
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Herranz Sánchez, Judith; Font-Cot, Francesc , dir. Plan de empresa Pokepa.
2022. 62 pag. (1417 Grau en Administració i Direcció d'Empreses)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/264021>

under the terms of the  license

Trabajo de Final de Grado

Facultad de Economía y Empresa

PLAN DE EMPRESA POKEPA

Autor/a: *Judith Herranz Sánchez*

Tutor/a: *Francesc Font Cot*

Grado: *Administración y Dirección de Empresas*

Fecha: *30/05/2022*

RESUMEN

En la actualidad cada vez más oímos hablar de la concienciación que hay con seguir una alimentación saludable, hay pocos lugares de restauración que cuenten con una carta formada por una gran variedad de platos que cumplan con dicha característica. Con base en esto nace esta idea de negocio.

El trabajo de final de grado realizado tiene la finalidad de realizar un plan de empresa que disponga de los diferentes análisis necesarios, siendo estos del sector, entorno y competencia. También pretende estudiar la viabilidad del negocio y para ello he llevado a cabo un plan financiero, junto con una previsión de la demanda y los diferentes ingresos y gastos en los que incurrirá el negocio, con una visión a 3 años.

Palabras clave: plan de empresa, poke, PokePa, bowl, comida saludable, comida rápida.

ABSTRACT

Nowadays, we hear more and more about the awareness of following a healthy diet, there are few restaurants that have a menu made up of a wide variety of dishes that meet this characteristic. Based on this, this business idea was born.

The final degree project carried out has the purpose of carrying out a business plan that has the different necessary analyses, these being of the sector, environment and competition. It also intends to study the viability of the business and for this I have carried out a financial plan, together with a forecast of the demand and the different income and expenses that the business will incur with a 3-year vision.

Keywords: business plan, poke, PokePa, bowl, healthy food, fast food.

AGRADECIMIENTOS

Antes de continuar con el desarrollo del plan de empresa, quisiera agradecer primero de todo a mi tutor de este trabajo, Francesc Font, por su asesoramiento y ayuda en la realización del mismo.

También quisiera agradecer a mi familia por acompañarme y apoyarme en todo este proceso.

Por último, a mis compañeros y amigos por darme su apoyo en los momentos que los he necesitado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1	Análisis del sector	2
1.1.1	Sector de la hostelería y restauración	2
1.1.2	Ayudas a consecuencia del COVID	5
1.1.3	Tendencias de alimentación.....	5
1.1.4	Éxito internacional del Poke.....	6
1.2	Análisis del entorno	7
1.2.1	PIB	7
1.2.2	Desempleo	8
1.3	Análisis de la competencia	10
1.3.1	Aloha Poke	10
1.3.2	Healthy Poke	12
1.3.3	Street Foodle Granollers.....	13
1.3.4	Modern Food Granollers	15
1.3.5	Tabla comparativa	16
1.4	DAFO.....	17
2.	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	18
2.1	Propuesta de valor de la empresa.....	18
2.2	Características del servicio y productos.....	18
2.3	Elementos innovadores	20
2.4	Proveedores.....	20
3.	POLÍTICA DE MARKETING	21
3.1	Política de comunicación	21
3.1.1	Estrategia de captación de clientes	23
3.1.2	Estrategia de retención de clientes.....	24
3.2	Política de precios	24
3.3	Política de distribución	26
4.	PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS	28
4.1	Ubicación prevista. Criterios de elección	28
4.2	Características del local	29
4.3	Reformas necesarias	31
4.4	Legislación apertura.....	32
4.5	Forma jurídica de la empresa.....	33
4.6	Costes.....	33

5.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	35
5.1	Puestos de trabajo	35
5.1.1	Responsable de tienda	35
5.1.2	Cocinero/a.....	35
5.1.3	Camarero/a.....	36
5.2	Política de retribución	36
6.	MERCADO. TAM, SAM Y CUOTA DE MERCADO	39
7.	PLAN FINANCIERO	40
7.1	Inversión inicial y financiación.....	40
7.2	Previsión demanda.....	42
7.2.1	Previsión mensual.....	43
7.2.2	Previsión anual	44
7.2.3	Margen de beneficio	45
7.3	Cuenta de pérdidas y ganancias	46
7.4	Cash-flow	49
8.	CONCLUSIÓN	51
9.	BIBLIOGRAFIA.....	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo <i>Aloha Poke</i>	10
Ilustración 2. Logo <i>Healthy Poke</i>	12
Ilustración 3. Logo <i>Street Foodle Granollers</i>	13
Ilustración 4. Logo <i>Modern Food Granollers</i>	15
Ilustración 5. Menú 1 PokePa.....	19
Ilustración 6. Menú 2 PokePa.....	19
Ilustración 7. Página web PokePa.....	22
Ilustración 8. Folleto PokePa.....	22
Ilustración 9. Ubicación del restaurante	28
Ilustración 10. Vista exterior del local.....	29
Ilustración 11. Vista exterior del local.....	30
Ilustración 12. Cocina actual del local.....	30
Ilustración 13. Planos local.....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución anual de la facturación de los servicios de alojamiento y de comida y bebida en España	4
Gráfico 2. Evolución del PIB de España	8
Gráfico 3. Evolución anual de la tasa de paro.	9
Gráfico 4. Número de parados del sector de la hostelería en España.....	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativa de las funciones con la competencia de PokePa.....	16
Tabla 2. Análisis DAFO	17
Tabla 3. Rango de precios de los diferentes competidores.....	25
Tabla 4. Tabla de precios.....	26
Tabla 5. Análisis compañías servicio a domicilio	27
Tabla 6. Características forma jurídica RSL	33
Tabla 7. Variaciones sueldo cocinero en función de la experiencia.....	37
Tabla 8. Variaciones sueldo camarero en función de la experiencia.....	37
Tabla 9. Plan de inversiones y gastos iniciales.....	40

Tabla 10. Plan de financiación	41
Tabla 11. Plan de amortización	42
Tabla 12. Porcentajes previsión demanda semanal	43
Tabla 13. Previsión mensual comensales	43
Tabla 14. Porcentajes anuales previsión demanda	44
Tabla 15. Previsión anual de los comensales	44
Tabla 16. Margen platos	45
Tabla 17. Margen smoothies	45
Tabla 18. Margen bebidas	45
Tabla 19. Promedio ventas y costes	46
Tabla 20. Ingresos y costes variables	46
Tabla 21. Costes fijos	47
Tabla 22. Resultado del ejercicio	48
Tabla 23. Márgenes	48
Tabla 24. Cash-flow	49

1. RESUMEN EJECUTIVO

Un Plan de Empresa es una exposición, en la cual se define y se evalúa una oportunidad de negocio. Por tanto, se intenta analizar si el negocio es viable en diferentes aspectos, ya sea, económicamente y técnicamente hablando. También se trata del desarrollo de todos los trámites y estrategias que se deberán llevar a cabo para convertirlo en un proyecto de empresa real.

Es algo esencial en el momento en el que se quiere llevar a cabo un proyecto empresarial, independientemente de los conocimientos que se tengan acerca del proyecto y de las dimensiones de la propuesta.

El plan de empresa consistirá en la creación de un bar restaurante de poke, un tipo de comida de origen hawaiano servido en forma de bowl y con una serie de alimentos muy fáciles de servir, por lo que sería un restaurante de comida rápida. Mi intención con este negocio es conseguir cambiar la idea preconcebida que se tiene acerca de la comida rápida en relación con la comida basura hacia una comida saludable.

La idea es situar el local en la localidad de Parets del Vallés, ya que, es el lugar en el que resido y actualmente no hay ningún restaurante que ofrezca este tipo de comida, por lo que satisfaría la necesidad de aquellas personas a las que les guste la comida sana. Por eso mismo, el nombre del restaurante será "PokePa", formado por la palabra poke, comida que ofrecerá el restaurante, junto con las dos primeras letras de la población en la que se situará.

He pensado en esto debido a que el asunto de la comida rápida en la actualidad es una tendencia que está en auge, pero además, añadiéndole también el interés que hay acerca de la comida más saludable, es decir, la idea es aprovechar el auge tanto de la comida healthy como de la comida rápida.

El poke es un tipo de comida sana y saludable, debido a que, la base de este bowl está formada por diferentes cereales, acompañado por una serie de proteínas y verduras y finalmente por salsas, todas naturales.

Esta idea es algo innovador en dicha localidad, puesto que no existe en Parets ningún restaurante con la especialidad de comida ofrecida por PokePa. Responde a la necesidad

de aquellas personas que quieran disfrutar de este tipo de comida y no quieran desplazarse de su localidad.

Otro punto importante de PokePa es el hecho de que está pensado tanto para comer en el local como para llevar. La idea es ofrecer a los clientes la oportunidad de poder llevárselo a su casa o a su trabajo, ya que, son alimentos que se comen en frío, lo cual puede resultar muy cómodo para los consumidores.

En este modelo de negocio pretendo analizar los diferentes factores que podrían condicionar el correcto funcionamiento de la empresa, así como la viabilidad del negocio.

1.1 Análisis del sector

1.1.1 Sector de la hostelería y restauración

En este punto me voy a centrar en hablar del sector en el que se encontrará el negocio. Este se situaría dentro del sector de la hostelería, considerándose este bastante amplio podemos concretar en el sector de la restauración. Veremos la evolución que ha sufrido este sector en los últimos años de forma más amplia y profundizaré en la situación actual en la que se encuentra.

El sector de la restauración está formado por todos aquellos negocios que ofrecen alimentos, bebidas y más servicios prestados para una gran multitud y variedad de clientes.

Tanto el sector de la hostelería como el de la restauración, que están integrados, son dos servicios con un gran peso en el PIB, por tanto, es un sector que tiene importancia en la economía española y en la riqueza del país.

La restauración se compone en una gran mayoría por negocios de autónomos y pequeñas empresas, lo que quiere decir que el negocio familiar tiene bastante peso en este sector, llegando a representar 2/3 de empresas dentro de este sector. Hay que tener en cuenta que es bastante variado, formado por distintos subsectores, diferenciándose entre ellos según el servicio y materia prima que ofrezcan, las diferentes actividades que realicen económicamente hablando y según el modelo de negocio del que se trate. Por tanto, estos autónomos y pequeñas empresas que forman este sector, mayoritariamente deben coexistir con las grandes empresas, así como franquicias.

Podemos distinguir diferentes tipos de empresas en dicho grupo, entre estos están los bares y restaurantes, que son los que cobran mayor importancia, posteriormente las

cafeterías, seguido de los servicios de catering ofrecido por determinadas empresas. Dentro de la hostelería, la restauración es la que representa un mayor porcentaje, destacando, como he comentado anteriormente, la importancia de bares y restaurantes, que son los que aportan un mayor peso en este sector.

Dicho sector siempre ha estado en expansión y crecimiento desde hace bastantes décadas, pero a raíz de la crisis de 2008 este crecimiento se estancó, afectando en gran medida a las empresas de pequeño y mediano tamaño, pero también en menor proporción a las grandes empresas. A partir de 2014 se empezó a reactivar la actividad y comenzó la recuperación, llevando unos dos años de recuperación, aunque el crecimiento del sector ya no era tan grande, ya que muchos bares y restaurantes cerraron. Aun así, fueron recuperándose poco a poco y llegando a sus niveles de beneficios anteriores a dicha crisis.

Los datos en el 2017 fueron de 280.000 establecimientos de restauración, que supusieron en su conjunto unos ingresos de 100.000 millones de euros para España. Por lo que el peso en el producto interior bruto del país fue un 5,5%, exclusivamente aportado por la restauración. Este sector en ese año dio empleo a un total de 1,2 millones de personas, lo que nos dice que aporta un número considerable de empleo.

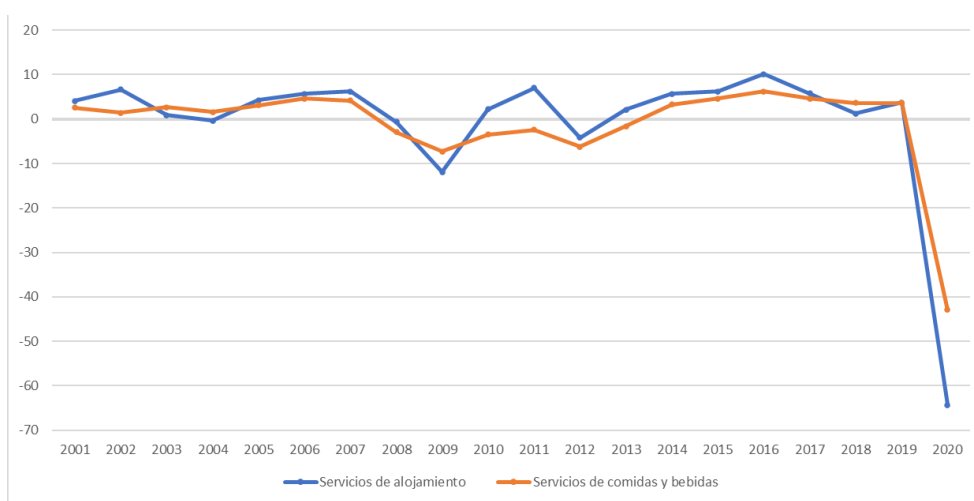
Por tanto, aquí podemos ver la importancia que tiene tanto en la aportación al PIB, al número de puestos de trabajos que cubre y también hay que tener en cuenta que atrae a un mayor número de turistas.

Pasando al 2019, en el sector de la restauración, las ventas ascendieron a los 37 millones de euros, contando con una cantidad de establecimientos de 260 mil y con un peso en el producto interior bruto del 5%, por lo que, respecto 2017, se ve un descenso de establecimientos y el PIB se mantiene sobre el 5% y alrededores. El empleo sigue en más de 1 millón de personas. También cabe comentar que las comunidades autónomas con mayores establecimientos son Andalucía y Cataluña, con un total de 44 mil y 39 mil empresas, respectivamente.

