operar de manera eficiente y ofrecer un servicio de alta calidad. En este punto, describiremos la organización jerárquica, las funciones de cada puesto y las políticas de recursos humanos que se implementarán para asegurar el buen funcionamiento del restaurante.

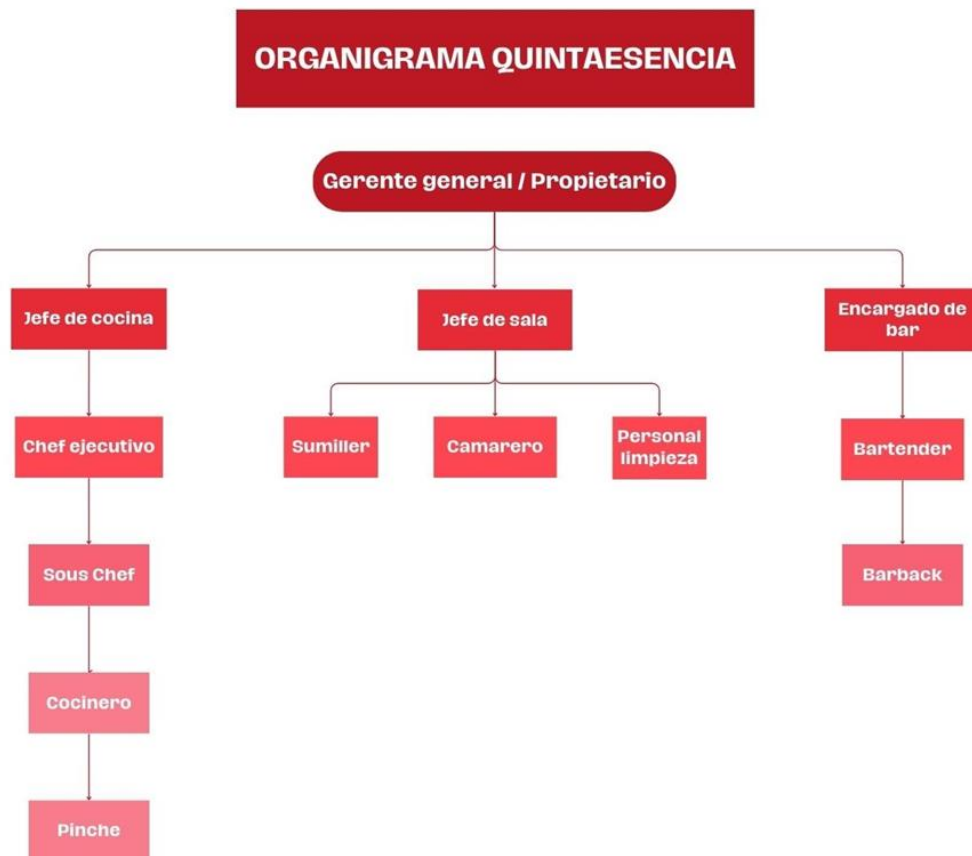
La estructura organizativa del restaurante será jerárquica y clara para asegurar que todas las responsabilidades y roles estén bien definidos. En la cúspide de la estructura estará el gerente general, encargado de supervisar todas las operaciones del restaurante y tomar decisiones estratégicas. Este rol incluye la gestión financiera, la planificación de marketing, la supervisión del personal y la garantía de que todos los estándares de calidad se cumplan (es importante que tenga experiencia previa tanto en sala como en cocina) (Kourmentza, 2024).

Directamente bajo el gerente general estarán los jefes de área, cada uno responsable de una sección específica del restaurante: el jefe de cocina, el jefe de sala y el encargado de bar (ver Ilustración 9). El jefe de cocina supervisará a los chefs y cocineros, asegurando que los platos se preparen según las recetas y estándares del restaurante. También será responsable de la gestión de inventarios y la relación con los proveedores (Barcelona Activa, s.f.).

El jefe de sala o *maître* se encargará del personal de servicio, incluidos los camareros y el personal de limpieza. Su responsabilidad principal será asegurar que los clientes reciban un servicio impecable y coordinar las reservas y la disposición de las mesas. Además, supervisará la formación continua del personal de servicio para mantener altos estándares de hospitalidad (Qamarero, 2024),(Turijobs, 2019).

El encargado de bar, por su parte, gestionará a los *bartenders* y el personal de coctelería, asegurando que se mantenga una oferta innovadora y de alta calidad. También se encargará de gestionar los inventarios y de mantener relaciones con proveedores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Qamarero, 2024).

Ilustración 9: Organigrama del restaurante



Fuente: Elaboración propia, 2024

Cada una de estas áreas contará con su propio equipo especializado. En la cocina, tendremos un chef ejecutivo, varios *sous chefs* (asistentes del chef ejecutivo, responsables de la ejecución de las recetas y coordinación del personal de cocina),

cocineros, pasteleros y pinches o ayudantes. El chef ejecutivo será responsable de la creación del menú y la supervisión general de la cocina, mientras que los *sous chefs*, cocineros, pasteleros y pinches de cocina se encargarán de la preparación diaria de los alimentos (Pescanova Fish Solutions, 2023).

En la sala, el equipo incluirá a jefes de sala, camareros, sumiller y personal de limpieza. Los jefes de sala coordinarán el servicio durante los turnos de comidas; los camareros se encargarán del servicio directo a los clientes; y el personal de limpieza garantizará que todas las áreas del restaurante se mantengan impecables. Por último, el sumiller (experto en vinos y bebidas alcohólicas) será responsable de la selección, adquisición y almacenamiento de vinos en el restaurante. Además, asesorará a los clientes en la elección de vinos que complementen sus comidas, garantizando una experiencia gastronómica completa (Pescanova Fish Solutions, 2023), (Aldea, 2023).

En el bar, el *barman o bartender* será responsable de preparar y servir las bebidas, mientras que los *barbacks* asistirán en la preparación y limpieza, asegurando que el servicio en el bar sea fluido y eficiente (Equipo editorial de Indeed, 2023).

Además, implementaremos políticas de recursos humanos que fomenten un ambiente de trabajo positivo y motivador, como programas de formación y desarrollo profesional para el personal (asegurando que todos los empleados tengan la oportunidad de crecer y mejorar sus habilidades). También ofreceremos la oportunidad de avanzar y escalar dentro de la empresa para atraer y retener al talento.

En resumen, la organización y personal del restaurante estarán estructurados de manera que cada miembro del equipo tenga claras sus responsabilidades y funciones. Con una jerarquía definida y una cultura que promueva el desarrollo profesional y el trabajo en equipo, aseguraremos que 'Quintaesencia' opere de manera eficiente y ofrezca una experiencia excepcional a nuestros clientes.

A la hora de contratar personal vamos a tener muy en cuenta la experiencia previa en el sector, así como las habilidades técnicas de cada profesional, adaptabilidad, capacidad de trabajo en equipo, trato al cliente, alineación con la visión del restaurante, etc.

A continuación, vamos a exponer en la tabla 3 el tipo de contrato que se requerirá en función de cada puesto, así como el salario anual y la formación requerida (en cuanto a esto, valoraremos también las aptitudes de cada trabajador y no nos centraremos exclusivamente en el nivel estudios). Todos los datos han sido obtenidos de páginas

web, plataformas y portales de empleo: (UFV, 2023); (Indeed, 2024); (Infojobs, 2024); (Glassdoor, 2024).

Tabla 3: Personal del restaurante

| Puesto | Tipo de Contrato | Salario (anual) | Formación Requerida |
|----------------------|-----------------------|-------------------|---|
| Gerente General | Indefinido | 65,000 - 75,000 € | ADE, Hostelería, Comercio, con experiencia en gestión de restaurantes. |
| Chef Ejecutivo | Indefinido | 35,000 - 50,000 € | Titulación en Artes Culinarias, con experiencia en cocina (alto nivel). |
| Jefe de Cocina | Indefinido | 30,000 - 45,000 € | FP en Cocina y Gastronomía, con experiencia en puestos similares. |
| Sous Chef | Indefinido | 25,000 - 35,000 € | FP en Cocina y Gastronomía, con experiencia previa en cocina. |
| Cocineros | Temporal o Indefinido | 18,000 - 25,000 € | Cursos de formación en Cocina y Gastronomía. |
| Pastelero | Indefinido | 20,000 - 30,000 € | Formación en Pastelería y Repostería, con experiencia en pastelería. |
| Pinche de Cocina | Temporal o Prácticas | 15,000 - 18,000 € | Formación básica en Cocina. |
| Jefe de Sala | Indefinido | 25,000 - 35,000 € | Formación en Hostelería y Turismo, experiencia en gestión de sala. |
| Camareros | Temporal o Indefinido | 15,000 - 20,000 € | Formación básica en Hostelería. Experiencia previa valorada. |
| Encargado de Bar | Indefinido | 20,000 - 30,000 € | Formación en Bartender o similar, experiencia en bares (alto nivel). |
| Bartender | Temporal o Indefinido | 15,000 - 22,000 € | Cursos de coctelería y mixología, con experiencia previa. |
| Barback | Temporal o Prácticas | 12,000 - 15,000 € | No requiere formación, pero se valora experiencia en el sector. |
| Sumiller | Indefinido | 25,000 - 35,000 € | Certificación como sumiller, con experiencia en vinos y maridajes. |
| Personal de Limpieza | Temporal o Indefinido | 12,000 - 16,000 € | No se requiere formación, pero se valora experiencia previa. |

Fuente: Elaboración propia, 2024

9. PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

El plan de marketing y comunicación es una herramienta fundamental para cualquier negocio, ya que define las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos comerciales y atraer a los clientes. En el caso de nuestro restaurante, el plan de marketing y comunicación debe estar diseñado para resaltar nuestras fortalezas únicas y diferenciar nuestro negocio en un mercado altamente competitivo.

La comida fusión ofrece una propuesta gastronómica innovadora que combina elementos de la cocina española con influencias de otras culturas culinarias. Para tener éxito necesitamos comunicar claramente esta propuesta a nuestros clientes potenciales y destacar la calidad, creatividad y autenticidad de nuestros platos.

A continuación, desglosamos la estrategia de precios, promoción y publicidad, los canales de distribución y las estrategias de fidelización.

