



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de negocio para el Restaurante Los Chiquitos

MEMORIA PRESENTADA POR:

Raúl Cabo Martínez

TUTOR/A:

Jordi Capó i Vicedo

GRADO/MÁSTER en *Administración y dirección de empresas*

Convocatoria de defensa: marzo 2022

Resumen y palabras clave

En primer lugar, quisiera destacar que me enfrento a un reto de lo más emocionante y dificultoso a la vez, que se trata de continuar con el negocio familiar que fundó mi abuelo en mitad de los años 60, en pleno crecimiento de la ciudad de **Benidorm**.

Frente a ello, y tras unos años trabajando en el propio establecimiento, he estado analizando la situación de la competencia, si bien he detectado un déficit de actividad en la zona durante las horas finales del día de playa, por ello acondicionar el local ofreciendo un **entretenimiento** superior, especialmente en la etapa del **verano**, puede ser una de las claves para que esta zona se tenga en cuenta a la hora de encontrar este tipo de divertimento.

Por tanto, quisiera aplicar los conocimientos que he aprendido durante mis años en la facultad y dotar al negocio una nueva línea con el fin de continuar con la **tradición** y continuar con el reto de mantener el **restaurante** abierto.

Palabras Clave: restaurante, playa de poniente (Benidorm), entretenimiento, tradición, verano.

First, I would like to emphasize that I am facing a challenge that is both most exciting and difficult at the same time, which is to continue with the family business that my grandfather founded in the middle of the 60s, in full growth of the city of Benidorm.

Faced with this, and after a few years working in the establishment, I have been analysing the situation of the competitors, although I have detected a deficit of activity in the area during the final hours of the beach day, for this reason I want to offer a superior entertainment, especially in the summer stage, this can be one of the keys for this area to be taken into account when it comes to finding this type of entertainment.

Therefore, I would like to apply the knowledge that I have learned during my years in college and give the business a new line to continue the tradition and continue with the challenge of keeping to restaurant open.

Keywords: restaurant, Poniente Beach (Benidorm), entertainment, tradition, summer.

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
1.1 Resumen, motivación, misión y visión.....	4
1.2 Objeto TFG, relación con asignaturas y metodología empleada.....	6
1.3 Objetivos.....	7
2. Análisis estratégico.....	9
2.1 Evolución del sector de la hostelería.....	9
2.2 Análisis interno.....	11
2.3 Análisis externo.....	17
2.3.1 Análisis macroentorno.....	17
2.3.2 Análisis microentorno.....	24
3. Diagnóstico de situación.....	28
4. Planteamiento estratégico.....	31
5. Plan de marketing.....	33
5.1 Resultados de la encuesta.....	33
5.2 Marketing MIX.....	35
5.2.1 Producto.....	35
5.2.2 Precio.....	41
5.2.3 Distribución.....	43
5.2.4 Promoción.....	45
6. Recursos humanos.....	47
7. Modelo societario.....	50
8. Plan financiero.....	51
9. Sistemas de control y plan de contingencia.....	57
10. Conclusiones.....	58
Bibliografía.....	60
Anexo.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	9
Ilustración 2.....	10
Ilustración 3.....	11
Ilustración 4.....	12
Ilustración 5.....	12
Ilustración 6.....	13
Ilustración 7.....	14
Ilustración 8.....	18
Ilustración 9.....	18
Ilustración 10.....	19
Ilustración 11.....	20
Ilustración 12.....	20
Ilustración 13.....	21
Ilustración 14.....	22
Ilustración 15.....	24
Ilustración 16.....	32
Ilustración 17.....	37
Ilustración 18.....	38
Ilustración 19.....	39
Ilustración 20.....	40
Ilustración 21.....	44
Ilustración 22.....	46
Ilustración 23.....	55
Ilustración 24.....	55
Ilustración 25.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	7
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	43
Tabla 4.....	47
Tabla 5.....	50
Tabla 6.....	52
Tabla 7.....	53
Tabla 8.....	53
Tabla 9.....	54
Tabla 10.....	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN, MOTIVACIÓN, MISIÓN Y VISIÓN

Este Trabajo Fin de Grado consiste en la elaboración y el diseño de un plan de empresa para el restaurante *Los Chiquitos*, situado en la playa de Poniente de Benidorm. El principal objetivo de este trabajo es realizar una investigación que nos nutra de conocimiento para implantar un nuevo modelo de cara al futuro.

Restaurante *Los Chiquitos* se define a sí mismo como un restaurante tradicional y familiar que trata de ofrecer su servicio durante el día de playa, todo ello con un agradable servicio compuesto por los miembros de la propia familia. El modelo de negocio del propio restaurante se basa especialmente en la calidad de sus arroces, a esto se suma la experiencia de comer con vistas a una de las playas más impactantes que ofrece el mar Mediterráneo.

El motivo de esta idea ha sido innovar en un nuevo modelo de trabajo, junto con la posibilidad de aplicarlo en el propio restaurante de la familia, tratando de mantener así el éxito que se ve reflejado en la consolidación del negocio desde el año 1968. En este caso, la idea principal es la de generar una evolución considerando las bases por las que se rige el modelo actual. La transformación que se quiere realizar se debe a la necesidad que existe en la zona de un local que aporte algo diferente.

No obstante, la finalidad del proyecto será mantener la línea actual e implementar una nueva basada en ofrecer un servicio en el horario nocturno, tratando de ofrecer un tipo de ambiente con estas características. También, se buscará ofrecer una pequeña variedad de productos en la hora del desayuno y el almuerzo. Además, en ciertas ocasiones se publicitará la organización de “tardeos” y música en directo, es decir, organizar pequeños eventos durante las últimas horas de la tarde para acabar con el día de playa. Este tipo de acontecimientos suelen ser tendencia tanto en las playas de alrededor, como en las más populares de España. De esta manera, se piensa en esta idea como una oportunidad de mercado que actualmente no se está ofreciendo en este lugar.

Por tanto, podemos destacar que, con las características de este modelo, la mayor parte de los clientes que queremos atraer se localiza en un rango de edad entre los 25 y los 40 años, es decir, gente joven con un perfil económico medio que esté en búsqueda de un local confortable y acogedor y que aporte una modalidad diferente. De forma que, esta idea de negocio se traduzca en notoriedad y se alcance un cierto renombre para que cada vez acuda más gente a “tomarse algo”.

Esta es la idea en la que se apoya el nuevo modelo: que el día de playa no quede limitado y se convierta en una rutina monótona, sino que exista algo más allá que suponga una experiencia y aporte nuevas sensaciones para que el consumidor disfrute al máximo.

Por ello, se confía enormemente que el éxito de este establecimiento se traduzca en un incremento del ambiente en su zona de ubicación, al mismo tiempo que el negocio consigue un incremento en sus beneficios y poder así, expandirse y abrir otros locales con una temática diferente. Por tanto, el reto al que se adhiere este plan de empresa está en conseguir la materialización de este nuevo modelo de negocio.

Motivación

En primer lugar, la principal razón que me ha hecho llevar a cabo la realización de este plan empresarial es superar el reto, a modo personal, que supone continuar con la apertura del negocio familiar, desde el origen de las ideas principales que se tienen hasta el momento, hasta poder plasmarlas en este trabajo. Ello supone un fuerte sentimiento de anhelo y motivación por mi parte, ya que me he criado en él. De manera que la posibilidad de aportar al negocio familiar los conocimientos que he adquirido durante mis años universitarios ha sido una de las claves a la hora de embarcarme en este proyecto.

Al mismo tiempo, otro aspecto que me lleva a adentrarme en este proyecto es la posibilidad de empezar con mi primer activo, las posibilidades de empezar una carrera hacia el emprendimiento es una de las cuestiones que captan mi atención. Por ello, este negocio, y otros futuros, serán las fuentes que me proporcionarán autonomía e independencia financiera.

Otro de los motivos que he tenido en cuenta para el desarrollo de esta idea es la motivación de tratar de conseguir una mayor cuota de mercado, compitiendo con los otros establecimientos para atraer a la mayor cantidad posible de clientes a mi propio restaurante. Dicha competencia se establece respecto a los negocios que existen en la zona y, también, de una manera más secundaria, respecto de los existentes en los alrededores del domicilio e incluso de la comarca, en comparación con aquellos que siguen la misma línea de negocio que yo mismo quisiera adoptar.

Misión, visión y valores de la empresa

Desde el primer momento, se pretende definir de manera clara la filosofía que quiere seguir la empresa, estos deseos deben tener unas pautas claras y bien definidas con el fin de proponer a nuestros consumidores una idea específica de lo que se pretende ofrecer y como resultado que se traduzca en la satisfacción final de nuestro cliente.

Misión: Nuestra propuesta se basa en ofrecer ciertos productos gastronómicos de carácter local y generar una experiencia familiar, agradable y divertida. Además, se pretende sumar la sensación de generar un entretenimiento superior para aquellos disconformes con el ocio de la zona.

Visión: La visión de la empresa es captar la atención de las mentes más inquietas y generarles un ambiente en el que se puedan desenvolver con la mayor libertad posible, con la finalidad de establecernos como los referentes en la zona de este tipo de ocio.

Valores:

- I. **Cercanía:** si algo caracteriza al modelo actual es la cercanía con la que se trata al cliente. Por lo tanto, continuaremos en esta línea y demostraremos que este es una parte básica de la empresa.
- II. **Diversión:** es otra de las características del modelo actual, se pretende que al entrar en el restaurante se olvide todas las inquietudes y se disfrute de las maravillosas vistas que ofrecemos junto con la amabilidad y alegría que caracteriza al personal.
- III. **Identidad de marca:** se pretende ofrecer el mejor producto en las mejores condiciones, una de las conclusiones extraídas de las reseñas es la satisfacción que tiene el cliente. Por tanto, seguir ofreciendo productos caseros con su correspondiente cuidado es un deber que se ha de seguir manteniendo.
- IV. **Pasión:** la pasión es vital. La generación de hosteleros que ha fabricado la familia es una de las claves por las que se tenga tanto cariño y cuidado del negocio y, en consecuencia, tratamos de superarnos cada día y no caer en la conformidad.

1.2 OBJETO DEL TFG, RELACION CON LAS ASIGNATURAS Y METODOLOGÍA EMPLEADA

- Objeto del TFG

El objeto del presente Trabajo Final de Grado es el desarrollo de un Plan de Empresa en el que se defina las características del modelo de negocio del nuevo restaurante *Los Chiquitos*, además de exponer los procedimientos y estrategias a desarrollar para su transformación. De forma que se conozca con la mayor exactitud el resultado de la inversión y pudiera resultar viable económica y financieramente aportando cierta rentabilidad al proyecto a proseguir.

- Relación con las asignaturas

Para desarrollar el estudio, quisiera aplicar los diferentes conocimientos que he ido aprendiendo en la mayoría de las asignaturas estudiadas durante mis años del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia (campus de Alcoy) con el fin de aplicarlos y plasmarlos en este profundo trabajo.

A lo largo de todo el trabajo se abordarán los análisis necesarios para la implantación en la empresa, como son: el estudio del entorno tanto genérico, como específico, un plan de operaciones, para detallar todas y cada una de las características que se quiere implantar en el negocio. Por otro lado, el estudio de un breve plan de marketing para conocer más a fondo la situación de la compañía y la manera de afianzar esa relación con el cliente. También, un breve desarrollo del plan de organización de recursos humanos y, por último, el estudio de un plan financiero para conocer de primera mano la

situación económico-financiera de la empresa y la viabilidad ante el propósito de las nuevas medidas que se quiere adoptar.

Por tanto, antes de desarrollar el trabajo, voy a exponer algunas de las contribuciones de ciertas asignaturas y su relación en cada apartado de este:

Apartado del Plan de Empresa	Asignatura Relacionada
Introducción	Introducción a la Administración de Empresas (1º)
Análisis Estratégico	Economía Española (2º) Economía Mundial (2º) Dirección Comercial (2º) Dirección de producción y operaciones (3º)
Diagnóstico de Situación	Estrategia y Diseño de la Organización (3º) Dirección Comercial (3º) Planificación Estratégica de las Empresas (4º)
Planteamiento Estratégico	Estrategia y Diseño de la Organización (3º) Dirección Comercial (3º) Planificación Estratégica de las Empresas (4º)
Plan de Marketing	Investigación Comercial (2º) Dirección Comercial (3º)
Recursos Humanos	Dirección de Producción y Operaciones (3º) Dirección de Recursos Humanos (4º)
Modelo Societario	Derecho de la Empresa (1º) Derecho del trabajo (2º) Gestión Fiscal de la Empresa (3º)
Plan Financiero	Introducción a la Contabilidad (1º) Introducción a las Finanzas (1º) Matemáticas Financieras (1º) Contabilidad Financiera y de Sociedades (2º) Análisis y Consolidación Contable (3º) Dirección Financiera (4º)
Todo el Plan de Empresa	Cooperación para el Desarrollo (4º) Emprendedores y Creación de Empresas (4º)

Tabla 1. Relación del proyecto con las asignaturas (Elaboración Propia)

1.3 OBJETIVOS DEL TFG

El objetivo principal que se persigue con la elaboración de este proyecto es conocer el atractivo y estudiar la viabilidad de la transformación en un nuevo modelo del restaurante *Los Chiquitos*, además de exponer los procedimientos y nuevas estrategias que se pretende implantar. Por una parte, queremos que este atractivo se vea traducido en forma de rentabilidad y obtención de beneficios. Por otra parte, la viabilidad se pondrá de manifiesto a través de los diferentes recursos que la empresa pueda desarrollar desde los puntos de vista financiero, económico y operativo. De forma que se conozca con la mayor exactitud el resultado de la inversión y su resultado.

Con el fin de conseguir el objetivo principal, es necesario conseguir anteriormente una serie de subobjetivos secundarios al logro del propósito establecido y se exponen a continuación:

- ✚ En primer lugar, realizaremos un amplio estudio acerca de todos los elementos que puedan afectarnos, es decir, un análisis estratégico para conocer de primera mano los diferentes factores que intervendrán en el desarrollo de nuestro negocio. Entre ellos, encontraremos el estudio del entorno, tanto en su forma externa como interna y, la evolución y la situación actual del sector hostelero. Para el entorno, emplearemos herramientas como un análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter (para el análisis externo) y la cadena de valor (para el análisis interno). Estas herramientas serán explicadas a continuación.
- ✚ El segundo objetivo, consistirá en recopilar toda la información anterior y plasmarla en una tabla donde se encuentren las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que hayamos podido detectar. A partir de esta información, se desarrollará un punto en el que planteemos las estrategias que vamos a realizar para dar la vuelta de tuerca que buscamos para este establecimiento.
- ✚ Una vez realizada la parte teórica del trabajo, y conociendo elementos importantes como la competencia o el público objetivo, empezaremos a introducir los nuevos cambios que adoptará el restaurante, principalmente en las áreas de la empresa, desarrollando así un plan de marketing, la organización de los recursos humanos y un plan financiero para conocer la viabilidad del proyecto, así como la definición del nuevo modelo societario.
- ✚ Por último, concluiremos el trabajo con un punto especializado hablando de todos los cambios realizados y las conclusiones que hayamos extraído. Además, se expondrá la bibliografía utilizada y los anexos en los que nos hayamos apoyado para la realización del proyecto.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo, vamos a recopilar una serie de informaciones con el fin de llevar a cabo el desarrollo del análisis del entorno y, conocer así el momento que atraviesa la empresa respecto a las situaciones que le rodean. Por ello, se deberán localizar cuáles serán los principales factores que incidirán a la hora de poner en marcha cualquier estrategia que se quiera adoptar. Para la realización del estudio, realizaremos un breve análisis de la situación actual del sector de hostelero y los cambios de tendencia que este ha sufrido durante los últimos años. A continuación, haremos una división entre lo que es el entorno, realizando en primera instancia un análisis de su apartado interno. Y, por otro lado, también se realizará el análisis en su apartado externo, este se centrará en estudiar desde una perspectiva general a una más concreta.

2.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

En primer lugar, realizaremos un análisis de la situación de la evolución del sector hostelero. Se trata de un sector de lo más competitivo y que aporta un gran volumen al PIB de la nación. Con la llegada de la pandemia, fue el sector que más acusó tanto su cierre total como su cierre parcial debido a las múltiples restricciones. Como observamos en el gráfico, su caída en la facturación llegó a verse inmersa en más de un 80% de la facturación que venía sosteniendo. Además, muchos de los empresarios coincidían en que las medidas de recuperación para este sector eran muy insuficientes, lo que provocó el cierre de muchos negocios.

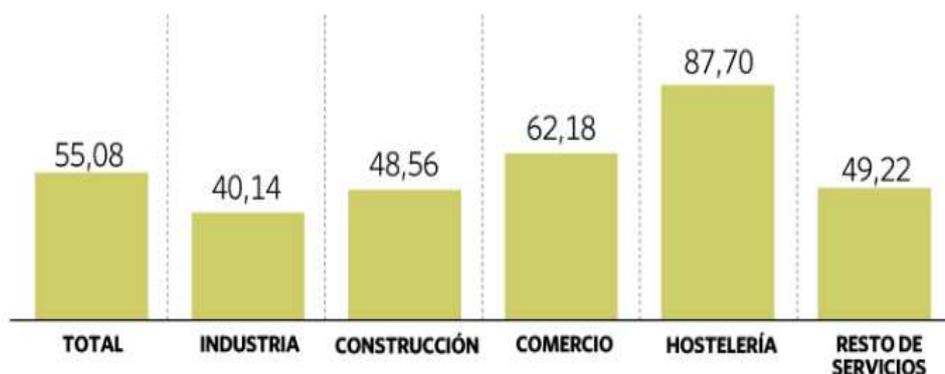


Ilustración 1. Volumen de caída de la facturación por sectores (%) (Diario el Economista)

Aun así, vez terminado el confinamiento, se produjo un crecimiento en la mayoría de los sectores. No obstante, pese a la recuperación, los sectores de hostelería, comercio y transporte han mantenido un nivel de actividad muy deprimido en comparación con niveles anteriores a la crisis, en contraste con lo sucedido en otros sectores, donde su caída a niveles pre-covid ha resultado ser más moderada. Otro de los puntos más significativos ha sido el empleo, ya que muchos miembros del personal estuvieron de baja durante meses adscritos al ERTE.