Respecto al 2020, España entra en otra crisis no solo a nivel nacional, sino también fue una crisis que afectó a todo el mundo perjudicando a todos los sectores de la economía, dicha crisis es el COVID-19. La restauración ha sido uno de los sectores que más se ha visto afectado, en gran medida, debido a las grandes restricciones que se han debido de tomar para superar la crisis sanitaria y que siguen en la actualidad en términos de horario de apertura y aforos.

Esto provocó una caída de alrededor 70 mil millones de euros, un 50% de sus ventas respecto al sector de la hostelería, causando el cierre definitivo de un total de 85 mil bares y restaurantes. Dentro del sector de la hostelería, la caída ha sido más elevada en el alojamiento que la restauración, con un descenso en la facturación del 63,2% y del 42,7%, respectivamente, como podemos ver en el gráfico. El servicio de restauración sufrió una caída inferior al del alojamiento, debido a que algunas empresas pudieron seguir con su actividad, en menor medida, gracias al servicio de delivery y a las terrazas, pero aun así sufrió un descenso de los ingresos hasta los 21.860 millones de euros.

Gráfico 1. Evolución anual de la facturación de los servicios de alojamiento y de comida y bebida en España



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Unidad en % y datos recogidos a final de diciembre.

Pasando al 2021, la situación mejora paso a paso, debido a que, se empezó el año con unas restricciones bastante severas, pero a medida que fue avanzando el año y con la aparición de las vacunas, las restricciones se fueron eliminando hasta llegar a la apertura de los restaurantes sin aforo limitado y sin horario de apertura límite. La facturación en 2021 alcanzó más de 6 mil millones de euros, destacando los tipos de establecimientos de comida rápida, así como los italianos y pizzerías.

Las previsiones para los próximos años son más favorables que las de estos dos últimos, debido a que se espera que la crisis sanitaria se vaya convirtiendo en algo más leve gracias a la ayuda de las vacunas y podamos volver a la normalidad sin restricciones, pero teniendo precauciones siempre.

1.1.2 Ayudas a consecuencia del COVID

Respecto a la situación económica que atraviesa nuestro país en la actualidad y mencionada anteriormente, tanto el Gobierno Español como la Generalitat han ofrecido ayudas debido a la situación excepcional que estamos viviendo.

En cuanto al Gobierno Español, durante estos casi dos años que llevamos de pandemia, ha tomado diferentes medidas, entre las cuales debo destacar las ayudas a autónomos y empresas, ya que, son las que repercuten a la restauración.

En cuanto a los autónomos, se les ha permitido posponer durante seis meses el pago de las cuotas que debían depositar a la Seguridad Social, esto se debe a que muchos de estos han tenido que verse en la obligación de cerrar sus negocios debido a las restricciones que se han ido poniendo y esto llevó a que el Gobierno pusiera a su disposición una ayuda por cese de actividad que se ha ido prorrogando hasta el 31 de enero de 2022.

Por lo que hace a las empresas, las ayudas son de 11 millones de euros repartidos entre pequeñas y medianas empresas, grandes empresas y autónomos del sector del turismo, hostelería, restauración y el pequeño comercio, ya que, son los que más se han visto perjudicados debido a esta crisis sanitaria. También se incluye 7 millones de euros para las comunidades autónomas. Las empresas más afectadas recibirían entre 3.000 y 200.000 euros para hacer frente a los gastos. Para apoyar a la hostelería se destina 4.220 millones de euros entre los diferentes sectores que lo forman, dentro de los que se encuentra la restauración. Cabe decir que estas ayudas son inferiores a las de otros países europeos.

Referente a Cataluña, en abril de 2021, la Generalitat decidió aumentar las ayudas a la restauración de los centros comerciales de 7 mil euros a 15 mil, dirigiéndose dicha ayuda a los locales de más de 400 metros cuadrados, que son los que se vieron más afectados debido a su tamaño.

1.1.3 Tendencias de alimentación

A partir de la Agencia EFE nos dice que en promedio la mitad de la población europea están siguiendo una dieta que se basa en el uso y combinación de ingredientes o alimentos que producen beneficios físicos, emocionales o que buscan mejorar aspectos fundamentales de cuidado propio. Un 2% de las consumiciones en restaurantes vienen caracterizados por el interés en las comidas saludables y también sostenibles.

En los últimos 3 años la tendencia de alimentación que se ha seguido han sido la introducción de platos sin gluten, veganos o vegetarianos y productos saludables y frescos. Se prevé que vaya en aumento la tendencia y el interés por los productos saludables y frescos.

1.1.4 Éxito internacional del Poke

El mundo del poke no es algo que solo se pueda encontrar en España, sino que su origen, como bien he comentado, viene de Hawái y de diferentes partes del mundo. Por ello, vamos a comentar un ejemplo de empresa que están triunfando ofreciendo este tipo de servicio.

Comentaré el caso de una empresa llamada PokeWorks, nacida en Estados Unidos.

Esta empresa fue creada en el año 2015 a raíz de que los fundadores viesen la oportunidad después de viajar al país de origen de este tipo de comida, es decir, Hawái y de conocer diferentes versiones de estos platos, decidieron llevar este tipo de comida a la ciudad para que más gente pudiese disfrutarla y conocerla.

Su primer restaurante de poke lo situaron en Manhattan y ha logrado convertirse en uno de los establecimientos más grandes y de mayor progresión en Estados Unidos.

Uno de los motivos por lo que ha crecido tanto es por el gran número de franquicias de las que dispone, además de la repercusión que tuvo un video publicado por ellos de uno de sus platos que llegó a alcanzar los 42 millones de visitas. Todo esto llevó a que la empresa fuese más conocida a nivel internacional como una de las distinguidas franquicias de poke.

Los medios derivaron que lo que más valoraban los consumidores de PokeWorks era la calidad, eficacia y el menú saludable. Este menú también cabe comentar que está diseñado por un chef de origen hawaiano, por lo que conoce mucho mejor la cultura y es un hecho destacable. Todo ello concienciados con el medio ambiente.

Una de las acciones que llevó también a un mayor crecimiento fue la unión con Toridoll Holdings Corporation sacando partido a la experiencia de esta empresa con el objetivo de alcanzar una mayor calidad con precios competitivos, convirtiéndose de esta manera en la empresa líder de poke a nivel mundial.

Por todo esto, es un ejemplo de éxito referente al mundo del poke. Actualmente, cuenta con más de 130 franquicias y en el 2020 contaba con más de 100 restaurantes propios abiertos. Cuenta con locales en Estados Unidos, Canadá y México con el objetivo de expandirse por todo Norte América. También hay diversos profesionales con gran experiencia que tienen intención de unirse a su equipo.

1.2 Análisis del entorno

Para ver en que circunstancias va a operar el negocio es necesario investigar acerca de la situación que ha vivido y vive en la actualidad España. Para ello veremos los datos referentes al empleo y la tasa de paro y también acerca del producto interior bruto (PIB).

1.2.1 PIB

Referente al PIB vamos a mirar los datos de forma general que se han venido dando desde el 1996 hasta la actualidad.

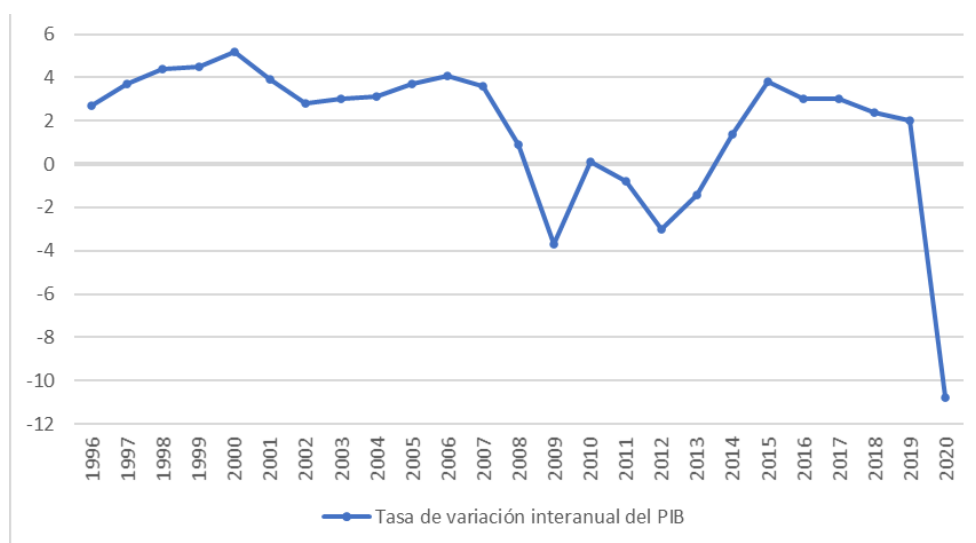
El producto interior bruto mide el valor en monedas que tienen la producción de los diferentes bienes y servicios finales de un país durante un año determinado.

En el siguiente gráfico podemos ver como la evolución del PIB, desde el 1996, ha sido positiva y se ha mantenido en valores próximos entre un 3% y 6% hasta el 2008, donde vemos un retroceso de este, alcanzando su pico en 2009, con un PIB negativo de un 3,8%, debido a la crisis financiera que sufrió el país.

Posterior al 2009, observamos como sufre variaciones de incrementos y retrocesos, situándose en 2010 en un 0,1% y volviendo a descender hasta 2012, posicionándose en un 0,8% negativo. A partir de ese año empezó a subir, alcanzando un 1,4% en 2015 gracias a la recuperación de la crisis financiera. Seguidamente, fue disminuyendo, pero no de forma significativa, hasta que, en 2019, sufre una caída muy elevada, superando la caída sufrida en 2008, situándose el PIB en un 10% en negativo a principios de 2020. Por tanto, 2020 ha sido el peor año para España respecto a los datos del PIB desde hace décadas.

En el último trimestre de 2020 el PIB alcanza cifras positivas alcanzando un 17%. En el primer trimestre de 2021 volvió a situarse en un 0,1% debido al empeoramiento de la situación, pero posterior a esto volvió a mejorar posicionándose en el último trimestre de 2021 en un 2,6% según el Instituto Nacional de Estadística.

Gráfico 2. Evolución del PIB de España



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Unidad en %.

1.2.2 Desempleo

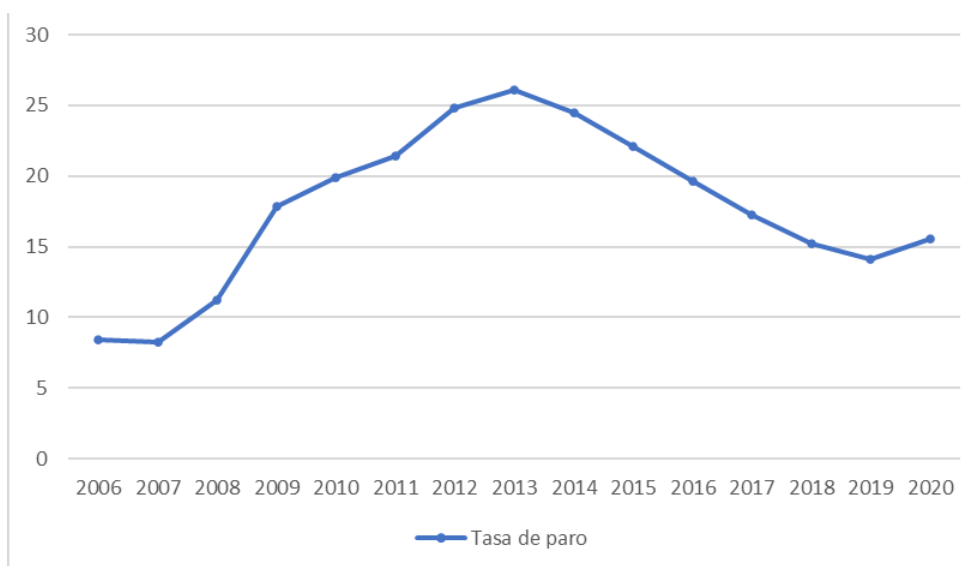
Respecto a la situación de empleo, me centraré en la evolución que ha sufrido España estos últimos años, mas concretamente el número de parados que nos encontramos en la hostelería.

Por lo que hace a la evolución anual de la tasa de paro, en el siguiente gráfico podemos observar como ha ido cambiando los datos. Entre 2006 y 2007 la tasa de paro se situó en un 8%, posterior a esto vemos un crecimiento que se sostiene en el tiempo hasta el año 2013, con un gran aumento en el año 2009, llegando al 18% de la tasa y situándose en un 26% en 2013, ese fue el pico más alto en el que se encontró España estos últimos años y es debido a la crisis que sufrió en 2008 y todo lo que provocó posteriormente. Seguidamente de este crecimiento vino una disminución continua hasta el año 2019, del 26% que tuvimos en el 2013 llegamos a alcanzar un 14% de la tasa de paro en 2019, aun así, no llegamos a alcanzar la cifra de desempleo que hubo con anterioridad a la crisis del 2008.

A partir del 2019 vemos como empieza otra vez a subir la tasa, debido a que España vuelve a sufrir otra crisis bastante importante, una gran crisis sanitaria que actualmente sigue padeciendo nuestro país, con unas medidas restrictivas que provocaron una crisis económica muy grande, provocando que la tasa de parados incrementara, pasando a situarse en un casi 16%.

Respecto al 2021, según el instituto nacional de Estadística (INE) la tasa de paro se situó en un 14,5%, por lo que el paro se ve un poco recuperado respecto al 2019. El número total de parados es de 3,5 millones de personas a finales de este año, suponiendo una disminución de los datos y una mejora de estos.