9.1. Estrategia de precios

La estrategia de precios es crucial para posicionar nuestro restaurante de manera competitiva en el mercado. Dado que estamos ofreciendo un producto premium y diferenciado, nuestros precios deben reflejar la calidad de los ingredientes y la creatividad de nuestros platos, pero también deben ser accesibles para atraer a un amplio espectro de clientes.

➤ **Análisis del Coste y Margen:** Determinaremos nuestros precios basándonos en un análisis detallado de los costes de los ingredientes, la mano de obra y otros gastos operativos, asegurando que nuestros márgenes sean sostenibles.

➤ **Precios Competitivos:** Compararemos nuestros precios con los de otros restaurantes de fusión y alta cocina en Madrid para garantizar que somos competitivos.

➤ **Ofertas y Promociones:** Implementaremos ofertas especiales y promociones en horarios de baja demanda, para atraer más clientes durante esos períodos. Un ejemplo sería la realización de eventos de maridaje de vinos, en los que se ofrecerá una selección de vinos maridados con diferentes platos del menú, colaborando con bodegas locales. Otras ideas podrían ser: la realización de sorteos en redes sociales (lo cual aumentará la visibilidad de nuestra página); el desayuno o “brunch” especial de fin de semana; las happy hours de tapas a mitad de precio; etc.

➤ **Menú Degustación:** Ofreceremos dos tipos de menú degustación a precios fijos que permitan a los clientes probar una variedad de platos, proporcionando una experiencia completa y atractiva.

9.2. Promoción y publicidad

La promoción y publicidad son componentes esenciales en el plan de marketing de cualquier negocio y comprenden todas las actividades diseñadas para informar, persuadir y recordar a los clientes sobre la oferta del restaurante. Esto incluye estrategias de comunicación tanto tradicionales como digitales que buscan captar la atención del público objetivo y fomentar la lealtad del cliente.

Un plan de promoción y publicidad bien ejecutado no solo aumentará la visibilidad de 'Quintaesencia', sino que también nos ayudará a construir una marca sólida y atractiva que pueda convertir a los clientes potenciales en clientes leales.

Se llevarán a cabo una serie de estrategias que se detallan a continuación:

➤ Utilizaremos plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para compartir imágenes y videos de nuestros platos, eventos especiales y el ambiente del restaurante. Las redes sociales son una herramienta muy útil para alcanzar a un público amplio y variado.

➤ Colaboraremos con influencers locales, críticos gastronómicos y *bloggers* para aumentar nuestra visibilidad y credibilidad. También consideraremos patrocinar eventos locales relacionados con la gastronomía.

➤ Invertiremos en publicidad digital (Google Ads, Facebook Ads) y en medios tradicionales (revistas gastronómicas, guías locales) para alcanzar a diferentes segmentos del mercado.

➤ Implementaremos programas de fidelización que recompensen a los clientes habituales con descuentos, ofertas exclusivas y experiencias personalizadas.

9.3. Canales de distribución

Los canales de distribución son las rutas que los productos y servicios siguen desde el fabricante o proveedor hasta el cliente final. Esto incluye a productores, mayoristas, minoristas y otros intermediarios que facilitan la entrega de productos o servicios al consumidor (salesforce, 2024).

En el caso de nuestro restaurante de comida fusión, los canales de distribución pueden incluir los siguientes elementos:

- Plataformas de Delivery: Asociaciones con aplicaciones de entrega de alimentos como Glovo o Uber Eats para ampliar el alcance del restaurante a clientes que prefieren recibir la comida en casa.
- Canales Digitales: Sitio web del restaurante, redes sociales y otras plataformas digitales que no solo sirven para marketing, sino también para recibir pedidos, gestionar reservas e interactuar con los clientes.
- Canales de Distribución Alternativos: Considerar opciones como asociaciones con empresas locales para eventos o actividades comunitarias puede ser una forma innovadora de distribución y promoción del restaurante.

9.4. Estrategias de fidelización

Las estrategias de fidelización son técnicas y enfoques diseñados para mantener a los clientes existentes comprometidos y satisfechos con una marca o negocio a largo plazo (Albert, 2024). En el sector de la restauración, estas estrategias son imprescindibles para garantizar que los clientes no solo regresen regularmente, sino que también recomienden el restaurante a otros, fomentando así el crecimiento sostenible del negocio. Fidelizar clientes consiste en crear una experiencia memorable y un valor añadido que va más allá del simple hecho de ofrecer un producto o servicio. Esto puede lograrse a través de varios métodos:

- Programas de Recompensas que incentiven a los clientes a regresar, ofreciendo beneficios como descuentos, puntos acumulables y regalos por su lealtad (Por ejemplo, la tarjeta de sellos (ver ilustraciones 10 y 11), la cual consiste en poner un sello en una tarjeta de cartón por cada vez que se haya consumido en el restaurante. Al llegar a un número determinado, se puede recompensar al comensal con una comida gratuita).

Ilustración 10: Tarjeta de sellos (cliente frecuente)



Fuente: Elaboración propia, 2024

Ilustración 11: Tarjeta de sellos



Fuente: Elaboración propia, 2024

➤ Comunicación personalizada: Utilizar datos de los clientes para enviar mensajes y ofertas personalizadas, adaptadas a sus preferencias y comportamientos, puede mejorar la relación y el compromiso del cliente con el restaurante.

➤ Experiencias exclusivas: Ofrecer eventos especiales, menús exclusivos o acceso prioritario a reservas, puede hacer que los clientes se sientan valorados y especiales.

➤ Un servicio de atención al cliente de alta calidad es imprescindible. Los empleados bien entrenados y atentos pueden convertir una simple comida en una experiencia memorable.

➤ Mostrar el lado humano del negocio a través de las distintas redes sociales puede contribuir a fortalecer los lazos con nuestros clientes.

10. ASPECTOS FORMALES

Para crear y poner en marcha nuestro restaurante vamos a considerar una serie de aspectos formales que garantizan el cumplimiento de las normativas legales y la correcta operación del negocio. Estos abarcan desde la definición del objeto social, que delimita las actividades permitidas para la empresa, hasta la obtención de licencias y permisos necesarios para la apertura y funcionamiento del local. Además, es imprescindible conocer las obligaciones fiscales, como el pago de impuestos específicos del sector y las cuotas de la Seguridad Social. La posibilidad de acceder a subvenciones y ayudas públicas puede ser un apoyo significativo en las etapas iniciales del negocio. Por último, los trámites necesarios para la constitución de la Sociedad Limitada (SL) son especialmente relevantes para formalizar legalmente la empresa y asegurar su operatividad conforme a la legislación vigente. Este apartado proporciona una visión detallada de cada uno de estos elementos esenciales para establecer un restaurante con bases sólidas y legales.

10.1. Objeto social

El objeto social de una empresa es una declaración que define las actividades que la empresa tiene intención de realizar. En nuestro caso, el objeto social incluirá: La explotación de nuestro negocio de restauración, la venta de alimentos y bebidas para consumo en el local y para llevar, la organización de eventos (catas y celebraciones privadas), la comercialización de productos gastronómicos, y servicios de bar y cafetería.

El objeto social debe ser claro y detallado para la correcta inscripción en el Registro Mercantil y para evitar problemas legales en el futuro (Torres, s.f.), (Legálitas, 2023).

10.2. Licencias y permisos

Las licencias son permisos oficiales que autorizan a un establecimiento a realizar una actividad económica específica (Projectum, s.f.). Vamos a detallar las principales licencias necesarias para "Quintaesencia", las cuales vienen incluidas con la adquisición del local:

- Licencia de apertura y actividad: Esta licencia permite iniciar y desarrollar la actividad del restaurante (Restauración News, 2022).
- Permiso de utilización de la vía pública: Cuando se cuenta con una terraza en el restaurante, permite la colocación de mesas y sillas en la vía pública (Envanature, 2021).

10.3. Impuestos

Los impuestos son tributos que las empresas deben pagar al Estado y a las autoridades locales. Los principales impuestos que afectan a un restaurante en Madrid son:

- Impuesto sobre Sociedades: Grava las ganancias de la empresa con un tipo impositivo del 25% sobre los beneficios netos (Gestión Hostelera, 2023).
- IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido): Grava la venta de productos y servicios. En el sector de la restauración, el tipo impositivo es del 10% (tipo reducido) para los productos ofrecidos en sala (CoverManager, 2024), pero supondremos un IVA del 21 % tanto para el alquiler de espacios de nuestro local como para las catas de vino que ofrecemos.
- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE): Grava la realización de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Afecta a empresas con una cifra de negocio superior a 1 millón de euros anuales (FI Group, s.f.).

10.4. Cuota de Seguridad Social

La cuota de Seguridad Social es el importe que las empresas y los trabajadores deben abonar al sistema de Seguridad Social para cubrir las prestaciones sociales (como jubilación, desempleo, sanidad, etc.). Para un restaurante en Madrid, las cuotas son:

- Cuota empresarial: Lo que abona la empresa a la Seguridad Social representa aproximadamente entre el 32 % y 38 % del salario bruto del empleado e incluye contingencias comunes, desempleo, formación profesional, accidentes de trabajo y

enfermedades profesionales y el Fondo de Garantía Salarial (Laboral, 2024), (Expansión, s.f.).

➤ Cuota del trabajador: Lo abona el trabajador y representa aproximadamente entre el 6 % y el 7 % del salario bruto del empleado y cubre contingencias comunes (5%), desempleo (1,55 %) y formación profesional (0,1 %) (Expansión, s.f.).

10.5. Subvenciones

Las subvenciones son ayudas económicas que las administraciones públicas ofrecen para fomentar la creación y desarrollo de negocios. Algunas subvenciones disponibles para un restaurante en Madrid incluyen:

➤ Ayudas a jóvenes emprendedores: Se puede optar a estas ayudas o préstamos para emprendedores si se es menor de 40 años (Supercash, 2024).

➤ Ayudas para la contratación de empleados: Este tipo de ayudas se dan para fomentar la contratación e inclusión de distintos colectivos, como jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, etc. (Supercash, 2024).