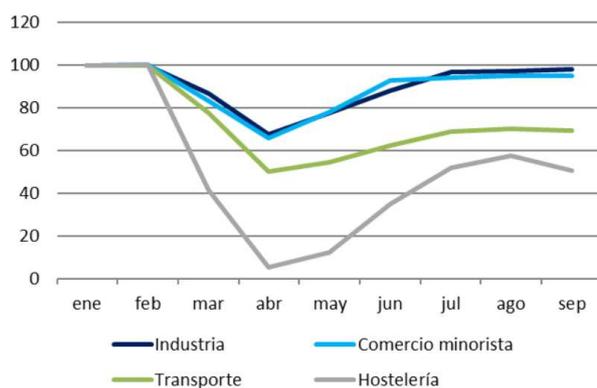


Ilustración 2. Evolución de los diferentes sectores (INE)

Otros aspectos que destacar son; que este sector ha cambiado bastante durante los últimos años, el mercado es en general, más competitivo y el cliente más exigente con lo que consume y el servicio que demanda. Como bien sabemos, el sector de la hostelería es uno de los principales actores que sostiene la economía de nuestro país, de hecho, según datos extraídos de un artículo del diario el economista con fecha a 25 de octubre de 2021 su autor Guillem Boira afirmaba: “supone un 6,2% del PIB de la economía española, con más de 300 mil establecimientos que ofrecen a 1,7 millones de personas”.

A continuación, mostramos algunos de los cambios han tenido lugar durante los últimos años en el sector:

- **Auge gastronómico:** Una corriente generalizada ha tenido un importante ascenso en el mundo de la gastronomía; los consumidores, especialmente los más jóvenes, tienen más en cuenta determinados factores para acudir a un restaurante. En primer lugar, podemos destacar que buscan experiencias determinadas, donde se le da vital importancia a elementos específicos como puede ser la estética del local, un buen servicio y la calidad de este.
- **Integración de nuevas tecnologías:** La omnicanalidad va cobrando cada vez más importancia en el mundo empresarial, incluso para un sector como el hostelero. El ascenso de la tecnología y sus instrumentos tiene un peso importante en los negocios y, medidas como cartas digitales, aseos con clave o elementos inteligentes son algunos de los pequeños pasos que ya estamos viendo. Por otro lado, podemos destacar que muchos establecimientos han introducido elementos tecnológicos en sus procesos, donde con el paso del tiempo son más automatizados.
- **Relación con la ética y la sostenibilidad:** Actualmente los consumidores apuntan a buscar las marcas que mantengan una sintonía con sus propios valores. El consumidor actual se informa y decide abrazar una ética relacionada con los dogmas actuales. La nueva tendencia de negocios donde predominan productos ecológicos y orgánicos han tenido un crecimiento sustancial y no es raro ver establecimientos donde cada vez más se introducen productos incluso veganos.
- **La irrupción de Internet:** El consumidor actual tiene un peso importante incluso fuera del establecimiento y esto gracias a Internet. Este es un factor de peso que los negocios tienen muy en cuenta y en muchos casos se pueden convertir en factores de riesgo, donde una

reseña negativa puede causar un impacto negativo en los establecimientos. Además, las redes sociales también han contribuido a tener un gran impacto en los negocios, ya que muchos consumidores que visitan los restaurantes comparten contenido en su perfil sobre las actividades que realizan en el mismo. Esto también supone una importante dedicación para las compañías para desarrollar sus estrategias de marketing.

Por otra parte, estos factores se unen a otros relacionados con la pandemia la cual ha propiciado un acelerón en innovación y cambios de hábitos en el sector de la restauración. Entre las tendencias que se han creado están, como bien dijimos antes, la aparición de cartas digitales, el aumento de pago con tarjeta o sistemas de *contactless*, sistemas de limpieza especiales con instrumentos como máquinas de ozono, mayor limpieza en las áreas que habitan los clientes, provisiones de geles para manos, garantía de cumplimiento de las reglas de distanciamiento social y la implementación de políticas relacionadas con el uso de mascarillas u otros equipos de protección. Otro de los ejemplos que guarda relación con los hábitos de consumo han sido las compras a través de webs y aplicaciones ya que han aumentado de manera significativa, especialmente durante el confinamiento; el *brunch*, como consecuencia del cambio de estilo de vida de muchas personas la “cuarta comida” se ha instalado en las costumbres de muchos, se trata de un pequeño snack que se come a media mañana y que sustituye al almuerzo tradicional. La comida a domicilio también cobra un importante aumento en los últimos años, otro artículo de El Economista afirma “que se vive una especie de “fiebre del oro” en España” y “el envío de comida a domicilio ha pasado de suponer un 3-4% de las ventas a duplicarse hasta el 8% del sector de la restauración”.

En conclusión, podemos decir que el entorno es muy cambiante, incluso para el sector hostelero. Si bien, este sector se encuentra bastante saturado, solo aquellos que sepan cómo apostar en los cambios tecnológicos y específicos del propio sector, serán capaces de mejorar el servicio del cliente y causar una mejor sensación en cuanto a las experiencias del propio usuario.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se desarrollará un estudio interno a cerca de la situación de la empresa utilizando como principal herramienta la cadena de valor, se trata de un análisis estratégico que ayuda a determinar las ventajas competitivas de la empresa. También, este análisis pretende ayudarnos a detectar las debilidades y fortalezas de la compañía. A continuación:

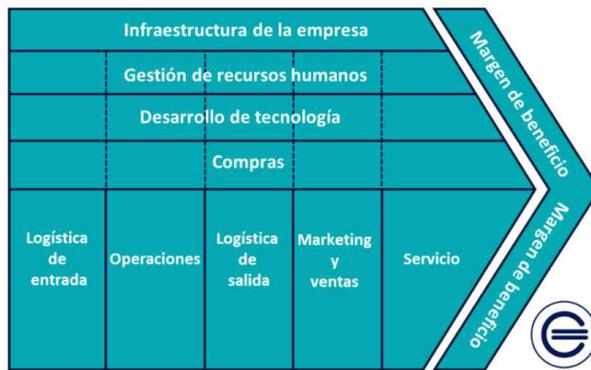


Ilustración 3: Representación y actividades de la cadena de valor (Economipedia)

Infraestructura de la empresa: En este ámbito contaremos con un local propio situado en la primera línea de la playa de poniente de Benidorm. Concretamente, situado en la avenida Vicente Llorca Alós número 11, esta localización está situada en la primera línea de playa de poniente, por lo que se trata de una calle con continuo paso de turistas, además es un lugar por el que mucha gente apuesta por salir a dar un paseo a cualquier hora del día.

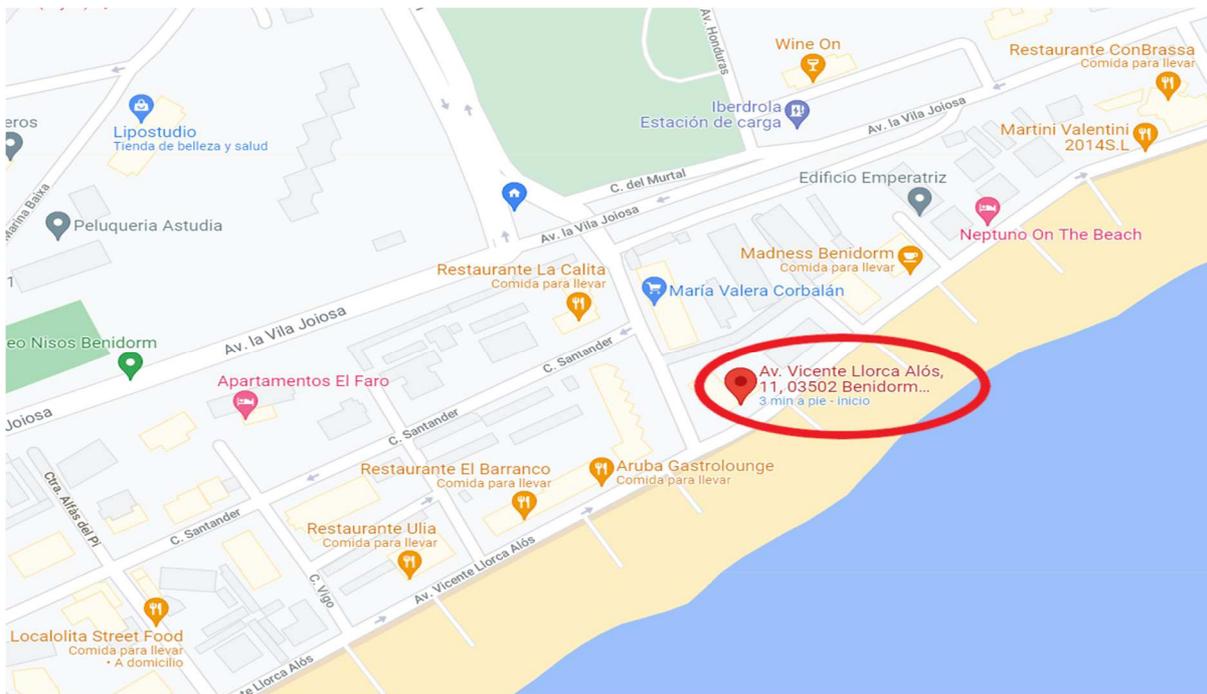


Ilustración 4. Localización del establecimiento (Google Maps)

A continuación, se mostrarán fotos actuales del local:



Ilustración 5. Imagen de la terraza (Google Maps)



Ilustración 6. Imagen de la terraza (Maps)



Ilustración 7: Imagen del frontal (Google Maps)

En segundo lugar, cabe destacar que se pretende realizar una profunda reforma con la intención de que sea uno de los principales factores para captar la atención del cliente y como consecuencia, que represente una imagen de la personalidad e identidad de la marca respecto a su nueva línea. En este momento, no podemos exponer información maquetada de lo que sería el nuevo local, aunque podemos deducir que esta remodelación requerirá una importante inversión, en puntos posteriores lo detallaremos de manera más profunda.

Recursos humanos: Antes de adentrarnos de manera más profunda en el área de recursos humanos, cabe destacar una serie de factores que serán imprescindibles para el funcionamiento de la empresa en este ámbito. En cuanto al horario de apertura, actualmente se realiza una actividad de martes a domingo, en para unos horarios fijados de 10:00 a 20:00, con la nueva línea se pretende ampliar el horario y abrir el negocio de martes a domingo, de 09.00 a 01.00.

Con la finalidad de poder mostrar más si cabe la identidad de la marca, se pretenderá que todos los empleados sean jóvenes y vistan con un vestuario con características juveniles y urbanas. De esta forma, se pretende plasmar la sensación de estar en un bar que cause diversión, familiaridad y cercanía, como plasmamos en los valores de la empresa.

Por otro lado, en cuanto al número de empleados se contratará a 3 personas para la cocina y 4 camareros para servir y atender la caja, tanto en el horario diurno como en el nocturno, estos empleados irán variando su horario según su desempeño. De los contratados para la cocina, uno de ellos será el jefe responsable y supervisará todas las acciones que se realice en la cocina, como preparación, planificación, organización y limpieza de esta.

En cuanto a los horarios, los planteados para el personal son:

Cocinero jefe → 10:00 a 18:00

Cocina 2 → 09:00 a 17:00

Cocina 3 → 10:00 a 18:00

Camarero 1 → 09:00 a 17:00

Camarero 2 → 10:00 a 18:00

Camarero 3 → 13:00 a 17:00/ 21:00 a 01:00

Camarero 4 → 19:00 a 01:00

Tecnología: En este aspecto se piensa realizar un gran cambio, actualmente en el negocio no existe ni un mínimo de tecnología implantada. En primer lugar, la idea principal es adquirir una máquina TPV para llevar un mayor control tanto de la caja, como otros factores más secundarios como puede ser analizar estadísticas para conocer qué productos son más demandados. En relación con lo anterior, se estudiará la posibilidad de implantar un sistema ERP, como bien definiremos más adelante; este sistema nos puede ayudar a integrar los procesos para emplear todo el trabajo desde una perspectiva.

Por otro lado, también se pretende hacer un mayor uso de las redes sociales para captar la atención del público objetivo; como bien expresaremos en los factores sociales de la herramienta PESTEL que estudiamos a continuación, el uso de estas plataformas como herramientas de marketing resultan hoy en día casi obligatorias para cualquier negocio. Actualmente el restaurante dispone de una cuenta en la plataforma Instagram, aunque esta cuenta está muy descuidada y tan solo se hace uso de ella para participar en algún sorteo que se ha celebrado desde el ayuntamiento de Benidorm para dar subvenciones a las empresas.

Por último, otras de las novedades que se quiere implantar en el aspecto tecnológico será generar un código QR para visualizar la carta del propio restaurante. Esta es una de las medidas que ya han implantado muchos establecimientos como medida de seguridad higiénica debido al COVID por lo que no hemos de quedarnos atrás, además es una herramienta fácil que te ayuda a ver la carta para conocer qué ofrecemos incluso aun no estando en el establecimiento. Además, se estudiará la posibilidad de adquirir otros métodos de pago para aquella gente que no hace uso del efectivo hoy en día. Negociar con un banco que nos proporcione bajas comisiones para este hecho.

Compras: Actualmente, las compras están muy consolidadas con los proveedores actuales. Si bien, en el apartado posterior del plan de marketing se estudiará con detenimiento qué productos queremos establecer y cuál sustituiremos por otros o incluso cuáles apartaremos de la carta. Por ello, se analizará a posteriori a qué proveedores seguiremos comprando o qué nuevas vías buscaremos para adquirir las materias primas.

Logística de Entrada: En cuanto a este factor, el restaurante *Los Chiquitos* cuenta con un almacén en el propio establecimiento y otro local en el mismo edificio para el almacenamiento de las materias primas, de esta forma se reducen al máximo los costes por almacenamiento. En el caso de los productos de uso diario, se almacenan en el propio restaurante y se repondrán según las necesidades de este. Además, la cadena de suministro está muy bien conectada y el abastecimiento que nos proporcionan los proveedores es óptimo, por lo que existe una buena relación y en cualquier momento se puede mandar aviso ante la rotura de stock de cualquiera de los productos.

Operaciones: Aunque se trate de un establecimiento pequeño, tiene que existir una buena cadena de montaje para la organización del restaurante. Este apartado lo dividiremos en dos aspectos: en primer lugar, la organización en la cocina; se asignarán al detalle las tareas de cada una de las personas encargadas de estar en la cocina y el montaje para que todos los platos salgan iguales. Además, se realizará una lista de tareas sobre qué productos se han de preparar en las primeras horas del día para tenerlos listos a la hora de la comida. Así mismo, también se harán informes de inventario para conocer la cantidad de productos que están disponibles en ese momento. Por otro lado, igual tarea se realizará en la barra con los camareros, se ha de trabajar en un ambiente limpio y se ha de notificar todos y cada uno de los productos que salen a la venta.

Logística de salida: Siempre tratamos de que la elaboración de los platos salga de la mejor manera posible, aun así, considero que queda trabajo por realizar en este aspecto y realizaremos un estudio de la presentación más adelante una vez se haya decidido lo que se va a elaborar. Por otro lado, podemos destacar que actualmente la cifra de clientes que demandan su comida para domicilio es mínima. Por ello, no se cuenta con ningún tipo de servicio “take away”, ni trabajamos con ninguna plataforma como pueden ser Glovo o Uber Eats, por lo que este método de venta no es una prioridad de servicio que se quiera ofrecer en este momento.

Marketing y Ventas: Como se comentó en el apartado de tecnología, se pretende mantener una mayor actividad en las redes sociales, especialmente en Instagram, ya que es la red social con mayor atractivo para los residentes en España en el apartado de restauración y entre la gente joven; por ello estaremos activos para interactuar con el cliente y publicar a menudo para que conozcan la actividad del restaurante.

En relación con los otros apartados de marketing, tales como productos o precios se desarrollarán en su apartado específico.

En cuanto a las ventas, destacamos que actualmente se está obteniendo una progresión en los últimos años, aunque sin tener un informe cierto, la realidad es que se está completando el aforo a pesar de que estas últimas temporadas en las que la pandemia ha afectado en cierta medida. Por ello, la idea es seguir incrementando el volumen de ventas y que las rentabilidades aumenten año tras año.

Servicio Postventa: Actualmente, nos preocupamos y observamos las reseñas que nos suelen dejar en Google, normalmente no tenemos grandes percances con los clientes ya que en su totalidad son clientes fieles de muchos años atrás, y en algún caso concreto, solemos responder a él realizando un gesto o detalle a cargo de la compañía. Si bien, estamos abiertos a sugerencias e implantaremos un cuestionario en papel de carácter voluntario para aceptar cualquier propuesta que nos quieran ofrecer.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, procedemos a realizar el análisis general del entorno, estudiando los distintos ámbitos que puedan afectar a la actuación de la empresa y que no depende de la misma sino de los factores externos que la rodean. A través de este, obtendremos un diagnóstico profundizado de lo que puede ser la situación general del entorno, los factores analizados nos ayudarán a detectar posibles amenazas y oportunidades que puedan afectar a la empresa de manera directa e indirecta.

2.3.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

Para este apartado, haremos uso de la herramienta PESTEL que nos ayudará a identificar las futuras tendencias en los apartados político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (Johnson, Scholes y Whittington, 2009).