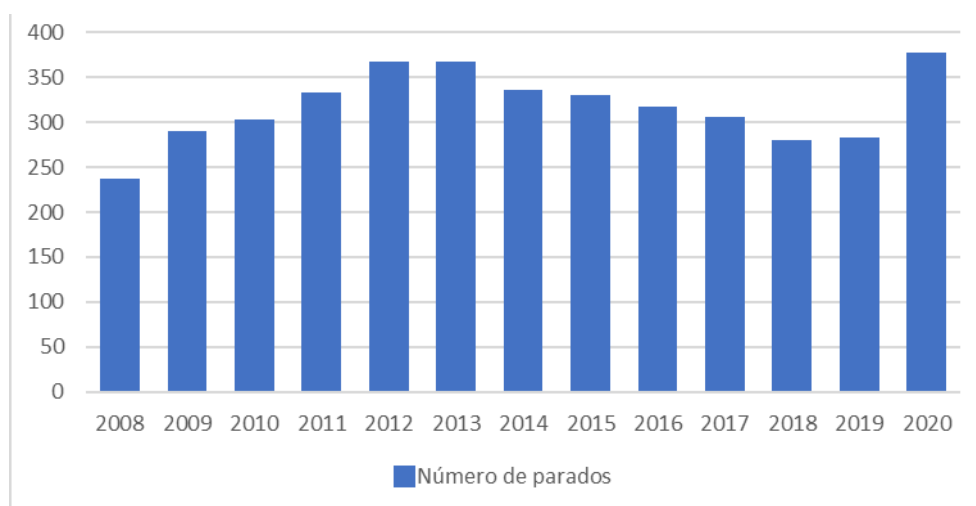
Gráfico 3. Evolución anual de la tasa de paro.



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Unidad en %.

Referente al sector de la hostelería, podemos observar el número de parados del sector en España, desde el último trimestre de 2008 hasta el último trimestre de 2020. Podemos ver como la evolución ha sido más o menos la misma que la comentada anteriormente, a partir del 2008 el número de parados empezó a ascender, alcanzando su pico más alto en el último trimestre de 2012 y 2013, con una total de 357 mil parados. A partir de ese año el paro tuvo una evolución positiva, descendiendo hasta 268 mil personas de parados a finales de 2018, seguidamente volvió a crecer debido al COVID y las restricciones ya mencionadas, alcanzando en 2020 los 367 mil parados en el sector de la hostelería, un 35% más que a finales de 2019.

Gráfico 4. Número de parados del sector de la hostelería en España.



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Unidad en %.

1.3 Análisis de la competencia

Para saber a qué se enfrenta el restaurante debo analizar la competencia más importante y directa de establecimientos que ofrezcan el mismo tipo de servicios que el que ofreceremos en nuestro restaurante o similares.

Primeramente, voy a hablar del restaurante de poke con mayor peso en nuestro país, por lo que deberé tener en cuenta que tipo de servicio y diferenciaciones ofrece. Este es *Aloha Poke*, tiene locales en Barcelona y cercanías, por lo que también puede suponer una competencia directa.

Posteriormente, me centraré en la competencia más directa y cercana al local.

1.3.1 Aloha Poke

Ilustración 1. Logo Aloha Poke



Fuente: Externa. Extraído de las plataformas de la empresa.

Esta empresa de poke es la más grande actualmente que se encuentra en el territorio español, contando con establecimientos en la mayoría de las ciudades más importantes y con una mayor densidad de población.

Cuenta con establecimientos en Barcelona, Madrid, Bilbao, Valencia, Pamplona, Vigo, Zaragoza, Terrassa, Mallorca y Girona. En Barcelona y Madrid tienen diferentes establecimientos localizados en diferentes puntos de cada ciudad, mientras que en el resto de las ciudades cuentan con un establecimiento. En total cuentan con 26 establecimientos, siendo 11 pertenecientes a la localidad de Madrid.

Aloha Poke ofrece tanto bowls propios como la opción de crear tu propio bowl. Por lo que hace a los bowls que ellos mismos ofrecen, tienen una variedad de 12 distintos, divididos en los clásicos, los premium y los flambeados. En cuanto a la opción de producir tu propio plato, ofrecen la medida s y la l, con sus respectivos precios, y para ello ofrecen diferentes bases, proteínas, salsas y toppings.

En su carta también cuenta con 3 tipos de entrantes: edamame, hummus y snacks. Referente a las bebidas ofrece refrescos, agua, cervezas y como destacados dispone de dos tipos de kombuchas y de 5 zumos naturales hechos con diferentes frutas. Por último, tienen 4 postres, siendo estos los mochis, una especie de yogur, tarta de zanahoria y un postre de oreo.

Aparte de este servicio mencionado anteriormente, también cuentan con un servicio de catering que ofrece la empresa a sus empleados y también a eventos.

En cuanto a la promoción que utiliza, cuenta principalmente con una página web, Instagram y Facebook, y como plataformas secundarias encontramos Twitter, LinkedIn y te puedes poner en contacto con ellos mediante correo electrónico. También cuenta con una aplicación móvil para que puedas realizar los pedidos.

En la página web cuenta con todo su menú con sus respectivos precios, incluyendo un servicio de catering, pudiendo de esta forma pedir a través de dicha página. También cuenta con notas de prensa acerca de su restaurante, así como un blog. Algo novedoso de su página, es el hecho de disponer de un apartado de franquicia donde puedes solicitar montar un restaurante de esta empresa a través de 5 pasos.

Por lo que respecta a Instagram cuenta con 61.700 seguidores, una cantidad importante, y con 1.645 publicaciones, por lo que es una red social que la empresa tiene bastante activa. En sus publicaciones la temática que más abunda son fotos de sus bowls, así como imágenes de las personas disfrutando de la comida que ofrecen.

En esta plataforma también publican diferentes guías, donde explican, por ejemplo, que es la Heura, la kombucha, sus diferentes postres, etc. También ofrecen una serie de cursos y talleres relacionados con la temática de la empresa. Es una manera de hacerse ver y llamar la atención del público con algo diferente.

Referente a Facebook no tienen tanta repercusión, por lo que su red social principal sería Instagram. En esta plataforma publican las mismas fotos que en Instagram, pero no tienen el apartado de guías ni de cursos, su página de Facebook es valorada por los usuarios con 4,5 estrellas sobre 5.

En cuanto a la distribución de sus productos, disponen de un servicio a domicilio propio y también externo, colaborando con 3 empresas de servicio a domicilio, siendo estos Just Eat, Uber Eats y Glovoo.

1.3.2 *Healthy Poke*

Ilustración 2. Logo *Healthy Poke*



Fuente: Externa. Extraído de las plataformas de la empresa.

Healthy Poke nació a partir de 3 hermanos que decidieron unirse en el mundo empresarial y abrir un restaurante de comida sana y fresca. Su plato estrella y principal son los bowls de poke.

Del mismo modo que *Aloha Poke*, *Healthy Poke* es uno de los restaurantes más importantes de este tipo de comida en España, debido a que actualmente cuenta con 25 establecimientos repartidos entre Barcelona, Madrid, Valencia, Las Palmas y Sevilla. Aparte de contar con establecimientos, también cuentan con puestos ambulantes. Barcelona y Madrid destacan con un mayor número de establecimientos de esta empresa.

No supone una competencia directa como tal, ya que, no cuenta con ningún establecimiento en los pueblos colindantes a Parets. Los más cercanos se sitúan en Sabadell y Santa Coloma, es decir, a unos 20 km y 18 km, respectivamente.

En la carta ofrece una variedad de entrantes, como ensaladas y hummus. Respecto a los platos principales, cuenta con poke, pero también con diferentes burritos y sándwiches. Por último, ofrece diferentes postres bastante económicos.

Centrándome en el poke ofrece 8 variedades de bowls diferentes con precios que dependen del tamaño del bowl. También ofrece la opción a los clientes de crear su propio plato, pudiendo optar por diferentes bases, proteínas, toppings y salsas.

El restaurante dispone tanto servicio en el local como de un servicio de comida a domicilio.

Respecto a sus redes sociales, cuenta con una página web, que es su medio principal y también con Facebook e Instagram. En su Instagram cuenta con una gran cantidad de seguidores, un total de 18 mil personas tienen interés en ver el contenido que publican diariamente. Cuenta con un total de 500 publicaciones, y como la empresa anterior también disponen de diferentes guías. El contenido que más abunda en esta red social es fotos de sus platos, las aperturas de nuevos locales, así como las diferentes promociones de las que disponen.

En cuanto a la página web, cuenta con toda la carta de su restaurante como de los precios de cada uno de los platos, teniendo la opción de hacer el pedido mediante esta plataforma. También incluye información acerca de sus locales, además de la historia de como se creó la empresa, su propio blog y los diferentes servicios que ofrece.

1.3.3 Street Foodle Granollers

Ilustración 3. Logo *Street Foodle Granollers*



Fuente: Externa. Extraído de las plataformas de la empresa.

Uno de los restaurantes para tener en cuenta es el llamado *Sreet Foodle*, que, aunque su elemento principal no es el mismo que el de PokePa, en su carta incluye la opción de disfrutar de un poke bowl.

Su local este situado en la población de Granollers, una ciudad situada a las afueras de Barcelona y muy próxima a Parets del Vallés, concretamente a 9,9 km de distancia, por lo que sería uno de los principales competidores de PokePa.

Es un restaurante tipo bar que cuenta con un aire rústico que cuenta con platos de distintos países, los cuales son Hawái, Japón, México, Tailandia, China y Estados Unidos, por lo que cuenta con una amplia variedad de culturas integradas en su carta. Lleva desde 2015 ofreciendo este servicio, por lo que tampoco es un restaurante que lleve muchos años en el negocio.

Este bar cuenta con servicio de comida a domicilio y para llevar, además de poder disfrutar de sus platos en su local.

Destaca por su variedad en la carta ofreciendo una gran cantidad de entrantes, noodles, ramen, arroces, poke bowl, platos realizados con curry, platos compuestos con el pan bao, tacos, hot dogs y diferentes postres.

Centrándome en los bowls de poke, no es el plato principal del restaurante, por lo que no es un bar especializado y caracterizado por ofrecer ese tipo de plato. Ofrece únicamente dos bowls ejecutados por ellos cogiendo como ingrediente principal el sushi. Según su carta, ambos llevan los mismos ingredientes, que serían, aguacate, base de arroz japonés y alga nori. La diferencia que hay entre estos es que uno de ellos lleva salmón y el otro, en cambio, se compone con atún.

También ofrece la opción de crear a los clientes su propio bowl de poke con las siguientes opciones:

- Ingredientes. Ofrece 3 tipos diferentes que son el salmón, atún y tofu. Dependiendo del ingrediente que seleccionen el precio será diferente.
- Acompañamiento. Cuenta con dos opciones únicamente:
 - Opción A: mango, aguacate, edamame, maíz y cebolla crujiente.
 - Opción B: aguacate, pepino, wakame, maíz y cebolla crujiente.
- Salsas. Dispone de 3 tipos:
 - Clásica: soja y aceite de sésamo.
 - Mayonesa de sésamo.

➤ Mayonesa de sésamo picante.

Por lo que podemos observar como ingredientes principales no ofrece gran variedad, ya que cuenta con solo 3 ingredientes. Pasando al acompañamiento no da la posibilidad de intercambiar ingredientes entre las dos opciones que ofrece, limitando de esta forma la elección al cliente. Referente a la salsa, ofrece 3 tipos de salsa, por lo que está bien para añadir al plató.

En cuanto a la promoción de la tienda, cuenta como Facebook y Twitter. Actualmente, la plataforma más utilizada es Facebook por los usuarios y después Twitter. Cabe decir que Facebook es una plataforma que cada vez se emplea menos por los usuarios.

En Facebook ofrece la localización de su local, así como el teléfono de contacto y el horario de apertura. Publican fotos con cierta continuidad de los platos que ofrecen. Cuentan también con una página web donde podemos encontrar la carta de su restaurante, así como la opción de realizar el pedido a través de ella y el contacto correspondiente.

Para ponerse en contacto con el restaurante cuenta con un correo electrónico y el teléfono del local.

1.3.4 *Modern Food Granollers*

Ilustración 4. Logo *Modern Food Granollers*



Fuente: Externa. Extraído de las plataformas de la empresa.

Por último y el más importante, sería *Modern Food Granollers*, que es un restaurante que ofrece diferentes platos de comida moderna y actual. Es la competencia más directa junto con el anterior restaurante, ya que, se sitúa a 10 km de la localidad en la que se situará mi establecimiento.

Dentro de su menú se encuentra una gran variedad de platos de diferentes partes del mundo, por lo que el poke no es su plato principal. En cuanto a los poke, cuentan con un total de 11 combinaciones de bowl, por lo que cuentan con un número considerado de platos.

Un punto negativo de este restaurante es que estos no ofrecen la posibilidad de crear sus propias combinaciones a los clientes, pudiendo elegir solo alguna de las combinaciones que ellos mismos ofrecen.

No cuentan con ninguna red social a excepción de su página web, donde disponen solamente del menú de su carta, así como la opción de hacer el pedido. Cuentan con servicio de comida a domicilio.

1.3.5 *Tabla comparativa*

En el siguiente cuadro vamos a ver la situación de nuestro restaurante respecto a la competencia, analizando las diferentes funciones de las que disponen cada uno de ellos.