➤ Ayudas fiscales: Tratan de fomentar el autoempleo. Un ejemplo podría ser la cotización de autónomos, que durante los primeros años es de menor cuantía que la cotización general (Supercash, 2024).

10.6. Trámites de constitución de la Sociedad Limitada

Para la constitución de una Sociedad Limitada (SL) en Madrid, es necesario seguir una serie de trámites legales y administrativos (Fondevila, 2022):

➤ Obtener una certificación negativa del nombre en el Registro Mercantil Central (RMC). Este documento garantiza que el nombre elegido para la sociedad no está siendo utilizado por otra entidad.

➤ Redactar los Estatutos de la sociedad. Estos son el conjunto de normas que rigen la actividad de la misma. Deben incluir detalles como el objeto social, el capital social y la estructura de administración.

➤ Abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad en constitución y depositar el capital social mínimo (3.000 €).

➤ Solicitar el Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional en la Agencia Tributaria.

- Obtener la firma de la escritura pública de constitución (ante notario). Este documento incluye la certificación negativa del nombre, los estatutos sociales y el certificado del depósito del capital social.
- La escritura pública de constitución debe ser inscrita en el Registro Mercantil de Madrid para que la sociedad adquiera personalidad jurídica.
- Una vez inscrita la sociedad, se solicitará el NIF definitivo en la Agencia Tributaria.
- Dar de alta en el IAE (Impuesto de Actividades Económicas), que es un tributo que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.
- Legalizar los libros contables de la sociedad en el Registro Mercantil.
- Inscribir la empresa en la Seguridad Social.

11. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El Plan Económico Financiero es crucial para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de nuestro restaurante (mediante los datos obtenidos con este estudio, podremos determinar si es viable abrir el restaurante o no). Este plan incluye un análisis detallado de las inversiones iniciales, las fuentes de financiación y las proyecciones financieras para los primeros tres años de operación. Al proporcionar una visión clara y precisa de nuestras necesidades y expectativas financieras, podemos tomar decisiones correctas y atraer posibles inversores y socios (Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife, s.f.), (Upbizer, 2023).

11.1. Plan de Inversiones

El Plan de Inversiones desglosa todas las inversiones necesarias para la apertura y el funcionamiento inicial del restaurante. Este plan incluye costes de adecuación del local, compra de mobiliario y equipamiento, tecnología, decoración, marketing inicial y capital de trabajo. A continuación, se presenta una tabla detallada de las inversiones previstas:

Tabla 4: Plan de Inversión

| PLAN DE INVERSIÓN | | |
|-------------------------|---|---------------|
| Concepto | Subconcepto | Coste (€) |
| Adecuación del Local | Reformas y Obras | 15.000 |
| | Licencias y Permisos | 0 |
| Mobiliario y Decoración | Mesas y Sillas | 15.000 |
| | Decoración Interior | 6.000 |
| | Iluminación | 3.000 |
| | Barra | 10.000 |
| Equipamiento de Cocina | Máquina de Cocción al Vacío | 1.000 |
| | Abatidor de Temperatura | 7.000 |
| | Utensilios y Herramientas de Cocina | 13.000 |
| Tecnología y Software | Sistema de Gestión de Restaurantes | 5.000 |
| | Equipos Informáticos | 17.000 |
| | Sistema de Reservas Online | 4.000 |
| | Sistema de Pago | 3.000 |
| | Sistema de Seguridad (cámaras, alarmas) | 0 |
| Total | | 99.000 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

11.1.1. Adecuación del Local

- Reformas y Obras (15.000 €): Esto incluye todos los costes relacionados con las mejoras físicas necesarias en el local. Esto puede incluir la construcción de paredes, instalación de suelos, mejoras en el sistema eléctrico y de fontanería, etc.
- Licencias y Permisos (0 €): Se ha determinado que no hay costes adicionales para licencias y permisos ya que el local adquirido ya cuenta con todas las licencias necesarias para operar un restaurante, lo cual es una ventaja significativa en términos de tiempo y coste.

11.1.2. Mobiliario y Decoración

- Mesas y Sillas (15.000 €): Este coste cubre la adquisición de mesas y sillas. Cada mesa estará equipada con una pantalla interactiva para elegir el menú, ingredientes, etc., mejorando así la experiencia del cliente y optimizando el proceso de pedido.

- Decoración Interior (6.000 €): Este gasto incluye elementos decorativos que mejorarán la estética del restaurante y crearán un ambiente agradable para los clientes.
- Iluminación (3.000 €): Esto cubre la instalación de un sistema de iluminación adecuado adicional que contribuye a generar una atmósfera única en el restaurante.
- Barra (10.000 €): El coste de la barra incluye el equipamiento necesario para su operación, lo cual es esencial para la preparación de bebidas y servicios adicionales.

11.1.3. Equipamiento de Cocina

- Máquina de Cocción al Vacío (1.000 €): Este equipo es crucial para la preparación de ciertos platos que requieren técnicas de cocción al vacío, permitiendo así un menú más variado y de alta calidad.
- Abatidor de Temperatura (7.000 €): Este equipo es necesario para enfriar rápidamente los alimentos y asegurar la calidad y seguridad alimentaria.
- Utensilios y Herramientas de Cocina (13.000 €): Este gasto incluye una variedad de utensilios y herramientas necesarias para la operación diaria de la cocina, desde cuchillos hasta ollas y sartenes.

Esta será la inversión destinada a adquirir equipamiento de cocina al inicio de la actividad, pues nuestro local ya cuenta con todo lo necesario para el desempeño de sus funciones (hornos, vitrocerámica, cámaras frigoríficas, extractor de humos, etc.)

11.1.4. Tecnología y Software

- Sistema de Gestión de Restaurantes (5.000 €): Este sistema ayuda en la gestión de reservas, pedidos, inventarios y otras operaciones diarias del restaurante, mejorando la eficiencia operativa.
- Equipos Informáticos (17.000 €): Este coste incluye ordenadores y otros equipos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión y las pantallas interactivas en las mesas.
- Sistema de Reservas Online (4.000 €): Esta inversión permite a los clientes hacer reservas en línea, mejorando la conveniencia y optimizando la gestión de las reservas.
- Sistema de Pago (3.000 €): Este sistema incluye terminales de punto de venta y otros equipos necesarios para manejar transacciones de manera eficiente.

- Sistema de Seguridad (0 €): No se incurre en este gasto ya que el local ya cuenta con un sistema de seguridad incorporado, lo cual es un ahorro significativo.

En total, el plan de inversión suma 99.000 €, cubriendo una amplia gama de necesidades esenciales para establecer y operar exitosamente el restaurante desde el inicio. Este plan asegura que todos los aspectos importantes, desde la adecuación del local hasta la adquisición de tecnología avanzada, estén cubiertos para proporcionar una base sólida para el negocio.

11.2. Plan de Financiación

La inversión necesaria dependerá de varios factores, incluyendo el tamaño del local, la ubicación, el diseño del restaurante, la calidad de los ingredientes, el equipo necesario, el personal requerido, los costes de marketing y publicidad, etc. La financiación se ha planificado meticulosamente para garantizar que el restaurante "Quintaesencia" cuente con los recursos necesarios desde su inicio y durante su fase de crecimiento.

En cuanto a las fuentes de financiación, estas son las que utilizaremos:

- Recursos propios: Una gran parte de la inversión inicial (90.000 €) provendrá de ahorros personales de los socios y fondos familiares. Esta aportación permitirá cubrir los gastos iniciales sin recurrir completamente a fuentes externas.
- Préstamos bancarios: Se ha solicitado y aprobado un préstamo bancario de 42.000 € con un interés nominal anual del 5 % con devolución de la totalidad del capital a los tres años y pago de intereses anuales.

Durante el primer año, el préstamo de 42.000 € se utilizará para cubrir varios aspectos vitales del inicio del negocio, incluyendo la compra de parte del equipamiento, mobiliario y otros gastos iniciales.

Dados los resultados obtenidos en el segundo año de actividad, se amortizarán 22.000 € al final de dicho período, lo que ayudará a disminuir la carga financiera del préstamo. Dicha carga es de 2.100 € el primer y segundo año.

Al final del tercer año, se pagarán los 20.000 € restantes junto con los intereses correspondientes de ese año (1.000 €), quedando saldada la totalidad de la deuda, según las condiciones del préstamo.

11.3. Cuenta de Resultados previsional de los 3 primeros años

La Cuenta de Resultados, también conocida como Cuenta de Pérdidas y Ganancias, es un estado contable que muestra el desempeño económico que ha obtenido una empresa en un período de tiempo determinado. En este informe se detallan tanto los ingresos como los gastos, reflejando así una visión clara de la rentabilidad operativa del negocio (Gestron, 2023).

A continuación, explicaremos la procedencia de los datos de esta cuenta especialmente realizada para nuestro negocio (para los 3 primeros años).

Tabla 5: Cuenta de Resultados previsional

| CUENTA DE RESULTADOS | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Ingresos de explotación | | | |
| Ventas | 963.144 | 1.159.704 | 1.238.328 |
| Alquiler de salas | 32.400 | 36.000 | 43.500 |
| Catas de vinos | 40.000 | 45.000 | 50.000 |
| Total Ingresos | 1.035.544 | 1.240.704 | 1.331.828 |
| Gastos de explotación | | | |
| Personal | 717.080 | 726.880 | 737.680 |
| Alquiler | 106.800 | 106.800 | 106.800 |
| Marketing | 35.000 | 15.000 | 15.000 |
| Otros Gastos Operativos | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Amortizaciones | 13.142 | 17.150 | 24.358 |
| Aprovisionamientos | 155.000 | 260.000 | 280.000 |
| Total Gastos | 1.077.022 | 1.175.830 | 1.213.838 |
| Resultado de explotación | -41.478 | 64.874 | 117.990 |
| Gastos financieros del préstamo | 2.100 | 2.100 | 1.000 |
| Resultado Antes de Impuestos | -43.578 | 62.774 | 116.990 |
| Impuestos (25% si hay beneficio) | 10.894 | 15.694 | 29.247 |
| Resultado del ejercicio | -32.683 | 47.081 | 87.742 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

11.3.1. Ingresos de explotación

Los ingresos de 'Quintaesencia', provenientes del desarrollo de su actividad económica, se dividirán en tres: ventas, alquiler de salas para la realización de eventos y catas de vinos.

