



**Universidad
Europea**



ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y DISEÑO

ÁREA INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y
EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE MASTER

**“NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA
RESTAURACIÓN IMPULSADOS POR LA
COVID-19”**

Alumno: D. JAVIER FALERO SANTIAGO

Director: D^a. M^a TERESA GERIQUE MORÓN

SEPTIEMBRE 2021

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA RESTAURACIÓN IMPULSADOS POR LA COVID-19

Javier Falero Santiago

TÍTULO: NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA RESTAURACIÓN IMPULSADOS POR LA COVID-19

AUTOR: JAVIER FALERO SANTIAGO

DIRECTOR DEL PROYECTO: M^a TERESA GERIQUE MORÓN

FECHA: 10 de septiembre de 2021

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla la creación de un nuevo proyecto de negocio en la **restauración**, teniendo en cuenta la crisis mundial provocada por el **COVID-19** por la que, el conjunto de la población global, están atravesando momentos complicados en todos los ámbitos, quedando también involucrado el sector de la restauración.

En primer lugar, se va a hablar de la relevancia que tiene el sector de la restauración en España, estudiando cómo ha afectado la aparición del COVID-19 dentro de nuestra sociedad aplicado al sector. Se incluirá la historia anterior, poniendo en contexto de los **antecedentes**, que nos ayudarán a entender la importancia dada y a comparar etapas completamente diferentes.

A continuación, se barajarán distintas propuestas de **modelos de negocio** en restaurantes, enfocadas desde el punto de vista en el desarrollo tecnológico actual, principalmente, centralizados en la **digitalización**, que ayuden a recuperar la salud de los restaurantes mediante un proceso de adaptación de cada una de sus aplicaciones, con aspiración a evolución en el futuro. En base a esas alternativas, se propondrá un modelo de restaurante para proceder con su implantación, analizando tanto el estudio estratégico como el análisis económico de la propuesta.

Por último, se concluirá con la aportación personal de conclusiones, en las cuales, se tratarán las **lecciones aprendidas** en la realización del proyecto y las futuras líneas de mejora en el futuro, que nos permitan evolucionar y recuperar la fuerza en el sector.

Palabras clave: restauración, COVID-19, antecedentes, modelos de negocio, digitalización y lecciones aprendidas.

ABSTRACT

The present work develops the creation of a new business project in the **restoration business**, taking into account the world crisis caused by **COVID-19**, the whole global population is going through complicated times, also involving the restaurant sector.

First of all, we will talk about the relevance of the restaurant sector in Spain, studying how the appearance of COVID-19 has affected our society as applied to the sector. The previous history will be included, putting in context the **background**, which will help us to understand the importance given and to compare completely different stages.

Following, different proposals of **business models** in restaurants will be shuffled, focused from the point of view in the current technological development, mainly, centralized in **digitalization**, which help to recover the health of restaurants through a process of adaptation of each of its applications, with aspiration to evolve in the future. Based on these alternatives, a restaurant model will be proposed to proceed with its implementation, analyzing both the strategic study and the economic analysis of the proposal.

Finally, it will be concluded with the personal contribution of conclusions, in which, the **lessons learned** in the realization of the project and the future lines of improvement in the future, which will allow us to evolve and regain strength in the sector, will be discussed.

Key words: restoration business, COVID-19, background, business models, digitalization and lessons learned.

Índice

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
Índice	7
Índice de Ilustraciones	9
Índice de Tablas.....	10
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Objetivos del proyecto	11
1.3. Estructura del proyecto	11
Capítulo 2. ORIGEN COVID-19 Y SITUACIÓN PREVIA.....	12
2.1. Pandemia global causada por COVID-19	12
2.2. Definición término HORECA	13
2.3. Origen y expansión de la restauración en España	14
2.4. Situación previa de la restauración en la era pre-COVID-19	18
2.5. Situación previa de la hostelería en la era pre-COVID-19	23
Capítulo 3. IMPACTO EN LA RESTAURACIÓN	27
3.1. Análisis de la restauración con la pandemia	27
3.2. Estrategias de posicionamiento en el mercado.....	35
Capítulo 4. NUEVAS PROPUESTAS DE NEGOCIO	38
4.1. Análisis estratégico	38
4.1.1. Palancas de competitividad	38
4.1.2. Posicionamiento	39
4.1.3. Modelo Canvas	40
4.1.4. DAFO	43
4.1.4.1. Estrategias frente oportunidades y fortalezas.....	49
4.1.4.2. Estrategias frente amenazas y fortalezas	50
4.1.4.3. Estrategias frente oportunidades y debilidades.....	51
4.1.4.4. Estrategias frente amenazas y debilidades.....	51
4.1.5. Fuerzas de Porter	53
4.1.5.1. Amenaza nuevos competidores	54