Tabla 1. Comparativa de las funciones con la competencia de PokePa

	<i>Funciones</i>	<i>Aloha Poke</i>	<i>Healthy Poke</i>	<i>Street Foodle</i>	<i>Modern Food</i>	<i>PokePa</i>
<i>Tipo de servicio</i>	Eat in	✓	✓	✓	✓	✓
	Delivery	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Localización</i>	Alrededores	✓	✓	✓	✓	
	Parets del Vallés					✓
<i>Local</i>	Ambientado	✓				✓
<i>Red social</i>	Página web	✓	✓			✓
	Comida diversa			✓	✓	
<i>Carta</i>	Especializada en Poke	✓	✓			✓

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla, los puntos a destacar en los que se diferenciará PokePa es la localización en la que estará situada, siendo esta, Parets del Vallés. Otro punto a tener en cuenta es ambientar el local basándonos en la comida que ofrecemos, en este caso, únicamente cuentan los restaurantes de Aloha Poke con este hecho. Por último, la carta que nosotros ofreceremos será especializada en poke, pero dos de nuestros competidores no ofrecen como elemento principal dicho plato.

1.4 DAFO

Tabla 2. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

2.1 Propuesta de valor de la empresa

La propuesta de valor del restaurante es ofrecer un tipo de comida hawaiana, más concretamente, bowls de poke, siguiendo las tendencias comentadas que hacen referencia a la comida rápida y saludable que actualmente están en total crecimiento. Actualmente, las personas cuentan con menos tiempo para preparar platos elaborados y saludables, debido a que, es algo que conlleva mucho tiempo y entre semana no disponen de ello. PokePa solucionaría este problema, puesto que son bowls en los que su elaboración no tardaría apenas 5 minutos, debido a que están formados por productos frescos que no necesitan de ningún tipo de cocción a excepción de la base del plato.

El target o público objetivo al que se dirigirá el restaurante será a todo tipo de edades, sin discriminar sexo, que no dispongan de mucho tiempo para cocinar y con un poder adquisitivo medio bajo, ya que, no será muy costoso. También preferiblemente me centraré en los habitantes de la localidad de Parets y alrededores.

Referente al horario de apertura del local será de lunes a viernes de 12 a 16 horas y de 20:00 a 00:00 h.

A diferencia de otros restaurantes, ofrecemos la oportunidad a los clientes de elegir los ingredientes que van a formar parte de su plato, creando de esta manera su propio bowl al gusto de cada uno de los consumidores. También les ofrecemos bowls ya formados por diferentes ingredientes, para aquellas personas que no les apetezca pensar en los ingredientes, que quieren o no, incluir en su bowl.

2.2 Características del servicio y productos

Como he comentado en el punto anterior, ofreceremos, a cuanto a comida se refiere, dos opciones. La primera opción consiste en 6 bowls con diferentes ingredientes creados por la empresa y la segunda conlleva en que los clientes sean quienes creen su propio bowl.

Tanto para una opción como para la otra, todos los ingredientes que ofreceremos los dividiremos entre la base, la proteína, el acompañamiento y las salsas.

Aparte de esto, también dispondremos de diferentes tamaños: pequeño, mediano y grande.

El servicio será en barra, se les tomará el pedido por orden de llegada y una vez hayan hecho el pedido, si deciden comerlo en el local, nuestros empleados les llevaran su pedido a mesa y, sin embargo, prefieren pedirlo para llevar, una vez hecho el pedido deberán esperar en el local el tiempo de elaboración y se les llamará una vez este listo.

La carta de PokePa será la siguiente:

Ilustración 5. Menú 1 PokePa



A ELEGIR		
BASE	PROTEÍNA	
Arroz blanco	Atún	
Arroz integral	Tofú	
Quinoa	Langostinos cocidos	
Mézclum (mezcla de lechugas)	Salmón	
	Heura	
SALSAS	ACOMPAÑAMIENTO	
Soja	Cebolla (lila o blanca)	Pepino
Teriyaki	Zanahoria	Maíz
Salsa verde	Edamame	Tomate cherry
Chili	Aguacate	Wakame
	Pimiento verde	Mango
	Cebollino	Piña
	Chía	Clantro

Tamaño pequeño: 1 base, 2 proteínas, 1 salsa y 3 acompañamientos.
Tamaño grande: 2 bases, 2 proteínas, 1 salsa y 5 acompañamientos.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6. Menú 2 PokePa

BOWLS	
<p>Ukana Arroz blanco, atún, aguacate, cebolla blanca, cherry's, chia y pepino.</p> <p>Ohana Arroz integral, tofú, soja, maíz, edamame, aguacate y cilantro.</p> <p>Rakan Quinoa, arroz integral, salmón, aguacate, zanahoria, cebollino, tomate cherry, wakame y cebolla lila.</p>	<p>Pantai Arroz blanco, mézclum, langostinos cocidos, teriyaki, pimiento verde, mango, cebollino y chia.</p> <p>Sayur Quinoa, heura, zanahoria, maíz, cebolla lila, chia y semillas de sésamo.</p> <p>Buahan Mézclum, quinoa, heura, soja, zanahoria, piña y mango.</p>
BEBIDAS	SMOOTHIES
<p>Agua</p> <p>Refrescos</p> <p>Cerveza</p> <p>Café</p>	<p>Piña</p> <p>Fresa y plátano</p> <p>Mango y maracuya</p> <p>Frutas del bosque</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Elementos innovadores

Dado que el restaurante se basará en un tipo de comida de origen hawaiano, la idea es ambientar el local con elementos característicos de dicho país, así como con música de la zona. El local se amueblará de una forma no muy sobrecargada.

Algo diferente también será que los empleados, como uniforme, llevarán una camiseta típica de Hawái con un pantalón negro básico.

Otro elemento a considerar será que los nombres de los platos están en el idioma hawaiano. Los nombres de estos 6 platos están en malayo, considero que es una manera original de llamarlos. Además, los nombres que he seleccionado para los diferentes tipos de bowls no son difíciles de pronunciar, ya que, esto también era un factor que hace que los consumidores se acuerden de lo que han probado.

2.4 Proveedores

Por lo que hace a la adquisición de la materia prima que necesito para llevar a cabo la elaboración de cada uno de los platos que ofrecemos en el restaurante, he tenido en cuenta el hecho de que al ser mi primera experiencia como emprendedora, he decidido no invertir una gran cantidad de dinero en contratar el servicio de un proveedor para que me suministre semanalmente los productos que necesito.

Sin embargo, como no contaré con este servicio, seré yo misma quien me encargue de ir a buscar todo aquello que necesito y por ello he tenido en cuenta la cadena de alimentación Makro, que cuenta con dos establecimientos en la localidad de Barcelona y también cuenta con servicio a domicilio del pedido.

3. POLÍTICA DE MARKETING

Para conseguir el objetivo de materializar la idea de negocio debemos llevar a cabo una serie de herramientas. Por tanto, son un conjunto de acciones o pasos que tenemos que realizar para lograrlo, entre estas acciones se encuentran:

3.1 Política de comunicación

En dicha política me centraré en como voy a dar a conocer mi negocio e informar a los consumidores en lo que consiste PokePa.

Con esto pretendo promocionar el servicio que empezaré a ofrecer, así como intentar atraer clientes a los que se dirigirá la empresa con el fin de convertirlos en clientes habituales fidelizados a la marca. Es importante aclarar que el restaurante irá dirigido exclusivamente a consumidores, por tanto, se caracteriza por ser un B2C.

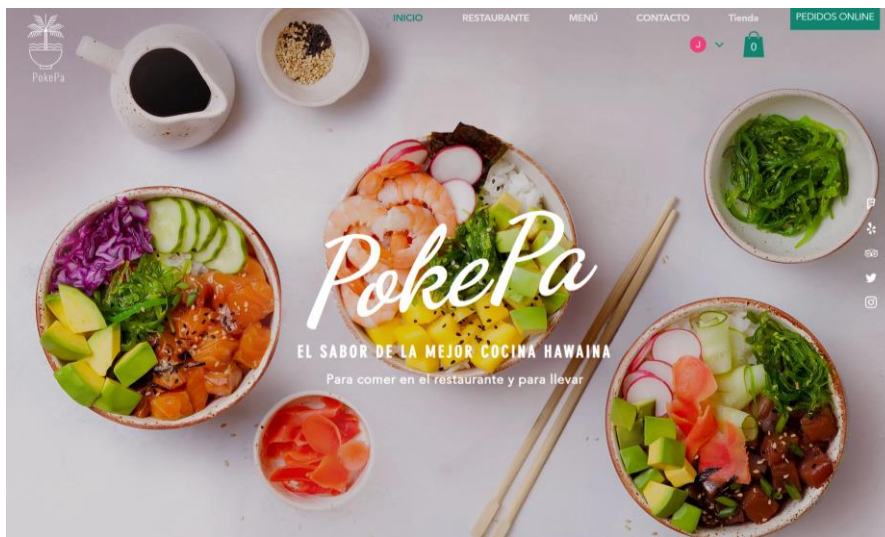
Para ello debo de definir cuáles van a ser los diferentes canales que voy a utilizar para lograr el objetivo marcado. Existen varias clases de comunicación distinguiendo la comunicación digital de la comunicación offline. Respecto a la comunicación digital, es aquella que emplea medios digitales, mientras que, la offline tiene en cuenta todo lo relacionado con los medios usados tradicionalmente.

Partiendo de la comunicación digital, que hoy en día es a través de la que mayor impacto se puede alcanzar, debido a que cada vez está todo más digitalizado, emplearé una página web en la que los clientes actuales o potenciales puedan visitarla para observar los diferentes bowls que ofrecemos, así como sus precios y las novedades que irán apareciendo.

La página web es la siguiente: <https://judith120700jh.wixsite.com/pokepa>

Cabe decir que la web es provisional, puesto que, debería adquirir un dominio. A continuación muestro una imagen de dicha página web.

Ilustración 7. Página web PokePa

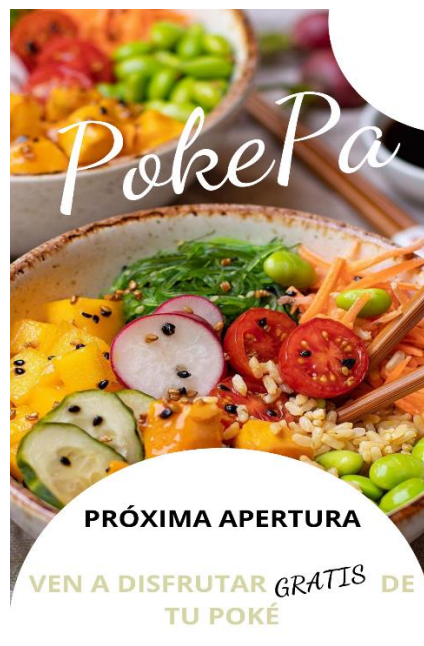


Fuente: Elaboración propia.

Pasando a la comunicación offline, me centraré en una comunicación corporativa inicialmente, es decir, partiré de tarjetas de visita, diferentes folletos y carteles que colgaré por toda la población para que se haga eco de la apertura de un nuevo negocio de bowls de poke.

Un ejemplo de folleto que utilizaré es el siguiente:

Ilustración 8. Folleto PokePa



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Estrategia de captación de clientes

Partiendo de las diferentes medidas que implantaré, como he comentado en el punto anterior, es muy importante desarrollar una estrategia de captación de clientes.

La captación de clientes consiste en atraer o buscar a aquellos clientes potenciales de tu negocio para acabar consiguiendo que consuman el producto que ofrecemos, convirtiéndose de esta manera en clientes finales. Esto es fundamental para el desarrollo del negocio, puesto que, si no consigues atraer clientes, tu negocio acabará fracasando.

Para captar estos clientes desarrollaré las siguientes medidas:

1. Demostración de los diferentes productos que ofrece el restaurante. Para ello, una de las acciones a realizar, será en el día de la apertura ofrecer a todo aquel consumidor que acceda al local, una pequeña muestra gratuita de la comida que ofrecemos para que pueda probarla y de esta manera tenga ya una percepción del restaurante. Por consecuencia, para conseguir el mayor número de consumidores que prueben dicho día, nuestros productos repartiré folletos animándoles para que accedan al local.
2. Una de las estrategias que en la actualidad más se llevan a cabo son las promociones y ofertas. Con dicha estrategia hay que tener mucho cuidado porque en ocasiones puedo no resultar rentable, ya que, vender a un precio más reducido puede repercutir en pérdidas, por lo que dichas promociones u ofertas las llevaré a cabo en días puntuales y seleccionados, como fechas festivas u ocasiones especiales.
3. Pasando a una estrategia más tradicional utilizaré el llamado “Boca a Boca” partiendo de aquellos clientes que hayan ya accedido y probado nuestro menú, vayan haciendo eco del restaurante para llegar de esta forma a un mayor número de consumidores. También repartiré información mediante el buzoneo de las características y horarios del local.
4. Programas de listas de difusión mediante las cuales se puedan enviar mensajes informando a los distintos grupos de clientes potenciales de las novedades del negocio, ya sea en cuanto al horario, promociones, etc. Se pueden emplear métodos más actuales, vía online, como el correo electrónico o WhatsApp, aplicaciones que usan la mayoría de personas en la actualidad. Una buena aplicación para crear estas listas y gestionar de una manera óptima a los clientes es HubSpot, aplicación en la que tengo experiencia y podría aplicar en un futuro.

5. Otra de las acciones que tengo intención de llevar a cabo, pero ya con vista a un futuro, es el Comarketing, es decir, a la colaboración con otras empresas de un sector similar al nuestro para llevar una promoción conjunta. De esta forma conseguiré atraer también al público objetivo de las empresas con las que estemos colaborando.

3.1.2 Estrategia de retención de clientes

Por lo que respecta a la estrategia de retención o fidelización de clientes son aquellas acciones realizadas para conseguir mantener a sus consumidores por un tiempo prolongado, estas acciones hacen que la satisfacción de los clientes aumente.