Los ingresos por ventas los hemos previsto teniendo en cuenta diferentes factores:

- El restaurante tiene una capacidad total de 65 personas, dividida entre la sala principal del restaurante, que puede acomodar a 40 comensales, y las zonas de barra y chillout, que juntas pueden albergar a 25 (esta distribución permite maximizar el espacio disponible y albergar a distintos tipos de clientes).
- El restaurante está operativo seis días a la semana, ofreciendo dos turnos diarios en la sala principal (almuerzo y cena), un turno en la zona de coctelería (que opera desde la cena hasta el cierre), y dos turnos en la zona de barra (durante el almuerzo y la cena hasta el cierre). Este enfoque de turnos múltiples permite optimizar la capacidad del restaurante y aumentar los ingresos potenciales.
- Las tasas de ocupación previstas son del 49 % en el primer año, del 59 % en el segundo año, y del 63 % en el tercer año. Estas tasas reflejan un crecimiento gradual y sostenido en la afluencia de clientes, en línea con las expectativas de desarrollo de la reputación del restaurante y su consolidación en el mercado local.
- El precio promedio por comensal en la sala principal se ha establecido en 60 €. Este valor es una estimación basada en el análisis de los precios de nuestros principales competidores y en la propuesta de valor del restaurante. El precio promedio de la zona de barra y de coctelería será de 30€.

Atendiendo a todos estas características, hemos obtenido una previsión de ingresos por ventas de 963.144 € el primer año, 1.159.704 € el segundo, y 1.238.328 € el tercero.

Por otro lado, los ingresos obtenidos por el alquiler de salas se estiman en 32.400, 36.000 y 43.500 € para el primer, segundo y tercer año respectivamente. Se ha considerado que se alquilan aproximadamente 2 veces por mes (para eventos exclusivos) a un precio de 1.350 € por evento. Hemos supuesto que en el segundo y tercer año aumentan ligeramente las veces al mes en las que se alquilan estas salas.

Para finalizar con este punto, se han supuesto unos ingresos procedentes de las catas de vino de 40.000 € el primer año, 45.000 € el segundo y 50.000 € el tercero. Para

el primer año, se ha tenido en cuenta que acudirán una media de veinte personas por semana, a unos 40 € por persona (aumentando ligeramente el precio en el segundo y tercer año).

El total de ingresos es el resultado de sumar las cifras obtenidas en los apartados anteriores.

11.3.2. Gastos de explotación

Los gastos de nuestro restaurante se dividen en gastos de personal, alquiler, marketing, otros gastos operativos, amortizaciones y aprovisionamientos.

El gasto en personal es uno de los componentes más significativos en la estructura de costes de un restaurante. Estos gastos incluyen los salarios y el gasto de Seguridad Social a cargo de la empresa. Observamos que aumenta cada año, lo cual se debe tanto a los incrementos salariales a lo largo de los años como la mejora de los beneficios y las condiciones laborales (incrementa la motivación, satisfacción y retención de los trabajadores).

El gasto en alquiler se mantiene constante a lo largo de los tres años, con un valor de 106.800 € anuales. Este coste fijo es una parte importante del gasto operativo y está sujeto a las condiciones contractuales establecidas con el propietario del inmueble. En algunos casos, los contratos de alquiler para locales comerciales tienen cláusulas de renovación y ajustes anuales basados en índices de inflación o acuerdo previo, pero en este caso concreto, no se han previsto dichos incrementos.

El gasto en marketing es esencial para la promoción y crecimiento de nuestro negocio, sobre todo durante los primeros años. En la tabla podemos ver que el primer año se invierte más en marketing (35.000 €), y en los dos años siguientes este gasto se reduce a 15.000 €. Esto se debe a que al principio se requiere una mayor visibilidad del restaurante, para atraer a los primeros clientes y establecer una presencia clara en el mercado.

Los 50.000 € anuales que corresponden a “otros gastos operativos” suponen una categoría que incluye los costes necesarios para el funcionamiento diario del restaurante. Estos incluirán suministros generales (productos de limpieza o material de oficina), servicios públicos (electricidad, agua, gas, teléfono e internet), seguros, licencias y permisos adicionales, desperdicio y pérdidas de alimentos, y otros (Restauración News, 2023).

Se considerarán también como gasto las amortizaciones de cada año (explicaremos qué son y cómo se calculan en el apartado “11.4.1 Activo No Corriente” del Balance). Los importes serán de 13.142 €, 17.150 € y 24.358 € de los años 1, 2 y 3, respectivamente.

Por último, añadiremos como otro gasto los aprovisionamientos que se corresponden con el consumo de materias primas. El valor es de 155.000 €, 260.000 € y 280.000 € respecto al primer, segundo y tercer año.

11.3.3. Resultado de explotación

El Resultado de explotación (EBITDA) es un indicador financiero clave que refleja la rentabilidad del negocio antes de tener en cuenta los costes financieros y los impuestos. Se calcula restando los gastos totales de los ingresos totales (Extremadura Empresarial, 2023).

En el primer año, el resultado de explotación es negativo (-41.478 €) debido a los altos costes iniciales y a la menor capacidad de generar ingresos mientras el negocio se establece. En los años siguientes, el incremento en la ocupación y una mayor eficiencia operativa contribuyen a una mejora significativa en la rentabilidad, derivando en un resultado positivo en el segundo y tercer año, de 64.874 € y 117.990 € respectivamente.

11.3.4. Gastos financieros del préstamo

Los gastos financieros o intereses son desembolsos que derivan de la obtención de un préstamo, en nuestro caso por importe de 42.000 €. Hemos supuesto que pagamos un 5% de interés cada año, por lo que resultan en el monto de 2.100 €, 2.100 € y 1000€ para el primer, segundo y tercer año.

11.3.5. Resultado antes de impuestos

El resultado antes de impuestos es la cifra que se obtiene después de sumar o restar los ingresos y gastos no operativos al resultado de explotación, pero antes de deducir los impuestos. En este caso, no se han considerado ingresos no operativos adicionales, pero sí los gastos financieros mencionados anteriormente.

Después de restar esos intereses del préstamo quedaría un resultado antes de impuestos de -43.578 €, 62.774 € y 116.990 €.

11.3.6. Impuestos

Los Impuestos se calculan sobre el resultado antes de impuestos aplicando la tasa impositiva correspondiente. En este caso, se ha supuesto un Impuesto sobre Sociedades (IS) del 25%, que es el tipo general aplicable en España, para los años en los que el resultado es positivo (Gestión Hostelera, 2023). Para obtener la cuantía del Impuesto sobre Sociedades, se multiplica el resultado antes de impuestos por 0,25.

Como aclaración, el importe de 10.894 € que aparece en la cuenta de resultados del primer año (ver tabla 5) se debe a un ajuste contable por pérdidas que se podrán compensar en futuros periodos. Este ajuste no implica un pago de impuestos en efectivo en el primer año. La empresa anticipa utilizar estas pérdidas para reducir su carga impositiva en años siguientes. El segundo año, se pagan 15.694 € en concepto de impuestos y el tercero, 29.247 €.

11.3.7. Resultado del ejercicio

El Resultado del ejercicio es el beneficio final del negocio después de deducir los impuestos. Representa la ganancia o pérdida neta para cada año y es una medida clave de la rentabilidad total del negocio. Se calcula restando los impuestos del resultado antes de impuestos (Equipo Singular Bank, 2018).

Si nos fijamos en la tabla 5, el primer año incurrimos en pérdidas de 32.683 €, pero lo compensamos el año inmediatamente posterior, con un beneficio de 47.081 €. El tercer año obtenemos unos beneficios de 87.742 €. Atendiendo a los datos anteriores, podemos concluir que los resultados mejoran considerablemente a medida que el negocio crece y se estabiliza.

11.4. Balance de Situación previsional

El balance de situación refleja la imagen contable del restaurante durante los tres primeros años de operación. Vamos a analizar los componentes clave y las variaciones año tras año que aparecen reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 6: Balance de Situación previsional

| | Año 1 (€) | Año 2 (€) | Año 3 (€) |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Activo | | | |
| Activo No Corriente | | | |
| Construcciones | 15.000 | 35.000 | 65.000 |
| Mobiliario y Decoración | 34.000 | 46.000 | 81.000 |
| Equipamiento de Cocina | 21.000 | 36.000 | 59.000 |
| Tecnología y Software | 29.000 | 29.000 | 29.000 |
| Amortización Acumulada | -13.142 | -30.292 | -54.650 |
| Crédito por pérdidas a compensar | 10.894 | 0 | 0 |
| Total Activo No Corriente | 96.753 | 115.708 | 179.350 |
| Activo Corriente | | | |
| Inventario Inicial (Existencias) | 65.000 | 65.000 | 65.000 |
| Caja y Banco (Tesorería) | 28.974 | 72.965 | 92.925 |
| HP Deudora por IVA | 0 | 0 | 0 |
| Total Activo Corriente | 93.974 | 137.965 | 157.925 |
| Total Activo | 190.727 | 253.674 | 337.275 |
| Pasivo y Patrimonio Neto | | | |
| Pasivo No Corriente | | | |
| Préstamos a Largo Plazo | 42.000 | 0 | 0 |
| Total Pasivo No Corriente | 42.000 | 0 | 0 |
| Pasivo Corriente | | | |
| Proveedores | 27.500 | 27.500 | 27.500 |
| Préstamos a Corto Plazo | 0 | 20.000 | 0 |
| Org. Seguridad Social, acreedores | 16.548 | 16.774 | 17.023 |
| HP Acreedora por Retenciones Practicadas | 18.912 | 19.170 | 19.455 |
| HP Acreedora por IVA | 28.450 | 61.032 | 60.910 |
| HP Acreedora por IS | 0 | 4.799 | 29.247 |
| Total Pasivo Corriente | 91.410 | 149.276 | 154.136 |
| Total Pasivo | 133.410 | 149.276 | 154.136 |
| Patrimonio Neto | | | |
| Capital Social (Aportaciones) | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Resultado del ejercicio | -32.683 | 47.081 | 87.742 |
| Resultado de años anteriores | 0 | -32.683 | 0 |
| Reservas | 0 | 0 | 5.397 |
| Total Patrimonio Neto | 57.317 | 104.397 | 183.140 |
| Total Pasivo y Patrimonio Neto | 190.727 | 253.674 | 337.275 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

11.4.1. Activo No Corriente

“Son los activos que no se espera convertir en efectivo ni consumir en el corto plazo, generalmente en 1 año” (Quipu, 2023).

