

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Turismo



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR DE GANDIA

“Propuesta de mejora para el restaurante Clima localizado en Denia”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:

Verónica Mouriño Codesido

Tutor/a:

Cristina Santandreu Mascarell

GANDIA, 2015

El TFG tiene por objetivo realizar un estudio sobre las necesidades del restaurante para una posterior propuesta de mejora, debido a la alta competencia en el sector y la búsqueda de diferenciación.

Con la meta fija en convertirnos en uno de los restaurantes de referencia en la zona del puerto de Denia, se han propuesto una serie de actos a seguir para promover el incremento de clientela a nuestro local.

El proyecto se estructura en capítulos claves como son: el Modelo Canvas, un análisis DAFO, planes de actuación, etc. Lo que hacen un total de 8 apartados y anexos.

Se ha realizado un estudio de la competencia y un análisis económico para ver el actual estado de la empresa y el superávit obtenido para la posterior reforma e implantación de las mejoras comentadas.

Palabras claves: Propuesta de mejora – Restaurante – Denia – Modelo Canvas - Restauración

The TFG has for aim to realize a study on the needs of the restaurant for further offer of improvement proposal, due to high competition in the sector and the pursuit of differentiation.

With the fixed goal set on becoming one of the reference restaurants in the area of Denia's port, we have proposed a series of actions to take to promote increased of clientele in our local.

The project is structured in key chapters such as: the Model Canvas, a SWOT analysis, action plans, etc. This makes a total of 8 sections and annexes.

We performed a study of the competence and an economic analysis to see the current status of the company and the surplus obtained for further reform and implementation of improvements discussed.

Key words: Offer of improvement - Restaurant - Denia – Canvas Model – Restoration.

ÍNDICE

1. Introducción	pág.5
a) Contexto global.....	págs.5, 6
b) Entorno.....	pág.6
c) Oferta y competidores.....	págs.7, 8, 9,10
1.2 Objetivos.....	pág.11
1.3 Metodología.....	pág.12
2. Plan de negocio	pág.13
2.1 Concepto de negocio.....	pág.13
2.2 Modelo de negocio (modelo CANVAS)	págs.13, 14
2.3 Localización y análisis de la situación interna.....	pág.15
2.4 Atributos y servicios.....	pág.16
3. Entorno	pág.16
3.1 Entorno general y específico.....	pág.17
3.2 Análisis del Macro y el Micro entorno	págs.17, 18, 19
3.3 Análisis de la competencia.....	pág.20
3.4 Análisis DAFO.....	págs.21, 22, 23
4. Organización	pág.24
4.1 Organigrama.....	págs.24, 25
4.2 Análisis de puestos de trabajo.....	págs.26, 27
4.3 Estable. objetivos Estrategias Corporativa y Competitiva..	pág.28
4.4 Oferta y producto.....	págs.29, 30, 31
4.5 Matriz de momentos y motivos de consumo.....	págs.32, 33, 34

5. Plan económico-financiero	pág.35
5.1 Estimación de los ingresos.....	págs.35, 36
5.2 Estimación de gastos.....	págs.37, 38
5.3 Plan de inversión de mejora.....	pág. 39
6. Planes de actuación – propuesta de mejora.....	pág.39
6.1 Público Obj., promoción, comunicación y marketing. ..	págs.40, 41
6.2 Imagen del local, cambios estéticos.	págs.42, 43
6.3 Eventos y planes de acción.....	págs.44, 45
7. Conclusiones.....	pág.46
8. Bibliografía.....	pág.47, 48

1, Introducción

El objetivo de este proyecto consiste en estudiar y proponer una serie de ideas que conlleven a la mejora del restaurante Clima situado en la localidad alicantina de Denia. Para ello, se realizará un estudio de la situación actual del negocio, analizando los puntos críticos con la ayuda del modelo Canvas para, tras su valoración, plantear unas conclusiones para la propuesta de mejora y la puesta en valor.

La elección de este tema para el Trabajo Final de Grado surgió de un negocio familiar que se inició con el traspaso de este restaurante. Transcurrido el primer año, es el momento de estudiar una propuesta de mejora para el mismo, con el propósito de poder desarrollarlas para la mejora del negocio.

Aprovechando los conocimientos adquiridos durante los estudios del Grado en Gestión Turística, dentro de las diferentes asignaturas cursadas, pondré en práctica aquellos recursos que resulten aplicables para este caso concreto, cuya elección se vio, también, influenciada por la proximidad y conocimiento del negocio, tras haber realizado en el mismo las prácticas de la titulación.

La metodología que vamos a utilizar está enfocada a la realización de propuestas de mejora para optimizar el servicio y los productos ofertados en el restaurante.

a) Contexto global

Observando la actual economía española y, en consecuencia, la economía local, llegamos a la conclusión de que se ha producido un cambio en el consumo de restauración. Según observamos, la oferta es más amplia, pero a la vez, el cliente ha pasado a ser más exigente en calidad y/o precio, debido a que ha reducido el número de consumos.

Entre los hosteleros de la zona, expresiones como “turismo de supermercado”, reflejan el cambio de tendencia en hostelería. Turismo de segunda residencia, alquiler estacional o incluso hotelero prefieren ahorrar parte de su renta comprando en grandes supermercados para disfrutarlo al aire libre o en su propio alojamiento, optando por el precio, para luego poder gastar en restauración y ocio, cambiando lo que antes era rutina por eventos dentro de su itinerario turístico.

Este contexto hace que la innovación, el atractivo y la novedad sean primordiales, por lo que nuestra empresa pretende llevar a cabo un plan de mejora para lograr un posicionamiento diferencial en un sector altamente competitivo como es éste.

b) entorno

Según fuentes oficiales actualizados de la web institucional¹ a junio/2015, el Ayuntamiento de Denia tiene una población de 42.106 habitantes empadronados, aunque como cualquier ciudad costera puede llegar a multiplicar por 5 su población estacional debido a segundas residencias y la gran capacidad de oferta de alojamiento (hotelera, alquiler de temporada, campings, albergues, ...)

Uno de los puntos más característicos de la población de Denia, y punto crítico para analizar el público objetivo de cualquier negocio en la localidad, es la diversidad de nacionalidades. Según datos del Ayuntamiento² están censadas 90 nacionalidades distintas que suponen un 22,49%, encabezados por Alemanes y Británicos.

Como destino turístico tiene también un gran impacto, tanto a nivel nacional (principalmente Comunidad Valenciana y Madrid) como internacional (de múltiples procedencias, destacando alemanes, ingleses y franceses).

La oferta turística en Denia es muy amplia, desde turismo de “sol y playa” hasta turismo de montaña y ecoturismo, potenciado por la reserva natural del Montgó o la reserva marina del Cabo de Sant Antoni. Podemos encontrar, además, turismo cultural, gracias a la mezcla de culturas en su historia dentro de su casco histórico, entre cuyos recursos destaca el castillo en medio de la ciudad, como estandarte. Respecto a la cultura gastronómica hay un gran abanico de tipologías, calidades y precios; enfocadas a la gran variedad dentro de los clientes potenciales; brillando como producto autóctono la “gamba roja de Denia” admirada por su calidad en todo el mundo.

¹ <http://www.denia.es/> (web oficial del ayuntamiento de Denia)

² <http://www.denia.es/> (web oficial del ayuntamiento de Denia)

c) Oferta y competidores

Denia es una localidad de la costa blanca, por lo tanto el turismo y la industria relacionada tienen gran potencial, con una afluencia estable de turismo nacional e internacional. Facilitada por las excelentes comunicaciones tanto por carretera como desde los principales aeropuertos tanto el de Valencia como el de Alicante, poseedores de un gran volumen de pasajeros tanto de compañías low-cost como tradicionales, aumentando su número y frecuencia en periodos estivales.

La oferta de Denia es muy amplia. Según datos de la Diputación de Alicante, cerrados a 31/12/2013³. La evolución es más o menos estable, lo que demuestra que es uno de los destinos más atractivos de España.

DENIA																	
TURISMO																	
Evolución oferta turística																	
Hoteles/Hostales		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Restaurantes		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número		16	18	18	27	28	20	20	Número		336	349	357	0	398	406	416
Plazas		1.904	1.956	1.965	2.305	2.346	2.038	2.046	Plazas		18.542	19.587	20.246	0			
Casas Rurales		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Campings		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número		0	0	0	0	0	0	0	Número		4	4	4	4	4	4	4
Plazas		0	0	0	0	0	0	0	Plazas		1.724	1.705	1.693	1.566	1.566	1.566	1.566
Agencias de viajes		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012									
Número		15	18	19	15	16	16	18									

En 2009 no se contabiliza el número de restaurantes debido a la entrada en vigor de un nuevo decreto regulador de los establecimientos hosteleros que contempla las modalidades de restaurantes y bares, desapareciendo la modalidad de cafetería.

Imagen I: Evolución de la oferta turística en Denia (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 25/05/2015)

³ <http://www.dip-alicante.es/documentacion/8turismo.asp?codigo=03063> (fecha consulta 25/05/2015)

Como podemos observar, es amplia tanto en cantidad como en variedad. La oferta hotelera se compone desde un hotel de 5 estrellas hasta 4 campings, pasando por hoteles y hostales de todas las categorías. Además de una gran cantidad de plazas en Apartamentos, principalmente en temporada de verano alquilables por días, semanas y quincenas.

Oferta turística a 31/12/2013													
Hoteles													
Estrellas Oro													
Número						Plazas							
*	**	***	****	*****	Total	*	**	***	****	*****	Total		
0	6	8	5	1	20	0	216	867	591	372	2.046		

Hostales, casas rurales y albergues													
Hostales							Casas rurales y albergues						
Estrellas Plata													
Número				Plazas			Número				Plazas		
*	**	***	Total	*	**	***	Total	Albergue	Casa Rural 1ª/2ª	Total	Albergue	Casa Rural 1ª/2ª	Total
7	1	0	8	292	16	0	308	1	0/0	1	52	0/0	52

Apartamentos								Campings							
Número				Plazas				Número				Plazas			
Superior	Primera	Estándar	Total	Superior	Primera	Estándar	Total	Gran Confort	Primera	Segunda	Total	Gran Confort	Primera	Segunda	Total
4	122	2.005	2.131	21	602	9.934	10.557	0	0	4	4	0	0	1.566	1.566

Pensiones		
Número		
Número	Plazas	Habitaciones
1	13	5

Imagen II: Oferta turística a 31/12/2013 (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 25/05/2015)

Respecto a nuestra competencia, los restaurantes tienen la siguiente tipología, aunque todos con un mínimo de exigencia dirigido ha dicho turismo.

Restaurantes			
Categorías			
Número			
Primera	Segunda	Tercera	Total
4	75	337	416

En 2010 ha entrado en vigor un nuevo decreto regulador de los establecimientos de restauración que contempla las modalidades de restaurantes y bares, desapareciendo la modalidad de cafetería

Imagen III: Restaurantes por categorías (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 25/05/2015)

Una de las principales características de la oferta de restauración es la oferta gastronómica de gran calidad. La lonja de pescado y sus mercados de abastos son de los mejores de la Comunidad Valenciana, con una calidad de producto muy alta y con una flota y caladeros muy atractivos siendo uno de los más importantes del Mediterráneo en la pesca de emperador.