Para conseguir dicho propósito debemos proporcionar una óptima atención al cliente y para ello voy a tener en cuenta los siguientes factores:

- Lograr proporcionar confianza a los consumidores para que de esta forma se sentían los más cómodos posibles mientras estén degustando los platos que ofrecemos.
- En todo negocio hay diferentes grupos de clientes, hay clientes que son habituales y otros que, en cambio, no acuden de manera constante al restaurante, por ello es muy importante segmentar de un modo definido a los diferentes grupos de consumidores. Debo clasificar los distintos clientes para desarrollar diferentes acciones dirigidas a unos u otros. De este modo podemos ofrecer ofertas exclusivas a determinados grupos de clientes, proporcionándoles de este modo un trato personalizado.
- Ofrecer programas de fidelización a partir de los cuales consigamos incentivar la compra de diferentes clientes a partir de sistemas de puntos, tarjetas de clientes, o promociones especiales.

3.2 Política de precios

Referente a los precios, para fijar el valor de los diferentes platos que ofreceré, he realizado una comparación con respecto los precios de los competidores directos, siendo también los más competitivos posibles. Me he centrado en comparar únicamente aquellos productos que ofrezca en la carta de PokePa.

Tabla 3. Rango de precios de los diferentes competidores

PRODUCTOS	TIPOS	ALOHA POKÉ	HEALTHY POKÉ	STREET FOODLE	MODERN FOOD
BOWLS	PEQUEÑO	9,90€-10,50€	11,95€	3,50€	9,00€
	GRANDE	12,90€-13,50€	13,95€	3,50€	11,50€
CREA TU BOWL	PEQUEÑO	9,90€	10,95€	3,50€	⊗
	GRANDE	12,90€	12,95€	3,50€	
BEBIDAS	AGUA	2,00€	1,95€	3,50€	(*)
	REFRESCOS	2,50€	2,50€	3,50€	
	CERVEZAS	3,50€	3,50€	3,50€	
	CAFÉ	1,40€	⊗	⊗	
SMOOTHIES		3,50€	3,00€-3,50€	⊗	

Fuente: Elaboración propia.

(*) No dispone de información en su página web.

Como podemos observar en la anterior tabla, vemos como varían los precios de un restaurante a otro, pero cabe decir, que esta diferencia no es significativa, siendo el restaurante con precios más bajos Modern Food y con precios más elevados Healthy Poke. Cabe decir, que como he analizado con anterioridad, tanto Street Foodle como Modern Food no son restaurantes centrados en ofrecer poke por lo que no cuentan con una amplia variedad, por eso vemos que Modern Food no cuenta con la opción de que los clientes se creen su propio plato.

Por otro lado, los dos restaurantes que suponen una competencia más directa tienen precios similares respecto a la variedad que ofrecen, siendo un poco más caro Healthy Poke.

Sobre las bases de esta tabla y mirando de establecer los precios más competitivos posibles, los precios de los diferentes platos y bebidas que ofrecerá PokePa son los que podemos ver a continuación:

Tabla 4. Tabla de precios

PRODUCTOS	TIPOS	PRECIOS
BOWLS	UKANA	11,50€
	OHANA	11,50€
	RAKAN	13,00€
	PANTAI	13,00€
	SAYUR	11,50€
	BUAHAN	11,50€
CREA TU BOWL	PEQUEÑO	9,95€
	GRANDE	12,90€
BEBIDAS	AGUA	1,75€
	REFRESCOS	2,50€
	CERVEZAS	3,25€
	CAFÉ	1,50€
SMOOTHIES	1 INGREDIENTE	3,00€
	2 INGREDIENTES	3,50€

Fuente: Elaboración propia.

Como podéis ver en la tabla anterior, estos serían los diferentes precios de cada uno de los distintos productos que ofreceremos. Por lo que hace al precio de los bowls, los que tienen un precio superior son debido a que cuentan con un mayor número de ingredientes.

3.3 Política de distribución

En cuanto a la política de distribución, hace referencia a cuáles serán los puntos de venta en los que se ofrecerá mi comida.

En este punto hay que tener en cuenta la situación actual por la que estamos pasando, en la que ha aparecido una tendencia que sigue en aumento, y dicha tendencia es la comida a domicilio, es decir, el servicio de delivery.

Con base en esto, los servicios que dispondremos en el restaurante será el take in, take away y en un futuro queremos incorporar el servicio de delivery. Esto quiere decir que los clientes podrán disfrutar de su pedido en el restaurante y llevarse a casa actualmente.

El hecho de implementar en un futuro el servicio de comida a domicilio puede suponer un punto bastante positivo para los potenciales clientes, puesto que cuenta con las siguientes ventajas:

1. Incrementar ventas sin limitarse a la capacidad del restaurante.
2. Alcanzar a un mayor número de consumidores.
3. Te permite abrir otro canal de ventas.
4. Puede constituir un valor añadido para nuestro negocio.

Por lo que hace al servicio de delivery, para incurrir en un menor número de costes, la opción más viable que he considerado, es la de contratar este servicio a una empresa externa. En cuanto a este tipo de empresas, hay 4 grandes compañías que destacan por encima del resto, siendo estas Just Eat, Deliveroo, Glovo y por último, Uber Eats.

Analizaremos estas compañías para saber cuál de ellas es la más competitiva tanto en el ámbito de servicio como de coste:

Tabla 5. Análisis compañías servicio a domicilio

	Just Eat	Glovo	Uber Eats	Deliveroo
Tasa de entrada	0€	150€ + IVA	0€	324€ + IVA
Comisión por pedido	30% + IVA	40% + IVA	30% + IVA + % VARIABLE	35% + IVA
Efectivo / tarjeta	✓	✓	✓	✓
Entrega sin contacto	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

Basándonos en la anterior tabla, podemos observar como la compañía que saldría menos rentable sería Glovo, debido a que, cuenta con una tasa de entrada y una comisión por pedido más elevada que el resto de compañías. En referencia a esto, las dos empresas que se asemejan más son Just Eat y Uber Eats, puesto que, ambas no cuentan con tasas de entrada y el porcentaje de comisión es del 30% + IVA, la única diferencia es el porcentaje variable que cobra Uber Eats.

Teniendo todo esto en cuenta y también que todas las compañías permiten el pago tanto en efectivo como en tarjeta con entrega sin contacto, la mejor opción que considero para mi negocio es la de contratar los servicios externos de Just Eat.

4. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Ubicación prevista. Criterios de elección

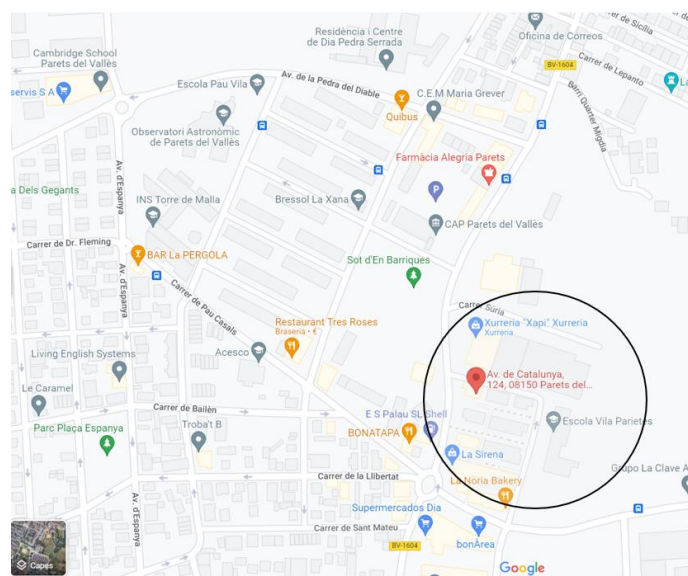
La ubicación en la que se va a situar el restaurante en este caso es un factor relevante, debido a que, es una de las características que puede hacer que el negocio tenga éxito o no. Por tanto, para la localización he tenido en cuenta diferentes criterios.

Desde un primer momento enfoqué la idea con base en la demanda no satisfecha que había en la población de Parets del Vallès, es decir, en dicha ciudad actualmente no existe ningún restaurante o bar que sirva poke, en consecuencia, es algo innovador que introduciría en esta localidad.

Posterior a esto, debido a que, mi principal objetivo es proporcionar un tipo de comida rápida, de preparar y de comer para aquellas personas que no tengan tiempo entre semana, pudiendo recurrir a una comida sana y saludable y además con un tiempo muy corto de consumo, he buscado zonas que estuvieran en las cercanías de colegios, oficinas, y centros médicos para que dichas personas puedan tener a su disposición la comida que ofreceré en PokePa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la ubicación prevista para mi restaurante es en la Avenida Cataluña, 124, Parets del Vallès. A continuación adjunto mapa donde podemos observar la ubicación exacta:

Ilustración 9. Ubicación del restaurante



Fuente: Google Maps

Como podemos ver en la imagen, el local está situado justamente en la avenida principal o central de Parets, es decir, la que comunica toda la población. A destacar, como sitios con mayor proximidad al local vemos justo al lado una serie de fábricas, una escuela pública y un parque. Esto hace que tanto padres como madres, trabajadores y alumnos puedan acudir al local de manera próxima. También cabe nombrar que a 120 metros se sitúa el CAP de la población, por lo que es un punto a favor de la ubicación. Un poco más lejos se encuentra tanto una escuela primaria y una escuela secundaria y de estudios de grado superior, concretamente a 600 metros, por lo que tampoco es algo lejano. Por último, a 900 metros se localiza la zona comercial de la población, es decir, Mercadona, Aldi, MediaMarkt, Policía local, etc., lo podemos encontrar a dicha distancia.

4.2 Características del local

Una vez comentada la ubicación prevista en la que se va a situar el negocio, necesitamos un local en el cual se desarrolle la actividad. El local que he encontrado en dicha ubicación es el siguiente:

Ilustración 10. Vista exterior del local



Fuente: ABS Servicios inmobiliarios.

Ilustración 11. Vista exterior del local



Fuente: ABS Servicios inmobiliarios.

Como podemos ver en las imágenes facilitadas por ABS Servicios Inmobiliarios, actualmente el local es un estudio de tatuajes y anteriormente fue una peluquería. Dicho local es bastante amplio, ya que cuenta con una superficie útil de 240 metros cuadrados distribuidos en dos plantas.

Este local tiene una antigüedad del 2008 y está totalmente reformado, por lo que el estado de conservación es óptimo. Cuenta con aire acondicionado central, calefacción, agua, bomba de frío y calor y acceso para personas de movilidad reducida. También cuenta en la planta baja con un aseo y en la planta superior con una cocina. A continuación podemos ver la actual cocina de la que dispone:

Ilustración 12. Cocina actual del local



Fuente: ABS Servicios Inmobiliarios.

4.3 Reformas necesarias

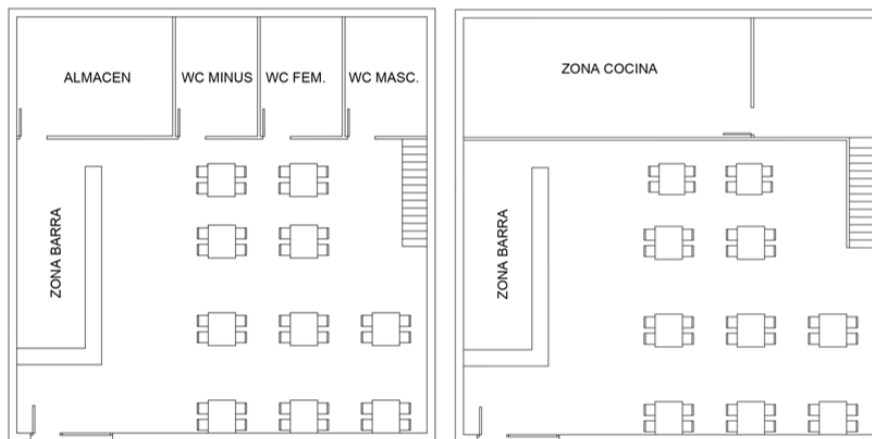
Una vez comentadas las características actuales en las que se encuentra el local, como podemos apreciar y según el anunciante, es un local reformado, por lo que pocas obras tendremos que realizar.

Actualmente, en la planta baja del local se encuentran 5 boxes mediante los cuales se establecen divisiones. Dichos boxes están hechos de pladur por lo que son fáciles de retirar sin ningún tipo de coste y de esta forma dejaríamos toda la planta diáfana para poder colocar todas las mesas de los comensales. Dicha planta ya cuenta con un baño, por lo que este sería utilizado como baño masculino y debería efectuar una obra para instalar un baño adaptado para personas minusválidas y que al mismo tiempo sirva para el baño de mujeres.

En cuanto a la planta superior, en el presente cuenta con una pequeña cocina, pero no dispone de ningún sistema que permita cocinar, ni extracción de humos, por lo que, en este caso, sí que deberíamos adquirir una pequeña isla que cuente con vitrocerámica y extracción de humo, incluida en la vitrocerámica para que la instalación sea menos costosa y de esta manera ganar espacio para manipular los alimentos. Pasando al coste que esto supondría, mirando diferentes webs de vitrocerámicas y extracción de humos, me he decidido por una en la que extracción de humos viene integrada en la propia vitrocerámica con un coste de 886 euros con IVA incluido más un coste de instalación de 148 euros.

Los planos del local una vez realizada las reformas ya mencionadas son los siguientes:

Ilustración 13. Planos local



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Legislación apertura

Para la apertura de cualquier local destinado a servicios de restauración debemos seguir una serie de leyes y requisitos.

Lo principal para ello es disponer de un local en el cual realizar la actividad y verificar que dicho establecimiento es viable para el desarrollo de nuestra actividad, por eso se debe solicitar el certificado de compatibilidad urbanística.