- Construcciones: Este activo aumenta considerablemente de 15.000 € en el año 1 a 35.000 € en el año 2 y a 65.000 € en el año 3. Este incremento refleja las inversiones adicionales que se realizarán para mejorar y mantener el local en condiciones óptimas.

- Mobiliario y Decoración: También muestra un aumento significativo, pasando de 34.000 € en el año 1 a 46.000 € en el año 2 y a 81.000 € en el año 3. Esto se debe a la adquisición de más mobiliario y elementos decorativos para mejorar la experiencia del cliente y realizar ajustes en el restaurante.

- Equipamiento de Cocina: El equipamiento de cocina incrementa de 21.000 € en el año 1 a 36.000 € en el 2 y a 59.000 € en el 3. Esto indica inversiones continuas para actualizar y ampliar los equipos (como la compra de un armario de maduración de carne, de una cámara de congelación, vinoteca, etc.) asegurando así la capacidad de mejorar la calidad del servicio.

- Tecnología y Software: Este activo se mantiene constante en 29.000 € durante los tres años, lo que significa que no habrá necesidad de actualizar o adquirir nueva tecnología adicional después de la inversión inicial.

- La Amortización Acumulada aumenta cada año por el uso y desgaste de los activos fijos. La amortización es el resultado de dividir el precio de adquisición de los componentes del activo no corriente entre su vida útil. En el caso de las construcciones y del mobiliario, la vida útil es de 15 años. En el caso del equipamiento de cocina, de 8 años. Por último, la tecnología y software tienen una vida útil de 4 años (hemos supuesto estos años fijándonos en las tablas de amortización simplificada de la Agencia Tributaria de España) (Agencia Tributaria, 2022). Por tanto, como podemos ver en la tabla, la amortización acumulada total supone una pérdida de valor de 13.142 € el primer año; 30.292 € el segundo; y 54.650 € el tercero.

- Crédito por pérdidas a compensar: Según (Plan General Contable, s.f.), esta cuenta “se utiliza para contabilizar el importe de la reducción del impuesto sobre beneficios a pagar en el futuro derivada de la existencia de bases imponibles negativas de dicho impuesto pendientes de compensación.” Este importe es de 10.894 €.

11.4.2. Activo Corriente

“El activo corriente sirve para evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus deudas y obligaciones a corto plazo” (Quipu, 2023).

- Inventario Inicial (Existencias): Se mantiene constante en de 65.000 € durante los tres años. La estrategia de mantener existencias constantes puede ser efectiva para asegurar la disponibilidad de inventario sin incurrir en costes adicionales por almacenamiento excesivo. Esta estrategia, junto con el aumento en las compras de alimentos (o la compra de otros nuevos y exclusivos como diferentes tipos de vinos) y el consumo, indica una gestión eficiente del inventario en relación con el aumento de la demanda previsto.

- Caja y Banco (Tesorería): Pasa de 28.974 € en el primer año a 72.965 € en el segundo y a 92.925 € en el tercero, lo que indica una mejora en la liquidez y en la capacidad del restaurante para manejar sus operaciones diarias.

- Hacienda Pública deudora por IVA: Según (Llamas, 2020) “decimos que se da la situación de Hacienda Pública deudora por IVA cuando el total de IVA soportado es superior al total de IVA repercutido.” Como en nuestro caso no se da esto en ninguno de los tres años, la HP deudora por IVA es de 0 €.

11.4.3. Pasivo No Corriente

“El pasivo no corriente, también conocido como pasivo a largo plazo, se refiere a las deudas y obligaciones que una empresa tiene previstas liquidar en un período superior a un año” (Quipu, 2023).

Está compuesto de los préstamos a largo plazo y como se puede ver, disminuye de 42.000 € en el primer año a 0 € en el segundo y tercer año, indicando que el restaurante está pagando sus deudas a largo plazo.

11.4.4. Pasivo Corriente

“El pasivo corriente, también conocido como pasivo a corto plazo, se refiere a las deudas y obligaciones que una empresa debe liquidar en un plazo de un año o menos” (Quipu, 2023).

- Proveedores: El cálculo de la deuda lo realizaremos con el monto de las compras de alimentos de diciembre de cada año, que se mantiene constante durante los tres

años. Las compras de este mes tienen un valor de 25.000 €, a lo cuál añadiremos el IVA del 10 %, que es el tipo reducido que corresponde en este caso. Por tanto, el importe de la cuenta de proveedores que aparecerá en el balance (ver tabla 6) será de 27.500 €.

- Préstamos a corto plazo: Se van devolviendo progresivamente las deudas a corto plazo, reflejando un valor en el balance de 0 para el primer año, pues no se devuelve nada; de 20.000 € para el año dos y de 0 € para el año tres (liquidamos el préstamo al final de este año).

- Organismos de la Seguridad Social, acreedores: *“Se recoge el importe de las deudas pendientes con Organismos de la Seguridad Social como consecuencia de las prestaciones que éstos realizan”* (Iberley, s.f.). En nuestro balance se refleja que este importe será de 16.548 € para el primer año, de 16.774 € para el segundo y de 17.023 para el tercero. Este ligero aumento es causado por las mejoras salariales progresivas que tenemos previstas, lo que nos ayudará en la retención de talento.

- HP acreedora por retenciones practicadas: *“Es el importe de las retenciones tributarias efectuadas pendientes de pago a la Hacienda Pública”* (Plan General Contable, s.f.). En nuestro caso suponemos un importe de 18.912 € el primer año, 19.170 € el segundo y 19.455 € el tercero. Este aumento es debido a que como los salarios aumentan, también lo hacen las retenciones sobre los mismos.

- HP acreedora por IVA: Esta situación se da cuando el IVA soportado total es inferior al IVA repercutido total. Los importes previstos son de 28.450 € el primer año, 61.032 € el segundo y 60.910 el tercero.

El aumento que se produce año tras año indica que las ventas del restaurante crecen significativamente, ya que el IVA recaudado de los clientes (IVA repercutido) aumenta.

- HP acreedora por IS: Muestra el importe pendiente sobre este impuesto que debe ser pagado. El primer año es de 0 €; el segundo, de 4.799 € y el tercero, de 29.247 €.

11.4.5. Patrimonio Neto:

“El patrimonio neto, a nivel contable, representa la diferencia entre los activos y pasivos de una empresa. Es una cifra que refleja la salud financiera y la solidez económica de la entidad” (Quipu, 2023).

- Capital Social: Se mantiene constante en 90.000 € (30.000 € de cada socio), por lo que podemos observar que no hay aportaciones adicionales de los mismos.
- Resultado del ejercicio: El mismo importe que aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Resultado de años anteriores: En el primer año, no hay pérdidas acumuladas de años anteriores, por lo que lo registramos como 0 €. En el segundo año, se arrastran las pérdidas del primero (-32.683 €), lo cual afecta el total del patrimonio neto de ese año. Por último, en el tercer año, las pérdidas acumuladas del primero han sido compensadas con los beneficios obtenidos en el segundo año, lo que resulta en un saldo de 0 €.
- Reservas: Las reservas representan beneficios retenidos que no se distribuyen a los socios, sino que se mantienen en la empresa para futuras inversiones o contingencias. En el tercer año, el restaurante ha generado suficientes beneficios como para crear una reserva de 5.397 €, lo que indica una mejora en la solidez financiera (Estrategias de Inversión, s.f.).

11.5. Cuenta de Tesorería

La cuenta de tesorería es una herramienta financiera que proporciona una visión detallada de los flujos de efectivo de una empresa en un periodo determinado (tres años en nuestro caso). Se centra en la entrada y salida de efectivo, permitiendo entender cómo se generan y utilizan los fondos dentro de la organización. Esta cuenta es esencial para la planificación y control financiero, ya que ayuda a asegurar que la empresa tenga suficiente liquidez para operar, pagar sus obligaciones y realizar inversiones (Alcalde, 2017).

A continuación, vamos a analizar la cuenta de tesorería para 'Quintaesencia' durante los tres primeros años de actividad:

Tabla 7: Cuenta de Tesorería previsional

| | Año 1 (€) | Año 2 (€) | Año 3 (€) |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Entradas de Efectivo | | | |
| Ventas | 1.059.458 | 1.275.674 | 1.362.161 |
| Alquiler de salas | 39.204 | 43.560 | 52.635 |
| Catas de vinos | 48.400 | 54.450 | 60.500 |
| Capital Social | 90.000 | 0 | 0 |
| Préstamo | 42.000 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 1.279.062 | 1.373.684 | 1.475.296 |
| Salidas de Efectivo | | | |
| Compras de Existencias | 214.500 | 286.000 | 308.000 |
| Gastos de Personal | 681.620 | 690.935 | 701.201 |
| Alquiler | 129.228 | 129.228 | 129.228 |
| Marketing | 42.350 | 18.150 | 18.150 |
| Otros Gastos Operativos | 60.500 | 60.500 | 60.500 |
| Pago de Préstamo | 2.100 | 24.100 | 21.000 |
| Construcciones | 18.150 | 24.200 | 36.300 |
| Mobiliario | 41.140 | 14.520 | 42.350 |
| Equipamiento de Cocina | 25.410 | 18.150 | 27.830 |
| Tecnología y Software | 35.090 | 0 | 0 |
| Org. Seguridad Social, acreedores | | 16.548 | 16.774 |
| HP Acreedora por Retenciones Practicadas | | 18.912 | 19.170 |
| HP Acreedora por IVA | | 28.450 | 61.032 |
| Impuesto de Sociedades | 0 | 0 | 4.799 |
| Dividendos | 0 | 0 | 9.000 |
| Total Salidas de Efectivo | 1.250.088 | 1.329.694 | 1.455.336 |
| Saldo Inicial de Tesorería | 0 | 28.974 | 72.965 |
| Flujo de Caja Neto | 28.974 | 43.991 | 19.960 |
| Saldo Final de Tesorería | 28.974 | 72.965 | 92.925 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

11.5.1. Entradas de Efectivo

- Se proyecta un incremento constante en las ventas, pasando de 1.059.458 € en el primer año a 1.362.161 € en el tercer año. Este crecimiento indica una buena aceptación del restaurante en el mercado y un aumento de clientes.
- Los ingresos por alquiler de salas también muestran una tendencia ascendente, comenzando con 39.204 € en el primer año y llegando a 52.635 € en el tercer año. Este aumento indica que hay una mayor demanda de espacios para eventos, posicionando al restaurante como un lugar atractivo para reuniones privadas.