Factores políticos:

En primer lugar, cabe destacar que el entorno político está directamente relacionado con las decisiones que toma el gobierno en la economía. Sin entrar directamente a hacer un análisis exhaustivo de la situación política del país, conviene destacar una serie de aspectos que pueden afectar al entorno. Como consecuencia de la crisis económica que atravesamos actualmente, existe una gran preocupación por los altos índices de desempleo o déficit público actuales. Desde los altos estamentos, se está tratando de fomentar la reactivación de la economía, aunque las predicciones demuestran que España es uno de los países más perjudicados tras el paso de la pandemia. Por otro lado, cabe destacar que “la legislación empresarial, los trámites administrativos y los impuestos son las principales barreras que frenan el emprendimiento” según un estudio de Global Entrepreneurship Monitor el cual sitúa a España en uno de los países con menor emprendimiento a nivel mundial. En profundidad, cabe destacar que la política fiscal actual somete a las empresas a una elevada presión fiscal por lo que es un hecho relevante a tener en cuenta, junto con ello el elevado gasto público provoca un déficit presupuestario que puede llegar a motivar una estanflación en el tiempo, hecho negativo que puede afectar de manera directa a la economía y de manera indirecta en el consumo de las personas.

De manera más directa, los factores políticos que nos pueden afectar son el brexit o incluso el pasaporte COVID. Este primero, está altamente relacionado con nuestra compañía, si bien es verdad que la ciudad de Benidorm recibe un gran número de turistas provenientes del Reino Unido, nuestro negocio e incluso nuestra zona no es una gran receptora de este tipo de turistas, por lo que no es un factor que nos afecte demasiado. En segundo lugar, el tema del pasaporte COVID puede ser un impedimento para aquellas personas que no estén vacunadas, aunque las tasas de vacunación son altas y hasta el momento no está habiendo grandes problemas en este apartado, uno de los problemas podría ser la especialización de tarea de una persona para estar atenta a que los clientes que entren cumplan con la normativa sanitaria, lo que conllevaría tiempo.

Factores Económicos:

En mitad de la crisis que ha originado la pandemia del coronavirus, España se encuentra inmersa en una importante recesión económica, si en los últimos años el país estaba experimentando una recuperación en su balanza económica, el forzoso confinamiento provocó un desplome económico sin precedentes; si bien si las previsiones para este año estaban estimando una recuperación, la realidad nos dice que no se ha llegado a los niveles que se esperaba, hecho está que España es uno de los países más perjudicados; si bien desde el Banco de España “se prevé que el PIB prepandemia se alcance a mediados de 2022”.

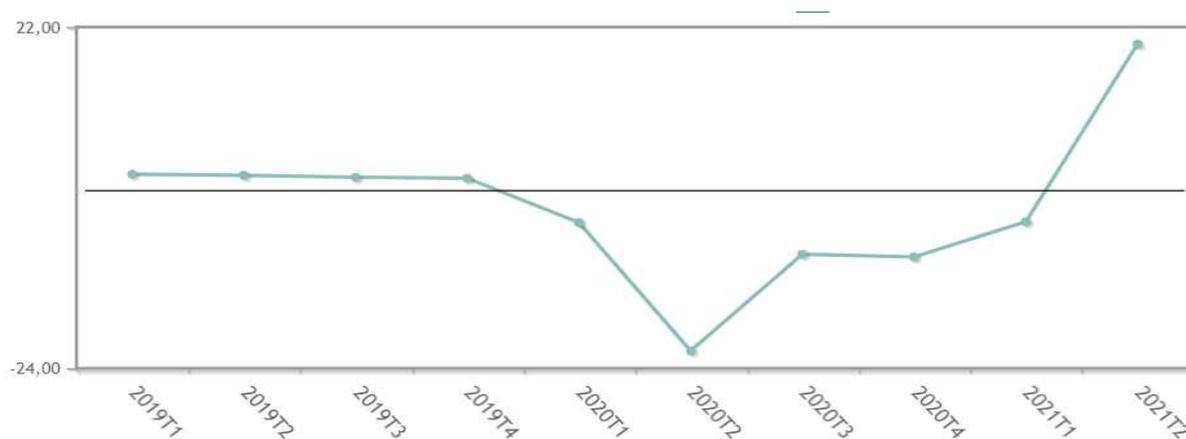


Ilustración 8. Evolución del PIB en España (INE, 2021)

Seguidamente, observamos el análisis de la situación de los precios de consumo, este es un factor que puede afectar a la hora de la adquisición de los productos esenciales, aunque en las últimas semanas se ha notificado que esta subida del IPC es “transitoria” y se prevé una moderación del repunte de las elevadas tasas actuales. También está prevista una reducción gradual en los próximos trimestres.

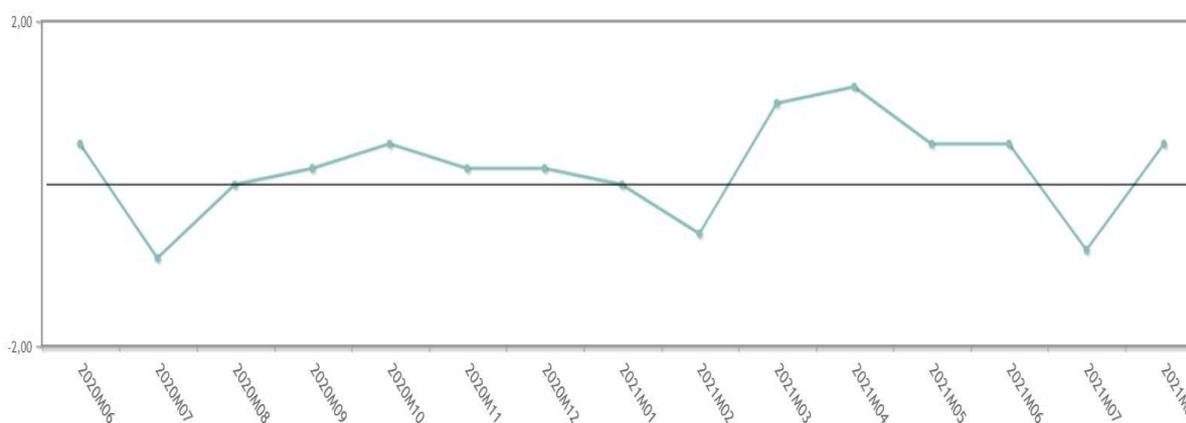


Ilustración 9. Evolución de los Precios de Consumo de España (INE, 2021)

En cuanto a los niveles de desempleo, cabe destacar que España se encuentra en una situación bastante preocupante, ya que la tasa de personas desempleadas se encuentra alrededor del 15%. A

más de año y medio de que comenzase la pandemia, la recuperación económica avanza en los países que conforman la OCDE; sin embargo, España duplica los niveles de desempleo en comparación con los países miembros y también, en comparación con los países de la UE. Desde el principio de esta última crisis derivada de la pandemia la situación se ha agravado, aumentando la diferencia entre España y el resto de los países. Este es un dato preocupante que afecta directamente al consumo. Además, España refleja la mayor tasa de desempleo juvenil (situándose alrededor del 35%) y también, la tasa de desempleo femenina alrededor del 16%.

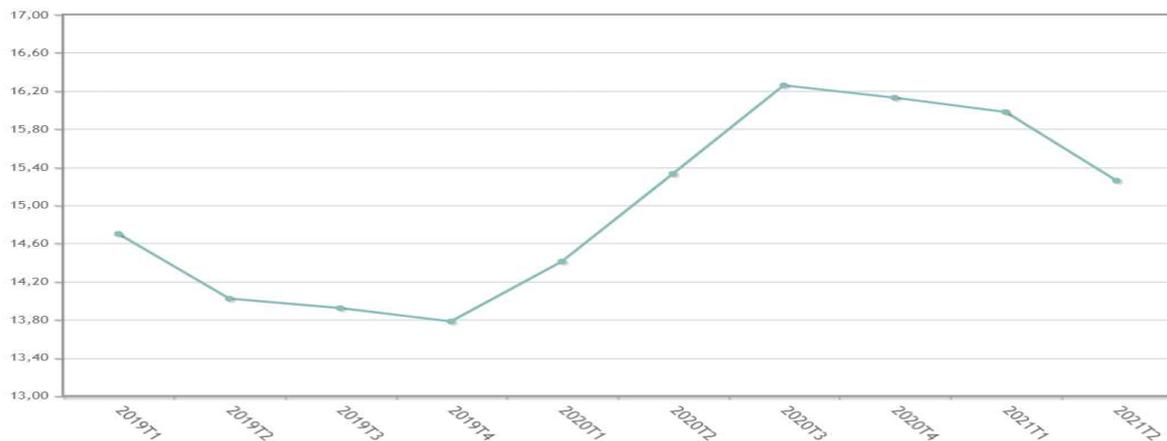


Ilustración 10. Evolución Tasa de Desempleo en España (INE, 2021)

En cuanto a la renta nacional, podemos destacar que es una incógnita hacer previsiones futuras, en periodos anteriores las previsiones económicas eran positivas lo cierto es que las realizadas en el último trimestre datan de una recuperación más lenta de lo esperado. Esto está directamente relacionado con la situación de la renta nacional, a mayores índices de PIB mayor será la renta nacional de los ciudadanos y, por lo tanto, mayor será su consumo. Otro aspecto que guarda una relación con la renta nacional es el coeficiente de Gini, actualmente en España tenemos un coeficiente fijado en un 32,1 tendiendo a la baja. Este es un dato donde el valor 100 marca el máximo de desigualdad, por lo que es un dato positivo la cifra que tenemos y su tendencia a bajar para hacer una sociedad más igualitaria económicamente.

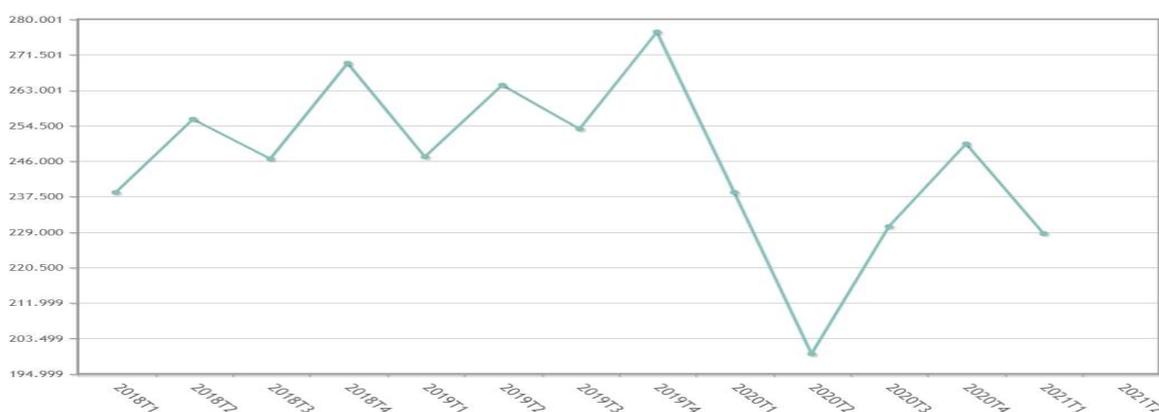


Ilustración 11. Renta Nacional Disponible Neta, España (INE, 2021)

Factores Socioculturales:

En primer lugar, cabe destacar que ha habido una gran transformación en el ámbito social durante estos últimos años, especialmente en el año anterior, debido a la pandemia y las restricciones impuestas para frenar la curva de contagios, provocando así una limitación en las relaciones sociales. Este fenómeno no ha hecho más que acelerar un cambio que ya se venía dando en la manera de relacionarse, dejando a las redes sociales como principal herramienta para interactuar con otras personas. En este sentido, el uso de estas redes y la actividad de los jóvenes en ellas serán una de las oportunidades que nos puede aparecer a la hora de captar la atención de estos.

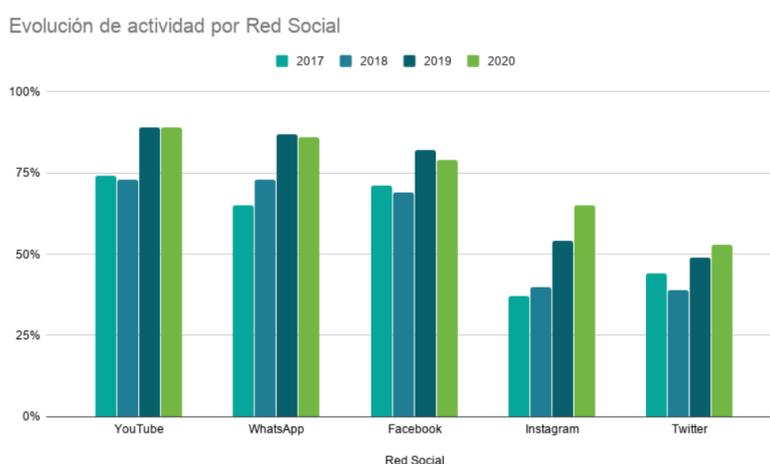


Ilustración 12. Evolución de actividad por Red Social en España (wearesocial)

Por otro lado, la limitación en actividades culturales como cines, teatros o conciertos han privado a muchas personas de realizar una vida que ha quedado parcialmente limitada a reuniones de pequeños grupos. Este panorama también ha sido fuertemente acusado en la hostelería, limitando las mesas de los comensales a números reducidos como principal medida; esto podía suponer una amenaza por el objetivo que se busca llevar a cabo.

No obstante, esto parece haber quedado atrás y se empieza una recuperación para tratar de volver de nuevo a una vida sin restricciones. Asimismo, esto también puede suponer una nueva oportunidad para implantar el modelo de negocio que se pretende.

En segundo lugar, en el ámbito demográfico hay que destacar que España tiene una población de 47 millones de personas, actualmente es muy común escuchar la situación de “la pirámide invertida” y como consecuencia, el envejecimiento en la sociedad española. En un primer instante, esto puede suponer una amenaza ya que quiere decir que menos adolescentes habrá. Sin embargo, al tratarse de una pequeña empresa y para un momento determinado no es una situación que afecte mucho a este hecho. A continuación, una imagen sobre la población de Benidorm, similar situación a la del país.

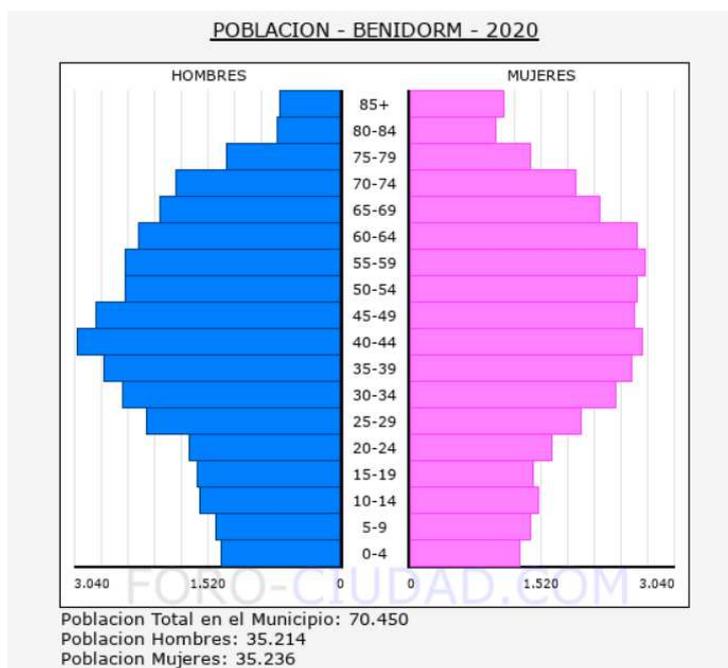


Ilustración 13: Pirámide de la población de Benidorm al año 2020 (INE)

Por otra parte, cabe destacar la evolución del número de habitantes en la zona, la gráfica que mostramos a continuación tan solo muestra el aumento en la población, y aunque hablemos de cifras importantes en una localidad pequeña, es en la etapa del verano cuando se registran las mayores cifras. Este significativo crecimiento ha provocado una gran oportunidad para la ciudad y es que Benidorm ha visto como se ha situado en uno de los focos principales a la hora de decidir el destino de vacaciones, suponiendo un enorme crecimiento económico para la ciudad.

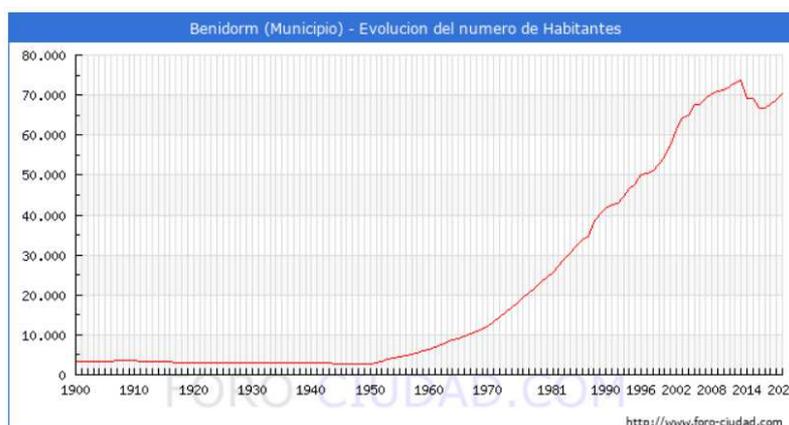


Ilustración 14. Evolución del número de habitantes en Benidorm (INE)

Factores Tecnológicos:

En cuanto al entorno tecnológico, estamos viendo como desde las empresas está habiendo una evolución importante en este aspecto, una de las medidas que más éxito ha tenido desde la llegada de la tecnología al ámbito empresarial es la automatización en los procesos. Las innovaciones en las tecnologías de la información y programas que aceleran el desarrollo de la empresa han provocado que muchas compañías se centren en implantar nuevos métodos para mejorar la eficiencia en la empresa. Uno de los métodos actuales más significativos es la implantación de un software ERP, “sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios”. Es decir, es un sistema especializado en unificar y organizar todas y cada una de las áreas de la empresa permitiendo la **trazabilidad en los procesos** y que da paso a una mejor planificación y optimización de los recursos.