Una vez hemos comprobado que el local es compatible, debemos solicitar una licencia de obras para la adecuación del local. Para ello es necesario redactar un proyecto técnico especificando las reformas que vayamos a efectuar en el establecimiento.

En el caso del local en el que se desarrollará la actividad, ya contaba con un proyecto eléctrico y un proyecto de gas, por lo que no será necesario volverlo a solicitar.

Para la apertura del local debemos solicitar una licencia de actividad, en función de las dimensiones del local será una u otra. El local en el que se llevará a cabo la actividad, dispone de un aforo inferior a 150 personas y no cuenta con terraza, por lo que el trámite a realizar será el tipo III.2 en el que los pasos a seguir serán los siguientes:

- Realizar un proyecto técnico, así como presentar los planos para de esta forma revisar que se cumple la normativa aplicable.
- Llevar a cabo una inspección procedida por una entidad de control. Esta inspección debe tener un informe favorable.
- Informar de la apertura al Ayuntamiento de la localidad que corresponda.

El último paso para que podamos abrir el restaurante es efectuar un estudio acústico. Para dicho estudio debemos colocar limitadores en los diferentes aparatos de sonido, así como contar con un informe de un técnico asegurando la inmisión del ruido.

Por lo que hace a la reforma del local nombrada, tenemos que tener en cuenta que todo restaurante tiene que estar adaptado para personas minusválidas, disponer de ventilación y climatización, las instalaciones necesarias para contar con estabilidad contra incendios. También debemos adaptar el local a las necesidades particulares de la actividad que vayamos a desarrollar.

4.5 Forma jurídica de la empresa

La forma jurídica de una empresa es un factor determinante de como llevará a cabo su actividad, puesto que, determinará el procedimiento legal mediante el cual se registrará la compañía, repercutiendo de esta manera en su responsabilidad contable y tributaria.

De esta manera, la modalidad jurídica a partir de la cual se registrará PokePa será mediante una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Dicha sociedad suele ser la más utilizada por empresas de empresarios no muy grandes, debido a que, limita el capital al aportado.

Las características de este tipo de sociedad son las siguientes:

Tabla 6. Características forma jurídica RSL

N ° SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL SOCIAL	OBLIGACIÓN FISCAL
- MÍNIMO 1 - SIN N° MÁXIMO DE SOCIOS ESTABLECIDO	- LIMITADA AL CAPITAL APORTADO - SOLIDARIA ENTRE LOS SOCIOS	- APORTAR UN CAPITAL MÍNIMO DE 3.000 € - PUEDEN SER APORTACIONES DINERARIAS O EN ESPÉCIE	- TRIBUTACIÓN MEDIANTE IMPUESTO DE SOCIEDADES (IS) - HACER LA DECLARACIÓN DEL IVA

Fuente: Elaboración propia.

Para la constitución de una SRL se debe realizar a través de unos estatutos y escritura pública que debe estar firmada con presencia de un notario para de esta forma presentarlo en el Registro Mercantil. También se debe dejar constancia de la cantidad aportada por los diferentes socios.

4.6 Costes

Los costes asociados al alquiler del local, las reformas necesarias, así como el mobiliario necesario para la puesta en marcha de la actividad, lo podemos ver en la tabla que hay a continuación.

Cabe decir que los costes de las reformas son aproximados a la información recabada de distintas empresas. También la inversión en decoración es algo aproximado, teniendo en cuenta costes tirando al alza, ya que puede ser que posteriormente se necesite más decoración.

Los costes de alquiler y de mesas y sillas sí que son exactos, puesto que, el alquiler ha sido pactado con el propietario del local y las mesas y sillas sabemos las unidades exactas que necesitamos debido a los planos del local.

Localización:
- Alquiler del local: 1.500 euros / mes
Proceso legal:
- Diferentes trámites: 2.000 euros.
Reformas necesarias:
- Servicio de instalación de placa de gas: 145,00 euros - Servicio de instalación de campana extractora de humos en isla: 115,00 euros. - Baños: 5.000 euros.
Mobiliario:
- Mesas y sillas: 2.500 euros. - Decoración: 5.000 euros. - Utensilios: 2.000 euros.

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Puestos de trabajo

En un primer momento, y teniendo en cuenta que es una apertura de un local totalmente innovador en dicha población, los puestos que incluiré en la empresa serán los mencionados a continuación, también cabe decir que si el restaurante tiene éxito repercutiendo a un mayor número de faena se hará una ampliación de personal cuando sea oportuno.

En cuanto al departamento de Recursos Humanos de mi restaurante, al ser mi primer negocio, empezaré contratando a cuatro trabajadores para que cubran las funciones de camarero y cocinero. Al ser un restaurante de poke, estos platos no conllevan apenas elaboración, debido a que, son productos frescos que no necesitan de cocción a excepción de alguna base, como he comentado con anterioridad. Debido a esto, junto a ambos trabajadores, yo también estaré trabajando para el local atendiendo a los clientes.

Respecto al perfil de trabajador que busco, será aquel, sin importar ni raza ni género, que tenga experiencia de cara al público y con ganas de trabajar.

Como he comentado en puntos anteriores, el horario de apertura del local será de lunes a viernes, de 12:00 a 16:00 h y de 20:00 a 00:00 h. Por lo que, todos los trabajadores estarán contratados a tiempo completo, con una jornada diaria de 8 horas en turno partido, con descanso correspondiente de 16:00 a 20:00. Esto quiere decir, que durante todo el horario en el que estará abierto el local los 4 trabajadores estarán trabajando.

También he tenido en cuenta el periodo vacacional del que deben disfrutar, por eso mismo he contratado los servicios de una empresa de trabajo temporal (ETT) para que cubra dicho periodo.

5.1.1 Responsable de tienda

Como responsable de tienda no realizaré ninguna contratación, sino que seré yo misma quien se encargue de este puesto. Las funciones a efectuar serán la de atención al cliente y toda la parte contable y legal relacionada con el negocio.

5.1.2 Cocinero/a

Referente a la función de cocinero/a requeriré la ayuda de dos cocineros/as, pudiendo uno de ellos realizar en momentos que no se necesite su colaboración en el puesto de cocina las funciones de camarero.

Como he dicho, la mayor parte de la preparación de los platos se hace en crudo, a excepción de las diferentes bases. Por lo que la función de este puesto es relativamente sencilla, ya que únicamente tiene que hervir el arroz o quinoa.

También deberán limpiar los alimentos y prepararlos, para cuando el cliente haga un pedido únicamente falte componer el plato con los diferentes ingredientes.

Mientras un cocinero esté llevando a cabo las funciones de cocción de las diferentes bases, el otro deberá preparar los diferentes pedidos de los comensales, es decir, elaborar los platos.

5.1.3 Camarero/a

Respecto al puesto de camarero/a como he comentado con anterioridad, en un primer momento requeriré de la ayuda de dos camareros/as que trabajarán a tiempo completo.

Las funciones a realizar en dicho puesto son las siguientes:

- Atención de los clientes.
- Tomar nota de los pedidos.
- Servir los pedidos.
- Atender llamadas.
- Cobrar a los diferentes consumidores.
- Limpiar el local.

5.2 Política de retribución

Por lo que a la política de retribución se refiere, queremos en nuestra empresa conseguir unos sueldos competitivos en el mercado, siempre y cuando sea rentable para el negocio.

En cuanto al sueldo que percibirán mis empleados, para establecer una cantidad he tenido en cuenta información de diferentes portales de empleo.

Empezando por lo que al puesto de cocinero concierne, según datos de JobTed, el salario medio que suelen percibir los cocineros es de unos 29.000 euros brutos anuales, es decir, 1.570 euros/mes. Esta cantidad varía en función de la experiencia con la que cuente el trabajador.

El salario más bajo está alrededor de unos 700 euros mensuales, lo que estaría por debajo del mínimo salarial, de 950 euros mensuales, establecido por el gobierno este último año. En cambio, el tope salarial puede llegar a alcanzar más de 3.000 euros.

También este sueldo varía en función del género, es decir, en dicho sector encontramos una desigualdad de género, pero en nuestro restaurante buscamos la igualdad, por lo que independientemente del género, el sueldo que percibirán será el mismo.

Tabla 7. Variaciones sueldo cocinero en función de la experiencia

	Sin experiencia	Experiencia media	Sueldo medio	Bastante experiencia	Experto
Variación	- 55%	- 9%	1.570 €	+ 36%	+69%
Sueldo	710 €	1.430 €	1.570 €	2.135 €	2.655 €

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de JobTed.

Las funciones de cocinero a realizar en mi restaurante no requieren de una gran experiencia en el sector, por lo que, requeriré que tenga una experiencia media realizando funciones de cocinero. Con base en esta experiencia y a las variaciones observadas en la tabla anterior, el sueldo que percibirán será de 1.600 euros brutos mensuales, es decir, un total de 19.200 euros brutos anuales, distribuidos en 12 pagas, con las pagas extras prorrateadas.

Pasando a hablar del puesto de camarero, sobre la base de la mayoría de portales de empleo, es uno de los puestos de trabajo en el que se percibe menor sueldo, concretamente, un 29% menos que el salario medio en España.

Según datos de empleo, el salario medio anual de un camarero en España es de 17.100 euros brutos anuales. Esto puede variar, como con el puesto de cocinero sucedía, en función de la experiencia del trabajador, partiendo de un sueldo mínimo de 12.100 euros, hasta alcanzar un máximo de 28.000 euros brutos anuales.

Tabla 8. Variaciones sueldo camarero en función de la experiencia

	Sin experiencia	Experiencia media	Sueldo medio	Bastante experiencia	Experto
Variación	- 29%	- 4%	17.100 €	+ 37%	+54%
Sueldo	12.141 €	16.416 €	17.100 €	23.427 €	26.334 €

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de JobTed.

Como en el caso del puesto de cocinero, en el de camarero tampoco requiero de una experiencia amplia en el sector, pero sí que prefiero que tengan una experiencia por encima de la media, por lo que, el sueldo que estableceré para realizar las funciones de camarero es de 18.000 euros brutos anuales, esto son 1.500 euros mensuales.

6. MERCADO. TAM, SAM Y CUOTA DE MERCADO

El sector de la restauración en España, como he comentado con anterioridad, es uno de los más importantes para la economía española, y a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, se ha convertido en esencial, debido a que, ha sabido adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores.

Teniendo en cuenta todo esto, en referencia al mercado total (TAM) que abarca dicho sector, considerando que actualmente a nivel nacional se cuenta con más de 270.000 establecimientos que ofrecen servicios de alimentación, según datos de Statista. Basándonos en esto podemos determinar que el tamaño total del mercado es de 21.800 millones de euros.

Centrándome en el mercado que podía abarcar mi negocio (SAM) en el cual tendríamos que tener en consideración aquellos establecimientos pertenecientes a Cataluña, que actualmente cuenta con un total de 39.665 empresas del sector de la restauración.

Según fuentes del ayuntamiento de Barcelona, el ticket medio anual que se gasta la población en comer fuera es de 1.536 euros anuales, por lo que el tamaño de mercado que podría abarcar tiene un valor de 60.925.440 euros.

Por tanto, con los datos nombrados podemos decir que la cuota de mercado que se podrá alcanzar con respecto al TAM es de un 27,94%.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Inversión inicial y financiación

Antes de iniciar cualquier negocio se debe hacer un plan de inversión y financiación, en el que se debe tener en cuenta las diferentes inversiones que necesita tu negocio para poder empezar a funcionar y también el método de financiación que se llevará a cabo para cubrir dicha inversión.

Por lo que hace a las inversiones y gastos iniciales de PokePa a continuación muestro una tabla con sus correspondientes conceptos y partidas:

Tabla 9. Plan de inversiones y gastos iniciales

PLAN DE INVERSIONES Y GASTOS INICIALES	
CONCEPTO	COSTE
Inversiones	28.500,00 €
Mobiliario	8.500,00 €
Maquinaria cocina	10.000,00 €
Rotulación	3.000,00 €
Equipos informáticos	3.000,00 €
Creación Marca	1.000,00 €
Diseño y decoración	3.000,00 €
Gastos iniciales	27.000,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €
Costes primeros pedidos	25.000,00 €
Stock mínimo productos	5.000,00 €
TOTAL	55.500,00

Fuente: Realización propia.

En la anterior tabla, he distinguido entre un seguido de inversiones en las que he tenido en consideración todo lo necesario para la realización de la actividad del negocio. Dentro de ello, las inversiones más destacas son tanto el mobiliario como la maquinaria de cocina, puesto que, el mobiliario incluye todas las mesas y sillas necesarias para que los comensales puedan disfrutar del plato en el local. El coste del mobiliario es un total de 8.500 euros, este valor está calculado en función de la capacidad máxima del local, es decir, el mobiliario necesario para los 40 comensales por cada turno que puede haber.

En cuanto a la maquinaria de cocina, como he comentado en puntos anteriores, el local dispone de cocina, pero sí que es necesario hacer una ampliación de dicha cocina y cambiar los electrodomésticos, por ello el valor del gasto no es muy elevado, puesto que no ha sido necesaria una reforma integral de ella.

El resto de inversiones están relacionadas con la rotulación, la creación de la marca, así como el diseño y la decoración. Estos gastos no son muy elevados, debido a que al no ser un e-commerce, la creación de la marca no es de relevancia importancia para que el negocio sea exitoso. También nombrar los equipos informáticos necesarios, ya que, será necesario un ordenador con el que poder registrar toda la actividad de la empresa.