- Los ingresos por catas de vinos aumentan de 48.400 € en el primer año a 60.500 € en el tercer año. Este incremento se debe probablemente a una oferta atractiva de vinos y a la popularidad de estas actividades entre los clientes, junto al desarrollo de estrategias de marketing eficaces.

- En el primer año, hay una entrada de 90.000 € en concepto de capital social, lo que corresponde a las aportaciones iniciales de los socios.

- El préstamo inicial de 42.000 € recibido en el primer año nos servirá para cubrir las inversiones iniciales y otros gastos necesarios para establecer el restaurante. No tenemos previsto pedir nuevos préstamos en los años siguientes, lo que indica que nuestro negocio será autosuficiente.

En conjunto, las entradas de efectivo suman 1.279.062 € en el primer año, aumentan a 1.373.684 € en el segundo y alcanzan 1.475.296 € en el tercero, mostrando una tendencia ascendente se traduce en el crecimiento del negocio y la eficiencia en la gestión de las operaciones.

11.5.2. Salidas de Efectivo

- Los costes de las existencias aumentan de 214.500 € en el primer año a 308.000 € en el tercer año. Este incremento es consistente con el aumento en las ventas y la necesidad de mayores cantidades de ingredientes y productos.

- Los gastos de personal son significativos y crecen ligeramente cada año (como se puede ver en la tabla 8), comenzando con 681.620 € en el primer año y alcanzando 701.201 € en el tercero. Esto refleja el coste constante de mantener un equipo adecuado para la operación del restaurante.

Tabla 8: Sueldos y Salarios

| SUELDOS Y SALARIOS | | | | | |
|----------------------|----------------|---------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| Puesto | Nº de personas | Salario Mensual (€) | Salario Anual (€) | Costo Total Anual (€) | SS a cargo de la empresa |
| Gerente General | 1 | 5.000 | 70.000 | 70.000 | 21.000 |
| Chef Ejecutivo | 1 | 3.200 | 44.800 | 44.800 | 13.440 |
| Jefe de Cocina | 1 | 2.650 | 37.100 | 37.100 | 11.130 |
| Sous Chef | 1 | 2.300 | 32.200 | 32.200 | 9.660 |
| Cocinero | 3 | 1.550 | 21.700 | 65.100 | 19.530 |
| Pastelero | 1 | 1.900 | 26.600 | 26.600 | 7.980 |
| Pinche de Cocina | 2 | 1.200 | 16.800 | 33.600 | 10.080 |
| Jefe de Sala | 1 | 2.150 | 30.100 | 30.100 | 9.030 |
| Encargado de Bar | 1 | 1.800 | 25.200 | 25.200 | 7.560 |
| Camarero | 4 | 1.200 | 16.800 | 67.200 | 20.160 |
| Bartender | 2 | 1.400 | 19.600 | 39.200 | 11.760 |
| Barback | 1 | 1.200 | 16.800 | 16.800 | 5.040 |
| Sumiller | 1 | 2.150 | 30.100 | 30.100 | 9.030 |
| Personal de limpieza | 2 | 1.200 | 16.800 | 33.600 | 10.080 |
| Total | 22 | | | 551.600 | 165.480 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

- Los gastos de alquiler permanecen constantes en 129.228 € cada año.
- Los gastos de marketing disminuyen después del primer año, pasando de 42.350 € a 18.150 € en los años siguientes.
- Otros gastos operativos: Se mantienen constantes en 60.500 € cada año, lo que indica una previsión estable.
- Los pagos de préstamo varían, con 2.100 € en el primer año, aumentando a 24.100 € en el segundo año y reduciéndose a 21.000 € en el tercer año. Esto refleja el plan de amortización del préstamo obtenido.
- Construcciones, mobiliario, equipamiento de cocina y tecnología y software: Estos gastos varían cada año, reflejando inversiones en la mejora y actualización del restaurante.
- Organismos de la Seguridad Social, acreedores; HP Acreedora por Retenciones Practicadas y HP Acreedora por IVA: Estos costes aumentan cada año, mostrando el incremento en la actividad y las obligaciones fiscales del restaurante.

- Impuesto de Sociedades: No se paga en los dos primeros años, pero en el tercer año hay una previsión de 4.799 €
- Se prevé el pago de dividendos de 9.000 € en el tercer año, lo que indica que el restaurante empieza a generar beneficios suficientes como para repartir ganancias entre los socios.

11.5.3. Flujo de Caja Neto

Según (Snab, 2023): *“El flujo de caja neto se centra en demostrar la liquidez real que puede tener una organización, proyecto o inversión. Da a conocer la cantidad de efectivo que puede ser utilizado para realizar pagos como, por ejemplo, a proveedores, salarios, deudas, intereses, entre otros”*.

Es la diferencia entre las entradas y salidas de efectivo. En nuestro caso, es positivo cada año, con 28.974 € en el primer año, 45.091 € en el segundo año y 30.185 € en el tercer año. Esto indica una buena gestión del efectivo, permitiendo al restaurante cubrir sus costes operativos y tener un excedente.

11.5.4. Saldo Inicial de Tesorería

El saldo inicial de tesorería es la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período financiero. Esto incluye el efectivo en caja y en cuentas bancarias (BBVA Argentina, s.f.). Se obtiene tomando el saldo final de tesorería del período anterior.

En el caso de este nuevo negocio, el saldo inicial de tesorería es de 0 € en el primer año, pues está comenzando la actividad.

El saldo inicial para el segundo año es de 28.974 €, que es el saldo final del primer año. Este saldo indica que el restaurante ha conseguido generar un flujo de caja neto positivo en su primer año de operación, lo que proporciona una base financiera sólida para comenzar el segundo año.

Por último, el saldo inicial de tesorería para el tercer año es de 72.965 €, que corresponde al saldo final del segundo. Esto muestra una acumulación continua de efectivo, lo cual es un signo de buena gestión financiera y la capacidad del negocio para generar y retener efectivo.

11.5.5. Saldo Final de Tesorería

El saldo final de tesorería o efectivo es la cantidad de efectivo disponible al final de un período financiero. Se calcula sumando el saldo inicial de tesorería y el flujo de caja neto del período actual (Acción Opportunity Fund, s.f.). Es un indicador de la liquidez de la empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones financieras (SOTAM, s.f.).

Aumenta cada año, de 28.974 € en el primer año a 72.965 € en el segundo y 92.925 € en el tercer año, mostrando una mejora en la liquidez y una gran capacidad del negocio para generar efectivo. Con un saldo tan significativo, el restaurante tiene la capacidad de invertir en expansiones, mejoras, o mantener una reserva adecuada para asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.

11.6. Ratios

Los ratios son indicadores financieros que se utilizan para analizar la situación de la empresa y así saber si se ha gestionado de manera correcta o no. Generalmente relacionan dos variables que obtienen de los datos contenidos en el balance de situación o la cuenta de resultados (Holded, s.f.). Vamos a calcular y a explicar algunos de los más importantes.

11.6.1. Ratio de liquidez general

Se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente y es fundamental para evaluar la capacidad del restaurante para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. Los valores óptimos para este ratio son entre 1,5 y 2 (Ayuda T Pymes, 2021).

El primer año, con un ratio de 1,03, "Quintaesencia" está justo en el límite inferior de lo que se considera saludable. Esto indica que la empresa tiene justo suficiente activo corriente para cubrir sus pasivos corrientes, pero cualquier disminución en los activos corrientes o aumento en los pasivos corrientes podría resultar en problemas de liquidez.

En el segundo año, el ratio disminuye a 0,92, lo cual es preocupante ya que indica que los activos corrientes no son suficientes para cubrir los pasivos corrientes. Esto se debe a un aumento en las cuentas por pagar, y sugiere que la empresa necesita mejorar su gestión de efectivo y sus activos corrientes.

Para el año tres, el ratio mejora ligeramente a 1,02, lo cual, aunque mejor que el año anterior, todavía se encuentra un poco por debajo de los valores óptimos. Esto indica que, aunque ha habido una mejora, la empresa debe continuar enfocándose en aumentar su liquidez para asegurar su estabilidad financiera.

11.6.2. Ratio de endeudamiento

Este ratio se obtiene dividiendo el total del pasivo entre el total del activo, y mide la proporción de activos que son financiados por deudas. En cuanto al valor óptimo, un ratio inferior a 0,5 es generalmente considerado saludable (master-sevilla, 2020).

Con un ratio de 0,70 en el año uno, "Quintaesencia" muestra una alta dependencia de financiamiento externo. Este nivel de endeudamiento puede ser arriesgado, ya que significa que una gran parte de los activos de la empresa está financiado por deudas, lo cual puede llevar a problemas si la empresa no genera suficientes ingresos para cumplir con sus obligaciones de deuda.

El segundo año, el ratio disminuye a 0,59, lo cual indica una mejora en la estructura de capital de la empresa. Aunque sigue siendo relativamente alto, la reducción indica que la empresa está comenzando a depender menos del financiamiento externo y está utilizando más sus ingresos operativos para financiar sus activos.

El tercer año, el ratio tiene un valor de 0,46, lo que refleja que el restaurante ha alcanzado un nivel saludable de endeudamiento. Esto muestra que menos de la mitad de los activos de la empresa están financiados por deudas, reduciendo el riesgo financiero y mejorando la estabilidad de la misma. Esta tendencia es positiva y muestra una mejora en la gestión de las finanzas del restaurante.