Por otro lado, cabe destacar que las empresas, cada vez más, están realizando un mayor uso de las redes sociales y herramientas Web. El uso de estas nuevas tecnologías permite en gran medida a los consumidores tener una mayor información de las compañías, ya sea los productos que ofrecen, promociones y descuentos o incluso la adquisición de los enseres. Además, cabe destacar que muchas empresas están apostando fuertemente por el marketing digital contratando exclusivamente un gestor de comunidades para el mantenimiento de estas herramientas mencionadas y provocar un mayor impacto en la atención de los consumidores. Por otro lado, otra herramienta que también se encuentra en auge actualmente es el *big data*, con el fin de extraer más información de los consumidores y así explotar de una mejor manera los recursos de la propia empresa.

Por último, cabe destacar la situación de este ámbito en el sector hostelero, donde radica nuestro negocio, y es que especialmente tras la aparición del virus se ha realizado una importante renovación. Por ejemplo, en cuanto al cierre parcial de los establecimientos, ha provocado que los negocios de restauración hayan tenido que plantear otras alternativas para continuar tratando de mantener la facturación, una de ellas el aumento perimetral de las terrazas. Otra de las medidas que se han impuesto son la digitalización de las cartas y menús, el aumento del pago con tarjeta o el incremento del servicio *take away* que, aunque muchos negocios ya tenían, otros han terminado por establecerse en plataformas como Glovo, Uber o Deliveroo. Anteriormente muchas de las compañías especialmente tradicionales no lo veían como un buen método viable, la realidad es que ahora les ha aportado no solo rentabilidad sino una manera de darse a conocer y ofrecer sus productos por otra vía.

Factores ambientales:

Este aspecto tiene como referencia los temas ecológicos, tales como la contaminación producida o el consumo de ciertos productos basados en origen natural. Actualmente, es un tema que está teniendo una gran repercusión debido a la importancia respecto al medio ambiente.

En la actualidad, España es un país emergente en el mercado ecológico, “el 35% de los españoles incluye productos ecológicos en su cesta de la compra”, (FoodRetail, 2014). Si bien se está produciendo un crecimiento continuado y así lo avalan los datos más recientes publicados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que señalan unas ventas de 2.363 Mill de € de

productos ecológicos en España en 2019, con un crecimiento del +8,4% respecto 2018. Gobierno de España, 2020.

“En términos generales, el consumo de productos ecológicos durante la pandemia mantiene una línea creciente, impulsado por un consumidor que ha reforzado la preocupación por su salud, que se traduce en la búsqueda de una alimentación sana y saludable”. (Joan Picazos, 2022).

Luego, ya hemos visto como existe una tendencia al alza en el consumo de este tipo de productos. Ahora, la irrupción de este tipo de mercado es gracias a las multinacionales agroalimentarias que están introduciendo en su portfolio líneas de productos ecológicos; esto unido a la aceptación que se está teniendo desde la ciudadanía ha provocado que muchos de los pequeños establecimientos se abastezcan y puedan también ofrecer estos productos como una oportunidad de mercado muy positiva.

Por otro lado, es importante destacar que en España un 30 % consumidores de producto ecológico tienen menos de 35 años. (Cultifort, 2020). Sobre todo, los *millenials* se han convertido en un público objetivo muy valioso y son los consumidores principales de este tipo de productos. Por otro lado, cada vez más son los padres los que se preocupan por lo que consumen sus hijos consumen y con el fin de poder evitar cualquier intolerancia alimenticia ven en los productos ecológicos una de las soluciones.



Ilustración 15: Productos ecológicos por demanda (AECOC)

Factores legales:

Por último, este ámbito se refiere al marco regulatorio que afecta a la empresa, como pueden ser las leyes de sanidad y seguridad o determinadas regulaciones. Cabe destacar que existe una abundante normativa sobre estos parámetros, a continuación, detallaremos algunas de ellas:

Ley 31/1995: Prevención de riesgos laborales. El principal objetivo de esta ley es salvaguardar la salud de las personas en su trabajo, de manera que se disminuya en lo máximo posible los peligros asociados a la actividad de la empresa determinada.

Ley 43/2002: Control y prevención de plagas. En referencia a la legislación que han de respetar los establecimientos una de ellas es la prevención y eliminación de plagas.

Ley 42/2010: Esta ley modifica algunas de las características plasmadas en la ley 28/2005, corresponde a las medidas sanitarias frente al tabaquismo y la regulación de la venta de tabaco en espacios de uso colectivo y locales abiertos al público que no estén al aire libre.

RD 2207/1995 sobre Normas de Higiene para productos alimenticios: Este real decreto establece las normas generales de higiene de los productos alimenticios y las modalidades para la verificación de la observación de dichas normas.

Ley 7/2002, de 3 de diciembre, de protección contra la contaminación acústica en el que se legisla los decibelios permitidos en establecimientos.

Estas son algunas de las disposiciones que nos muestra el marco jurídico, aunque hayamos hecho mayor hincapié en estas leyes, cabe destacar que existen muchas otras que rigen toda la industria de la salud, higiene y seguridad.

2.3.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

A continuación, vamos a realizar el análisis del microentorno para la empresa en cuestión. El principal objetivo de este análisis es detectar las posibles amenazas y oportunidades que pueden afectar al restaurante en relación con su entorno más próximo. Para ello, haremos uso de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para extraer toda la información posible de estos ámbitos.

Competidores del sector: Como podíamos observar en la imagen que se adjuntaba anteriormente de Google Maps con la localización del propio restaurante, observamos que en la misma avenida existen un importante número de establecimientos con características similares de restauración. Sin embargo, en estos restaurantes existe una gran diferenciación en posicionamiento y cada uno sigue una línea de diferenciación, por lo que se trata de un mercado bastante heterogéneo a la hora de escoger donde consumir. En este aspecto, diferenciaremos dos tipos de competidores en el propio sector, unos centrados en el ámbito de restauración y, por otro lado, otros que están ambientados en un aspecto más de “chillout”. Por tanto:

Competidores primarios:

Aruba Gastrolounge

Restaurante Bolikki

Restaurante El Barranco

Pizzería Va Bene

Restaurante Ulia

Localolita StreetFood

Pizzería Di Mare

Portus Massai

Restaurante Turia

Restaurante ConBrassa

Competidores secundarios:

Beach Club Delfin

Deluxe Beach

Cafetería Madness

New York 3

Heladería Sirvent

En conclusión, destacamos estos establecimientos como los principales competidores del sector. Si bien, podemos ver como existe un gran número de restaurantes que ofrecen comida; desde una oferta de precios más baja hasta otros para clientes con un mayor poder adquisitivo y, desde diferentes tipos de comida como arroces, pescados como carnes o pizza y pasta. Por otro lado, observamos que también existen aquellos centrados en ofrecer café, helado o copas y refrescos en otro ambiente.

En cuanto a los establecimientos comentados anteriormente, destacamos cuatro de ellos que realizan una competencia de manera más directa. Estos son:

- Restaurante Turia: Sigue la misma línea que nosotros, liderazgo en costes bajos y el mismo tipo de producto. En cuanto al posicionamiento, cabe destacar que se encuentra ligeramente por encima de nosotros porque ofrece una cocina algo más elaborada y por ello, unos precios superiores.
- Restaurante El Barranco: Este famoso restaurante es sin duda la joya de la corona del sector, ofrece el mismo tipo de carta, pero con un servicio premium, situando sus precios en un rango de posicionamiento claramente elevado. Entre sus servicios destaca una amplia oferta de vinos, un buen servicio en mesa o una tranquilidad que no se da en los otros establecimientos de la avenida.
- Restaurante Ulia: La misma línea que sigue El Barranco, servicio premium con unos precios elevados para aquellos clientes con mayor poder adquisitivo y busquen alejarse de la multitud y tener un servicio más específico para ellos. En cuanto al posicionamiento, destacamos que se encuentra en la misma posición que el restaurante anterior.
- Restaurante Bolikki: Este pequeño restaurante, abierto desde hace un par de años está logrando establecerse en el mercado y hacerle gran rivalidad a los demás, especialmente cuando los otros tienen el aforo completo se nutre de clientes que buscan algo desesperadamente. Además, el servicio que ofrece por las noches (misma carta que por el día) ayuda a que muchos clientes queden asentados en su acogedora terraza hablando hasta las horas más cercanas a la media noche.

Productos sustitutivos: En este sentido, existe un número ínfimo de productos que se puedan sustituir en este mercado. Si bien, el producto principal que se ofrece es una paella por lo que, un posible sustitutivo de esta sería alguna carne o pescado que también ofrecemos actualmente. No obstante, existen otros modos de alimentarse en tu día de playa: en el primer caso, traerte tu comida de casa. En segundo lugar, podemos destacar que también se puede hacer una comida más ligera “entre cañas y tapas”. Además, existe la posibilidad de coger el coche y acercarte al restaurante de comida rápida más cercano como sustituto o incluso llamar a alguna compañía de entrega para que te lo acerque (este último es menos común).

Proveedores: Como bien comentamos en la cadena de valor realizada en el análisis interno, actualmente tenemos una fuerte relación con los proveedores actuales. Sin embargo, con el propósito de querer realizar esta pequeña variación en la temática del restaurante, pensamos que se necesitará hacer una reformulación de los productos a ofrecer. Por lo tanto, esto posiblemente requerirá una búsqueda de nuevos proveedores que nos administren estos nuevos productos. Por otro lado, cabe destacar que en el servicio hostelero existe un gran número de proveedores a los cuáles elegir y comprar, por ello se puede decir que estos tienen un bajo control de poder de negociación y es el propio restaurante, en muchos casos el encargado de decidir qué productos le conviene más adquirir de unos proveedores u otros.

Clientes: En este caso, podemos destacar que el poder final del cliente en este mercado es bastante elevado, ya que tiene una enorme variedad para escoger dónde realizar su consumo y más en una ciudad turística como es Benidorm, en consecuencia, dónde gastar su dinero. Sin embargo, entre la gente que tan solo quiere comer algo de manera rápida o echarse una cerveza fría, cabe destacar que existe poco margen de decisión, tanto de precios como de elección de restaurante. Destacamos que en una ciudad sí que buscas algo más concreto para comer, no tan de acuerdo en la elección en una playa, dónde se sabe que es la principal actividad.

Competidores potenciales: Actualmente están surgiendo establecimientos con temáticas más modernas y no solo limitadas a la restauración, muchas de ellas ofrecen nuevos elementos que provocan una diferenciación en sus negocios, ya sea por productos, presentaciones de estos, espectáculos... Cualquier elemento es diferenciador.

Concretamente, en esta zona, aunque ya existen algunos establecimientos que están marcando la competencia desde ya, parece que pueden entrar nuevos competidores en un futuro no muy lejano. El restaurante llamado Turia, tiene a su propietario de la actividad a pocos años de dejar el trabajo y dedicarse a su vida, por lo que puede ser un gran potencial incluso para apropiarnos del mismo y seguir expandiendo nuestro negocio con un restaurante de diferente temática.

Pensando en otros competidores potenciales que pueden aparecer, podemos destacar la zona del Albir, a escasos kilómetros del municipio de Benidorm. Se trata de una zona en auge que también ha invertido en negocios para atraer a más personas, de hecho, estos establecimientos están siendo bastante virales entre la población de la demarcación, por lo que habrá que tener en cuenta a qué se dedican estos restaurantes. Tampoco podemos olvidar la restauración del municipio de Altea, bastante atractiva durante las noches de verano por su maravilloso encanto.

Además de mencionar estos restaurantes, cabe mencionar también la existencia de franquicias como Burger King u otras y que derivan su servicio en compañías de entrega como Glovo o Uber Eats. Es por ello por lo que hay que tenerlas en cuenta, ya que muchas veces cobran protagonismo incluso en lugares como una playa.

A continuación, en el siguiente punto se van a detallar todas las conclusiones que se han extraído de este profundo análisis del entorno a partir de la matriz DAFO, donde también se darán en pocas palabras la posición en la que nos encontramos.

3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Una vez analizado los principales escenarios generales tanto de la empresa como del sector hostelero, vamos a hacer un resumen de todo ello:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran conexión con proveedores y adquisición de materias primas	Nula experiencia en la línea de música en vivo
Establecimiento consolidado en el sector	Nula experiencia en el ofrecimiento de productos con alcohol (copas, cócteles...)
Excelente relación con los trabajadores actuales	Desconocimiento de la demanda de jóvenes en la demarcación
Cumplimiento de requisitos de la demanda actual	Posible pérdida de clientes actuales
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Fracaso de ocio en la zona de Poniente	Fidelización del cliente
Reclamación por ruidos	Inserción de productos orgánicos
Alta inversión en reforma del local y su proceso tecnológico	Ofrecimiento de música en vivo
Cuota de mercado altamente repartida	Ofrecimiento de entretenimiento nocturno
Desconocimiento de la demanda de tardeos en la zona	Sector en crecimiento continuo
Numerosos establecimientos con características de hostelería	Nuevos edificios construidos en la zona y revalorización de esta
	Creación de tendencia e impacto social

Tabla 2. Matriz DAFO (Elaboración propia)

Debilidades: Las debilidades detectadas vienen en función de la idea de implantación de la nueva línea. En este sentido, no sabemos cómo responderá el público objetivo de la zona ante esta nueva propuesta para incrementar el ocio en esta avenida. Además, la nula experiencia en servicio de copas y cocktails por parte del propio restaurante hace que se tenga que trabajar en la búsqueda del personal con aptitudes para esta idea.

Otra de las ideas que se pretendía establecer es la de ofrecer música en vivo, sobre todo en fines de semana donde la gente está más relajada y puede querer buscar algo diferente para pasar su día de playa, aunque volvemos a hacer hincapié no sabemos cómo puede salir esta idea. Por último, y lo más importante, es la posible pérdida de los clientes actuales ante esta nueva idea. En mi opinión, no lo veo tan frágil ya que la línea matutina va a seguir siendo la misma por lo que esto no afectará a los clientes actuales, además por la noche tendrán un lugar donde establecerse y en el mismo restaurante en el que hacen uso de la mañana.

Fortalezas: La mayor fortaleza de la que disponemos es que, actualmente somos un negocio más que consolidado en el sector. Como bien dijimos en la introducción, para conocer la apertura de este negocio hay que irse hasta los años 70. Esta es una fortaleza importante, sin embargo, y pensando en el futuro, creemos que hay que ir más allá y seguir trabajando para que esta consolidación no se quede aquí y perdure en el tiempo. Por ello, habrá que adaptarse a los tiempos y con las medidas idealizadas presuponemos que es una buena evolución para seguir adelante. Otras de las fortalezas que hemos detectado como positivas es la actual relación que tenemos con los clientes actuales. Podemos destacar que existe un número importante de consumidores que vienen al restaurante por la fidelización que tenemos hacia ellos y el servicio que les prestamos, en muchos casos hablamos de consumo diario y año tras año.

Por tanto, esta causa genera la consecuencia de tener a una demanda altamente cumplimentada. Si bien, el rango de edad de los clientes no baja más allá de los 30 años, existe un número pequeño de clientes que sobre pasa esta decena hacia la juventud. Por lo que, pensando en esta transformación, es donde detectamos que existe un nuevo mercado a explotar que coincide con la edad del nuevo progenitor.

Amenazas: Como principal amenaza que podemos detectar es el intento fallido de intentar satisfacer esta nueva demanda, aunque muchas personas caen en la conclusión de que no tienen ningún tipo de establecimiento que les aporte una sensación de bienestar en esta demarcación. Además, tras realizar una encuesta detectamos que muchos de los residentes de Benidorm también opinan lo mismo, y creen que carecen de un establecimiento más moderno en esta playa.

Otra de las amenazas es la modificación que se pretende realizar en el local, la idea no es ambientarlo de lujo ni gastar más de lo debido en temas como la decoración. Pero la albañilería y el nuevo equipamiento para cocina o almacén supondrá una importante suma de dinero. Por otro lado, en cuanto al exterior, no se pretende hacer grandes cambios en la fisonomía del local, me gusta la idea de dejarlo como está con el fin de acercarse a lo que siempre he visto, dando un toque diferente en pequeños detalles, decorándolo con madera como principal material para darle una sensación de *vintage* y parecerse al “chiringuito que siempre fue”.

Oportunidades: Como hemos estado hablando, creemos oportuno como gran oportunidad el adentrarnos en un mercado con un entretenimiento superior, el ofrecimiento de música en vivo y tardeos durante los fines de semana es un tipo de ocio que no se da actualmente, y mucha gente opta

por buscarla en otros sitios de la comarca como bien puede ser la playa del Albir, el puerto de Campomanes de Altea o los chiringuitos de las calas de Villajoyosa.

Por otro lado, como bien vimos en el PESTEL en el apartado ambiental, la inserción de productos orgánicos es un tema al que deberemos estar atentos como otra oportunidad que puede ser atacada. Por último, estas dos principales razones pueden provocar que el establecimiento comporte un cambio significativo hacia la tendencia de este nuevo y actualizado futuro, lo que supondrán una nueva tendencia y un impacto social importante en esta demarcación.

4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

En los siguientes apartados, trataremos de definir las estrategias que deseamos implantar en el nuevo restaurante *Los Chiquitos*; de este modo, se pretende reflejar el nuevo concepto que se desea asentar en el establecimiento. Esto será importante a la hora de determinar qué dirección seguirá la empresa. Por ello, especificar de manera clara cada una de las estrategias será clave para conseguir un buen resultado. El nuevo *Los Chiquitos* aspira a convertirse en un local de referencia en su demarcación y marcar la tendencia como el nuevo local de moda.

Estrategia corporativa

Nuestra estrategia corporativa se va a basar en el crecimiento propio, donde intentaremos cada vez ser mejores en lo nuestro. No competiremos con nadie, haremos las cosas a nuestra manera con una seña de identidad clara. Es más, no importarán los resultados inmediatos sino un enfoque a largo plazo donde las relaciones y la confianza importan, donde la calidad del producto y el bienestar de la gente importa. Este enfoque permitirá al negocio prosperar en una comunidad más amplia y en proyectos derivados de este de cara al futuro. Por tanto, creemos esencial el cuidar a nuestros clientes; siempre lo ha sido.

En resumen, esta estrategia deja claras evidencias de que no perderemos la calidad propia por intentar vender más, por intentar llegar a más gente. El hecho de crear vínculos fuertes y poderosos es suficiente como compañía para que más gente quiera unirse a nosotros.