Por lo que hace a los gastos iniciales, hacen referencia a los gastos de constitución y puesta en marca, los costes de los primeros pedidos y el stock mínimo de productos. En cuanto a los costes de los primeros pedidos, hace referencia a los gastos en los que debo incurrir antes de obtener ingresos, es decir, mi restaurante debe adquirir al proveedor los alimentos necesarios antes de empezar con la actividad, por lo tanto, empezaré con pérdidas y durante unos meses sucederá lo mismo. El valor de este coste lo he calculado en el Cash Flow considerando los diferentes ingresos y gastos de los diferentes meses y he decidido incrementar dicho valor para disponer de un margen de error en la previsión. Por lo que hace al stock mínimo, es aquel que debo tener por si hay cambios en la demanda para poder cubrirla.

Con base en esto, he efectuado un plan de financiación para poder cubrir las inversiones necesarias y los gastos.

Tabla 10. Plan de financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN		
CONCEPTO	IMPORTE/EUROS	%
Aportación del socio	19.425,00	35%
Préstamo crédito bancario	36.075,00	65%
TOTAL	55.500,00	100%

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, la financiación se compone de dos fuentes, una fuente interna y otra externa. La fuente interna es la aportada por la parte del socio, que invertirá en la empresa un 35% del total del plan de inversión, por tanto, 19.425 euros, mientras que, la fuente externa se llevará a cabo mediante un préstamo bancario para cubrir el resto de dicho plan. En consecuencia, el préstamo respecto al total supone un 65%.

El préstamo bancario de 55.000 euros se pagará en 48 mensualidades con interés del 5% y una cuota de 830,78 euros mensuales. Dicha cuota se imputa directamente en la cuenta de pérdidas y ganancias.

En cuanto a las inversiones mencionadas anteriormente, he realizado un plan de amortización de estas, puesto que, es inmovilizado, tangible e intangible.

Tabla 11. Plan de amortización

PLA DE AMORTIZACIÓN		
CONCEPTO	COSTE	AMORTIZACIÓN
Inmovilizado	28.500,00 €	791,67 €
Mobiliario	8.500,00 €	236,11 €
Maquinaria cocina	10.000,00 €	277,78 €
Rotulación	3.000,00 €	83,33 €
Equipos informáticos	3.000,00 €	83,33 €
Creación Marca	1.000,00 €	27,78 €
Diseño y decoración	3.000,00 €	83,33 €

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Previsión demanda

Un factor clave en todo negocio es pronosticar las ventas que puede llegar a tener para de esta forma poder hacer una estimación de tus ingresos y costes.

En el caso de PokePa al ser un restaurante nuevo no tiene datos que pueda utilizar para hacer dicha estimación, por lo que nos vamos a basar en la capacidad diaria que puede llegar a tener nuestro restaurante, teniendo en cuenta los diferentes turnos de comida y cena que pueda haber y el tique medio del comensal.

Vamos a ponernos en la situación más realista posible, por ello mismo teniendo en consideración que el restaurante abrirá de lunes a viernes de 12:00 a 16:00 horas y de 20:00 a 00:00 horas, los consumidores disponen de 4 horas para comer y 4 horas para cenar, por ello mismo podemos dividir la comida en dos turnos y la cena en otros dos turnos.

Otro factor a tener en cuenta es el número de mesas que caben en el restaurante, como podemos ver en los planos del restaurante, una vez realizada la reforma, la capacidad de comensales por turno será de 40 comensales. Por lo que si en cada turno la capacidad es de 40 clientes y durante todo el día hay 4 turnos, la capacidad máxima en un día serán de $40 \times 4 = 160$ comensales / día.

Ahora vamos a entrar a valorar el tique medio que puede llegar a tener un comensal en nuestro restaurante. Teniendo en cuenta que en nuestra carta ofrecemos plato principal, bebida y smoothies, vamos a considerar que cada uno de los clientes cuando viene al restaurante consume un plato principal, una bebida y un smoothie. Basándonos en esto

vamos a hacer una media del precio entre todos los platos principales, ya que, un comensal puede consumir el plato principal más caro y otro el más barato, por ello el coste medio del plato principal será de 11,85 euros. En cuanto a las bebidas, el precio medio de estas será de 2,25 euros y el de los smoothies de 3,25 euros. Por tanto, el coste medio por comensal considerando todo esto será de 17,35 euros.

Teniendo en cuenta lo mencionado, he realizado una previsión de la demanda tanto a nivel mensual como también a nivel anual.

7.2.1 Previsión mensual

Por lo que respecta a la previsión mensual de la demanda, he hecho una suposición del primer mes de apertura basándome en la capacidad máxima del restaurante, distinguiendo entre el número de comensales al mediodía y el número de comensales por la noche.

Al ser una comida ligera, he considerado que no variaría el número independientemente del turno de mediodía o noche. También cabe decir que los sábados y domingos el restaurante estará cerrado, por lo que no los he tenido en cuenta.

Con base en esto, empecé suponiendo una demanda del 75% en la primera semana, y a medida que avanza el mes este porcentaje aumenta. A continuación podéis ver la tabla donde se muestra este pronóstico.

Tabla 12. Porcentajes previsión demanda semanal

	Total semana 1	Total semana 2	Total semana 3	Total semana 4	Total semana 5
Núm comensales mediodía	75%	78%	80%	83%	85%
Núm comensales noche	75%	78%	80%	83%	85%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los porcentajes de la tabla anterior, la previsión del número de comensales durante el primer mes es la siguiente:

Tabla 13. Previsión mensual comensales

	Total semana 1	Total semana 2	Total semana 3	Total semana 4	Total semana 5	Total semanas	Media por día
Núm comensales mediodía	300	310	320	330	204	1464	47
Núm comensales noche	300	310	320	330	204	1464	47

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que de media por día durante el primer mes de apertura es de un total de 47 comensales por cada turno.

7.2.2 Previsión anual

Una vez realizada la previsión mensual, he procedido a hacer la suposición anual.

Para dicha suposición, he considerado una evolución en diferentes años en base también a la previsión mensual.

Durante el primer año preveo obtener una demanda del 85% de los comensales para que durante el segundo año se alcance un aforo de comensales del 100%. Posterior a dicho año y hasta el quinto año, espero un crecimiento del 2% cada año mediante una ampliación de la capacidad del local, es decir, en el tercer año de un 102%, el cuarto de 104% y así. Una vez llegado al quinto año y haber conseguido un 106% de aforo, el objetivo para los años posteriores será de mantenerme en dicho porcentaje. A continuación muestro un cuadro resumen de lo comentado:

Tabla 14. Porcentajes anuales previsión demanda

1r año	2023	85%	0,8
2o año	2024	100%	1
3r año	2025	102%	1,03
4o año	2026	104%	1,05
5o año	2027	106%	1,06
6o año	2028	106%	1,06

Fuente: Elaboración propia.

Con base en estos coeficientes, la media por día de comensales comentados en la previsión mensual anterior y el número de días existentes en cada uno de los meses, la previsión anual desde el 2023 hasta el 2028 es la siguiente:

Tabla 15. Previsión anual de los comensales

	TOTAL					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Núm comensales mediodía	13790	17237	17755	18099	18272	18272
Núm comensales noche	13790	17237	17755	18099	18272	18272

Fuente: Elaboración propia.

Esta previsión de la demanda anual nos servirá para determinar los ingresos medios en el apartado de Cash-flow que veremos más adelante.

7.2.3 Margen de beneficio

Para determinar el margen de beneficio que podrá obtener PokePa, primero debo realizar una comparación entre el precio de venta y el coste de los productos que ofrecemos.

Tabla 16. Margen platos

POKE BOWLS				
Plato	Coste €/plato	Precio venta	Margen bruto unitario €/plato	Margen bruto s/ventas
Ukana	3,72 €	11,50 €	7,78 €	68%
Ohana	3,45 €	11,50 €	8,05 €	70%
Rakan	3,67 €	13,00 €	9,33 €	72%
Pantai	3,17 €	13,00 €	9,83 €	76%
Sayur	3,31 €	11,50 €	8,19 €	71%
Buahan	3,98 €	11,50 €	7,52 €	65%
Media:				70%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Margen smoothies

SMOOTHIES				
Smoothies	Coste €/plato	Precio venta	Margen bruto unitario €/plato	Margen bruto s/ventas
Piña	0,89 €	3,00 €	2,11 €	70,33%
Fresas y plátano	1,81 €	3,50 €	1,69 €	48,29%
Mango maracuya	1,85 €	3,50 €	1,65 €	47,14%
Frutas del bosque	1,40 €	3,00 €	1,60 €	53,33%
Media:				54,77%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Margen bebidas

BEBIDAS				
Bebidas	Coste €/plato	Precio venta	Margen bruto unitario €/plato	Margen bruto s/ventas
Agua	0,20 €	1,75 €	1,55 €	88,57%
Refrescos	0,35 €	2,50 €	2,15 €	86,00%
Cerveza	0,35 €	3,25 €	2,90 €	89,23%
Café	0,25 €	1,50 €	1,25 €	83,33%
Media:				86,78%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver como las bebidas es mediante lo que el restaurante obtiene un mayor margen, alcanzando un 86,70%, seguido de esto encontramos los poke bowls con un 70% y finalmente los smoothies con un 54,77%.

Posterior a esto hice una media de dichos márgenes y obtuve el coste promedio.

Tabla 19. Promedio ventas y costes

Promedio	MB s/ventas
Poke Bowls	70%
Smoothies	54,77%
Promedio total	63%
Coste promedio	-37%
Promedio	MB s/ventas
Agua	89%
Refresco	86%
Cerveza	89%
Café	83%
Promedio total	87%
Coste promedio	-13%

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias nos informa de si la empresa acaba obteniendo beneficio o no, puesto que es la diferencia entre los ingresos y gastos de la sociedad. Esto nos dice si el negocio sería o no rentable.

He realizado una PyG de la compañía con vista a 3 años.

Tabla 20. Ingresos y costes variables

Año	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Mes	2023	2024	2025
Días al mes			
Núm comensales mediodía	13790	17237	17755
Ingresos mediodía mes	239.255,38 €	299.069,23 €	308.041,30 €
Núm comensales noche	13790	17237	17755
Ingresos noche mes	239.255,38 €	299.069,23 €	308.041,30 €
TOTAL INGRESOS	401.162,45 €	598.138,45 €	616.082,61 €
Coste variable según promedio comida	148.430,11 €	221.311,23 €	227.950,56 €
Coste variable según promedio bebida	52.151,12 €	77.758,00 €	80.090,74 €
TOTAL COSTE VARIABLE	200.581,22 €	299.069,23 €	308.041,30 €
MARGEN BRUTO	200.581,22 €	299.069,23 €	308.041,30 €

Fuente: Elaboración propia.

Referente a los ingresos de la compañía, estos provienen únicamente de las ventas del servicio que ofrece el restaurante. Por tanto, estos ingresos se calculan considerando el tique medio por comensal y la estimación realizada de la demanda. Lo mismo sucede con los costes variables, que dependen de las ventas alcanzadas, puesto que, a mayor demanda mayor cantidad de comida y bebida se tiene que adquirir. En la anterior tabla, podemos observar un resumen de estos ingresos y de los costes variables, así como del margen bruto obtenido. El margen bruto va aumentando debido a que se espera que el número de clientes aumente en % cada año con respecto al inicial.

Tabla 21. Costes fijos

Alquiler local	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Sueldos y salarios	74.400,00 €	74.400,00 €	74.400,00 €
Seguridad social	26.040,00 €	26.040,00 €	26.040,00 €
Suministros	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Publicidad y marketing	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
ETT	25.110,00 €	25.110,00 €	25.110,00 €
SOTWARE GESTIÓN PUNTO DE VENTA	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gestoría	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
TOTAL GASTOS FIJOS	171.150,00 €	171.150,00 €	171.150,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los costes fijos, son aquellos que no varían en función de los cambios que pueda haber en la demanda. Los gastos principales son de sueldos y salarios, el alquiler del local, suministros, marketing, etc. Podemos apreciar en la anterior tabla que estos no varían, puesto que dentro de los 3 años no tengo intención de aumentar la plantilla, debido a que, la capacidad del local seguirá siendo la misma y en cuanto al tiempo de elaboración de las comidas es mínimo, por lo que creo que es innecesario contratar a más personal dentro de este periodo.

Los gastos de ETT hacen referencia a los necesarios para poder suplir al personal contratado cuando entren en su periodo de vacaciones. Por lo tanto, son gastos que se pagan para poder disponer de dichos trabajadores cuando tengamos una baja en plantilla.

Basándonos en los ingresos y los diferentes gastos mencionados, el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias es el siguiente:

Tabla 22. Resultado del ejercicio

EBITDA	29.431,22 €	127.919,23 €	136.891,30 €
GASTOS FINANCIEROS	9.969,36 €	9.969,36 €	9.969,36 €
AMORTIZACIÓN	791,67 €	791,67 €	791,67 €
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	57.344,35 €	117.158,20 €	126.130,27 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	43.625,64 €	44.145,60 €
RESULTADO EJERCICIO	57.344,35 €	73.532,56 €	81.984,68 €

Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar los diferentes resultados que va obteniendo la empresa. Los gastos financieros hacen referencia a la cuota del préstamo solicitado para poder iniciar la actividad de la sociedad, esto suponía una cuota mensual de 830,78 euros, por tanto, cada año acaba repercutiendo unos gastos financieros de casi 10 mil euros. En cuanto a la amortización, se debe a las partidas del inmovilizado tangible e intangible que se deben ir amortizando mensualmente. Por último, el impuesto de sociedades, vemos que el primer año no se debe imputar, mientras que, durante el segundo año este impuesto asciende al 25% del beneficio antes de impuestos y en el tercer año se imputa un 35%.

El resultado del ejercicio durante los 3 años ha sido positivo con un aumento en su valor cada año, este aumento se debe principalmente al aumento de los ingresos de la empresa.

Por último, he calculado los diferentes márgenes obtenidos en lo que se refiere a los ingresos.