AÑO 2014	TOTAL GRUPOS VISITANTES			Total grupos	Total personas	Media grupos/día	Media personas/día
	Nacional	Internacional	Grupos grandes				
Enero	625	998	0	1623	4058	52	131
Febrero	685	1037	2	1724	4332	62	155
Marzo	1334	1908	1	3243	8153	105	263
Abril	2356	1765	1	4122	10313	137	344
Mayo	1455	2067	4	3526	8910	114	287
Junio	1561	2207	2	3770	9461	126	315
Julio	7364	5488	1	12853	32142	415	1037
Agosto	8418	6740	1	15159	37909	489	1223
Septiembre	1505	2456	1	3962	9920	132	331
Octubre	1095	1827	0	2922	7305	94	236
Noviembre	784	990	2	1776	4455	59	149
Diciembre	862	927	1	1790	4491	58	145
TOTAL	28044	28410	16	56470	141.449	154	385
%	49,4%	50,6%		100%			

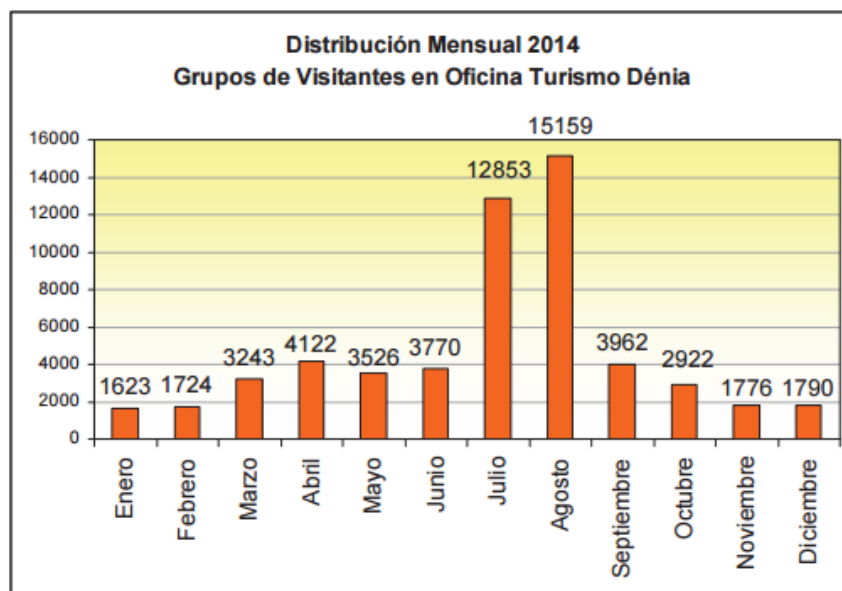
Imagen IV: Grupo de visitantes Tourist Info Denia (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 26/05/2015)

Entre los recursos turístico-gastronómicos, cabe hacer especial mención a un producto gastronómico de fama internacional, como es la gamba roja de Denia o al restaurante de las 3 estrellas Michelin Quique Dacosta.

En los últimos datos obtenidos de la Tourist Info de Denia⁴ para el año 2014, podemos observar la importante afluencia de turistas a la ciudad de Denia durante el pasado año 2014.

⁴ Datos obtenidos del archivo de la web www.denia.com. (<http://www.denia.net/bd/archivos/archivo1562.pdf>)

A continuación una tabla que clasifica a los grupos de visitantes por distribución mensual, observando de manera clara que la época estival, más concretamente los meses de Julio y Agosto mayor concentración de grupos de visitantes ha acudido a la Oficina de turismo de Denia en el año 2014.



El % afluencia mensual **2014** es el siguiente:

Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2.9%	3.1%	5.8%	7.3%	6.3%	6.7%	22.7%	26.8%	7%	5.2%	3.1%	3.2%

Imagen V: Distribución mensual grupo de visitantes Tourist Info Denia 2014 (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 26/05/2015)

Del análisis de estos datos, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los meses de mayor afluencia son Agosto, Julio, Abril y Septiembre.
- Y de lo contrario los meses de menos afluencia son los meses de Enero, Febrero, Noviembre y Diciembre.

El mes de referencia para el turismo es, sin duda, agosto. Y los visitantes totales a la agencia de turismo ascienden a 141.449 personas, lo que supone 385 personas/día.

Considerando estos datos como excelentes que así lo son, realizaremos folletos publicitarios para entregarlos en la Tourist Info y así darnos a conocer por los turistas que la visitan.

1.2 Objetivos

El objetivo principal del presente Trabajo Final de Grado es generar una propuesta de mejora para el restaurante Clima situado en la ciudad de Denia, provincia de Alicante.

Para alcanzar este objetivo principal, es necesario seguir una secuencia de objetivos secundarios:

- ✚ Generar ideas de mejora a través del Modelo Canvas
- ✚ Obtener mayores ingresos de forma sostenible.
- ✚ Crear una imagen de marca.
- ✚ Fidelizar clientes y favorecer el “boca a boca”, para convertirnos en una de las principales opciones de restauración.
- ✚ Aumentar la afluencia de clientes en temporada media/baja.
- ✚ Mejorar los márgenes financieros a través del coste de materias primas y suministros.
- ✚ Ofrecer a los clientes atractivos para la favorecer la entrada en el restaurante y posterior consumición, tanto de forma puntual cómo permanente.
- ✚ Estudiar la competencia de la zona para hacer un mapa de las necesidades cubiertas que ofrece la oferta de restauración.
- ✚ Realizar análisis DAFO, para buscar la implementación de mejoras.
- ✚ Realizar un plan de *marketing* y comunicación.

1.3 Metodología

Usaré como idioma de referencia el castellano, uno de los idiomas reconocidos en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) en Gandía. También elegido por el carácter internacional del ámbito de trabajo del negocio, reconocido por tener un alto porcentaje de población extranjera.

La metodología de trabajo seguida será la normativa establecida por la Comisión de Trabajos de Final de Grado de la Escuela Politécnica Superior de Gandía, tutelada por el correspondiente miembro encargado de la supervisión de los Trabajos Fin de Grado (TFG)

Nos apoyaremos también en el modelo Canvas, para ir enfocando nuestros pasos en el estudio y desarrollo de nuestro modelo particular. No será un modelo al uso debido a que es un negocio ya en funcionamiento, pero lo tomaremos como referencia para realizar un trabajo lo más completo posible.

Las diferentes fuentes de información serán las siguientes:

- Fuentes primarias: nuestra principal fuente de información, al ser un negocio en funcionamiento, será la experiencia obtenida por el gerente del negocio. Además, utilizaremos el trabajo de campo, basado en la observación (poco fiable si no se trata bien) del entorno y estudio del mercado en la zona de costa y demás zonas de la ciudad de Denia (Alicante), uno de los puntos más turísticos de la Comunidad Valenciana.

-Fuentes Secundarias: utilizaremos las fuentes secundarias más comunes en la Comunidad como son las estadísticas de la Comunidad Valenciana (IVE) y las de la Agencia Valenciana de Turismo. También utilizaremos fuentes de información locales, como pueden ser las Asociaciones de turismo o Comerciantes de la ciudad o de la región, así como Oficinas de Turismo, Ayuntamiento u otras fuentes que puedan ir surgiendo durante el desarrollo del TFG. Para finalizar, las fuentes de información ubicadas la red también serán importantes, debido al nivel de desarrollo que tienen plataformas como Facebook, páginas web corporativas, institucionales, individuales de cada negocio entre otras.

2. Plan de negocio

2.1 Concepto de negocio

“Clima” es un restaurante cuya trayectoria es muy amplia siempre bajo el concepto de la calidad-precio pero con diferentes públicos objetivos a lo largo de la misma. Esta especializado en la cocina mediterránea pero con esencias de otras culturas culinarias como pueden ser la gallega o la italiana.

La idea de una mejora es lo que pretendo plasmar en este proyecto y llevar a cabo parte de la idea innovadora, ya que la localización del restaurante juega un papel muy importante. Teniendo en cuenta la cercanía de los competidores y la variedad de sus servicios ofrecidos, buscamos la diferenciación y ser la primera opción frente a nuestros actuales y futuros clientes. Naturalmente conservando en todo momento la calidad por la cual somos ya reconocidos; nuestros clientes se encontrarán con un ambiente renovado, con música ambiental y atención exquisita.

2.2 Modelo de negocio

En este apartado utilizare el modelo Canvas para explicar lo esencial de nuestro negocio de forma sencilla. En el detalladamente serán descritas las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Modelo de negocio CANVAS

1. Segmentos de clientes.

Nuestro tipo de cliente en una persona mayor de edad, de poder adquisitivo medio-alto, cliente tanto nacional como internacional y amantes de la calidad de nuestra cocina.

2. Propuesta de Valor

Nuestra localización sin duda es un factor clave, la comodidad brindada, el servicio en mesa, la variedad de nuestra carta y menus diarios y la relación calidad-precio.

3. Canal

Directo: proveedor – consumidor

4. Relación con el cliente

Nuestra relación es el trato cordial y cercano. Trato de respeto en todo momento, haciendo que el cliente se sienta como en casa. Incluso con el publico extranjero ya que todos nuestros camareros hablan idiomas extranjeros.

5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son exclusivamente por ventas directas en el restaurante.

6. Recursos clave

El recurso clave de nuestro negocio es el de recursos humanos (RRHH), ya que sin éste no sería posible el funcionamiento del restaurante.

7. Actividades clave

El menú del día, el cual varía cada día, siempre conservando la calidad-precio. Nuestro excelente trato hacía el cliente, haciendo que este tenga que esperar el menor tiempo posible en su pedido.

8. Socios clave

Actividades particulares como media de mejora y diferenciación:

- Evento de "pulpo a feira"
- "Día de la paella"
- "Evento cocktailero"

9. Estructuras de costos

Alquiler del local, las nóminas a los empleados, las materias primas utilizadas en las comidas, gastos de luz, teléfono, etc.

Como podemos observar todos los componentes del modelo de negocio están alineados para proponer unos servicios a unos segmentos que Clientes basándose en unos recursos, actividades, etc.

Lo esencial de este modelo es la "propuesta de valor", aquello que te hace especial en el mercado frente a tus competidores y por ello establecida en el centro del lienzo. Para acercar nuestras propuestas de valor a los clientes se realiza a través de los canales comerciales, Internet, boca a boca, trato personal e individual, etc. Y a nivel interno las actividades y recursos clave, como la estructura de costes y las líneas de ingresos.

Este es el logotipo de la empresa, es sencillo que combina el nombre del restaurante con la imagen de *Kairós* "dios griego del clima". Ya que se sitúa enfrente de un monumento del mismo nombre.

*Imagen VI.
Logotipo de
creación propia.*



2.3 Localización y análisis de la situación interna

El restaurante está localizado en la ciudad costera de Denia, al norte de la provincia de Alicante. La ciudad cuenta, a Junio del 2015, con 42.106 habitantes censados; pero en época estival su población puede superar los 200.000 habitantes.