11.6.3. Margen de beneficio neto

Este ratio se calcula dividiendo el beneficio neto de la empresa entre los ingresos totales y multiplicando el resultado por cien. *“Se utiliza para medir la cantidad de beneficio que obtiene una empresa por cada euro obtenido”* (TuDashboard, 2021). Los valores que se consideran aceptables (muestran una rentabilidad adecuada) se encuentran entre el 5 % y el 10 %.

Con un margen de -3,2 % en el año uno, "Quintaesencia" está experimentando pérdidas, lo cual es común en los primeros años de operación debido a los altos costes iniciales y la falta de ingresos establecidos. Es necesario controlar los costes y aumentar las ventas para alcanzar la rentabilidad deseada.

En el año dos, el margen mejora a 3,8 %, acercándose al rango óptimo para la industria de la restauración. Esta mejora deja al descubierto que nuestro restaurante ha logrado aumentar sus ingresos, lo cual es un indicio positivo de que la empresa está en camino hacia la rentabilidad sostenible.

En el tercer año, hay un margen de 6,59 %. "Quintaesencia" ha alcanzado un nivel saludable de rentabilidad. Este margen está dentro del rango óptimo y muestra que la empresa no solo ha superado las pérdidas iniciales, sino que también ha logrado establecerse como un negocio rentable. Este aumento es esencial para asegurar la viabilidad a largo plazo del restaurante.

11.6.4. ROA (Return On Assets o retorno sobre activos)

Se calcula como la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales (se obtiene dividiendo los beneficios netos entre el activo total y multiplicando el resultado por cien). Es un indicador clave de la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias (Alcaraz, 2022). Un ROA superior al 5% es generalmente considerado bueno (se entiende que la empresa es rentable).

En el primer año, el ROA es de -17,1%, lo que indica que "Quintaesencia" está teniendo pérdidas respecto a sus activos totales. Como hemos dicho anteriormente, este resultado negativo es común en el primer año de operación, ya que los costes iniciales son altos y los ingresos aún están en desarrollo. Esto refleja la necesidad de la empresa de encontrar formas de aumentar sus ingresos.

En el segundo año, el ROA mejora significativamente a 18,6%. Esto muestra que "Quintaesencia" ha comenzado a generar ganancias en relación con sus activos totales, indicando una mayor eficiencia en el uso de sus activos. Este cambio positivo es atribuido a un aumento en los ingresos.

En el tercer año, el ROA aumenta aún más a 26,0%, indicando una excelente rentabilidad respecto a los activos totales. Este alto valor sugiere que la empresa no solo ha logrado estabilizar sus operaciones, sino que también ha optimizado el uso de

sus activos para generar ganancias. Un ROA del 26,0% es un indicador muy positivo y sugiere que "Quintaesencia" está en una posición sólida para continuar creciendo.

11.6.5. ROE (Return On Equity)

El Return on Equity (ROE) es un indicador que mide la rentabilidad de una empresa en relación con los fondos propios. Este ratio es esencial para entender cómo se está utilizando el capital propio para generar beneficios (BBVA, s.f.). Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa entre el valor del patrimonio neto y multiplicando por cien el resultado.

En el primer año, el ROE es de -57.02%. Esto indica que "Quintaesencia" no está generando beneficios sobre el capital aportado por los socios, sino que está registrando pérdidas significativas. Esto es común en el primer año de operación debido a los altos costes iniciales y los bajos ingresos.

En el segundo año, el ROE mejora notablemente a 45.10%, lo que indica que la empresa ha comenzado a generar beneficios sobre el capital propio. Este alto nivel de ROE muestra que "Quintaesencia" ha logrado una buena eficiencia en la utilización del capital de los accionistas para generar beneficios.

Con un ROE de 47.91% en el tercer año, nuestro negocio muestra una mejora continua en la rentabilidad sobre el capital propio. Este nivel de ROE es muy positivo y refleja una gestión eficiente y rentable del capital propio. Este incremento sugiere que la empresa está en una trayectoria sólida hacia el crecimiento sostenido y la generación de valor o que está adquiriendo una ventaja competitiva en el sector.

12. CONCLUSIÓN

En este Trabajo de Fin de Grado, se ha desarrollado un plan integral para la apertura de "Quintaesencia", un restaurante de cocina fusión española en Madrid. El análisis de mercado revela una creciente demanda por experiencias culinarias únicas y de alta calidad, lo que posiciona a nuestro restaurante en un nicho favorable. A través de un estudio detallado, se ha identificado que los consumidores madrileños están cada vez más interesados en opciones gastronómicas innovadoras que combinan tradición y modernidad, lo cual es el eje central de la propuesta de "Quintaesencia". Este interés

no solo abarca a los residentes locales, sino también a los turistas que buscan una experiencia culinaria memorable durante su visita a la ciudad.

Se han evaluado todos los aspectos críticos para el lanzamiento y operación del negocio, desde la elección de proveedores hasta la estrategia de marketing. La selección de proveedores ha sido realizada con un enfoque en la calidad y la sostenibilidad, asegurando que los ingredientes utilizados en nuestras recetas sean frescos y de origen local siempre que sea posible. Esta decisión no solo refuerza nuestro compromiso con la excelencia culinaria, sino que también apoya a la economía local y reduce nuestra huella ambiental.

La estrategia de marketing de "Quintaesencia" está diseñada para crear una fuerte presencia en el mercado desde el inicio. Utilizaremos una combinación de tácticas tradicionales y digitales, incluyendo campañas en redes sociales, colaboraciones con *influencers* y promociones especiales. Además, se han planificado eventos y catas exclusivas para generar interés y atraer a una clientela variada y entusiasta. El enfoque en la experiencia del comensal es fundamental, y cada aspecto del restaurante, desde la decoración hasta el servicio al cliente, ha sido cuidadosamente pensado para crear un ambiente acogedor y sofisticado.

La viabilidad financiera del proyecto ha sido analizada a través de proyecciones detalladas de ingresos, gastos y flujo de caja para los primeros tres años de operación. Los ratios financieros indican que, a pesar de una inversión inicial elevada y un primer año desafiante, "Quintaesencia" alcanzará la rentabilidad en el segundo año de operaciones. La mejora constante en los márgenes de beneficio y la disminución en el ratio de endeudamiento subrayan la solidez y el crecimiento proyectado del negocio.

En resumen, nuestro restaurante no solo responde a una demanda emergente en el mercado madrileño, sino que también presenta una propuesta de valor sólida y diferenciada. "Quintaesencia" está diseñada para ser un destino culinario que combina lo mejor de la tradición española con toques innovadores, creando platos que sorprenden y deleitan a nuestros clientes. Las proyecciones financieras y el análisis estratégico sugieren que el proyecto es viable y tiene un alto potencial de éxito a largo plazo, ofreciendo una experiencia culinaria innovadora que atraerá tanto a locales como a turistas. Con un equipo dedicado, un enfoque claro en la calidad y una estrategia bien definida, creemos que "Quintaesencia" está preparada para convertirse en un referente en el ámbito de la restauración en Madrid.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Accion Opportunity Fund. (s.f.). *Flujo de caja*. Obtenido el 26/06/2024: <https://acortar.link/0zYD2e>
- AESAN. (2024). *AESAN - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Información alimentaria facilitada al consumidor*. Obtenido el 11/05/2024: <https://acortar.link/rUvx7K>
- Agencia Tributaria. (2022). *Tabla de amortización*. Obtenido el 23/06/2024: <https://acortar.link/0ndhTJ>
- Albert. (2024). *Estrategias para la fidelización de clientes*. Obtenido 29/05/2024: <https://acortar.link/VIHEqO>
- Alcalde, J. C. (2017). *Plan económico-financiero*. Obtenido el 26/06/2024: <https://economipedia.com/manual/elaborar-un-plan-de-negocios-8>
- Alcaraz, M. (2022). *¿Qué es el ROA?*. Obtenido el 01/07/2024: <https://acortar.link/myG8g6>
- Aldea, V. (2023). *Personal en un restaurante*. Obtenido el 13/06/2024: <https://combohr.com/es/blog/personal-en-un-restaurante>
- Ayuda T Pymes. (2021). *Ratio de liquidez general*. Obtenido de Ayuda T Pymes el 03/07/2024: <https://acortar.link/7nOhFa>
- Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Código de buenas prácticas en el sector de restauración*. Obtenido de Ayuntamiento de Madrid el 28/05/2024: <https://acortar.link/9wFdrm>
- Bakarta. (2024). *Normativa para bares y restaurantes*. Obtenido de Bakarta el 11/05/2024: <https://acortar.link/pN2fDJ>
- Barcelona Activa. (s.f.). *Jefe de cocina*. Obtenido de Barcelona Activa el 13/06/2024: <https://acortar.link/klD0jg>
- BBVA. (s.f.). *¿Qué es el ROE?* Obtenido de BBVA el 03/07/2024: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/que-es-el-roe/>
- BBVA Argentina. (s.f.). *Flujo de caja*. Obtenido de BBVA Argentina el 27/06/2024: <https://acortar.link/WwXqGi>
- BOE. (2006). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado el 12/05/2024: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2006-82665>
- BOE. (2023 a). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado el 13/05/2024: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-15872>
- BOE. (2023 b). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado el 12/05/2024: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>
- BOE. (2023 c). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado el 11/05/2024: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2008-979>
- BOE. (2024 a). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado el 13/05/2024: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-8669>

BOE. (2024 b). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de Boletín Oficial del Estado el 12/05/2024: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife. (2024). *Plan de viabilidad*. Obtenido de Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife el 10/06/2024: <https://acortar.link/iRkZFG>

Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife. (s.f.). *Plan económico y financiero*. Obtenido de Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife el 09/06/2024: <https://acortar.link/IVzxUf>

Castro, R. M. (2023). *Estrategia de marketing*. Obtenido de Semrush el 02/05/2024: <https://es.semrush.com/blog/pasos-para-hacer-un-analisis-de-mercado/>

Cesáreo, I. (2023). *El IVA en la restauración*. Obtenido de haddock.app el 24/06/2024: <https://www.haddock.app/blog/iva-en-restaurantes>