Tabla 23. Márgenes

Año	MARGEN 2023	MARGEN 2024	MARGEN 2025
Mes			
TOTAL INGRESOS	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN BRUTO	50,00%	50,00%	50,00%
EBITDA	7,34%	21,39%	22,22%
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	14,29%	19,59%	20,47%
RESULTADO EJERCICIO	14,29%	12,29%	13,31%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que hace al EBITDA vemos un aumento considerable del 2023 al 2024, y esto se debe principalmente al aumento de clientes, ya que en 2023 se espera un aforo del 85%, mientras que en 2024 esto aumenta a un 100%, por lo tanto, aumenta un 15%. En 2025,

este aumento es menos significativo, puesto que en 2025 se espera incrementar el aforo un 2% respecto al año anterior.

En cuanto al resultado del ejercicio, el porcentaje respecto a los ingresos disminuye del 2023 al 2024, debido a que durante el primer año, como he comentado, no imputamos el impuesto de sociedades, en cambio, en 2024 y 2025, ya sí que se debe pagar dicho impuesto, por eso el descenso del margen obtenido.

7.4 Cash-flow

El Cash-flow hace referencia al presupuesto de tesorería y es aquel que nos informa del flujo de caja con el que cuenta la empresa. Guarda cierta relación con la cuenta de pérdidas y ganancias, puesto que es bastante similar a este, diferenciándose en que el Cash-flow tiene en cuenta tanto el IVA soportado y repercutido y también la inversión inicial con la que cuenta.

Tabla 24. Cash-flow

Año	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Mes	2023	2024	2025
TOTAL INGRESOS	401.162,45 €	598.138,45 €	616.082,61 €
Ingresos mediodía mes	239.255,38 €	299.069,23 €	308.041,30 €
Ingresos noche mes	239.255,38 €	299.069,23 €	308.041,30 €
IVA repercutido	35.789,98 €	56.798,57 €	61.155,97 €
TOTAL COBROS	436.952,43 €	654.937,02 €	677.238,57 €
PROVEEDORES	200.581,22 €	299.069,23 €	308.041,30 €
Coste variable según promedio comida	148.430,11 €	221.311,23 €	227.950,56 €
Coste variable según promedio bebida	52.151,12 €	77.758,00 €	80.090,74 €
SUELDOS Y SALARIOS	74.400,00 €	74.400,00 €	74.400,00 €
SEGURIDAD SOCIAL	26.040,00 €	26.040,00 €	26.040,00 €
Suministros	7.200,00 €	7.200,00 €	13.800,00 €
Publicidad y marketing	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
ETT	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
SOTWARE GESTIÓN PUNTO DE VENTA	3.600,00 €	3.600,00 €	6.900,00 €
Gestoría	4.800,00 €	4.800,00 €	9.200,00 €
IVA soportado	26.862,12 €	36.710,92 €	40.611,13 €
PRÉSTAMO	9.969,36 €	10.868,49 €	19.107,94 €
TOTAL PAGOS	363.052,71 €	472.288,64 €	501.100,37 €
Inversión Inicial			
Margen	73.899,72 €	182.648,39 €	176.138,20 €
IVA	8.927,86 €	20.087,65 €	20.544,84 €
SALDO MES Año	82.827,58 €	202.736,03 €	196.683,04 €
SALDO INICIAL	- €	95.322,35 €	412.247,80 €
SALDO ACUMULADO	82.827,58 €	298.058,39 €	608.930,85 €

Fuente: Elaboración propia.

El IVA se descuenta de manera trimestral una vez ha vencido el mes. En cuanto al IVA repercutido, este es del 10%, puesto que el tipo de gravamen que regula el servicio de alimentos es dicho porcentaje. El IVA soportado está compuesto por dos porcentajes, ya

que, por un lado, tiene en cuenta un 10% a los proveedores de los alimentos y el resto de gastos soporta el tipo de gravamen general, es decir, un 21%.

Lo que también nos muestra el presupuesto de tesorería es el saldo inicial de cada mes y el saldo que va acumulando a medida que va pasando el periodo.

Para que el flujo de caja sea lo más realista posible he tenido en consideración el coste de los primeros pedidos. Para ello he calculado los meses en los que la empresa debería entrar en pérdidas, puesto que, los proveedores se pagan de forma anticipada a la obtención de ingresos, por tanto, sobre la base de esto, el coste de los primeros pedidos asciende a 20.459,52 euros que provienen de pérdidas durante los primeros dos meses de actividad. Este coste se sustenta mediante el préstamo solicitado nombrado en el plan de financiación.

8. CONCLUSIÓN

Para finalizar el trabajo de final de grado, el plan de empresa expuesto en dicho trabajo es el resultado de un procedimiento de valoración e investigación para de esta forma poder sustentar el negocio expuesto, así como la oportunidad de este. Por tanto, para evaluar la oportunidad de negocio he debido de realizar tanto un análisis del sector como del entorno que lo rodea, en el que se incluye la competencia existente del mismo. También he llevado a cabo un plan de marketing, así como un plan de operaciones y recursos humanos. Por último, he ejecutado un plan financiero para analizar la viabilidad del proyecto.

En el análisis del sector y del entorno he podido observar como la comida hawaiana servida en formato de bowl está cada vez más en tendencia a nivel nacional, debido a que en los últimos años han abierto un gran número de restaurantes de este tipo. En cuanto al entorno, hemos podido apreciar que el COVID-19 perjudicó a la economía de España, pero dentro de la situación tan complicada, el sector de la restauración es el que se vio menos perjudicado, puesto que podía seguir con su actividad pero de una forma más limitada.

La actividad que ofrecerá PokePa será inicialmente un servicio de take in y comida para llevar y abrirá de lunes a viernes con dos turnos para comer y dos turnos para cenar. Se ofrecerán una gran variedad de poke bowl y también se ofrecerá que los consumidores puedan crear ellos mismos sus elaboraciones con los ingredientes que ellos deseen junto con algún smoothie. De cara a un futuro, si el negocio sigue siendo viable y está en crecimiento, el objetivo es implementar el servicio a domicilio mediante una empresa subcontratada, como he analizado en el trabajo.

En cuanto a la política de marketing, he realizado un análisis de las mejores estrategias de captación y retención de clientes para de esta manera poder atraer a un mayor número de clientes. Dentro de dicha política he establecido los precios de venta de los productos ofrecidos y los he fijado teniendo en cuenta los precios de la competencia más directa para de este modo ser lo más competitivo posible. Como he comentado en la introducción del plan de empresa, el local se situará en Parets del Vallés, puesto que cuenta con una demanda insatisfecha del tipo de comida que ofreceremos en PokePa y resultará de esta manera una ventaja competitiva para la empresa.

Los recursos humanos con los que partirá PokePa serán una plantilla de 5 trabajadores, entre los cuales estarán la responsable de la tienda, los cocineros y por último los camareros.

Para finalizar, el plan financiero realizado muestra que el negocio planteado es viable tanto en el corto como en el largo plazo, puesto que ha sido elaborado a tres años vista. La inversión inicial que se necesita no ha sido muy elevado debido a que el local será alquilado y está muy bien aclimatado, por tanto, la inversión que se necesitará está formada por el mobiliario necesario, así como alguna reforma y los costes de los primeros pedidos. El plan financiero se ha llevado a cabo mediante una previsión de ingresos y gastos lo más realista posible.

Basándonos en todo esto podemos apreciar que el plan de empresa planteado en este trabajo es viable, por lo que si en algún momento tuviera la intención de llevarlo a cabo sería factible procederlo.

9. BIBLIOGRAFIA

- Adrià Rovira (2021, abril 9). *El Govern amplía las ayudas directas a la restauración de centros comerciales*. El nacional. Recuperado de: [El Govern amplía las ayudas directas a la restauración de centros comerciales \(elnacional.cat\)](https://elnacional.cat)
- Cómo incorporar el “Delivery” a tu restaurante o bar. (2020, marzo 19). Rentabilizar. Recuperado de: [Cómo incorporar el 'delivery' a tu negocio \(rentabilizar.es\)](https://rentabilizar.es)
- Daniella Terreros. (2021, junio 22). *19 ejemplos de estrategias de retención de clientes que funcionan*. Hubspot. Recuperado de: [19 ejemplos de estrategias de retención de clientes que funcionan \(hubspot.es\)](https://hubspot.es)
- Douglas Da Silva. (2020, agosto 19). *Retención de clientes: ¿cómo conseguir lealtad de clientes?*. Zendesk. Recuperado de: [Retención de clientes: 10 estrategias de fidelización \(zendesk.com.mx\)](https://zendesk.com.mx)
- Europa Press. (2021, febrero 9). *Gráficos de pandemia: así asfixia el virus a hostelería y restauración*. El economista. Recuperado de: [Gráficos de pandemia: así asfixia el virus a hostelería y restauración \(eleconomista.es\)](https://eleconomista.es)
- Emilio Gallego (2018). *El sector de la restauración en España*. Mercasa. Recuperado de: [El sector de la restauracion en Espana- FEHR.pdf \(mercasa.es\)](https://mercasa.es)
- España – *Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la contabilidad Nacional Trimestral*. (2021, diciembre 23). Epdata. Recuperado de: [España - Producto Interior Bruto \(PIB\) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral \(epdata.es\)](https://epdata.es)
- Forma jurídica - ¿Qué es la forma jurídica?*. (s.f.). SumUp Facturas. Recuperado de: [Forma jurídica - ¿Qué es la forma jurídica? | SumUp Facturas](https://sumupfacturas.com)
- Fran Leal. (2020, julio 29). *El sector de la restauración trabaja por una nueva reinención*. El economista. Recuperado de: [El sector de la restauración trabaja por una nueva reinención \(eleconomista.es\)](https://eleconomista.es)
- Guía de las ayudas para hacer frente al coronavirus*. (2022, febrero 28). RTVE. Recuperado de: [Guía de las ayudas para hacer frente al coronavirus | RTVE](https://rtve.es)

- Ismael Morales. (2021, enero 21). *Sociedad Limitada: Qué son, características, ventajas y como constituir las*. Sterl Order. Recuperado de: [Sociedad limitada: Qué son, características, ventajas y cómo constituir las \(stelorder.com\)](https://www.stelorder.com)
- La restauración organizada factura más de 6.000 millones de € en 2021*. (2021, setiembre 6). Restauración News. Recuperado de: [La restauración organizada factura más de 6.000 millones de € en 2021 \(restauracionnews.com\)](https://www.restauracionnews.com)
- Licencia C1, C2 y C3 de restauración en Barcelona*. (2018, marzo 12). Saia. Recuperado de: [Licencia C1, C2 y C3 de restauración en Barcelona \(saia.es\)](https://www.saia.es)
- Licencia de actividad para restaurante en Barcelona*. (s.f.). DOS-G. Recuperado de: [Obtén tu Licencia de Actividad de Restaurante en Barcelona - DosG](https://www.dosg.com)
- Makro. Proveedor de los alimentos del negocio. Recuperado de: [Makro online | Compara precios y compra a domicilio en Lola Market](https://www.makro.es)
- Oriol Bel. (2021, noviembre 5). *Captación de clientes: qué es y 11 estrategias ganadoras con ejemplos reales*. INBOUNDCYCLE. Recuperado de: [▶ Captación de clientes: qué es y 11 estrategias ganadoras con ejemplos reales - InboundCycle](https://www.inboundcycle.com)
- Paro en España hoy, según la EPA del INE*. (2022, febrero 2). Epdata. Recuperado de: [Paro en España hoy, según la EPA del INE \(epdata.es\)](https://www.epdata.es)
- Patricia Pascual., Leonardo Britto (2020). *El sector de la restauración en España*. Seegman. Recuperado de: [Restauración \(seegman.com\)](https://www.seegman.com)
- ¿Qué es el Delivery y cómo implementarlo en mi negocio?*. (s.f.). Bakarta. Recuperado de: [¿Qué es Delivery y cómo ofrecerlo en tu negocio? Guía 2022 \(bakarta.com\)](https://www.bakarta.com)
- Raquel López. (2019, agosto 14). *5 estrategias de captación de clientes con ejemplos*. Instasent. Recuperado de: [5 Estrategias de captación de clientes con ejemplos \(instasent.com\)](https://www.instasent.com)
- REF:00405, *Fantástico local comercial en alquiler – PARETS DEL VALLES*. (s.f.). ABS SERVEIS IMMOBILIARIS. Recuperado de: https://www.abs-serveis-immobiliaris.com/cliente/?cliente=01604_04223507190322224222X15075855

- RBD Consulting Group (2017, marzo). *Análisis del sector de la restauración en Barcelona*. Mercabarna, Ayuntamiento de Barcelona. Recuperado de: [informe restauracion mercabarna resum executiu 0.pdf \(barcelona.cat\)](#)
- R.V. (2021, diciembre 23). *El empujón a bares y restaurantes para reactivar el consumo*. El país. Recuperado de: [El empujón a bares y restaurantes para reactivar el consumo | Economía | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)
- Statista Research Department (2022, enero 28). *El sector de la restauración en España – Datos estadísticos*. Statista. Recuperado de: [El sector de la restauración en España - Datos estadísticos | Statista](#)
- Sociedad Limitada: características y ventajas*. (2022, marzo 23). Infoautónomos. Recuperado de: [Sociedad Limitada: definición, características y ventajas \(infoautonomos.com\)](#)
- Sueldo del Cocinero en España*. (s.f.). JobTed. Recuperado de: [¿Cuánto Cobra un Cocinero? \(Sueldo 2022\) | Jobted.es](#)
- Sueldo del Camarero en España*. (s.f.). JobTed. Recuperado de: [¿Cuánto Cobra un Camarero? \(Sueldo 2022\) | Jobted.es](#)