La situación del restaurante es privilegiada, en primera línea de playa. Su cocina es internacional y su cartera de clientes acorde a esta oferta. Un ambiente cálido y acogedor “como en casa”; ofreciendo una carta de lo más variada y de cocina internacional predominando su toque de cocina gallega.

La amplia variedad de servicios que ofrece el “Clima”, destaca por su elevada calidad y su elaboración casera. Cuenta con una materia prima excelente y a buen precio, lo que hace que el cliente se pueda beneficiar de productos de primera a un precio razonable. Se trabaja en una amplia gama de bebidas y un menú variado basado en la dieta mediterránea y la cocina internacional, adaptándose así a los diferentes tipos de demanda.

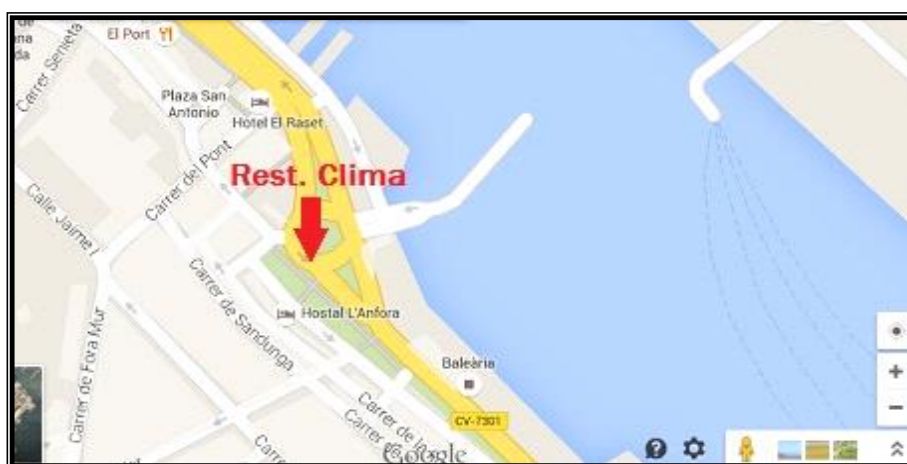


Imagen VII: Localización restaurante imagen de Google (Fuente: Google maps – <https://maps.google.es> – Fecha de consulta: 28/05/2015)

2.4 Atributos y servicios

Los atributos con los que cuenta el negocio actualmente y consideramos que son una parte muy importante del mismo que también será objeto del plan de mejora son los siguientes:

- ✚ Excelente ubicación en zona de afluencia del puerto de Denia.
- ✚ Terraza abierta con buenas vistas y fácil acceso.
- ✚ Sitio familiar y acogedor, atención personalizada y trato agradable.
- ✚ Amplio de horario de apertura con un servicio sin interrupción y con la cocina disponible en todo momento.
- ✚ Entorno limpio y con gran cuidado en su conservación.
- ✚ Materia prima de calidad.
- ✚ Conexión WiFi gratuita.

3. Entorno

En el aspecto socio-demográfico, Denia siempre ha sido una ciudad muy turística lo que hace que en la época estival se concentre mayor afluencia de turistas pero, sin embargo, debido a las espectaculares condiciones climáticas también encontramos afluencia de turistas en el resto del año.

La localización hace que el paso de personas sea fluido en cualquier hora del día y en cualquier época del año. Aunque la bajada de clientes entre octubre y la Semana Santa es muy grande, sobre todo a partir de las 19:00 horas, salvo días muy puntuales.

3.1 Entorno general y específico

Actualmente nos encontramos frente a un tipo de cliente muy exigente en cuanto a calidad y precio, existiendo una tendencia al estilo de vida sano y comida acorde con las actividades deportivas crecientes, como el running o deportes de turismo-aventura, lo que hace que incremente la demanda de productos más sanos y equilibrados, reduciendo el consumo de frituras o comida más calórica, tan socorrido en bares y restaurantes más tradicionales de la cultura valenciana.

Nuestra carta va dirigida hacia ese punto tanto por la calidad como por los estilos de cocina, aunque sin dejar de lado las típicas tapas populares como puede ser la fritura de pescado de lonja, croquetas caseras, calamares a la romana o el insustituible alioli.

Otro factor clave es el auge de las nuevas tecnologías, lo que lleva a las personas a obtener una mayor información y con ello un incremento en la comunicación empresa-cliente y se debe poner en valor utilizando medios como las redes sociales y haciendo un buen plan de marketing en las mismas. Uno de las principales acciones será el posicionamiento, tanto en redes sociales como Facebook; como la posibilidad de promover que nuestros clientes opinen de nosotros en webs/aplicaciones como tripadvisor, herramientas de decisión en muchos momentos utilizadas por gente que no conoce la zona.

En cuanto al entorno específico, el puerto de Denia es una zona muy masificada en cuanto a la restauración y el ocio. Nuestro público objetivo es muy amplio como, residentes de la población de Denia, turistas tanto nacionales como internacionales, familias, jóvenes y adultos, con un poder adquisitivo medio y medio-alto.

3.2 Análisis del Macro y el Micro entorno

Denia es una ciudad situada en la Costa Blanca, una de las principales zonas turísticas de la Comunidad Valenciana con gran afluencia de turistas debido a varios factores como son sus kilométricas playas de arena y roca, su cultura gastronómica, sus fiestas locales, su riqueza arquitectónica y el no menos importante Ferry directo a Ibiza de la empresa Balearia.

Uno de los factores que más influye en el consumo de hostelería de la ciudad de Denia es el diferente calendario laboral y las festividades tanto de la propia ciudad como de las ciudades en los que residen durante todo el año, propietario de segunda residencia.

Según consenso entre los hosteleros, hay varios tramos de alta facturación según el calendario:

1.- El año hostelero comienza en Marzo. Con la festividad de las Fallas, con el festivo autonómico de San José, hace que aumente el público objetivo. Denia es un pueblo bastante popular por sus fallas, contando con 11 monumentos principales y sus respectivos infantiles. Hay dos efectos, el primero es la llegada de los extranjeros que pasan las navidades y otras fechas señaladas en sus países para volver al inicio de una de las fiestas principales de la localidad.

La segunda, es el acercamiento de distintas partes de la Comunidad Valenciana e incluso de gente de la propia Valencia buscando escapar del agobio de sus Fallas sin dejar de disfrutar este evento. Después de estas festividades, hay un bajón debido al exceso de gasto de los consumidores como por el ahorro de cara a los próximos eventos.

2.- El segundo punto de inflexión es la Semana Santa. La potencia de su efecto depende mucho del tiempo transcurrido desde el punto anterior. Aquí reside uno de los puntos máximos de afluencia de turismo nacional. Los festivos laborales en todas las comunidades hace que el cliente nacional de todo el territorio se desplace a la localidad. Además, Denia cuenta con un gran atractivo en este aspecto, debido a la variedad de religiones e iglesias de gran volumen y gran belleza arquitectónica. Esto hace que toda la población de Denia se movilice y sea un día señalado para que personas allegadas a los habitantes de la localidad se acerquen a disfrutar de esos días. Las procesiones por la calle principal y por la zona portuaria hacen que la afluencia de la gente convierta esta semana en uno de los picos del año en la situación del restaurante.

3.- El puente de Mayo por el día del trabajador. Es otro punto importante de turismo nacional y de los habitantes de Denia.

4.- Temporada de verano. Va de menos a más para ir descendiendo progresivamente según el componente meteorológico. Las fechas que marcan los puntos de inflexión son la fecha de final del curso escolar en el resto de comunidades, debido a que el turismo nacional de segunda residencia tiene un gran componente familiar. Los puntos más potentes de esta temporada de verano son las fiestas locales, teniendo como puntos de referencia la fiesta patronal de interés turístico nacional de los "Bous a la Mar", en la primera semana de julio, y los Moros y Cristianos de la localidad situada en medio de Agosto.

A partir de ahí, y dependiendo del tiempo, la temporada de verano se puede alargar hasta finales de septiembre o incluso la primera semana de octubre, estando activos incluso los “chiringuitos” de playa.

5.- “Puentes y poco más”. A partir de finales de Septiembre, la facturación hostelera baja drásticamente. Mucha de nuestra competencia, sobre todo aquellos que son propietarios de los locales y no tienen que hacer frente al alquiler, cierran sus puertas hasta la temporada siguiente. Cabe señalar días puntuales como los dos festivos (nacional y autonómico) de la segunda semana de Octubre y el puente de Diciembre.

6.- Festividad de Navidad, Fin de Año, Reyes y Día de los Enamorados. Son épocas y festividades concretas que influyen en el consumo de los residentes y población muy relacionada con la ciudad. Pero también son fechas de mucha tradición hogareña, por lo tanto, a pesar de que sí se puede notar un incremento dentro de la temporada baja, son días que hay que estudiar para realizar campañas puntuales y aprovechar al máximo esa afluencia.

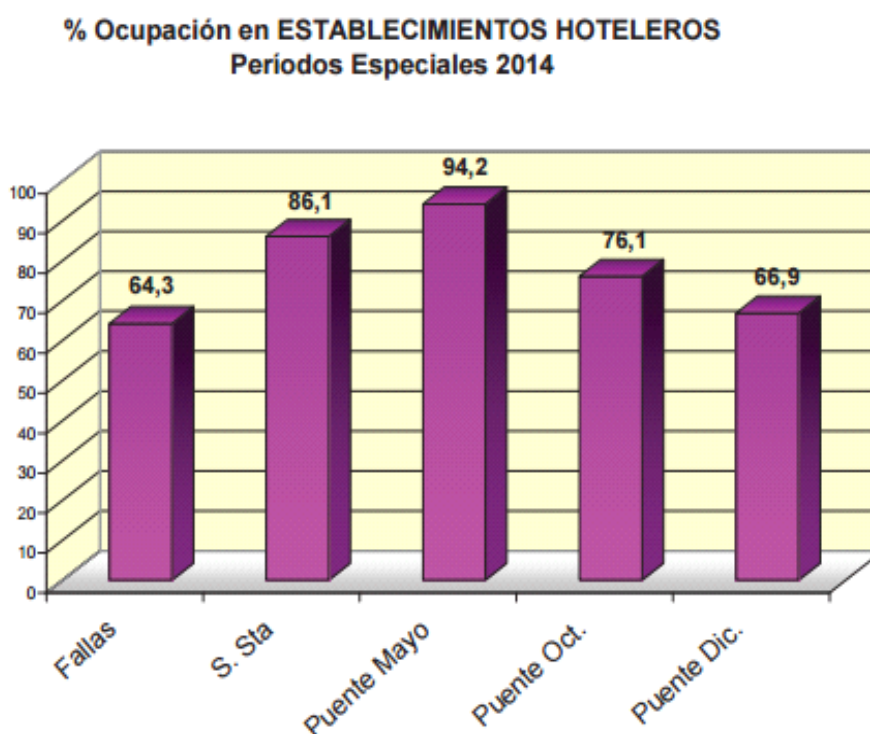


Imagen VIII: % ocupación en establecimientos hoteleros Denia 2014 (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 26/05/2015)

3.3 Análisis de la competencia

Los principales competidores y productos sustitutivos para el “Clima” serían restaurantes tipo arrocerías, de cocina mediterránea y diversos restaurantes en los cuales prime la calidad-precio. Por ello se optará por desmarcar de este tipo de negocios, ofreciendo una mejora del producto y cambios que beneficien a nuestro cliente.