Estrategia competitiva

En cuanto a la estrategia competitiva, el principal objetivo será, como hemos mencionado con anterioridad, ser reconocidos por lo que somos como compañía. Sin embargo, desde la perspectiva hecha hasta ahora, el restaurante había tenido una clara estrategia competitiva: liderazgo en costes. Sin embargo, la nueva idea que se desea implantar es mantener la misma estrategia, pero tratar de establecer una cierta diferenciación, sobre todo en el aspecto de la satisfacción y el bienestar del cliente en el restaurante. Medidas como nuevo diseño del local, nueva presentación de los platos o el nuevo horario darán un toque personalizado a esta identidad que se está buscando.

Estrategia de segmentación

Una vez establecidas las estrategias anteriores, esta quedará determinada por lo que se busca anteriormente. La segmentación estará marcada por lo que viene siendo este negocio desde su apertura, un ambiente familiar y el tipo de cliente de playa que quiere comer rápido, bien y barato. De este modo, continuaremos con la misma línea en cuanto a segmentación de cliente se refiere. Pero al mismo tiempo se pretende absorber a ese cliente de perfil de 30 años para dar un toque de “juventud” al negocio y aumentar la base de clientes.

Estrategia de posicionamiento

Para definir esta estrategia vamos a realizar un mapa de posicionamiento, en él quedará más clara la definición y el desarrollo de esta estrategia para declarar el posicionamiento del restaurante en su lugar frente a la competencia.

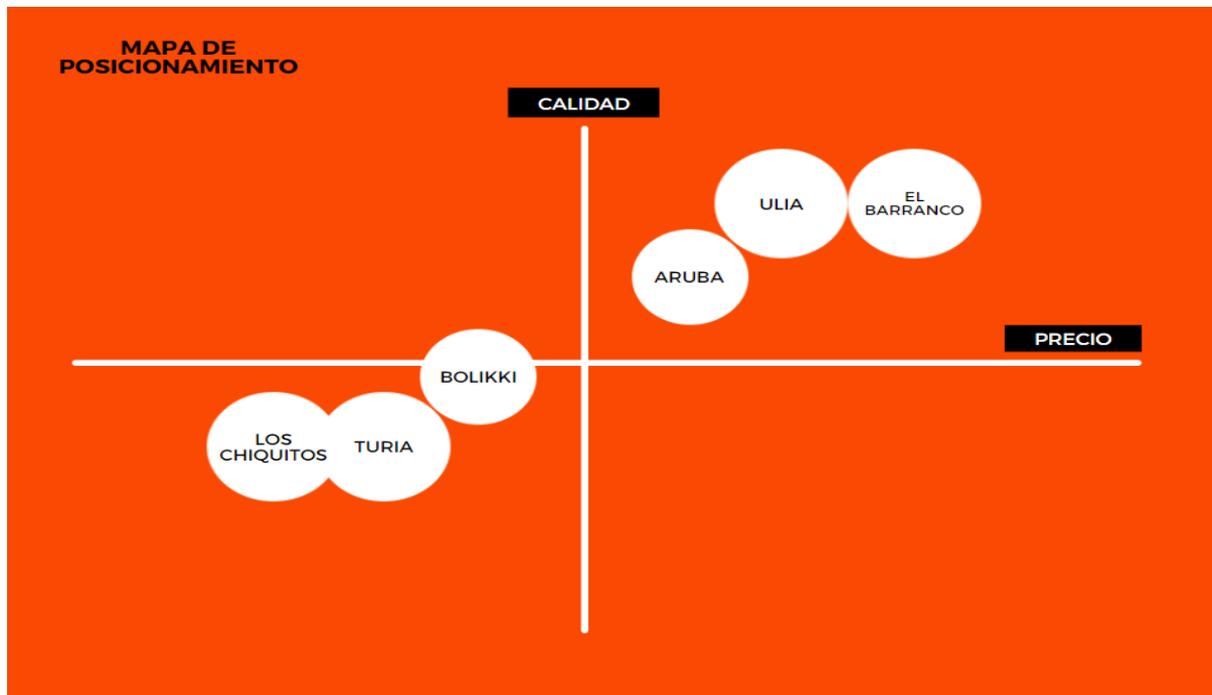


Ilustración 16: Mapa de posicionamiento (Elaboración Propia)

Como podemos apreciar, el Restaurante Los Chiquitos actualmente se posiciona en un lugar donde el precio es bajo, ya que ofrece precios inferiores a los de su competencia. En cuanto a su calidad, este negocio queda al borde del eje, basándonos en la satisfacción de los clientes, sobre todo en los comentarios que cogemos como prueba de ello en www.restaurantguru.com en el que coloca a este restaurante con una valoración de 4,3/5.

El objetivo que tenemos es posicionarnos y llegar a estar cerca de Aruba. En cuanto a precio se refiere, una vez realizadas las reformas del local y darle ese toque algo más renovado, se pretende realizar un ligero aumento de los precios para intentar tener unos mayores ingresos y poder costear esta remodelación; sin embargo, como comentamos con anterioridad tampoco se pretende realizar un gran aumento ya que se pretende mantener el tipo de cliente que tenemos hasta la fecha. Por ello, podemos destacar que optamos por la estrategia de ofrecer más beneficios por el mismo precio, un local más renovado, aumento de personal para capacidad de ofrecer más servicios...

Con todo lo comentado, se pretende adquirir ventajas competitivas y, que el consumidor quede con la curiosidad de probar el producto y tener una buena experiencia. En cierta medida, creemos que hacer un pequeño cambio sin llegar a hacer una gran renovación nos puede asegurar el éxito que estamos buscando.

5. PLAN DE MARKETING

Marketing es el término por el cual nos referimos al conjunto de técnicas o estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados, la gestión comercial y las necesidades de los consumidores.

Una vez realizado el planteamiento estratégico, vamos a plasmar los resultados extraídos de una encuesta que ha sido respondida por clientes actuales. Esta investigación contiene una muestra de 47 personas, el rango de edad de los participantes ronda desde los 19 años hasta los 57 años.

Por otro lado, definiremos lo que es el Marketing Mix, o también denominado las 4P's, que se trata de la definición de cuatro variables que marcan la estrategia: Distribución (Place), Precio (Price), Producto (Product) y Promoción (Promotion), (Kotler y Keller, 2012).

5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

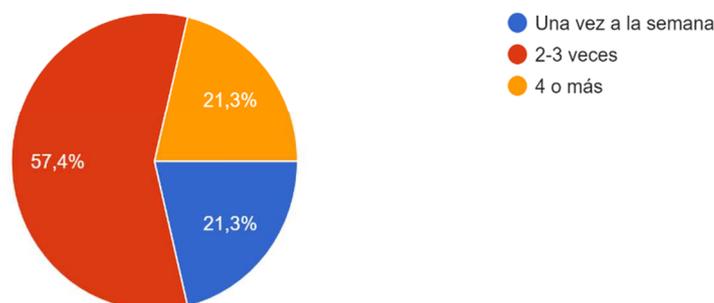
Como bien hemos comentado, se ha realizado una investigación comercial para conocer la situación y las necesidades de los clientes actuales de cara al futuro. El grueso de la encuesta lo marcan clientes con un rango de edad de entre 20 y 30 años. La encuesta consta de 13 preguntas y un apartado de observaciones donde los encuestados han querido dejar algunos comentarios e incluso propuestas de otros restaurantes que están marcando tendencia con las características que deseáramos implantar.

En primer lugar, la encuesta refleja bastante bien el origen de nuestros clientes y en su mayoría, el de los clientes de esta zona, donde la mayor parte de estos consumidores provienen de otras regiones de España y se establecen mayoritariamente en la estación veraniega. Si bien, un 61,7% de los encuestados son clientes vacacionales, mientras que tan solo un 38,3% son residentes locales.

Dos de las preguntas clave que nos hacen afirmar un pequeño cambio de rumbo son las siguientes: ¿Con qué frecuencia sales a comer durante la semana en verano? ¿Con qué frecuencia sales a tomar algo durante el verano? Aquí los resultados:

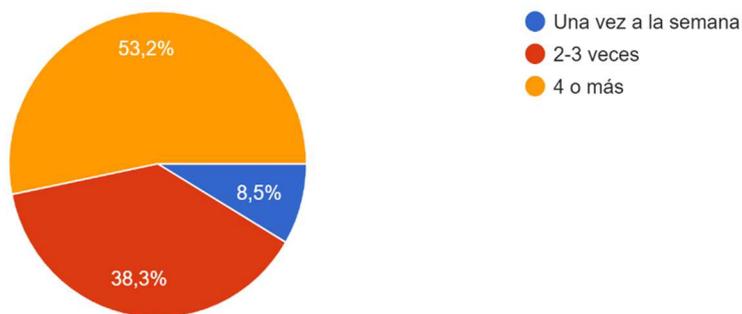
¿Con qué frecuencia sales a comer durante la semana en verano?

47 respuestas



¿Con que frecuencia sales a tomar algo durante la semana en verano?

47 respuestas

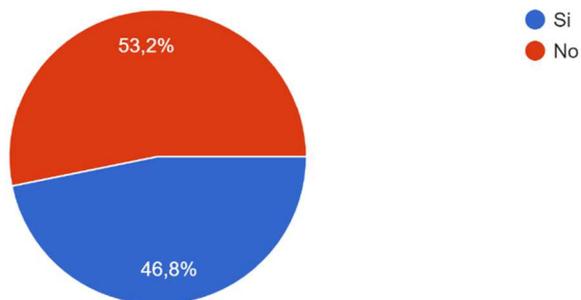


Como podemos observar, es indicativo que las personas salen a tomar algo con abundancia durante el verano. Por ello, y sin dejar atrás a esos consumidores matinales, creemos oportuno ampliar el horario del restaurante dando respuesta a aquellos clientes que buscan este ocio.

En la siguiente respuesta, se muestra como un 53% de los clientes están disconformes con el tipo de ocio que se ofrece en esta zona, por tanto, establecer una franja más nocturna evidencia lo comentado anteriormente.

¿Cubre tus necesidades el tipo de ocio que se ofrece en la playa de Poniente (Benidorm)?

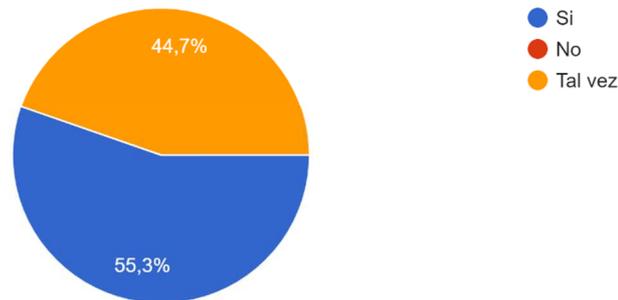
47 respuestas



Por otra parte, otra de las preguntas ha sido dirigida al estudio de la implantación de los “tardeos” que se pretenden realizar. Los resultados han sido evidentes y un 55% de los encuestados escogería esta zona para asistir a este tipo de eventos. El resto de los encuestados han dejado su respuesta en un “tal vez”, por lo que da a entender que esta playa sería la favorita para muchos en el momento de elegir dónde asistir.

Si se organizan "tardeos" en esta playa, ¿sería tu primera opción?

47 respuestas



Conclusiones de la encuesta

En conclusión, esta encuesta ha dejado varias respuestas bastante interesantes. En cierta medida, se ha conocido las necesidades de los consumidores y el vuelco que puede dar esta zona ante locales de otra temática e incluso, como ya se comentó anteriormente, la revalorización de la zona con nuevas edificaciones más modernas.

En un primer instante, entendemos que a partir de las respuestas número 1 y 2 del cuestionario, podemos obtener una ventaja competitiva por todos esos consumidores que salen más de vez en cuando durante el verano y aumentan su demanda en terrazas tomando algo y tratando de pasar un buen rato con amigos.

En cuanto a la pregunta número 3 que hemos querido reflejar en este trabajo, es la visión de esta falta de entretenimiento en esta zona. Mientras que la playa de Levante su mayor característica es, el entretenimiento y la vida social, Poniente se caracteriza más por ser un sitio más tranquilo. Aun así, muchos de los residentes de la avenida piensan que el tipo de ocio que se les ofrece queda bastante limitado. Como conclusión, quedan las respuestas de estos al ser cuestionados si acudirían a algún evento que se celebrase en la zona. Aunque como las características de su playa, algo más tranquilo y natural.

Por tanto, pensamos que queda reflejado la respuesta que hemos recibido y como a estas ideas se les puede dar luz e implementarlas. Al final, habrá que ver cómo se adoptan estas y ver de qué manera pueden resultar beneficiosas para el restaurante.

5.2 MARKETING MIX

El Marketing MIX engloba cuatro variables o elementos: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia también es conocida como "mezcla comercial" o las "4P's", debido a su origen anglosajón (price, product, place, promotion). También podemos definirlo como la estrategia de la empresa centrada en determinados aspectos internos que sirven para analizar algunos aspectos de su

actividad. Para E. Jerome McCarthy; “tradicionales para las compañías a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse metas u objetivos. Su profundo estudio y combinación serán la clave para las posteriores decisiones de la empresa en la búsqueda de futuros retos comerciales.”

5.2.1 PRODUCTO

Después de haber descrito el servicio que va a ofrecer el establecimiento y su modelo de negocio, se mostrará la carta del restaurante con todos los productos hasta la fecha. Acto seguido, se proporcionará una idea de menú nuevo y posibles productos que se vaya a implementar. Podemos destacar que los productos no variarán mucho en sí, si bien se hará un descarte de aquellos que se demanden menos y se introducirán algunos pequeños cambios para intentar probar su éxito.

Por otro lado, cabe destacar que aún quedan modificaciones a cerca del apartado de producto, aunque se tenga toda la información actual, la información provisional queda marcada por el devenir del negocio. Por ejemplo, la carta que nos reservamos para los licores aún debe ser estudiada y hacer un estudio de mercado específico para conocer la fijación de precios de estos productos, aunque no se optará por un precio caro.

En tercer lugar, es importante toda la presentación que se haga de este producto, aunque no haya imágenes actuales de platos terminados, queremos dar un vuelco a la imagen de la presentación con vajilla nueva y otro modo del acabado de los platos.

Por consiguiente, el método de la carta en principio va a ser físico como idea de mantener una presentación conservadora de lo que se ha hecho siempre, aunque cabe la posibilidad de realizar una carta digital de imágenes de los principales platos y especialidades. Esto, con el fin de ayudar al cliente poder ver de primera mano el producto y precisar un mejor pedido del producto. También se realizará una advertencia de posibles alérgenos de los productos para evitar posibles inconvenientes.

A continuación, se proporcionarán las imágenes tanto de la carta antigua como de la nueva provisional:

RESTAURANTE LOS CHIQUITOS

APERITIVOS

SARDINAS.....	9.50
CALAMARES.....	9.50
CHOPITOS.....	12.00
SEPIA.....	11.50
MEJILLONES AL VAPOR.....	8.50
MEJILLONES VINAGRETA.....	9.50
MEJILLONES TIGRES.....	12.00
BOQUERONES FRITOS.....	8.25
BOQUERONES EN VINAGRE.....	7.50
BERENJENAS FRITAS.....	7.50
CROQUETAS.....	8.75
PINCHO DE TORTILLA.....	2.75
PATATAS ALIOLI.....	4.50
ENSALADILLA RUSA.....	6.50
PATATAS BRAVAS.....	5.50
RACION DE QUESO.....	10.00
RACION DE JAMON SERRANO.....	12.00
ACEITUNAS RELLENAS.....	2.50
BOLSA PATATAS FRITAS.....	2.00
MONTADO DE LOMO.....	2.50
MONTADO DE LOMO CON QUESO.....	2.75

RESTAURANTE LOS CHIQUITOS

BOCADILLOS

BOCADILLO DE CHORIZO.....	3.75
BOCADILLO DE SALCHICHON.....	3.75
BOCADILLO DE QUESO.....	3.50
BOCADILLO DE JAMON YORK.....	3.95
BOCADILLO DE JAMON YORK Y QUESO.....	4.50
BOCADILLO JAMON SERRANO.....	4.50
BOCADILLO DE JAMON SERRANO Y QUESO.....	4.85
BOCADILLO DE TORTILLA FRANCESA.....	5.50
BOCADILLO DE TORTILLA ESPAÑOLA.....	4.50
BOCADILLO DE ATUN CON TOMATE.....	5.50
BOCADILLO DE LOMO.....	4.25
BOCADILLO DE LOMO CON QUESO.....	4.75
BOCADILLO DE PECHUGA DE POLLO.....	4.75
BOCADILLO DE PECHUGA DE POLLO CON QUESO.....	5.50
BOCADILLO DE SALCHICHAS.....	4.50
BOCADILLO DE FILETE DE TERNERA.....	6.50
BOCADILLO DE CALAMARES.....	5.50
SANDWICH VEGETAL.....	5.50
SANDWICH JAMON Y QUESO.....	4.50
HAMBURGUESA.....	6.50
HAMBURGUESA CON QUESO.....	6.75
HAMBURGUESA CON QUESO Y HUEVO.....	7.50
RACION DE PATATAS.....	4.75

Ilustración 17. Carta actual del restaurante 1 (Elaboración Propia)