CNMC. (2024). *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*. Obtenido de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia el 28/05/2024: <https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/que-es-la-cnmc>

Comunidad de Madrid. (s.f.). *Normativa de restaurantes*. Obtenido de Comunidad de Madrid el 29/04/2024: <https://www.comunidad.madrid/servicios/consumo/normativa-restaurantes>

Comunidad de Madrid. (2024). *Guía de requisitos de seguridad alimentaria para establecimientos de restauración*. Obtenido de Comunidad de Madrid el 10/06/2024: <https://gestion3.madrid.org/bvirtual/BVCM051144.pdf>

CoverManager. (2024). *El IVA en la restauración*. Obtenido de CoverManager el 20/06/2024: <https://blog.covermanager.com/el-iva-en-la-restauracion/>

eexpand. (2024). *España: Política y Economía*. Obtenido de Santander Trade el 30/04/2024: <https://acortar.link/p4U7B7>

Envanature. (2021). *Permisos y licencias para abrir un restaurante*. Obtenido de Envanature el 20/06/2024: <https://acortar.link/bGxs6S>

Equipo editorial de Indeed. (2023). *Puestos de trabajo en un restaurante*. Obtenido de Indeed el 13/06/2024: <https://acortar.link/Yz9NJp>

Equipo Singular Bank. (2018). *Beneficio antes y después de impuestos*. Obtenido de Singular Bank el 23/06/2024: <https://acortar.link/P6o4nz>

Escandón, P. (2018). *Dónde hacen la compra los mejores restaurantes de Madrid*. Obtenido de El País el 19/05/2024.

esmadrid. (2024). *Barrios de Madrid*. Obtenido de esmadrid el 18/06/2024: <https://www.esmadrid.com/barrios-de-madrid/barrio-salamanca>

Estrategias de Inversión. (s.f.). *Las Reservas*. Obtenido de Estrategias de Inversión el 26/06/2024: <https://acortar.link/Xc0b2l>

Europa Press. (2024). *Previsiones del Banco de España*. Obtenido de morningstar el 21/05/2024: <https://acortar.link/ilOn07>

Expansión. (s.f.). *¿Cómo se calculan las cotizaciones a la Seguridad Social?*. Obtenido de Expansión el 27/06/2024: <https://acortar.link/jfpMY9>

- Extremadura Empresarial. (2023). *¿Qué es el EBITDA?* Obtenido de Extremadura Empresarial el 26/06/2024: <https://acortar.link/zPOxNd>
- FI Group. (s.f.). *Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)*. Obtenido de FI Group el 24/06/2024: <https://acortar.link/jvpui7>
- Fondevila, J. (2022). *Cómo crear una Sociedad Limitada*. Obtenido de Holded el 25/06/2024: <https://acortar.link/un9ZZm>
- Gestión Hostelera. (2023). *Los impuestos que paga un restaurante en España*. Obtenido de Supercash el 19/05/2024: <https://acortar.link/hJ98zZ>
- Gestron. (2023). *La cuenta de resultados*. Obtenido de Ayuda T Pymes el 26/06/2024: <https://acortar.link/T2REPW>
- Giraud, L. (s.f.). *¿Cuánto es el IVA de los restaurantes?*. Obtenido de SumUp el 15/06/2024: <https://www.sumup.com/es-es/business-guide/iva-restaurantes/>
- Glassdoor. (2024). *Sueldos*. Obtenido de Glassdoor el 24/05/2024: <https://www.glassdoor.es/Sueldos/index.htm>
- Hennigan, L. (2024). *Declaraciones de Misión*. Obtenido de Forbes el 11/06/2024: <https://www.forbes.com/advisor/business/mission-statement-examples/>
- Holded. (s.f.). *Ratios financieros*. Obtenido de Holded el 01/07/2024: <https://acortar.link/TFrAjw>
- Iberley. (s.f.). *Cuenta 476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores*. Obtenido de Iberley el 28/06/2024: <https://www.iberley.es/temas/cuenta-476-organismos-seguridad-social-acreedores-61129>
- Indeed. (2024). *Sueldos y salarios*. Obtenido de Indeed el 11/06/2024: <https://es.indeed.com/career/salaries>
- Indeed, E. e. (2023). *Visión de la empresa*. Obtenido de Indeed el 11/06/2024: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/que-es-vision-empresa>
- Infojobs. (2024). *Salarios*. Obtenido de Infojobs el 16/06/2024: <https://salarios.infojobs.net/madrid>
- Journier, L. (2020). *Requisitos para la indicación de alérgenos en hostelería*. Obtenido de Manutech el 05/05/2024: <https://acortar.link/Gm8nFK>
- Kourmentza, E. (2024). *Gerente de un restaurante*. Obtenido de Workable el 16/06/2024: <https://acortar.link/dNWxe8>
- Laboral. (2024). *Seguros Sociales por trabajador*. Obtenido de Ayuda T Pymes el 28/06/2024: <https://acortar.link/KOGKhU>
- Legálitas. (2023). *Objeto Social de una empresa*. Obtenido de Legálitas el 18/06/2024: <https://www.legalitas.com/actualidad/objeto-social-de-una-empresa>
- Llamas, J. (2020). *Hacienda Pública deudora por IVA*. Obtenido de Economipedia el 27/06/2024: <https://acortar.link/mzt9Zt>

Madrid, C. d. (2024). *Apoyo a la Hostelería*. Obtenido de Comunidad de Madrid el 28/05/2024: <https://acortar.link/VyQcr6>

master-sevilla. (2020). *Ratios de endeudamiento*. Obtenido de master-sevilla el 01/07/2024: <https://www.master-sevilla.com/empresas/ratios-de-endeudamiento-y-como-se-calculan/>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *El salario y tiempo de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Economía Social el 27/05/2024: https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_14_1.htm

Morcillo, C. (s.f.). *Macroentorno*. Obtenido de Cesur Formación el 29/04/2024: <https://www.cesurformacion.com/blog/que-es-macroentorno>

Pescanova Fish Solutions. (2023). *Puestos de trabajo en un restaurante*. Obtenido de Pescanova Fish Solutions el 13/06/2024: <https://acortar.link/E78Lsk>

Plan General Contable. (s.f.). *Crédito por pérdidas a compensar del ejercicio*. Obtenido de Plan General Contable el 29/06/2024: <https://acortar.link/t4zM4P>

Plan General Contable. (s.f.). *Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas*. Obtenido de Plan General Contable el 29/06/2024: <https://acortar.link/7QIGa2>

Projectum. (s.f.). *Licencia de Actividad de restaurante*. Obtenido de Projectum el 15/05/2024: <https://acortar.link/Ldo8eo>

Qamarero. (2024). *Funciones del jefe de sala*. Obtenido de Qamarero el 13/06/2024: <https://www.qamarero.com/blog/funciones-de-jefe-de-sala-en-restaurante-cuales-son>

Qamarero. (2024). *Funciones del encargado de bar*. Obtenido de Qamarero el 13/06/2024: <https://www.qamarero.com/blog/funciones-de-un-encargado-de-bar-que-hace>

Quipu. (2023). *Pasivo Corriente*. Obtenido de Quipu el 25/06/2024: <https://getquipu.com/blog/pasivo-corriente/>

Quipu. (2023). *Patrimonio Neto*. Obtenido de Quipu el 24/06/2024: <https://getquipu.com/blog/que-es-el-patrimonio-neto/>

Restauración News. (2022). *Trámites y permisos necesarios para abrir un restaurante*. Obtenido de Restauración News el 30/05/2024: <https://acortar.link/6CpbVd>

Restauración News. (2023). *¿Cuáles son los gastos de un restaurante?*. Obtenido de Restauración News el 15/06/2024: <https://acortar.link/1a66D3>

salesforce. (2024). *¿Qué es un canal de distribución?*. Obtenido de salesforce el 25/05/2024: <https://acortar.link/nG2v38>

Sánchez, C. (2024). *Inmueble*. Obtenido de Idealista el 12/06/2024: <https://www.idealista.com/inmueble/103155448/>

Snab. (2023). *Flujo de caja neto*. Obtenido de Snab el 25/06/2024: <https://acortar.link/JsKU1T>

SOTAM. (s.f.). *Cómo elaborar un plan de tesorería*. Obtenido de SOTAM el 23/06/2024: <https://acortar.link/alkO4A>

- Staff, E. (2024). *Mission Statement*. Obtenido de Entrepreneur el 11/06/2024: <https://acortar.link/L0x1UD>
- Statista. (2023). *Restaurantes y puestos de comidas en España*. Obtenido de Statista el 29/04/2024: <https://acortar.link/RPvd64>
- Statista Research Department. (2024). *Evolución anual del número de restaurantes en Madrid*. Obtenido de Statista el 28/04/2024: <https://acortar.link/dxNvuK>
- Supercash. (2024). *Ayudas para abrir un bar*. Obtenido de Supercash el 22/05/2024: <https://www.supercash.es/blog-hosteleria/ayudas-para-abrir-un-bar/>
- Torres, M. (s.f.). *Mi Acta Digital*. Obtenido de Mi Acta Digital el 25/05/2024: <https://miacta.digital/el-objeto-social-de-una-acta-constitutiva/>
- Trabajo y Economía Social. (2024). *Salario Mínimo Interprofesional (SMI)*. Obtenido de La Moncloa el 15/06/2024: <https://acortar.link/DIMuEh>
- TuDashboard. (2021). *¿Qué es el margen de beneficio neto?* Obtenido de TuDashboard el 27/06/2024: <https://tudashboard.com/margen-de-beneficio-neto/>
- Turijobs. (2019). *Jefe de sala*. Obtenido de Turijobs el 13/06/2024: <https://www.turijobs.com/blog/jefe-de-sala/>
- UFV. (2023). *¿Cuánto gana un jefe de cocina en Madrid?* Obtenido de UFV el 11/06/2024: <https://acortar.link/WLLWcM>
- Upbizer. (2023). *Upbizer*. Obtenido de Upbizer el 18/06/2024: <https://acortar.link/xp2SIE>
- World Bank. (2024). *Datos de World Bank*. Obtenido de World Bank el 29/04/2024: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?view=chart>