Una dificultad a tener en cuenta es la madurez del mercado ya que existe un elevado número de competidores en la zona y en la ciudad.

Para la correcta analización de nuestra competencia directa he recurrido a la web www.tripadvisor.com ya que en ella se reflejan las opiniones de los clientes a nivel mundial y se recogen las valoraciones de 0 a 5 en los diferentes ámbitos. Dicha web es de valoración objetiva y no depende de la categoría del restaurante. Los restaurantes de la tabla se encuentran a menos de 100 metros.

Restaurante	Comida	Servicio	Calidad/precio	Atmósfera	Total	Posición
Es Tapa Ti	4	4	3,5	4	4	80
El Port	4	4	4	3,5	4	94
Drassanes	4	4	4	4	4	125
L´Anfora	3,5	4	3,5	3,5	3,5	142
Lugano	3,5	4	4	4	3,5	186
El Barbacoa	4,5	4	4,5	4,5	4	21

Imagen IX: Tabla de elaboración propia (Fuente: trip advisor – www.tripadvisor.es – Fecha de consulta: 29/05/2015)

Como podemos observar en la zona nadie pasa de una valoración de 4 en ningún ámbito a calificar en la web <<TripAdvisor>> por tanto nuestro objetivo es obtener la máxima calificación en estos, de cara al cliente. Nuestra nota no está disponible actualmente ya que no contamos con el cambio del traspaso lo que hace que en la web se produzca el cambio que ya ha sido pertinentemente solicitado.

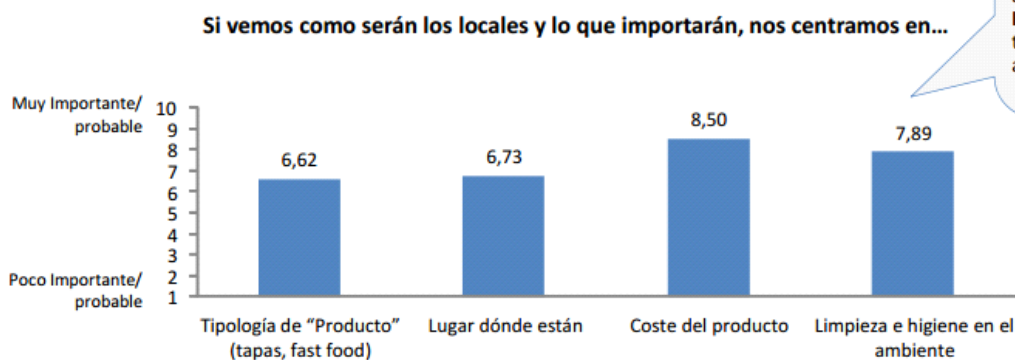
3.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO nos permite describir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades dentro del plan estratégico. Contiene una serie de datos que muestra el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Amenazas y Oportunidades) para mostrar los puntos donde debemos de centrarnos para conseguir el éxito esperado en el restaurante.

Como podemos observar a continuación en la imagen la valoración máxima se la lleva el coste del producto (8,50/10) y continúa muy de cerca la limpieza e higiene en el local (7,79/10) datos importantes que tendremos en cuenta a la hora de mejorar cara

Primera inmersión en Tendencias Análisis General de Tendencias

IMPLICACIONES PARA EL NEGOCIO



Los panelistas diferencian entre:
Limpieza: local limpio, sin papeles, ni grasas, ni cristales, iluminación, cartas, aseo de los camareros.
Higiene: baños impecables y sensación transmitida a los clientes de higiene: apariencia de *nuevo*, de desinfección...

al cliente.

Imagen X: Aspectos que más valoran los clientes en un local (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 26/05/2015)

Análisis externo, factores que exterior que afectan a nuestra empresa de forma directa.

Amenazas:

- ✚ Estacionalidad de Denia como destino turístico.
- ✚ Competidores más consolidados debido a su amplia trayectoria.
- ✚ Aumento de establecimientos de restauración en la cercanía.
- ✚ Competencia agresiva vía precio.

Oportunidades:

- ✚ El incremento significativo de turistas tanto nacionales como internacionales en la ciudad de Denia.
- ✚ El sector hostelero está en auge y crece de forma constante.
- ✚ Imagen de Denia como destino de alta calidad y destino gastronómico de excelencia debido a su promoción de la “gamba roja de Denia” a nivel nacional e internacional, mediante la asistencia a grandes ferias y concursos relacionados.
- ✚ Actividades estivales realizadas en las cercanías que tienen como consecuencia el aumento de transeúntes en la zona. Por ejemplo: las fiestas locales de “Bous a la Mar” (Julio) y los puestos artesanales en el paseo marítimo (desde Abril a Octubre).
Análisis interno, factores del interior de la empresa que se traducen en nuestros puntos fuertes y los débiles.

Debilidades:

- ✚ Localización próxima a competidores directos.
- ✚ Dificultad para aparcar en las cercanías en época estival.
- ✚ Costes fijos altos, siendo el alquiler del local el principal junto con el personal.

Fortalezas:

- ✚ Localización privilegiada, en el puerto de Denia. Amplia terraza en primera línea, muy bien acondicionada tanto en verano como en invierno.
- ✚ Personal preparado y con conocimiento de idiomas extranjeros.
- ✚ La experiencia adquirida a lo largo de nuestra trayectoria.
- ✚ Apuesta por la relación calidad-precio en nuestros servicios.
- ✚ Variedad en la carta y en nuestro menú diario.
- ✚ Amplio horario de apertura y conexión WiFi gratuita.

La conclusión obtenida después de realizar el DAFO de la empresa es que afortunadamente nos encontramos frente a un mayor número de fortalezas y oportunidades lo que hace conducir a una facilidad considerable a la hora de realizar mejoras en el mismo.

4. Organización

En cuanto a la organización del servicio optamos por el sistema americano, probablemente el más utilizado. La característica de este tipo de servicio es “emplatar” (colocar los alimentos, guarnición y salsa en un plato) desde la cocina y transportarlo al comedor.

Los siguientes pasos son llevados a cabo con cada cliente en las inmediaciones del restaurante.

CLIENTE	ELEMENTOS FÍSICOS	PERSONAL
Llega al restaurante	Restaurante	Camarero
Tomar asiento	Asignar mesa	Camarero
Efectuar pedido	Tomar comanda	Camarero

Realización del pedido	Cocina del restaurante	Cocinero
Servicio a la mesa	Las inmediaciones del local	Camarero

Imagen XI: Tabla de elaboración propia, 2015

4.1 Organigrama

Los recursos humanos son el activo más importante de la empresa y por lo tanto hay que hacer una minuciosa selección, en nuestro negocio, lo que nos llevará a diferenciarnos de la competencia.

El equipo directivo se resume en un gerente, dado de alta en el régimen especial de autónomos de la Seguridad Social, pero con un sueldo fijo por sus funciones como administrador, gestión del personal, marketing y gerencia. La descripción gráfica de la organización se muestra en el correspondiente organigrama, que refleja las distintas áreas y su relación.

Nuestro organigrama, por su naturaleza, se clasifica como microadministrativo, ya que corresponde a una sola organización y su finalidad es meramente informal ya que su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación, ya que se trata de una empresa familiar y con un personal reducido.

En cuanto a su ámbito con encontramos frente a un esquema general ya que representa una organización con determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. A continuación lo clasificaremos por su contenido y este es integral. Esto significa que son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Y por último según su presentación gráfica nos encontramos frente un organigrama de tipo vertical, representando las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior en este caso el gerente/propietario, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada⁵.

⁵ 1 Del libro: <<Organización de empresas>>, Segunda Edición, de Franklin Enrique. Mc Graw Hill 2004; Págs. 79 a 86.

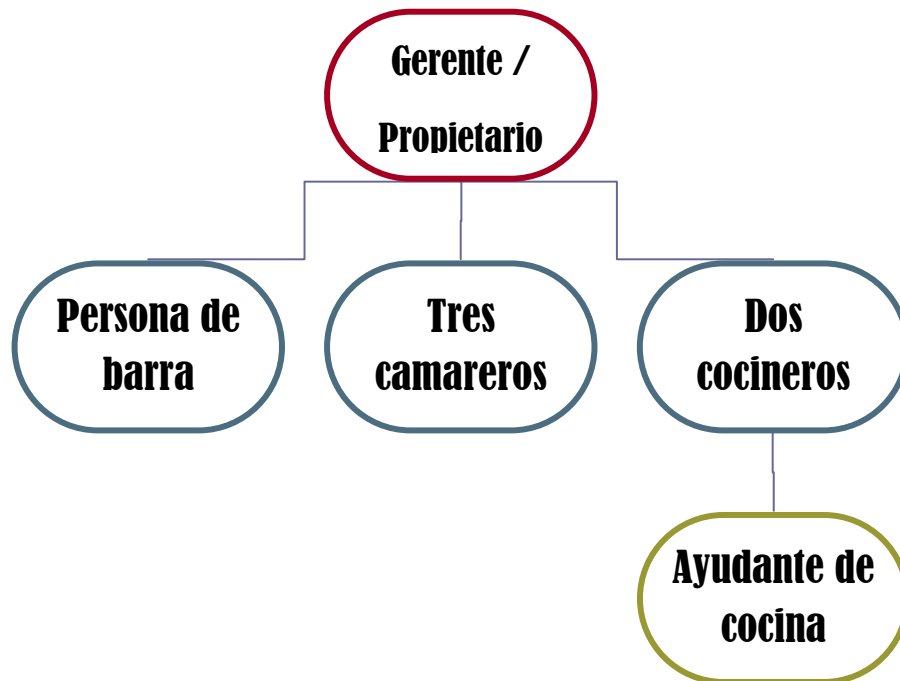


Imagen XII: Tabla de elaboración propia, 2015

4.2 Análisis de los puestos de trabajo

Actualmente contamos con los siguientes recursos humanos.

- ✚ **Camareros:** (cinco camareros). tres a jornada completa (8 horas) y uno a media jornada. Ya que tenemos un horario muy extenso. En temporada baja-media solo contaremos con tres a jornada completa y otro a media jornada, mientras que en temporada alta aumentaremos el número de camareros en uno más a jornada completa.

Camareros/as

Servicio

- Dar la bienvenida al local al cliente.
- Facilitarle al cliente una mesa y entregarle la carta
- Tomar el pedido.
- Llevar a la mesa lo solicitado por el cliente.
- Feedback del cliente y despedida.

Facturación y cobro

- Realización de la factura cuando el cliente lo requiera y presentación de la misma.
- Realizar el ingreso del total de cuenta en caja y cobro de la factura.
- Devolución factura al cliente y devolver dinero si fuera necesario.