RESTAURANTE LOS CHIQUITOS	
ENTRADAS	
1 ENTREMESAS	9.50
2 ESPARRAGOS CON MAYONESA	8.50
4 ENSALADA VARIADA (pequeña)	6.50
5 ENSALADA VARIADA (grande 2 personas)	8.50
2 SOPA DE COCIDO	5.50
16 TORTILLA FRANCESA CON PATATAS	7.50
17 TORTILLA FRANCESA (atun ó jamon york ó queso) CON PATATAS	9.50
19 HUEVOS FRITOS CON PATATAS	7.75
20 HUEVOS CON JAMON Y PATATAS	9.50
18 TORTILLA ESPAÑOLA	6.50
14 MACARRONES ó SPAGUETTI CON TOMATE	7.50
15 SPAGUETTI ó MACARRANONES CON BOLOGNESE	8.75
JAMON SERRANO Y QUESO	12.50
RACION DE TOMATE CON ACEITE	2.50
RACION DE ALIOLI	2.50
PLATOS	
21 BISTEK DE TERNERA CON PATATAS	9.50
22 ENTRECOT CON GUARNICION	16.50
23 CHULETAS DE CERDO CON PATATAS	8.50
24 CHULETAS DE CORDERO CON PATATAS	12.50
25 POLLO CON PATATAS	8.50
26 POLLO AJILLO CON PATATAS	8.75
27 PECHUGA DE POLLO A LA PLANCHA CON PATATAS	8.50
29 ESCALOPE CON PATATAS	9.50
30 HAMBURGUESA CON PATATAS	8.50
31 HAMBURGUESA CON QUESO Y PATATAS	9.50
32 RACION DE PATATAS FRITAS	4.75
PESCADOS	
33 LENGUADO A LA ROMANA	14.50
34 EMPERADOR A LA PLANCHA	11.50
35 MERLUZA A LA ROMANA	9.75
36 CALAMARES A LA ROMANA	9.50
37 PARRILLADA DE PESCADO Y MARISCO	28.00
38 GAMBON A LA PLANCHA (12 UNDS.)	20.00
39 CIGALAS A LA PLANCHA (12 UNDS.)	28.00
ARROCES	
40 PAELLA ALICANTINA (minimo 2 personas , precio por persona)	12.50
41 PAELLA MARINERA (" " " ")	12.75
42 ARROZ A BANDA (" " " ")	12.75
43 ARROZ NEGRO (" " " ")	11.50
44 ARROZ A LA CUBANA	9.50
FIDEUA (minimo 2 personas, precio por racion)	12.50



Ilustración 18. Carta actual del Restaurante 2 (Elaboración Propia)



RESTAURANTE LOS CHIQUITOS



ENTRANTES

GAZPACHO ANDALUZ	2,5
QUESO MANCHEGO	9
JAMÓN IBÉRICO	14
PATATAS ALIOLI	5,5
PINCHO TORTILLA DE PATATA	3,5
ENSALADILLA RUSA	7,5
PATATAS BRAVAS	6
CHOPITOS	14
CALAMARES	10,5
SEPIA	12
SARDINAS	11,5
BOQUERONES FRITOS	9
MEJILLONES AL VAPOR	12
GAMBAS AL AJILLO	13
PULPO A LA GALLEGA	18
CROQUETAS DE JAMÓN IBÉRICO (6 UDS.)	7
HUEVOS ROTOS CON JAMÓN IBÉRICO Y PIMIENTOS DE PADRÓN	11,5

ENSALADAS

DÉNIA	12
<i>Aguacate, salmón, queso crema, lechuga, tomate cherry, pasas y cebolla crujiente con salsa de mango.</i>	
BENIDORM	12
<i>Pollo Crispy, parmesano, tomate, lechuga, huevo poché, cebolla caramelizada aliñada con vinagreta de mostaza y miel</i>	
JÁVEA	12
<i>Aguacate, mango, fresas, rulo de cabra, queso feta, tomate cherry, cebolla crujiente y nueces aliñada con vinagreta de lima y cilantro.</i>	
ALTEA	12
<i>Queso gorgonzola, queso cheddar, queso de cabra, queso azul, picatostes, pasas con fresas y aliñada con vinagreta francesa.</i>	

ARROCES

ARROZ A BANDA	13
ARROZ DEL LEVANTE	15
PAELLA VALENCIANA	14
FIDEUA MARINERA	14
ARROZ NEGRO	13
ARROZ PLUMA Y SECRÉTO IBÉRICO	16

PESCADOS

EMPERADOR A LA PLANCHA	13
MERLUZA A LA ROMANA	13
LENGUADO A LA PLANCHA	15
GAMBÓN ROJO <i>12 Uds.</i>	19
CIGALAS A LA PLANCHA <i>12 Uds.</i>	28

CARNES

ENTRECOT (350G.)	16
PECHUGA DE POLLO A LA PLANCHA	9
ESCALOPE DE POLLO	9,5
ESCALOPE DE CERDO	10,5
CACHOPO DE TERNERA CON JAMÓN IBÉRICO Y QUESO	14
HAMBURGUESA "BLACK ANGUS"	14,5
<i>Rulo de cabra, rúcula, cebolla roja y mermelada de arándanos.</i>	

POSTRES

TARTA DE QUESO Y ARÁNDANOS	4,5
TIRAMISÚ	4
FLAN DE HUEVO	3,9
CREMA CATALANA	4
BOLA DE HELADO <i>2 bolas de helado</i>	2,5

Ilustración 19. Carta Nueva del Restaurante 1 (Elaboración Propia)

BEBIDAS

AGUA PEQUEÑA	1,5
AGUA GRANDE	2
COCA-COLA	2
NESTEA	2,2
AQUARIUS	2,2
FANTA	2
ZUMO PIÑA, MELOCOTÓN	1,8
ZUMO NARANJA NATURAL	2,5
SPRITE	2
BITTER KAS	2

CERVEZAS

CAÑA	2
PINTA	2,80
TERCIO MAHOU	2,50
TERCIO HEINEKEN	2
TERCIO ÁGUILA	2,50
TERCIO ALHAMBRA RESERVA	3

VINO TINTO

DE LA CASA	2,5	14,5
RAMÓN BILBAO	2,75	16
ÁBALOS	2,5	12
CASTILLO PENAFEL CRIANZA	3	18
CASTILLO PENAFEL ROBLE	2,5	14
BERONIA	2,5	13
PAGO DE LOS CAPELLANES		33
ARTADI		32

VINO BLANCO

VEGA REINA- VERDEJO	2	12
DILEMA- VERDEJO	2	12
ONIÑAS DE MAR-ALB.	2,5	12,5
FINCAS DEL MAR-CHARD.	2,5	2,5
MAR DE FRADES-ALB.		20
VIÑA SALCEDA		16
MARTÍN CODAX		16

VINO ROSADO

PRINCIPE DE VIANA	2	9
NAVARRO FRUTO NOBLE	2	10
LAMBRUSCO	2	12
AGUJA CHIVITE LAS FINCAS		12,5

CAVAS

ANNA-CODORNIU		11
ROGER DE FLOR		15
JUVÉ & CAMPS		35
MOËT & CHANDON		60

CAFÉS

SOLO		1,25
CORTADO		1,5
CON LECHE		1,75
CAPUCCINO		2
AMERICANO		2

AVDA. VICENTE LLORCA
ALOS, 11- BENIDORM

TELÉFONO. 965853059

Ilustración 20. Carta del nuevo restaurante 2(Elaboración Propia)

5.2.2 PRECIO

A la hora de fijar los precios hemos querido mantener la franja que teníamos hasta ahora, realizando un pequeño incremento debido a factores externos como subidas de gastos de luz o el IPC que provocan que el producto se encarezca. Asimismo, este pequeño incremento también permitirá costear la inversión en la remodelación del local en un medio plazo. También, para fijar los precios nos hemos apoyado en los precios de la carta anterior y, en otros establecimientos, tanto como de la competencia más directa como de otros negocios similares que tenían el mismo producto, además se han tenido en cuenta factores como, por ejemplo, la localización del restaurante.

Por otro lado, cabe destacar que la estrategia que se ha utilizado en este sentido ha sido el ofrecimiento de *más por lo mismo*, ampliando nuevos productos y la opción de los nuevos servicios a un precio bastante similar al que se venía dando.

Por último, para tener una imagen más significativa de los precios, se ha realizado una tabla para detallar los productos por categorías:

CATEGORÍA	PRODUCTO	PRECIO
Entrantes	Gazpacho Andaluz	2,5
	Queso Manchego	9
	Jamón Ibérico	14
	Patatas Alioli	5,5
	Pincho Tortilla de Patata	3,5
	Ensaladilla Rusa	7,5
	Patatas Bravas	6
	Chopitos	14
	Calamares	10,5
	Sepia	12
	Sardinas	11,5
	Boquerones Fritos	9
	Mejillones al Vapor	12
	Gambas al Ajillo	13
	Pulpo a la gallega	18
	Croquetas de Jamón Ibérico	7
Huevos rotos	11,5	
Ensaladas	Denia	12
	Benidorm	12
	Jávea	12
	Altea	12
Arroces	A Banda	13
	Del Levante	15
	Paella Valenciana	14
	Fideua Marinera	14

	Arroz Negro	13
	Pluma y secreto ibérico	16
Pescados	Emperador	13
	Merluza	13
	Lenguado	15
	Gambón Rojo	19
	Cigalas	28
Carnes	Entrecot	16
	Pechuga de pollo	9
	Escalope de pollo	9,5
	Escalope de cerdo	10,5
	Cachopo de ternera con jamón ibérico y queso	14
	Hamburguesa Black Angus	14,5
Postres	Tarta queso y arándanos	4,5
	Tiramisú	4
	Flan de huevo	3,9
	Crema catalana	4
	Bola de helado	2,5
Bebidas	Agua Pequeña	1,5
	Agua Grande	2
	Coca-cola	2
	Nestea	2,2
	Aquarius	2,2
	Fanta	2
	Zumo	1,8
	Zumo natural	2,5
	Sprite	2
	Bitter Kas	2
Cervezas	Caña	2
	Pinta	2,8
	Tercio Mahou	2,5
	Tercio Heineken	2
	Tercio Águila	2,5
	Tercio Alhambra Reserva	3
Vinos	Tinto	Copa/Botella
	De la casa	2,5 /14,5
	Ramón Bilbao	2,75 /16

	Ábalos	2,5 /12
	Castillo Penafel Crianza	3 /18
	Castillo Penafel Roble	2,5 /14
	Beronia	2,5 /13
	Pago de los Capellanes	33
	Artadi	32
	Blanco	
	Vega Reina-Verdejo	2 /12
	Dilema-Verdejo	2 /12
	Oniñas de mar-Albariño	2,5/12,5
	Fincas del mar-Chardonnay	2,5/12,5
	Mar de Frades-Albariño	20
	Viña Salceda	16
	Martín Codax	16
	Rosado	
	Principe de Viana	2/9
	Navarro Fruto Noble	2/10
	Lambrusco	2 /12
	Aguja Chivite Las Fincas	12,5
	Cavas	
	Anna-Codorniu	11
	Roger de Flor	15
	Juvé&Camps	35
	Moét&Chandon	60
Cafés	Solo	1,25
	Cortado	1,5
	Con Leche	1,75
	Capuccino	2
	Americano	2

Tabla 3: Clasificación de los productos por categoría y precio (Elaboración Propia)

5.2.3 DISTRIBUCIÓN

Restaurante Los Chiquitos ofrecerá su servicio principalmente a través de su local situado en la ya mencionada dirección. En principio, la estrategia de distribución va a continuar siendo la misma y no se harán grandes cambios en este apartado. Entre nuestra filosofía, se pretende mantener una línea de no aplicar nuestro servicio en ninguna plataforma digital, esto se debe a un motivo de querer mantener nuestro servicio solo en el restaurante y, tratar de mantener una “exclusividad” con la que el consumidor tenga que acercarse al establecimiento en el caso de querer consumir cualquiera de los productos que ofrecemos.

Por otro lado, y al no existir un gran número de intermediarios que nos aprovisionen trata de un canal de distribución corto y propio, el actor principal es un minorista que gestiona los recursos por el mismo.

En cuanto al transporte utilizado, como bien hemos dicho, este negocio se viene administrando así mismo, tan solo participan un pequeño número de proveedores que abastecen al restaurante desde su reparto. Las principales compras se realizan a través de un vehículo particular, ya que el restaurante es un negocio pequeño que no puede mantener inmovilizado material de la propia compañía.

Por otro lado, los clientes también podrán contactar con el restaurante, a través de los siguientes medios que habrá disponibles:

1. **Redes sociales:** el perfil creado en la red social Instagram aparte de realizar un trabajo de visualización de nuestro servicio, también estará disponible para atender posibles quejas, críticas, recomendaciones o inquietudes. Todo ello, para tener una comunicación directa con el cliente y que se sienta atendido, aunque no esté en el local.



Ilustración 21. Perfil red social Instagram cuenta del restaurante (Instagram)

2. **Correo Electrónico:** habrá disponible un correo electrónico disponible para tratar con clientes y, sobre todo, para trabajar con los proveedores.
3. **Teléfono del local:** otro medio más tradicional será mantener disponible el número de teléfono para atender a los clientes ante cualquier motivo, si bien estará activo durante el horario estipulado en el que el negocio esté abierto.

Por consiguiente, vamos a hablar de las decisiones sobre el punto de venta. En este apartado no queremos realizar grandes cambios, la distribución de las mesas será más o menos la misma y la

manera de atenderlas de la misma manera, aunque en cierta medida la organización del punto de trabajo cambiará con la reforma que realicemos. Años atrás, se trabajaba con una barra en la que se ofrecían multitud de tapas y pinchos con las que el cliente se acercaba para demandar su mejor opción, esto suponía una gran multitud de gente de pie comiendo y bebiendo en el establecimiento. Este modo de consumir fue cambiando con el paso del tiempo, hasta que actualmente, existe una barra con una visibilidad poco expresiva. A partir de aquí, este será uno de los mayores cambios en este sentido, tratando de exponer una barra con mayor visibilidad y cambiando su orientación. Con la nueva reforma se tratará de exponer una mayor visibilidad a esta parte del establecimiento, tratándola de transformar en un punto que sea más visible y el centro del negocio, aunque se mantendrá el servicio en mesa y el orden de los clientes en su asiento, tanto para cumplir con las medidas de los protocolos COVID como para mantener una estética que evite conglomerados. Este hecho, puede variar a la hora de los “tardeos”, si realmente se pueden terminar realizando si las medidas legisladas lo permiten. Esta variación en la decisión del punto de venta para estas festividades tiene que ver con la intención de aumentar la productividad y aligerar el servicio en este determinado momento.

5.2.4 PROMOCIÓN

La variable promoción hace referencia a las técnicas que se utilizan para tratar de captar la atención del cliente. Desde el Restaurante Los Chiquitos, no tenemos una política agresiva de promoción, ni la tendremos, aún con esto, en un medio plazo trataremos de emplear ciertos procedimientos para lograr una mayor popularización que nos acerque a unos objetivos que vamos a marcar. Como muestra de ello, nuestra intención va a ser tratar de ofrecer nuevos incentivos a los consumidores para aumentar la adquisición de nuestros productos. Nuestra idea es ocupar un puesto mayor entre la competencia actual y adquirir una mayor cuota de mercado. En este sentido, tenemos claro que es preciso dosis de novedad e innovación y con ello, promocionar algunas actividades con las que el cliente se vea atraído para ser partícipe de la compañía. Las acciones que se nombrarán y desarrollarán a continuación, son las que se han escogido como acciones claves para promocionar y dar a conocer a Los Chiquitos al mayor público posible.

A partir de esta teoría, fijaremos una serie de objetivos que nos ayuden a conseguir a que la promoción de la empresa se traduzca en el cumplimiento de estos y por consecuente, lograr un éxito adicional. Los principales objetivos son:

- Incrementar las ventas en un 20% a partir de la ampliación de horario y los nuevos servicios previstos.
- Potenciar la marca a través de actividades que creen tendencia y convertir al establecimiento en un fenómeno viral.
- Mantener una ratio de liquidez cercano a un 1,5 para posibles nuevas acciones que queramos introducir para continuar con posibles nuevas campañas de promoción.
- Fidelizar a un nuevo perfil de cliente situado en un rango de entre 25-40 años.

- Introducir nuevos productos en la ampliación de horario para abastecer a la campaña de promoción.

De la misma forma, toda la publicidad que se consiga será a través del tradicional método boca a boca, aunque también será efectiva aquella que se consiga a través de la red social Instagram. El mensaje que transmitiremos a través de nuestras redes sociales estará siempre relacionado con las actividades que determinemos. Por tanto, otro de los objetivos, aunque más secundario, será conseguir más seguidores en esta red social para nutrirnos de posibles nuevos clientes potenciales.

Entre todas las técnicas posibles para cumplir los objetivos anteriores, emplearemos la creación de organización de eventos, con la intención de crear ese fenómeno viral que buscamos. Estas actividades derivarán en la organización de “tardeos” y contratación de artistas musicales, especialmente durante los fines de semana de la etapa veraniega.



*Ilustración 22. Promoción realizada para la campaña #BenidormTeEspera promovida por Ayuntamiento de Benidorm.
(Elaboración Propia)*

6. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son un departamento que trata de gestionar todo lo relacionado con el capital humano del que dispone la empresa. En este sentido, incluye actividades como el reclutamiento, la selección y contratación e incluso la bienvenida, formación y promoción de los empleados.

Hasta este momento, el negocio no ha tenido un departamento definido en este aspecto, lo normal en un negocio pequeño que es administrado por su propietario. Aun así, cabe destacar que entre las personas que han sido escogidas durante las últimas campañas siempre se han creado lazos y han sido bienvenidas para trabajar de nuevo. Esta cultura se pretende seguir manteniendo y, como detallamos en puntos anteriores se va a hacer bastante hincapié en crear un equipo sólido que permita mantener un nivel de eficiencia en el negocio. La gestión del personal será un aspecto importante y una de las llaves del nuevo restaurante Los Chiquitos.

Por otro lado, queremos detallar que el equipo actual está formado por 3 trabajadores fijos y, en temporada alta se suelen contratar de dos a tres trabajadores más, según las necesidades. En cuanto al reclutamiento, casi siempre ha sido contratar a jóvenes sin demasiada experiencia en el sector, generalmente estudiantes que buscaban un contrato temporal para la temporada de verano. La idea es continuar en la misma dirección, dar la oportunidad a jóvenes con energía y buenos modales que entiendan las necesidades del consumidor de playa.