- ✚ **Cocineros:** (Dos cocineros). Dos a jornada completa (8 horas), pero contaremos con el servicio de los dos en temporada alta únicamente. En temporada baja-media solo habrá un cocinero a jornada completa.

Cocineros

Aprovisionamiento y pedidos

- Contactar y negociar con proveedores, realizar los pedidos de materias primas necesarias.
- Administrar aprovisionamiento.
- Realizar controles de stock para saber que el aprovisionamiento diario y saber realizar correctamente los pedidos a los proveedores.

Producción

- Transformación de las materias primas en productos listos para el consumo.
- Cocción y manipulación de alimentos.

- ✚ **Ayudante de cocina:** Un ayudante a jornada completa con horario discontinuo.

Ayudante/s de cocina

Producción

- Transformación de las materias primas en productos listos para el consumo.
- Cocción.
- Manipulación de alimentos.
- Limpieza del área y desinfección de utensilios.

Pedidos y almacén

- Recepcionar los pedidos y su posterior almacenamiento.

- ✚ **Barra:** Una persona. Realizará la jornada completa pero con turno partido.

Servicio en barra

- Servir todo lo necesario para los camareros.
- Comprobar que los elementos, utensilios y equipos utilizados en el servicio estén en correcto estado de funcionamiento.
- Limpieza y colocación de vajilla, cubertería y cristalería en sus respectivos lugares.

- ✚ **Limpieza:** Una persona de contratación externa, que realizará la limpieza del local cuando este se encuentre cerrado.

Gerente – Propietarios

Dirección y control general.

Establecimiento de la política de empresa y controlar su cumplimiento.
Supervisar las instalaciones del restaurante y su correcto funcionamiento,
Confeccionar el menú con el apoyo de los cocineros.
Control del personal.

Administración

Realizar la caja diaria
Establecimiento de precios.
Control de pagos a proveedores y trabajadores.

Marketing

Relaciones públicas.
Canales de comunicación.
Actualización de nuestra página en la red social "*Facebook*".

4.3 Establecimiento de objetivos

Buscamos posicionarnos como primera opción de restauración en la zona; priorizando la satisfacción de nuestros clientes y la fidelización de los mismos, esto lo podemos ver plasmado en los siguientes objetivos que me he propuesto conseguir con el presente proyecto:

Objetivos generales:

- ✚ Obtener mayores ingresos de forma sostenible.
- ✚ Crear una imagen de marca reconocida.

Objetivos específicos:

- ✚ Fidelizar clientes y favorecer el “boca a boca”, hasta llegar a convertirnos en la primera opción de restauración en la zona.
- ✚ Aumentar la afluencia de clientes en temporada media/baja.
- ✚ Mejorar los márgenes financieros a través del coste de materias primas y suministros.
- ✚ Ofrecer a los clientes atractivos para la favorecer la entrada en el negocio, tanto de forma puntual cómo permanente.
- ✚ Estudiar la competencia de la zona para hacer un mapa de las necesidades cubiertas que ofrece la oferta de restauración.
- ✚ Realizar análisis DAFO, para buscar la implementación de mejoras.
- ✚ Realizar un plan de *marketing* y comunicación.

4.4 Oferta y producto

Nivel gastronómico

En éste apartado debemos destacar que nuestro restaurante se trata de un restaurante de segunda categoría según la *ORDEN 2/2010, de 29 de marzo, de la Conselleria de Turismo, por la que se establecen los distintivos correspondientes a las empresas y a los establecimientos turísticos de la Comunitat Valenciana*. [2010/5062].

Lo cual nos diferencia por nuestra calidad y nuestro producto singular. Como hemos comentado anteriormente, nuestro producto irá enfocado a la cocina internacional con especialidades de la cocina gallega; dispondremos de un producto variado a un precio ajustado a la calidad ofrecida y en una localización inmejorable. Pretendemos diferenciarnos brindando a productos de calidad a un precio razonable. Nuestro perfil de cliente es tanto internacional como nacional, interesados en nuestros productos tanto los “estrella” como nuestros menús (de día y degustación).

Estructura de la oferta: carta, menús, otros.

Imagen XIII: clasificación categoría de los restaurante en la Comunidad Valenciana (Fuente: www.alicahosteleria.com – Fecha de consulta: 01/06/2015)

COMUNITAT VALENCIANA
Agencia Valenciana de Turisme



Restaurante 2ª Categoría
Restaurant 2ª Categoría

A continuación puede verse la tabla sobre los requisitos técnicos de los restaurantes para su clasificación, en función de la disposición y cumplimiento de los requisitos técnicos que figuran en las siguientes tablas, los restaurantes se clasificarán en las categorías de primera, segunda y tercera. Esta enumeración no es exhaustiva, por lo que se podrán tener en cuenta para su clasificación cuantos elementos y servicios se presten en los establecimientos.

	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA
1. Guardarropa	SÍ	-	-
2. Paragüero	SÍ	SÍ	SÍ
3. Vestíbulo o sala de espera con servicio de bar	SÍ	-	-
4. Comedores privados	SÍ	-	-
5. Escaleras de servicio o montaplatos (más de una planta)	SÍ	-	-
6. Zona de clientes climatizada	SÍ	SÍ	-
7. Vajilla, cristalería y cubertería de primera calidad	SÍ	-	-
8. Vajilla, cristalería y cubertería acorde a la categoría	-	SÍ	SÍ
9. Lencería y mantelería textil	SÍ	SÍ	-
10. Almacén	SÍ	SÍ	SÍ
11. Bodega	SÍ	SÍ	SÍ
12. Admisión de tarjetas de crédito	SÍ	SÍ	SÍ
13. Personal uniformado	SÍ	SÍ	-
14. Sommelier	SÍ	-	-
15. Servicios higiénicos de los clientes:			
- toallas de uso individual textil	SÍ	-	-
- toallas de papel de un solo uso	-	SÍ	SÍ
- cepillo de dientes	SÍ	-	-
- peine de un solo uso	SÍ	-	-
- secador de manos de aire caliente	SÍ	SÍ	SÍ
- toallitas higiénicas	SÍ	-	-
- papeleras y contenedores específicos de higiene femenina	SÍ	SÍ	SÍ
16. Servicio de reserva de mesa	SÍ	SÍ	SÍ
17. Servicio de teléfono	SÍ	-	-
18. Cava de puros	SÍ	-	-
19. Entrada de clientes independiente de la de personal y mercancías.	SÍ	-	-
20. Uso de guerdón y cubrefuentes para los platos que lo requieran.	SÍ	-	-
21. Carta de platos y menús en varios idiomas, además del valenciano y castellano, siendo uno de ellos el inglés	SÍ	SÍ	SÍ
22. Carta de bebidas	SÍ	SÍ	SÍ
23. Composición nutricional de los platos que se ofrezcan (carta dietética)	SÍ	-	-
24. Responsable de comedor con conocimientos de idiomas	SÍ	SÍ	-
25. Aparcamiento propio o concertado	SÍ	-	-
26. Variedad gastronómica nacional e internacional	SÍ	-	-
27. Programas de formación acreditados para todos los miembros de la plantilla	SÍ	-	-
28. Fomento de la formación de los empleados de la empresa	-	SÍ	SÍ

Imagen XVI: extraída del ley DECRETO 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. [2009/155] Fecha de consulta: 01/06/2015)

Conforme lo establecido en dicha tabla, nuestro restaurante se ve representado en la segunda sección contando con todos los elementos que por ley vienen citados en la ley DECRETO 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. [2009/155].

La carta:

Comidas:

Nuestra carta se encontrará dividida de la siguiente manera:

- ✚ Entrantes y ensaladas (ocupará un 15% de la carta)
- ✚ Carnes (ocupará un 20% de la carta) y pescados (ocupará un 20% de la carta), proximidad a lonja.
- ✚ Pastas y arroces (ocupará un 10% de la carta)
- ✚ Postres (ocupará el 15% de la carta)

Bebidas:

- ✚ Refrescos y vinos (ocupará el 20% de la carta)

En cuanto al precio medio de ésta se encuentra fijado en 18 € aproximadamente.

Como podemos ver se trata de una carta muy amplia y de gran variación, centrándose en las carnes y los pescados que son nuestros productos más demandados debido a nuestra vinculación con la cocina tradicional gallega.

Menús:

✚ Menú del día: prevaleciendo la calidad pero a un módico precio presentaremos un menú diario, utilizando productos de la zona y a su vez combinándolos con algunos de nuestros productos de la carta, para de alguna forma darnos a conocer. Dicho menú se compondrá de un entrante, un segundo, bebida y postre o café.

✚ Menú degustación: se ofertara a nuestros clientes por las noches, se trata de un menú confeccionado mediante la elección una serie platos estrella de nuestra carta. El cual se compone de 5 platos (presentados como "tapas"), acompañado de los mejores vinos blancos de nuestra bodega y nuestro postre máspreciado. A continuación una imagen de creación propia.



A continuación presentaremos los escandallos de los productos utilizados en el *menú degustación* y como determinamos su precio de venta al público. Dicho escandallo está realizado para 4 personas con lo cual el total lo dividiremos entre 4 y nos saldrá el precio unitario.

Pimientos de padrón			4 personas
Ingredientes	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Pimientos	1 K	1,15 €/ Kg	1,15 €
Aceite	0,5 L	2 €/ L	1 €
Sal	20 gr	0,40 €/ Kg	1 cent.
Total €			2,16 €

Empanada a la gallega			4 personas
Ingredientes	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Atún en aceite	1 K	6 €/ Kg	6,00 €
Aceite	0,5 L	2 €/ L	1 €
Sal	40 Gr	0,40 €/ Kg	2 cent.
Cebolla	1 pieza	0,60 €/ Kg	0,60 €
Pimiento rojo	1 pieza	0,80 €/ Kg	0,80 €
Pimiento verde	1 pieza	0,80 €/ Kg	0,80 €
Tocino	50 Gr	5,20 €/ Kg	0,30 cent.
Chorizo	1 pieza (200 Gr)	3,50 €/ Kg	0,70 cent.
Harina (masa)	1 K	0,60 €/ Kg	0,60 €
Huevos	1/2 docena	1,60 €/docena	0,80 €
Total €			11,60 €

Pulpo a feira con cachelos			4 personas
Ingredientes	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Pulpo cocido	600 Kg	8 €/ Kg	4,80 €
Aceite oliva 1º	0,5 L	3,20 €/ L	1,60 €
Sal	40 Gr	0,40 €/ Kg	2 cent.
Cebolla	1 pieza	0,60 €/ Kg	0,60 €
Patatas	1 K	0,80 €/ Kg	0,80 €
Total €			7,80 €

Almejas a la marinera			4 personas
Ingredientes	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Almejas	700 Kg	9 €/ Kg	6,30 €
Aceite oliva	200 MI	3,00 €/ L	60 cent
Sal	40 Gr	0,40 €/ Kg	2 cent.
Cebolla	1 pieza (180 Gr)	0,60 €/ Kg	0,11 cent
Tomate	1 pieza (160 Gr)	1,15 €/ Kg	0,18 cent
Vino blanco Riveiro	250 MI	4 €/ L	1 €
Total €			8,20 €

Lacón a la gallega			4 personas
Ingredientes	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Lacón cocido	600 Kg	4 €/ Kg	4,20 €
Aceite oliva	200 MI	3,00 €/ L	60 cent
Sal	40 Gr	0,40 €/ Kg	2 cent.
Pimentón picante	20 Gr	14 €/ Kg	0,30 €
Total €			5,10 €

Chuletón de ternera gallega			4 personas
Ingredientes	Cantidad	Precio unitario	Precio final
Chuletón	800 Kg	20 €/ Kg	16,00 €
Aceite oliva	200 MI	3,00 €/ L	60 cent
Sal	50 Gr	0,40 €/ Kg	3 cent.
Patatas	1 K	0,80 €/ Kg	0,80 €
Total €			17,50 €

	PRECIO ELABORACIÓN MENU	PRECIO POR PERSONA	MARGEN BENEFICIO EMPRESA	PVP
TOTAL €	52,40 €	13,10 €	30%	25 €
Nota: en este precio de la elaboración del menú no está incluido el postre ni el vino.				