Otro punto relevante que destacar son las tareas del gerente, actualmente mi padre sr. Ángel Cabo Jiménez cumplirá 56 años en breve y su intención es no seguir en activo muchos años más, por lo que la gerencia pasaría las manos de su hijo, autor de este trabajo. Asimismo, pensando en el futuro y en las necesidades de este apartado, se contratará un encargado para ser la voz que transmita al gerente las noticias e incidencias que ocurran en la compañía, este será el primer elemento que se encuentre por debajo del gerente en un hipotético organigrama. Pensando en las otras dos empleadas que conforman el equipo, debemos tener en cuenta que a la actual cocinera le faltan pocos años para llegar a su jubilación, por lo que queremos contratar un nuevo ayudante de cocina proveniente de una escuela de cocina para que sea formado con nuestros métodos de trabajo y la filosofía del negocio. A esto sumamos, la oportunidad de encontrar un empleo estable para una larga duración de años si se cumplen todos los objetivos. A este capital humano, se pretende sumar tres o cuatro empleados más, según las necesidades del momento, aunque se haya detallado que se buscará gente joven, principalmente estudiantes, también se tratará de dar cabida a alguna persona que busque una estabilidad en el mercado, aunque su edad sea algo superior.

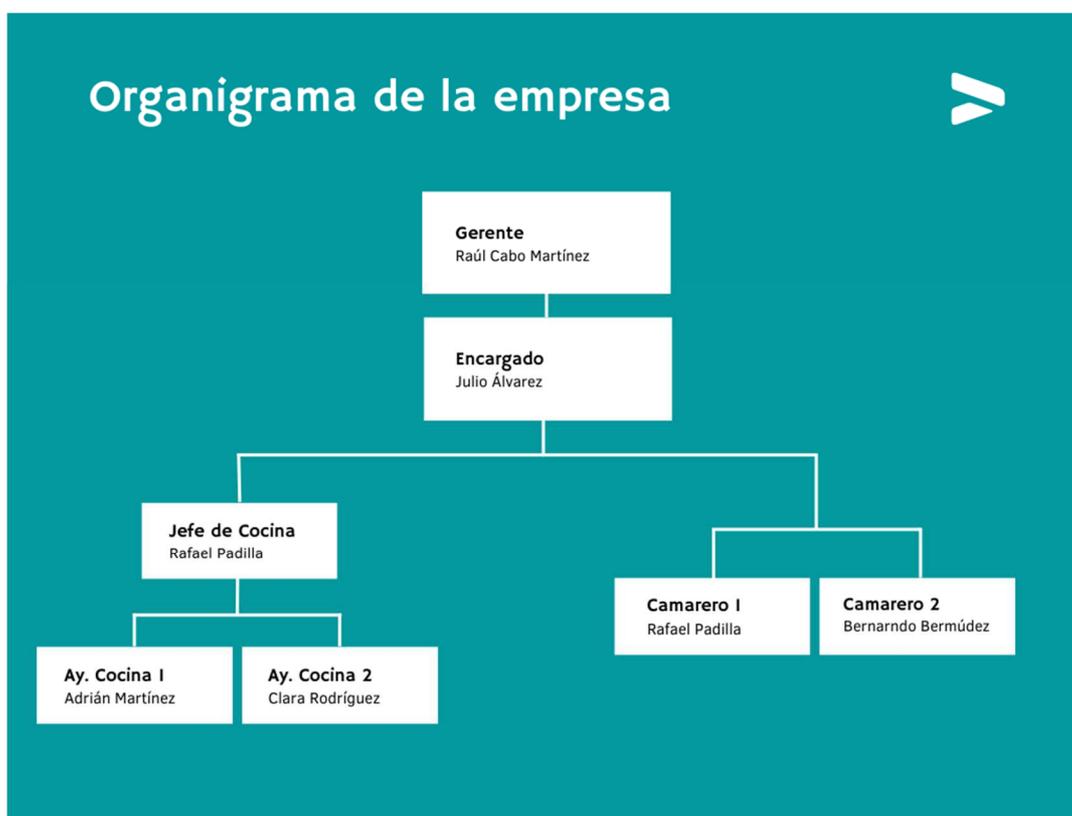


Ilustración 23. Organigrama de la empresa (Elaboración Propia)

A continuación, detallaremos unas tablas que representarán los sueldos y costes de los empleados de los próximos 4 años, estas tablas servirán para ser vinculadas con el punto del plan financiero y calcular provisiones de gastos de personal. De manera previa, mencionamos que con el fin de dar una mejor salud financiera a la empresa y teniendo en cuenta los gastos que se tendrán al principio de la nueva apertura, el gerente no cobrará sueldo por la actividad económica durante los dos primeros años, a partir de ese momento se hará un reajuste y recibirá una cantidad asequible dependiendo de los resultados del ejercicio de los años siguientes. Los datos serán una cantidad aproximada de las nóminas que se han entregado hasta el momento.

Costes salariales

Trabajador	Fecha Alta	Sueldo Bruto Mensual	Retención %	Retención €	Líquido mes	Seg. Social %	Seg. Social
Encargado	2023	1685.27	4.70%	79.21	1208.34	23.60%	397.72372
Jefa de Cocina	2023	1685.27	4.70%	79.21	1208.34	23.60%	397.72372
Ayudante de Cocina 1	2023	1329.36	3.60%	47.86	1019.62	19.70%	261.88392
Ayudante de Cocina 2	2023	1329.36	3.60%	47.86	1019.62	19.70%	261.88392
Camarero 1	2023	1329.36	3.60%	47.86	1019.62	19.70%	261.88392
Camarero 2	2023	1329.36	3.60%	47.86	1019.62	19.70%	261.88392

Tabla 4. Representación de los costes salariales (Elaboración Propia)

Los costes salariales ascenderían a 8.687,98€ bruto mensual, teniendo en cuenta que lo hemos planificado como si se tratase del momento cúlspide de la temporada, estos costes serán menores en el momento que disminuya la demanda. Por otra parte, se han establecido unos porcentajes de retenciones y seguridad social estándar.

7. MODELO SOCIETARIO

En este apartado, detallaremos todos los documentos necesarios para la creación de nuestra empresa. Aunque no se trata de una empresa de nueva creación, ya que se fundó hace más de cinco décadas, sí que habrá que realizar un par de modificaciones. Desde su fundación ha existido un único propietario que ha tributado todos sus impuestos como autónomo. A partir de aquí, el modelo societario va a dar un pequeño giro, convirtiendo a la nueva empresa en una S.L.U (Sociedad Limitada Unipersonal). En primer lugar, liquidaremos todas las partidas pendientes relacionadas con la anterior compañía, todo ello para no tener ningún tipo de problema. Luego, inscribiremos una nueva empresa en el Registro Mercantil, así también, seremos capaces de aprovecharnos de todos los beneficios que se le ofrecen a una nueva empresa. De esta forma, limitaremos la responsabilidad del único socio futuro al capital aportado a la sociedad. En este caso, el capital que aportaremos será de ... €, provenientes de unos ahorros familiares combinados con parte del capital de la vigente compañía. Por otro lado, este socio se dará de alta como autónomo y tendrá que pagar 60€/mes durante los dos primeros años, tarifa plana para nuevos autónomos que se solicita en la seguridad social. A partir de aquí, este gasto ascenderá a una cantidad de 289€ según la ley vigente una vez transcurrido dicho periodo.

A continuación, a la hora de definir los impuestos que se deberán pagar a final de cada año, debemos de tener en cuenta que este tipo de sociedades tributan por:

- Impuesto de sociedades: La empresa pagará un 15% durante los dos primeros años, ascendiendo a un 25% a partir del tercero.
- IVA: Se trata del impuesto sobre el valor añadido que se pagará en todas y cada una de las transacciones económicas que realice la empresa.

Por otro lado, para constituir la empresa podemos hacerlo por diferentes vías, tanto online como de manera presencial. En este primer caso, se deberá realizar a través del portal CIRCE. A la hora de poder constituir una empresa del modelo SLU, debemos tener en cuenta una serie de pasos que detallaremos a continuación:

- Solicitud de certificado de denominación social
- Realizar aportación dineraria deseada
- Redactar los estatutos de la sociedad
- Registro con escritura pública ante notario
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Solicitar el CIF en la oficina de Hacienda
- Registrar la empresa en el Registro Mercantil

Una vez definidos estos puntos ya podríamos constituir nuestra empresa, aunque para poder comenzar la actividad es necesario realizar otra serie de acciones que nombraremos a continuación:

- Alta en el censo de empresarios
- Registrarse en el impuesto grabado sobre actividades económicas
- Darse de alta como autónomo en régimen de socio trabajador
- Obtener el DUE (Documento único electrónico)

8. PLAN FINANCIERO

Una vez llegados hasta aquí, es el momento de conocer cuantitativamente las características del modelo de negocio que deseamos implantar. En los siguientes puntos, detallaremos el estudio económico-financiero que hemos realizado con un fin de desarrollar una estructura de costes y como no, conocer la viabilidad del proyecto. Dicho plan, se ha desarrollado para comenzar en la fecha de mayo de este mismo año. Para más información, el estudio se ha realizado con la herramienta Modeleva, que se trata de un modelo de evaluación económica.

Estrategia de Producto

En este apartado, hemos querido ampliar dos líneas más al negocio. Anteriormente, como bien hemos comentado a lo largo del trabajo estábamos funcionando con tan solo una línea que era la de las comidas. Por tanto, hemos decidido aumentar la explotación del negocio y crear dos nuevas líneas; una de ellas, será la del desayuno (línea 1). La intención de incrementar el horario de actividad traerá consigo nuevos productos para las primeras horas tratando de explotar más si cabe la terraza. En un principio y a la espera de analizar el comportamiento de esta línea, serán aquellos básicos tales como tostadas, zumos, cafés... Además, realizando una previsión de ventas, pretendemos que la cifra en esta línea ascienda a unos 25.000€. En segundo lugar, la línea principal en la que se basa el negocio (línea 2) se caracterizará por la información que aportamos en el apartado de producto del plan de marketing. Las ventas iniciales que pretendemos alcanzar serán por valor de unos 180.000€ para el año 1, aunque tenemos intención de ampliar esta cifra para los siguientes años una vez que hayamos creado una mayor repercusión. Por último, la línea 3 ha sido definida como la elaboración de copas y cócteles, aunque desconocemos el éxito que supondrá esta línea, estoy bastante convencido que puede ayudar tanto al restaurante como a la zona. Además, la idea de añadir los mencionados tardeos durante los fines de semana puede añadir ingresos extra a esta línea. Sus ventas han sido estimadas en 28.000€, aunque cabe destacar que no hemos tenido en cuenta los tardeos, puesto que en un principio se tratarían de acciones puntuales hasta comprobar la repercusión que pueden tener.

Estrategia de Capital

En lo referido a las inversiones de inmovilizado material, se ha decidido realizar una gran inversión en el apartado de maquinaria. Como comentamos con anterioridad, una de las ventajas de las que disponíamos era la propiedad del local. Con todo ello, y con el local ya amortizado, consideramos necesario realizar una gran remodelación en aspectos como la maquinaria de la cocina y nuevas neveras y congeladores. Otro de los aspectos importantes de las inversiones será la cantidad destinada a mobiliario, empleando una inversión no muy significativa ya que la idea es implantar un nuevo aspecto con materiales de un precio más asequible y reciclados que le den al local un toque más *hippie* y *surfero*. Por otro lado, también se realizará una inversión en aplicaciones informáticas para dotar al negocio de un nuevo software que permita optimizar las operaciones. Por último, la inversión correspondiente al otro inmovilizado material tiene que ver con un cargo de uniformes que se hará para encontrar homogeneidad entre el personal de la empresa. En el apartado de la financiación, podemos decir que la estrategia ha sido financiar todos los cambios con financiación exclusivamente propia, es decir, autofinanciación. Por ello, contaremos con unas reservas de años anteriores y posibles nuevas aportaciones de socios. Además, teniendo en cuenta las reservas que se generan en el balance que presentamos a continuación, y que comportan un aumento a lo largo de los años,

valoraremos continuar invirtiendo para que el negocio no se quede atrás y mantengamos nuestros estándares de calidad como se merece.

Plan de Inversión en Activos No Corrientes	2022	2023	2024	2025	2026
Inmovilizado Intangible	1000	200			
Aplicaciones Informáticas	1000	200	0	0	0
Inmovilizado material	105300				
Mobiliario	5000	2000	0	0	0
Maquinaria	100000	10000	0	0	0
Otro Inmovilizado Material	300	200	0	0	0
Total	106300				

Tabla 5. Plan de Inversión en Activos No Corrientes (Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, cabe destacar que el desarrollo del modelo se ha basado en tres escenarios que detallan las posibles variaciones que se puedan producir en los resultados finales. Estos escenarios van desde una perspectiva más pesimista hacia una más optimista, teniendo en cuenta variables como; la inversión final, el crecimiento de la empresa, el precio de sus productos, los diferentes costes (variables, fijos y financieros) o el volumen de actividad que se desarrolle. Las variaciones que se han aplicado para su resolución no van más allá de un 10% en algún caso específico, por ejemplo, en el caso de la inversión si hemos aplicado este porcentaje mayor al no conocer la inversión real que costaría la maquinaria para el establecimiento, ya que suelen ser máquinas con un precio elevado. Sin embargo, para las demás variables los porcentajes varían entre un 1% y un 5%, incluso para el apartado de la actividad he sido bastante optimista y no he aplicado una variación muy amplia. También, cabe destacar que entre los 3 escenarios existe una diferencia en el VAN de entre unos 70.000€, lo que quiere decir que finalmente han salido unos resultados bastante ajustados, manteniendo cierta lógica entre ellos.

	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	246,533	210,574	246,533	282,125
TIR	32,80%	29,48%	32,80%	33,05%
IR Capital	10,77%	9,93%	10,77%	10,58%

Tabla 6. Van y Tir (Elaboración Propia)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Con el fin de tener una imagen del desempeño económico de la empresa, se ha desarrollado una simulación de la cuenta previsional de pérdidas y ganancias en relación con los objetivos de nuestro negocio. Esos ingresos de explotación derivan de los ingresos de las tres líneas de negocio previstas, fijando unas ventas iniciales de 24.000 servicios anuales de la línea 1 a un precio medio de 7€, 180.000 servicios de la línea 2 con un precio medio de 20€ y 28.000 servicios de la línea 3 a un precio medio de 12€. Los costes variables vienen dados por los costes de las materias primas y, los costes fijos por los costes de variables como el personal, seguros y tributos o suministros. Además, un punto muy importante es que el resultado del ejercicio parte desde su primer año con un valor positivo, y así se

desarrolla a lo largo de los años. A continuación, mostramos las tablas que hacen referencia a las cuentas de pérdidas y ganancias respecto a los tres escenarios:

Escenario base:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de Explotación	4104000	4480747	4941520	5519956	6005972
Costes Variables	4007200	4375061	4825669	5383875	5853985
Margen Bruto	96800	105686	115851	136081	151986
Costes Fijos	62000	82150	87135	92363	97905
BAIT	34800	23536	28716	43717	54081
Gastos Financieros	7676	5613	6224	6877	7413
Ingresos Financieros	25675	61898	66473	73786	82526
BAT	52799	79821	88965	110526	129194
Base Imponible	52799	79821	88965	110526	129194
Impuestos	7920	11973	13345	16579	19379
BDT	44879	67848	75620	93947	109815
Resultado del Ejercicio	44879	67848	75620	93947	109815

Escenario pesimista:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de Explotación	4310842	4710689	5201161	5818887	6336146
Costes Variables	4215982	4607031	5087476	5684444	6185481
Margen Bruto	94860	103658	113685	134443	150664
Costes Fijos	63240	83793	88878	94211	99863
BAIT	31620	19865	24807	40233	50801
Gastos Financieros	8119	6020	6667	7453	7868
Ingresos Financieros	26847	64528	69441	77468	86724
BAT	50347	78373	87852	110247	129657
Base Imponible	50347	78373	87852	110247	129657
Impuestos	7552	11756	13137	16537	19449
BDT	42795	66617	74445	93710	110208
Resultado del Ejercicio	42795	66617	74445	93710	110208

Escenario optimista:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de Explotación	4813992	5271225	5835864	6552265	7147654
Costes Variables	4715676	5163571	5717598	6410751	6988144
Margen Bruto	98316	107654	118266	141513	159510
Costes Fijos	62620	82972	88007	93287	98884
BAIT	35696	24683	30260	48226	60626
Gastos Financieros	8964	6658	7363	8283	8792
Ingresos Financieros	30182	72242	78465	87753	98529
BAT	56915	90767	101361	127696	150363
Base Imponible	56915	90767	101361	127696	150363
Impuestos	8537	13615	15204	19154	22554
BDT	48377	77152	86157	108542	127808
Resultado del Ejercicio	48377	77152	86157	108542	127808

Tablas 7,8 y 9. Cuentas de pérdidas y ganancias (Fuente: Elaboración Propia)

Balance

A continuación, se muestra el balance correspondiente al escenario base generado por el propio modelo:

Tabla 10. Balance de la empresa (Fuente: Elaboración Propia)

Balance	2022	2023	2024	2025	2026
Activo No Corriente	106300	119232	119232	119232	119232
Inmovilizado Material	105300	118020	118020	118020	118020
Inmovilizado Intangible	1000	1212	1212	1212	1212
Activo Corriente	1029266	1104752	1212867	1366424	1492036
Existencias	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0
Excedente Tesorería	1029266	1104752	1212867	1366424	1492036
Hacienda Deudora IVA	0	0	0	0	0
Total Activo	1135566	1223984	1332099	1485656	1611268
Patrimonio Neto	1107760	1175608	1278582	1424137	1542952
Capital	1062881	1062881	1090235	1141843	1150843
Reservas	44879	112727	188347	282294	392109
Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	27807	48377	53717	61519	68316
Hacienda Acreedora IVA	19887	36404	40172	44940	48937
Hacienda Acreedora IVA	7920	11973	13345	16579	19379
Otras Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0
Total Patrimonio Neto y Pasivo	1135566	1223984	1332099	1485656	1611268

Rentabilidad Económica

Como podemos observar en la gráfica, la rentabilidad económica (BAIT/ACTIVO) de la empresa va a girar en torno a un 3% de manera constante a lo largo de los años. También vemos, como el segundo año comporta un ligero descenso, esto se debe al descenso que ocurre en el BAIT el segundo año como consecuencia del incremento de los costes fijos, a partir de ahí, ocurre un ligero aumento que se va a mantener constante durante el resto de los años.