4.5 Matriz de momentos y motivos de consumo

Los momentos de consumo se dividen en dos grupos: los momentos principales que son el desayuno, almuerzo y cena, y los secundarios que son los comprendidos entre cada uno de los principales. Los momentos de consumo son básicamente seis:

- a) -M1: **Desayuno.**
- b) -M2: **Entre el desayuno y el almuerzo.**
- c) -M3: **Almuerzo.**
- d) -M4: **Entre el almuerzo y la cena.**
- e) -M5: **Cena.**
- f) - M6: **Entre la cena y el desayuno.**

En cuanto a los motivos de consumo, pueden ser muy variados según el estilo de vida, el tipo de negocio y el momento en que se materializa el motivo de consumo. Los motivos de consumo los podemos definir como los siguientes:

a) Celebración. Ocasionalmente, al tener un comedor en la segunda planta, podemos usarlo para determinadas celebraciones, de no más de 35 personas, como pueden ser cumpleaños o similar. Normalmente será en fines de semana y a la hora del almuerzo (mayores de 35 años) o cena (menores de 35 años).

b) Placer gastronómico. Uno de nuestros objetivos es ganar fama gracias a nuestros “platos estrella”. También en la merienda con nuestras tartas caseras.

c) Comida “sin trabajo”. A nuestro local acudirá gente con este motivo de consumo, especialmente los fines de semana tanto al almuerzo como la cena.

d) Comida “sin salir de casa y sin trabajar”. En nuestro caso, como no tenemos comida a domicilio no existiría este motivo.

e) Negocios. Reuniones de trabajo, acuerdos comerciales, negociaciones, etc... tienen lugar o se sellan alrededor de la mesa de un restaurante. Nosotros, al tener ese salón en la segunda planta, en temporada baja podemos aprovecharlo y fomentar este motivo de consumo.

f) Ocio. Este será uno de los motivos de consumo esenciales para nuestro negocio, sobre todo por nuestra localización.

g) Comida casual. Este será otro motivo principal, ya que cubrirá la ocupación en los momentos que no sean de alta afluencia.

h) Break (descanso). No estamos cercanos a oficinas ni grandes empresas, al ser un lugar de ocio puro, pero puede ser un lugar de reunión tanto de trabajadores de la lonja como de pescadores, sobre todo a la hora del desayuno y a la cena antes de ir a faenar.

i) Rapidez (comida rápida). No somos un restaurante de comida rápida, aunque tendremos un servicio ágil. La rapidez no será un motivo de consumo principal.

j) Comida a bajo precio. Será un motivo de consumo, sobre todo en los menús del día a precio ajustado a la hora del almuerzo. También con nuestros desayunos económicos y la oferta de la merienda.

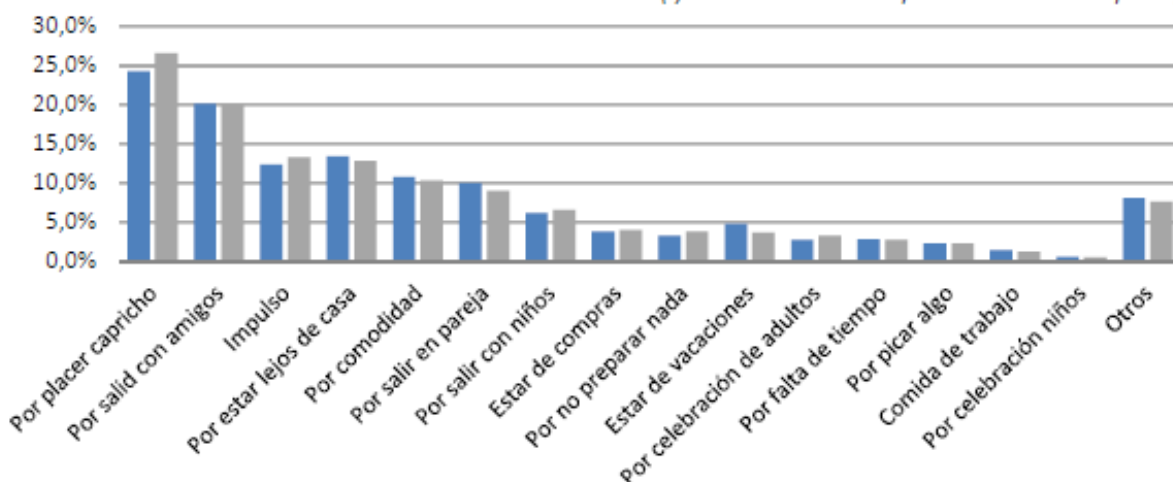
k) Moda o Novedad. Al estar comenzando nuestro negocio es difícil tener en cuenta la moda, aunque intentaremos mediante creación de marca. Sin embargo, nuestros platos de toque gallego y las meriendas con la oferta de café o infusión con nuestras tartas caseras motiven al consumo por su novedad.

l) Alimentación. Esta será una de los motivos que crearán una base de clientes en temporada baja, sobre todo a la hora de la comida de mediodía.

Momentos/ Motivos	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Celebración			X		X	X
Placer Gastronómico			X	X	X	
“sin trabajo”	X		X		X	
“sin trabajo y sin salir”						
Negocios			X			
Comida casual			X		X	
Break	X				X	
Rapidez servicio	X	X	X	X	X	X
Bajo precio	X		X	X		
Novedad			X	X	X	
Alimentación			X			

Motivos de consumo fuera del hogar (Total España)

(): % Evol. Oct'08-Sept'09 vs. Oct'09-Sept'10



Fuente. Elaboración propia en base a OTE-El Índice K-2011 y Magrama Oct'09-Sep'10

Imagen XV: Motivos de consumo fuera del hogar (Fuente: Ayuntamiento de Denia – www.denia.com – Fecha de consulta: 26/05/2015)

5. Plan económico-financiero

5.1 Estimación de los ingresos

El plan económico-financiero recoge toda la información de este ámbito referente a la empresa para determinar su viabilidad económica. A continuación llevaré a cabo la previsión cuantitativa mediante la tabla de ingresos, costes, personal, balance, etc.

✚ La previsión cuantitativa de: Ingresos, costes, personal, existencias, cuenta de resultados, balance, etc.

La estimación de los ingresos se ha realizado teniendo en cuenta una serie de datos como las épocas de **Baja** (Enero-Febrero-Noviembre-Diciembre), **Media** (Marzo-Abril-Mayo-Octubre) y **Alta** (Junio-Julio-Agosto-Septiembre) de la ciudad de Denia.

En temporada baja realizaremos una serie de cambios ya que encontramos con un descenso en el número de clientes muy considerable; por ellos procederemos a una serie de medidas para garantizar también un descanso ya que en época estival con encontraremos con una ocupación hasta del 100%.

Cerraremos un día a la semana: los **miércoles**, para descanso del personal, excepto en temporada alta y en **temporada baja** no se realizará el turno de noche (cenas).

Todo ello lo vemos reflejado en las siguientes tablas presentadas, con una estimación de ingresos para el restaurante separadas en servicios.

INGRESOS DEL RESTAURANTE (desayunos)							
Meses	Nº plazas	Rotación	Días	% Ocupación	Desayunos realiz.	Precio medio	Subtotal
Enero	64	0,8	27	30%	414,72	2,90 €	1.202,69 €
Febrero	64	0,8	24	40%	491,52	2,90 €	1.425,41 €
Marzo	64	1	27	65%	1123,2	2,90 €	3.257,28 €
Abril	64	1	26	65%	1081,6	2,90 €	3.136,64 €
Mayo	64	1	27	65%	1123,2	2,90 €	3.257,28 €
Junio	64	1,5	30	75%	2160	2,90 €	6.264,00 €
Julio	64	2,2	31	90%	3928,32	2,90 €	11.392,13 €
Agosto	64	2,2	31	100%	4364,8	2,90 €	12.657,92 €
Septiembre	64	1,8	30	75%	2592	2,90 €	7.516,80 €
Octubre	64	1	27	60%	1036,8	2,90 €	3.006,72 €
Noviembre	64	0,8	26	30%	399,36	2,90 €	1.158,14 €
Diciembre	64	0,8	27	40%	552,96	2,90 €	1.603,58 €
Total			333				55.878,59 €

INGRESOS DEL RESTAURANTE (comidas)							
Meses	Nº plazas	Rotación	Días	% Ocupación	Comidas realiz.	Precio medio	Subtotal
Enero	64	0,6	27	30%	311,04	9,90 €	3.079,30 €
Febrero	64	0,6	24	40%	368,64	9,90 €	3.649,54 €
Marzo	64	0,9	27	65%	1010,88	9,90 €	10.007,71 €
Abril	64	0,9	26	65%	973,44	9,90 €	9.637,06 €
Mayo	64	0,9	27	65%	1010,88	9,90 €	10.007,71 €
Junio	64	1,2	30	75%	1728	9,90 €	17.107,20 €
Julio	64	2	31	90%	3571,2	9,90 €	35.354,88 €
Agosto	64	2	31	100%	3968	9,90 €	39.283,20 €
Septiembre	64	1,2	30	75%	1728	9,90 €	17.107,20 €
Octubre	64	0,9	27	60%	933,12	9,90 €	9.237,89 €
Noviembre	64	0,6	26	30%	299,52	9,90 €	2.965,25 €
Diciembre	64	0,6	27	40%	414,72	9,90 €	4.105,73 €
Total			333				161.542,66 €