Ilustración 23: Rentabilidad Económica (Elaboración Propia)

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera mide la división entre el beneficio neto de la empresa y los recursos propios empleados por la empresa. Este dato, se mantiene con una constancia bastante marcada y es que, al no utilizar recursos ajenos el divisor va a mantenerse siempre en la misma cifra, por lo que su aumento viene dado por el beneficio generado de cada año.



Ilustración 24: Rentabilidad Financiera (Elaboración Propia)

VAN y TIR

El VAN es un indicador financiero que determina si la inversión es rentable y si se recuperará la inversión establecida. Lo primero de todo, es destacar que con los datos aplicados la cifra del VAN ha salido positiva, lo que quiere decir que la inversión realizada se va a recuperar. En nuestro caso, la cifra VAN correspondiente al escenario base asciende a 246.533€, una cifra de lo más considerable teniendo en cuenta el negocio en el que estamos trabajando. Este valor que consideramos óptimo se debe a la inversión a establecer, cifra que no asciende en exceso teniendo en cuenta la existencia del local ya amortizado. Como dijimos en párrafos anteriores, la diferencia entre los diferentes escenarios no supone una gran diferencia, detalle importante para conocer con mejor precisión los resultados finales del proyecto.

Por otro lado, la TIR que se trata de la tasa interna de retorno, muestra el tipo de interés necesario para que el VAN sea igual a 0. Por lo tanto, el porcentaje de beneficio de rentabilidad interna que se obtiene de la inversión. En nuestro caso, ronda el 30% en los tres escenarios planteados siendo superior al coste medio ponderado (12,4%), por lo que se trata de un proyecto con un retorno más que atractivo. A continuación, la tabla que representa los valores que comentamos:

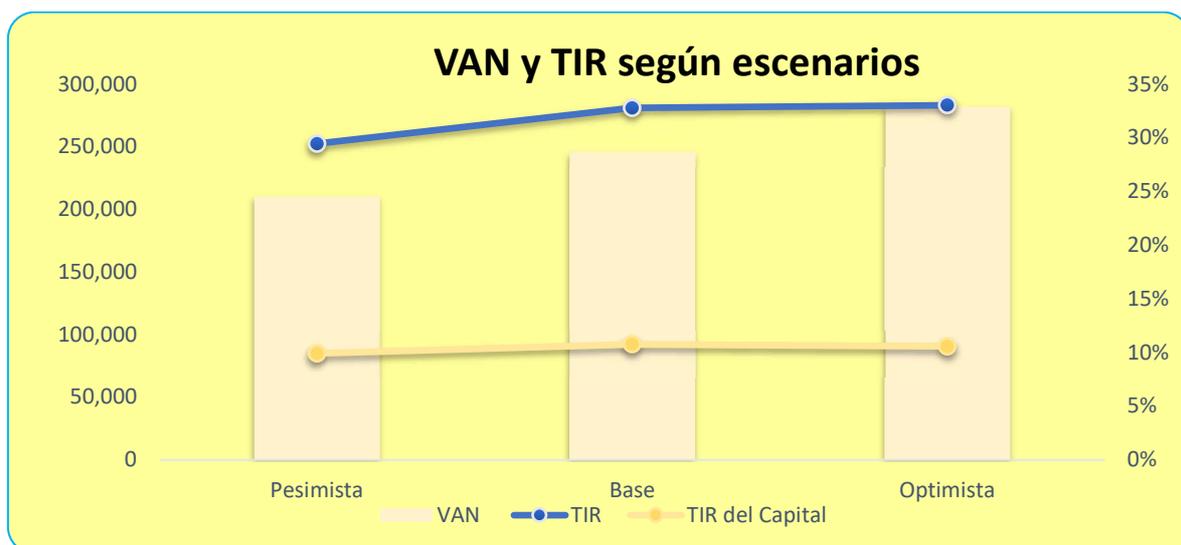


Ilustración 25. Van y Tir según escenarios (Elaboración Propia)

9. SISTEMAS DE CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA

Una vez definidos todos los apartados anteriores, ha llegado la hora de construir un plan de seguimiento para corroborar que todas las acciones de la empresa vayan siguiendo una cumplimentación correcta. Es decir, cómo vamos a controlar nuestro negocio y asegurarnos de que vamos por el camino correcto. Con esta idea, vamos a establecer una serie de indicadores que informen acerca del grado de cumplimiento de dichos objetivos:

- Número de ventas realizadas por categoría y producto
- Valoración de las reseñas en Google y estrellas obtenidas
- Incremento de los clientes de una temporada a otra
- Días y franjas horarias de mayor consumo en el local
- Gratitud personal de los clientes

Por otra parte, también cabe remarcar los objetivos que propusimos en el apartado de promoción como parte del control del éxito de la compañía, estos son:

- Incrementar las ventas en un 20% a partir de la ampliación de horario y los nuevos servicios previstos.
- Potenciar la marca a través de actividades que creen tendencia y convertir al establecimiento en un fenómeno viral.
- Mantener una ratio de liquidez cercano a un 1,5 para posibles nuevas acciones que queramos introducir para continuar con posibles nuevas campañas de promoción.
- Fidelizar a un nuevo perfil de cliente situado en un rango de entre 25-40 años.
- Introducir nuevos productos en la ampliación de horario para abastecer a la campaña de promoción.

Puede ser que alguno de estos objetivos no llegue a cumplirse. Por dicho motivo se ha desarrollado un plan de contingencia que está estrechamente relacionado con las acciones de promoción redactas, y es que en caso de no conseguir alcanzar alguno de estos, trataremos de centrar todos nuestros esfuerzos en dos vertientes:

- Una de ellas será el análisis de datos a través de la herramienta Google Analytics, esto con el fin de reforzar nuestras acciones promocionales y medir el éxito de estas.
- Una más será el ajuste de costes estructurales en caso de que las cosas no estén yendo como esperamos. Aunque minimizar costes siempre con la intención de mantener la calidad del servicio.

10. CONCLUSIONES

Una vez analizados y detallados todos los componentes del plan de empresa se van a extraer conclusiones de modo que se obtenga una visión completa de los diversos análisis que se han ido realizando. La decisión de iniciar un nuevo negocio bajo el modelo del restaurante actual comporta una serie de ventajas pero que a su vez comporta una gran responsabilidad por el hecho de ser un negocio que lleva funcionando desde hace varias décadas. Por tanto, el margen de error debe ser mínimo y el funcionamiento de dicho negocio debe empezar desde el día uno en el que se efectúe su apertura.

La coyuntura económica en la que se encuentra actualmente España es objetivamente crítica. La crisis del COVID ha provocado una gran recesión y por consiguiente, unas condiciones que han paralizado enormemente la actividad económica, con el consiguiente aumento de la población desempleada. Esta grave situación de paro ha supuesto para muchas familias la disminución de la renta disponible y con ello, la disminución del consumo. El sector de la hostelería tiene un gran peso dentro de la producción nacional. Además, España es uno de los países con un mayor consumo en este sector.

La Matriz DAFO que aportamos con anterioridad, muestra de una manera gráfica los componentes del entorno, tanto del micro como del macroentorno, en el que la empresa desarrollará su actividad. La empresa muestra una serie de debilidades, como pueden ser el desconocimiento de la demanda de jóvenes en esa zona o la nula experiencia que se tiene sobre los nuevos cambios que pretendemos adoptar, tales como el ofrecimiento de un horario más nocturno o la celebración de eventos. En cuanto a las amenazas, tememos a que este tipo de ocio suponga un fracaso en una zona tan tranquila como es la de la playa de poniente (Benidorm). Además, el hecho de celebrar estos eventos puede acarrear reclamaciones de los vecinos por ruidos. Por otro lado, una de las principales oportunidades que se presentan es el impacto social y la tendencia que puedan provocar que este modelo se convierta en uno de los más demandados entre los consumidores del municipio. El ofrecimiento de música en vivo y un entretenimiento nocturno en esta demarcación es algo que mucha gente valora como se ha mostrado en la encuesta realizada. Por último, entre las fortalezas de la compañía están la consolidación en el sector y el cumplimiento de los requisitos de la demanda actual.

En cuanto al plan de marketing realizado, cabe destacar que los clientes a los que nos dirigimos actualmente son personas que buscan un servicio de comida tradicional, concretamente de playa como pueden ser las paellas y demás pescados, y que realizan un consumo casi diario. Ahora sí, pensando en el porvenir de la compañía podemos detectar como los hábitos de consumo están cambiando y los clientes que detectamos como potenciales desarrollan otras características las cuales habrá que adaptar si queremos sobrevivir al cambio. Respecto a la estrategia de producto y precio, se ha mantenido en mayor medida lo que se ha venido haciendo, aunque se ha optado por una estrategia de lanzamiento de nuevos productos y un ligero aumento de los precios buscando así un posicionamiento más alto en el mapa. En cuanto a la distribución podemos decir que pocas novedades ocurrirán, la disposición de otro local y en el propio restaurante hacen que tengamos el suficiente espacio para el almacenamiento de las materias primas. Además, la conexión con los proveedores es realmente buena y, por tanto, no habrá demasiadas novedades en este apartado. Respecto a la promoción, trataremos de estar constantemente actualizándonos y aportando las posibles mejores promociones para la satisfacción de nuestro público. Por último, también con el servicio, la atención al cliente, la transparencia en la elaboración de productos y el diseño confortable del local por ser los elementos que completen la satisfacción de nuestros clientes.

En otra instancia, pretendemos que el equipo de recursos humanos cobre una gran importancia, aunque estemos hablando de un equipo reducido que raramente superará los seis empleados, queremos que exista un clima de trabajo óptimo para hacer más llevadero el día a día. Por ello, creemos vital aplicar una filosofía en la que los trabajadores se sientan muy importantes y comprendan lo que significa trabajar en una compañía tan familiar en la que se tratan de crear vínculos más allá del horario de la jornada. Además, uno de los valores de la propia compañía es tratar al cliente como si también fuera parte de nosotros, ya que entre algunos de ellos existen relaciones que sobrepasan décadas de unión. Por otro lado, la forma jurídica que se ha escogido para materializar este plan de empresa es la de sociedad limitada unipersonal, con ello buscamos la limitación de responsabilidad ante las deudas al no tener que responder con el patrimonio personal.

Por último, se quiere incidir sobre la viabilidad del proyecto. En cuanto a la viabilidad operativa es necesario destacar que los principales procesos se han ido superando a lo largo del desarrollo del proyecto. En primer lugar, hay que destacar la localización del local, uno de los aspectos clave del negocio. En referencia al apartado económico, se han realizado una serie de cálculos identificando los ingresos clasificados en tres líneas de negocio que diferencian las ventas de productos por meses del año, su franja horaria, basándose también en criterios diferentes según el grado de optimismo para comprobar que los datos aportados sean coherentes y factibles. Además, se han calculado los gastos de manera bastante realista, teniendo en cuenta los gastos de periodos anteriores y realizando una estimación bastante aproximada de lo que se venía dando. Como resultado, se ha obtenido que el establecimiento generaría beneficios desde el primer año, dato que no sorprende al ser un negocio ya establecido y con una larga carrera en el mundo de la hostelería. En ese sentido, se ha extraído que datos como el VAN han terminado con un resultado bastante positivo, lo que quiere decir que las reformas y las inversiones que se planean van a resultar positivas y se recuperará el monto que se invierta en este apartado. Por último, ya destacamos que en cuanto a la financiación se buscará que alcance con todos los recursos propios de los que disponemos.

Con todo esto, podemos destacar que nuestro proyecto podrá contar con todos los recursos necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio, ya que no se ha encontrado ninguna amenaza o debilidad que suponga un obstáculo a la viabilidad operativa, económica o financiera del proyecto.

A modo de resumen, quisiera destacar que hace un par de años detecté la ausencia de un entretenimiento superior en esta playa de esta localidad. Aunque se caracterice por ser una zona de lo más tranquila y familiar son muchos los jóvenes y no tan jóvenes los que se tienen que trasladar de una parte a otra del municipio para encontrar algo de ambiente. Por ello, sin llegar a montar una discoteca que abra hasta altas horas de la noche, sí que existe una pequeña demanda que solicita un establecimiento que le aporte algo diferente y entretenido para disfrutar de la noche, al menos hasta unas horas decentes como las dos de la madrugada, especialmente en la temporada estival en la que se concentra una gran cantidad de residentes allegados desde varias partes de España. Por tanto, quería cumplir este proyecto como otra posibilidad de ocio. Además, el hecho de desarrollarlo en un local que es uno de los más antiguos de la zona y propiedad de mi familia me dan más motivación para haberlo llevado a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

Patricia M. (2019) “España se sitúa a la cola de los países ricos en espíritu empresarial”

<https://www.libremercado.com/2018-03-19/espana-se-situa-a-la-cola-de-los-paises-ricos-en-espiritu-empresarial-1276615153/>. En Libre Mercado.

[Consulta: 28 septiembre 2021].

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2009). Fundamentals of Strategy. Harlow: Pearson Education.

Pablo A. (2021) “El Banco de España prevé que el PIB prepandemia se alcance a mediados de 2022”

[https://www.elperiodico.com/es/economia/20210921/recuperacion-nivel-prepandemia-pib-paro-12099373#:~:text=As%C3%AD%20lo%20ha%20hecho%20este,%25%20y%201%2C7%25\).](https://www.elperiodico.com/es/economia/20210921/recuperacion-nivel-prepandemia-pib-paro-12099373#:~:text=As%C3%AD%20lo%20ha%20hecho%20este,%25%20y%201%2C7%25).)

[Consulta: 23 septiembre 2021]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021). Producto Interior Bruto

<https://www.ine.es/consul/serie.do?s=CNTR4892&nocab=1%23FFF8DC>

[Consulta: 23 septiembre 2021].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021). IPC

<https://www.ine.es/consul/serie.do?s=IPC206446&c=2&nult=15>

[Consulta: 23 septiembre 2021].

R.C (2021) “El Banco de España cree que el alza del IPC es “transitorio” y prevé moderación”

<https://www.elcorreo.com/economia/banco-espana-cree-20210917173855-ntrc.html>

[Consulta: 23 septiembre 2021]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021). Tasa de Desempleo

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-grafico>

[Consulta: 23 septiembre 2021]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Renta Nacional Disponible Neta

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30683#!tabs-grafico>

[Consulta: 23 septiembre 2021]

Foro Ciudad. Demografía de Benidorm

<https://www.foro-ciudad.com/alicante/benidorm/habitantes.html>

[Consulta: 03 octubre 2021]

Estela P. (2020). Estadísticas de redes sociales 2020 en España

<https://www.concepto05.com/2020/03/estadisticas-de-redes-sociales-2020-en-espana/>

[Consulta: 03 octubre 2021]

Sistema de planificación de recursos empresariales

<https://www.ineel.mx//boIDPATY02/apli.pdf>

[Consulta: 06 octubre 2021]

Cálculo de Coeficiente de Gini

<https://estadisticamente.com/coeficiente-gini-r/>

[Consulta: 06 octubre 2021]

Joan P. (2021). “El futuro del sector ecológico es prometedor”.

<https://revistaalimentaria.es/opinion/sostenibilidad/joan-picazos-el-futuro-del-sector-ecologico-es-prometedor>

[Consulta: 09 octubre 2021]

Cultifort (2020). Gran crecimiento del mercado ecológico en España

<https://www.cultifort.com/mercado-ecologico-gran-crecimiento-espana/>

[Consulta: 09 octubre 2021]

AESEC (2019).

<http://aeseco.es/el-ministerio-de-agricultura-destaca-el-crecimiento-del-sector-ecologico-en-espana/>

[Consulta: 09 octubre 2021]

EcoSectores. Alimentación. El 35% de los españoles incluye alimentos ecológicos en su cesta de la compra.

<https://ecosectores.com/DetalleArticulo/tabid/64/ArticleId/1395/El-35-de-los-espanoles-incluye-alimentos-ecologicos-en-su-cesta-de-la-compra.aspx>

[Consulta: 09 octubre 2021]

Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-20138

[Consulta: 09 octubre 2021]

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, ley de prevención de riesgos laborales

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

[Consulta: 09 octubre 2021]

Ley 43/2002, de 20 de noviembre, de sanidad vegetal

https://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l43-2002.html

[Consulta: 09 octubre 2021]

Ley Real Decreto sobre normas de higiene de productos alimenticios

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1996-4449>

[Consulta: 10 octubre 2021]

Imagen cadena de valor

<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

[Consulta: 10 octubre 2021]

Imagen extraída de Canva. Carta Nueva

<https://www.canva.com/design/play?category=tACZCmpr1NE&referrer=restaurant-menus-landing-page>

[Consulta: 08 enero 2021]

Guillem Boira (2021) “¿Es 2021 el año en el que se recuperará la hostelería?”

<https://www.economista.es/opinion-blogs/noticias/11445352/10/21/Es-2021-el-ano-en-el-que-se-recuperara-la-hosteleria.html>

[Consulta: 13 enero 2021]

elEconomista.es (2020)

<https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/10833195/10/20/El-negocio-del-delivery-se-dispara-por-la-pandemia-y-moldea-la-ultima-fiebre-del-oro-en-Espana.html>

[Consulta: 13 enero 2021]

Marketing XXI

<https://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>

[Consulta: 18 enero 2021]

Javier Sánchez. Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

[Consulta: 18 enero 2021]

Impuesto de Sociedades. Empresas de nueva creación

<https://zertera.com/2021/03/04/el-impuesto-sobre-sociedades-en-empresas-de-nueva-creacion/#:~:text=Entidades%20o%20empresas%20de%20nueva,y%20en%20el%20ejercicio%20sigui%20ente.>

[Consulta: 06 febrero 2021]

ANEXO

https://docs.google.com/forms/d/17htkOD7reEKfTnkgW_6H9wT6XIR9D3Nq0PTHw2ZFKNg/edit#responses