INGRESOS DEL RESTAURANTE (cenas)							
Meses	Nº plazas	Rotación	Días	% Ocupación	Cenas realiz.	Precio medio	Subtotal
Enero	NO SE REALIZARAN CENAS (TEMPORADA BAJA)						
Febrero	NO SE REALIZARAN CENAS (TEMPORADA BAJA)						
Marzo	64	0,9	27	65%	1010,88	12,00 €	12.130,56 €
Abril	64	0,9	26	65%	973,44	12,00 €	11.681,28 €
Mayo	64	0,9	27	65%	1010,88	12,00 €	12.130,56 €
Junio	64	1,5	30	75%	2160	12,00 €	25.920,00 €
Julio	64	2	31	90%	3571,2	12,00 €	42.854,40 €
Agosto	64	2	31	100%	3968	12,00 €	47.616,00 €
Septiembre	64	1,5	30	75%	2160	12,00 €	25.920,00 €
Octubre	64	0,9	27	60%	933,12	12,00 €	11.197,44 €
Noviembre	NO SE REALIZARAN CENAS (TEMPORADA BAJA)						
Diciembre	NO SE REALIZARAN CENAS (TEMPORADA BAJA)						
Total			229				189.450,24 €

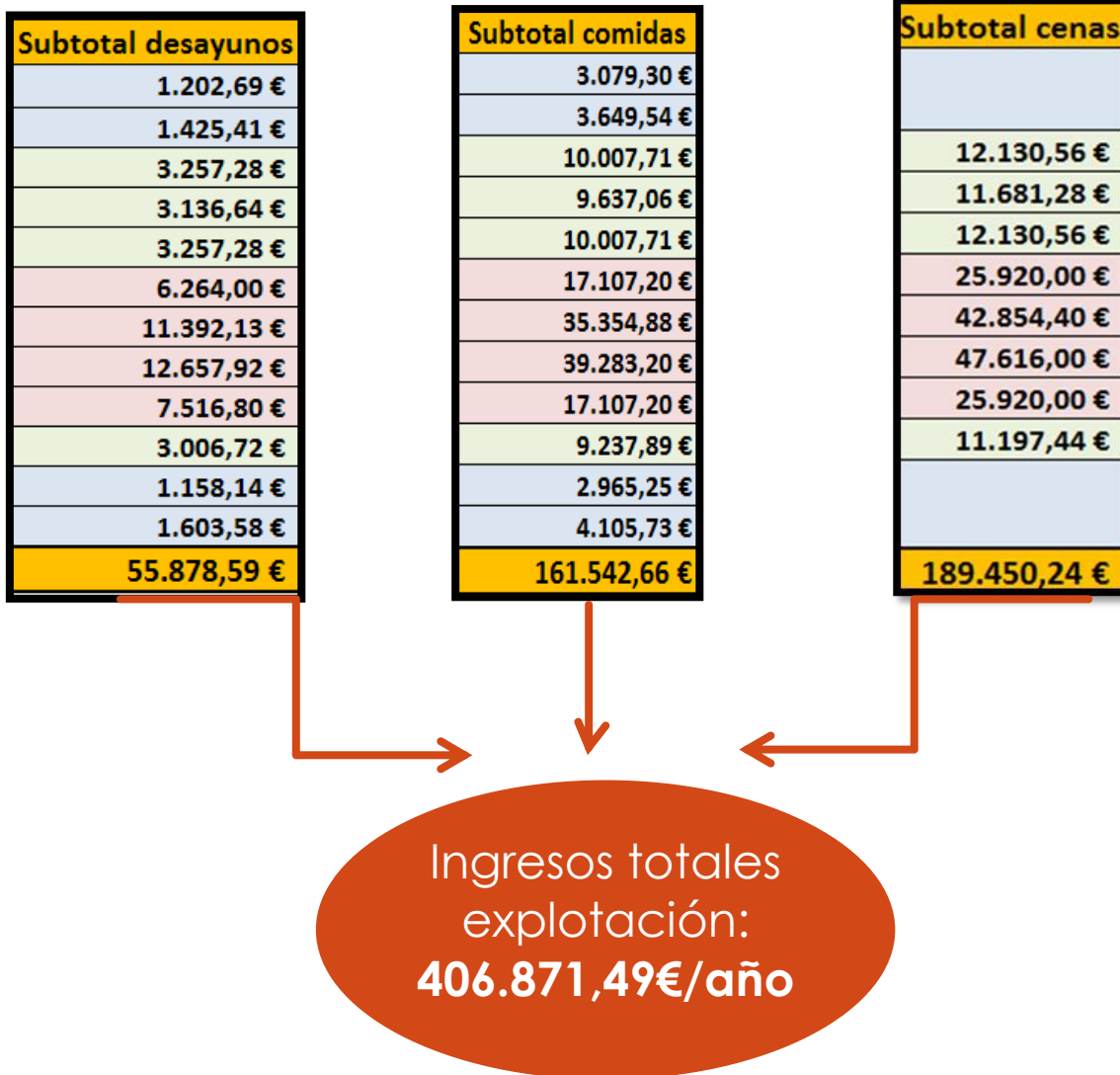


Imagen XVI: estimación de ingresos, elaboración propia.

5.3 Estimación de gastos

Esta gráfica representa el salario y las horas trabajadas por mes de las diferentes personas que componen nuestro competente y profesional equipo. Gasto del personal⁶

CONCEPTO	Gerente	Cocinero 1	Cocinero 2	Ayud. Cocina	Camarero 1	Camarero 2	Camarero 3	Camarero 4	Camarero 5	Barman
Enero	1.300	879,36		729,36	879,36	879,36	879,36	439,68		922,88
Febrero	1.300	659,52		509,52	659,52	659,52	659,52	329,76		692,16
Marzo	1.300	934,32		784,32	934,32	934,32	934,32	467,16		980,56
Abril	1.300	1.044,24		894,24	1.044,24	1.044,24	1.044,24	522,12		1.095,92
Mayo	1.300	824,40		674,40	824,40	824,40	824,40	412,20		865,20
Junio	1.300	1.161,03	1.161,03	1.011,03	1.161,03	1.161,03	1.161,03	580,52	1.161,03	1.118,49
Julio	1.300	1.161,03	1.161,03	1.011,03	1.161,03	1.161,03	1.161,03	580,52	1.161,03	1.118,49
Agosto	1.300	1.161,03	1.161,03	1.011,03	1.161,03	1.161,03	1.161,03	580,52	1.161,03	1.118,49
Septiembre	1.300	1.161,03	1.161,03	1.011,03	1.161,03	1.161,03	1.161,03	580,52	1.161,03	1.118,49
Octubre	1.300	1.099,20		949,20	1.099,20	1.099,20	1.099,20	549,60		1.103,60
Noviembre	1.300	714,48		564,48	714,48	714,48	714,48	357,24		749,84
Diciembre	1.300	824,40		674,40	824,40	824,40	824,40	412,20		865,20 €
TOTAL	15.600 €	11.624,04€	4.644,12€	9.824,04€	11.624,04€	11.624,04€	11.624,04€	5.812,02€	4.644,12€	12.199,32€

Imagen XVII: estimación gastos de personal, elaboración propia. Fuente: Datos extraídos del DEL CONVENIO COLECTIVO PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA DE LA PROVINCIA DE ALICANTE PARA LOS AÑOS 2009, 2010 Y 2011- Fecha consulta: 2/07/2015

CONCEPTO DE GASTO	TOTAL ANUAL
Agua	205 X 12= 2.460€
Luz	770 X 12= 9.240€
Teléfono + WIFI	35,95 X 12= 431,40€
Alquiler local	2750 X 12 = 33.000€
Seguro	1.650 €
Gasto de Personal (incl. SS)	133.949,40€
Adquisición materias primas	134.267,59€
Mantenimiento y gastos ocasionales	10.000€
Prensa	64,40 X 12 = 772,80€
Canal Digital	325 X 12= 3.900€
Publicidad	1.200€
TOTAL	330.871,19€

Imagen XVIII: estimación gastos, elaboración propia, 2015

^{6 2} Datos extraídos del CONVENIO COLECTIVO PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA DE LA PROVINCIA DE ALICANTE PARA LOS AÑOS 2009, 2010 Y 2011

Con lo cual de manera siempre podemos observar que la empresa tiene beneficios y por lo tanto superávit de **406.871,49€ - 330.871,19€ = 79.000,30€**; lo cual previa inversión ya nos encontramos con un buen resultado.

5.3 Plan de inversión de mejora

En cuanto a la financiación la mejora será financiada con los beneficios obtenidos a lo largo de nuestra vida empresarial (autofinanciación), ya que consideramos que las mejoras reportan beneficios y no debemos quedarnos obsoletos, ya que nos enfrentamos a un mercado altamente competitivo.

Los gastos cuantificables en la propuesta de mejora son los siguientes:

- 2 televisores de última generación: $800€ \times 2 = 1600€$
- 2 calefactores para la terraza: $120€ \times 2 = 240€$
- 3 ventiladores: $75€ \times 3 = 225€$
- Barra exterior: 3.000 €
- Parrilla: 1.500 €

MEJORAS	AMORTIZACIÓN AÑO 1
2 televisores (5 años)	$1600 / 5 = 320 €$
2 calefactores (5 años)	$240 / 5 = 48 €$
3 ventiladores (5 años)	$225 / 5 = 45 €$
Barra exterior (10 años)	$3.000 / 10 = 300 €$
Parrilla (10 años)	$1.500 / 10 = 150 €$

Imagen XIX: cuadro de amortización, elaboración propia, 2015

6. Planes de actuación

Para implementar nuestro plan de actuación de la mejora nos centraremos en varios puntos muy concretos que puedan suponer un salto de calidad en el negocio. Los principales cimientos que queremos construir para nuestro negocio es una mejora del flujo de ingresos, mayor eficiencia en los gastos y conseguir la mejor percepción de nuestros clientes.

6.1. Público objetivo, promoción, comunicación, marketing...

Hasta el momento, la comunicación se reducía al ámbito del contacto directo con el cliente y el boca a boca. Nuestros nuevos clientes únicamente provenían de dos vías: recomendación por parte de un ya cliente o como “cliente de paso” que entraba por decisión directa e instantánea.

Los planes de actuación que queremos implantar en este aspecto son el de crear y potenciar una imagen de marca que se pueda percibir tanto en nuestros clientes como a través de las redes sociales.

a) Creación de un **logo** distintivo. Como ya hemos mostrado antes, el logo del Clima será uno de los ejes sobre los que girará nuestra nueva imagen. Aparecerá tanto en el restaurante, en la carta y sobre todo en todas nuestras acciones de promoción y comunicación.

b) **Facebook**. Iniciaremos nuestra página en la red social principal, para en un futuro poder ampliar a otras redes sociales como Twitter o Instagram. Iniciaremos la página profesional según las normas de FB con una foto de perfil del logo y una foto de fondo en la que aparezca el restaurante desde el exterior, para facilitar su localización.

Nuestras acciones a través de este canal serán en la parte de los álbumes de fotos (álbum de la carta, álbum de eventos, fotos de situación, fotos en las que nos etiquetan los clientes), la parte de comunicar nuestros eventos o platos especiales que se hacen un día concreto (paellas en directo, empanada casera, puchero,...) y sobre todo relacionarnos a través de nuestra página no sólo con clientes, sino con las páginas profesionales de otros establecimientos, organismos oficiales como el Ayuntamiento o asociaciones de hosteleros, grupos o asociaciones afines como grupos falleros, *filás de moros y cristianos*, peñas de fiestas, ... Todo esto incrementará nuestro potencial comunicativo y nuestra huella digital, creciendo día a día en repercusión y alcance de seguidores dentro de internet.



Imagen XX: extraída de la página oficial del restaurante. www.facebook.com, 2015.

c) **Tripadvisor.** Esta aplicación/web es muy popular entre todo el público extranjero y nacional. Y tanto por la publicación de varios estudios como por la experiencia propia, sabemos que tiene una influencia crítica en las decisiones de consumo de todas las personas que usen un smartphone y buscan lugares de ocio, sobre todo hostelería, restauración y lugares de copas. En este ámbito, nuestro plan de acción consistirá en cuidar la presentación en la página, dar valor a los comentarios que en ella ponen los consumidores y animar a los clientes a que pongan su opinión en esta página, repartiendo tarjetas o incluso ponernos en contacto con la web para realizar eventos o situar indicativos o señales referentes a la web.

d) Participación en **eventos o fiestas gastronómicas**, para aumentar la visibilidad y la popularidad del negocio. Como hemos dicho, Dénia tiene una cultura gastronómica muy amplia y a lo largo del año se realizan múltiples eventos. Entre ellos, podemos destacar la “ruta de la tapa”, “fin de semana de la tapa marinera”, “concursos de paellas”, “concurso internacional cocina creativa gamba roja de denia”, ...

6.2 Imagen del local, cambios estéticos y flexibilidad de ambiente.

Una de las principales carencias del local es que no tiene una reforma estética desde hace años, tanto exterior como interior. La idea que queremos establecer en el negocio es un lugar que derroche calidad y elegancia, además de un trato personalizado y que sea muy versátil para que el cliente perciba que puede venir a cualquier hora del día y para disfrutarlo de varias formas. Algo importante en este cambio estético será un **cambio en la pintura** del local, buscando un color más claro y más cálido en tonos amarillos y verdosos, muy típico de los años 90). Buscaremos colores que se puedan combinar con el logo del local y que den una imagen externa característica para facilitar la fijación de la imagen de marca en los clientes.

El resto de los planes de acción serán, no sólo en el ámbito estético, sino que también buscando una adecuación del local respecto a los diferentes tramos del día y maximizar la afluencia de público según sus intereses.

- **Las televisiones (2 tv de 40" x 800€=1.600€)** son esenciales para este concepto. Tanto los aparatos como la contratación de un pack de **televisión digital (325€/mes)**. La mayoría del tiempo tendremos canales musicales, pero la parte del plan de acción más importante viene con los espectáculos deportivos. En los desayunos-almuerzos del fin de semana, el Motociclismo y la F1 son eventos deportivos que atraen a bastante gente debido a los clubs de motor y el buen tiempo que favorece esta afición. Además, los campeonatos de fútbol, Baloncesto, Tenis o Ciclismo, de mucha afición en esta región hará que exista afluencia en momentos valle o potenciará el ambiente del local y la afluencia en diversos momentos.

- **La Prensa (1 diario nacional/provincial, 1 diario deportivo y el periódico semanal de la zona= 64,40€/mes)**, muchas veces denostada en hostelería debido a su coste y la dificultad para ver sus beneficios. En nuestro negocio es importante para generar hábitos de consumo y mejor ambiente en el local. La parte del desayuno-almuerzo implica un break o un inicio tranquilo de tu día, y una alternativa al smartphone personal implica la decisión de mantener el hábito de lectura de prensa con un café o un bocadillo.

La sobremesa relajada o incluso el interés por la información general o sobre los eventos deportivos que se verán en el bar, hace de la prensa un complemento indispensable para nuestro concepto de negocio.

- **Acondicionamiento frío-calor del local.** Una de las principales adquisiciones para el local serán los dos calefactores de terraza (120x2=240€) y los 3 ventiladores de frío de terraza (75x3=225€) para mejorar la habitabilidad de la terraza y que el cliente se encuentre más cómodo y mejorar su percepción del local.

- **La parrilla, las paellas y las cazuelas de barro.** Es una de las propuestas estrella para la mejora del negocio. La parrilla exterior para hacer carne a la parrilla en directo, con visibilidad para el cliente, al igual que establecer el día de la paella situándola en el centro de la terraza o espectáculo de queimada con degustación de productos gallegos. Esto dará una mejora externa al local en momentos puntuales. Muy visible el fuego, que le da el toque espectacular y con fuerza para atraer al cliente.

- **La barra móvil de cocktelería.** Otra de las innovaciones del local, centrada sobre todo en las tarde-noche del fin de semana de la temporada alta. Una barra que se montará a partir de las 19:00, con un cocktelero profesional y que realizará cocktails a nuestros clientes, para acompañar a un menú nocturno de tapas y raciones.

6.3 Eventos y planes de acción para aumentar la afluencia.

Una de las grandes carencias del negocio es el bajón drástico de facturación entre Octubre y Marzo. Además de otras semanas puntuales a lo largo del año natural. Para ello, hemos pensado en varios eventos para despertar la afluencia de público y al mismo tiempo generar una imagen de marca dinámica y ligada a la cultura gastronómica.

- **Evento de “pulpo a feira”**. Es un evento pensado para hacer dos o tres veces en temporada de invierno. Un grupo contratado de Galicia hace el pulpo en directo con las cubas de latón. Sería un evento publicitado en radio y planificado con antelación para asegurar su éxito, pidiendo un permiso especial en el Ayuntamiento para aumentar el aforo. El grupo mencionado cobra un porcentaje de los platos servidos. El producto, las cubas de latón dando calor y el ambiente lo hace ideal para la temporada de otoño-invierno.

- **b) “Día de la paella”**. La paella es un plato gastronómico típico de la comunidad valenciana, pero al mismo tiempo su preparación es un gran espectáculo para el turista extranjero y nacional. Una vez al mes (y si da buen rendimiento puede ampliarse a dos veces al mes) y vigilando no coincidir con otros eventos similares, se hará paella a la vista de los clientes con todos sus pasos para que la experiencia de comer la paella coja una dimensión más amplia, aportando un espectáculo para el cliente. Será un evento para todo el año, pero en temporada de otoño-invierno buscaremos situarlo en el fin de semana.

- **c) “Evento cocktailero”**. Un evento para realizar en tarde-noche de temporada alta con el buen tiempo. Los cocktails son algo muy valorado por todos los turistas, incluso familias con la opción no alcohólica. Las noches de los viernes y sábados de temporada alta serían ideales, sustituyendo la carta habitual por una carta de tapas y raciones para acompañar a los cocktails y que luego los clientes puedan seguir su ocio nocturno o terminarlo en nuestro local.

- **d) “Eventos musicales”**. El gusto por la música es algo muy buscado por el cliente, pero siempre como un añadido a un servicio. Nuestra idea es aprovechar la amplia cultura musical de la comunidad valenciana, el conservatorio y las diferentes bandas de música o las asociaciones o artistas musicales.

Estos eventos se clasificarán según la temporada y el evento.

- Saxofón, Violonchelo, Arpa o Piano para el evento llamado “*Cenas con encanto*” acompañado de una noche con un menú especial.
- Dj de Chill-out para nuestro “*Evento cocktailero*”.
- “*Noches de pop-rock*”, en el caso de encontrar algún grupo puntual con disponibilidad para hacer un mini concierto después del horario de cena y aprovechado para sacar margen a través de combinados y bebidas especiales realizadas para la ocasión.

7. Conclusiones

- ✓ **Primera conclusión:** el sector turístico español y local se mantienen apenas sin cambios de año a otro, incluso se podría decir que va en ligero ascenso. Tanto el turismo nacional como el internacional se ve atraído por las increíbles playas de la Costa Blanca (turismo de “sol y playa”). En cuanto al panorama internacional y nuestros competidores directos se están viendo afectados por cuestiones bélicas como es el caso de Tunes, lo que promueve la afluencia cada vez mayor de un público en su mayoría francés.
- ✓ **Segunda conclusión:** La alta competitividad en el sector, provocando una alta rivalidad en cuanto a precio sobretodo. Las barreras de entrada en este sector no son tan altas como en otros lo que hace que proliferen los restaurantes y bares.
- ✓ **Tercera conclusión:** la localización como una de las principales ventajas competitivas que tenemos, el buen emplazamiento y la zona céntrica en la que se encuentra hace que el acceso de clientes sea elevado sobre todo en época estival.
- ✓ **Cuarta conclusión:** “Clima” se encuentra en una buena situación económica – financiera lo cual nos permite en la mayor brevedad posible, implantar las mejoras que creemos óptimas según este TFG. Y con ello un aumento considerable de clientes, mayor conocimiento gracias a las políticas de marketing y publicidad, etc.
- ✓ **Quinta conclusión:** con las propuestas de mejora que se llevaran a cabo, pronosticamos aproximadamente un 15% de aumento en nuestros beneficios, lo que nos permitirá continuar mejorando hacia nuestros clientes.

8. Bibliografía

➤ Referencias bibliográficas electrónicas (web)

- ✓ Javier Megias (2010) ALGUNAS CLAVES AL DISEÑAR EL PLAN DE NEGOCIO (I) 12 de diciembre. < <http://javiermegias.com/blog/2010/12/algunas-claves-al-disear-el-plan-de-negocio-i/> [Consulta: 26 de Febrero 2015]
- ✓ *Instituto Nacional de Estadísticas (INE)* <<http://www.ine.es>> [Consulta: 27 de febrero de 2015]
- ✓ *Instituto Valenciano de Estadísticas (IVE)* <<http://www.ive.es>> [Consulta: 27 de febrero de 2015]
- ✓ *Seguridad Social, Ministerio de empleo y Seguridad social (SS)* <http://www.segsocial.es/Internet_1/Masinformacion/CalendarioLaboral/Fiestas/index.htm?Ejercicio=2011&prov=03&loc=030630000> [Consulta: 1 de marzo de 2015]
- ✓ Javier Escudero (2011) El modelo Canvas 23 de noviembre. <<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3>> [Consulta: 3 de marzo de 2015]
- ✓ *Diputación de Alicante (2012)* <<http://www.dip-alicante.es/documentacion/8turismo.asp?codigo=03063>> [Consulta: 3 de [2]:
- ✓ *Ayuntamiento de Denia (2015)* ESTADISTICA DE POBLACIÓN <<http://www.denia.es/es/denia/estadistica/index.aspx>> [Consulta: 20 de Junio de 2015]
- ✓ *Portal turístico de Denia (2015)* <<http://www.denia.net/>> [Consulta: 20 de Junio de 2015]
- ✓ GENERALITAT VALENCIANA. Agència valenciana del turisme. <<http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/index.jsp>> [Consulta: 25 de Junio de 2015]
- ✓ *Alicante hotelería* <www.alicahosteleria.com> – [Consulta: 01/06/2015]

➤ **Referencias bibliográficas (libros)**

- ✓ «*Organización de Empresas*», *Segunda Edición*, de *Franklin Enrique*, *Mc Graw Hill*, 2004, *Págs. 79 al 86* [Consulta: 16 marzo de 2015]