4.1.5.2.	Amenaza productos sustitutivos	54
4.1.5.3.	Negociación clientes	55
4.1.5.4.	Negociación proveedores	55
4.1.5.5.	Rivalidad frente a competencias existentes	55
4.2.	Análisis económico-financiero	56
4.2.1.	Inversión inicial	56
4.2.1.1.	Activos fijos intangibles	57
4.2.1.2.	Activos fijos tangibles	57
4.2.2.	Costes asociados a capital de trabajo	58
4.2.3.	Cuenta de resultados	61
Capítulo 5. CONCLUSIONES		62
5.1.	Lecciones aprendidas	62
5.2.	Líneas futuras de mejora	64
BIBLIOGRAFÍA		65

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Gráfico comparativo desde 2008-2017.</i>	20
<i>Ilustración 2. Evolución en % de ventas.</i>	21
<i>Ilustración 3. Gráfico ocupación hotelera 2019.</i>	25
<i>Ilustración 4. Gráfico ocupación hotelera en España por países de procedencia 2019.</i>	26
<i>Ilustración 5. Gráfico evolutivo del sector desde abril a septiembre de 2020 comparado con respecto al 2019.</i>	29
<i>Ilustración 6. Etapas de la evolución temporal de la hostelería en la pandemia.</i>	31
<i>Ilustración 7. Posicionamiento de la restauración en el mercado.</i>	37
<i>Ilustración 8. Palancas de competitividad de modelo de negocio.</i>	39
<i>Ilustración 9. Canvas propuesta restaurante.</i>	41
<i>Ilustración 10. Fortalezas DAFO.</i>	45
<i>Ilustración 11. Debilidades DAFO.</i>	46
<i>Ilustración 12. Oportunidades DAFO.</i>	48
<i>Ilustración 13. Amenazas DAFO.</i>	49
<i>Ilustración 14. Estrategias a seguir atendiendo a las fortalezas y oportunidades.</i>	50
<i>Ilustración 15. Estrategias a seguir atendiendo a las fortalezas y amenazas.</i>	50
<i>Ilustración 16. Estrategias a seguir atendiendo a las debilidades y oportunidades.</i>	51
<i>Ilustración 17. Estrategias a seguir atendiendo a las debilidades y amenazas.</i>	52
<i>Ilustración 18. DAFO completo.</i>	52
<i>Ilustración 19. Fuerzas de Porter.</i>	53

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Oferta del sector restauración por tipología de establecimientos.</i>	17
<i>Tabla 2. Producción del sector restauración en millones de euros corrientes.</i>	18
<i>Tabla 3. Porcentajes definidos en la estructura de la producción.</i>	18
<i>Tabla 4. Principales sectores de Hostelería en 2019.</i>	25
<i>Tabla 5. Inversión de lanzamiento.</i>	56
<i>Tabla 6. Resumen activos fijos intangibles.</i>	57
<i>Tabla 7. Resumen activos fijos tangibles.</i>	57
<i>Tabla 8. Gastos fijos anuales en personal.</i>	58
<i>Tabla 9. Planificación personal de trabajo.</i>	58
<i>Tabla 10. Gasto total asociados a costes fijos.</i>	59
<i>Tabla 11. Escandallo de costes.</i>	60
<i>Tabla 12. Ingresos en ventas.</i>	60
<i>Tabla 13. Resumen costes totales.</i>	60
<i>Tabla 14. Detalle de amortizaciones.</i>	60
<i>Tabla 15. Flujos Netos de Caja.</i>	61

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

Se plantean las cuestiones generales que se van a abordar en el trabajo, teniendo en cuenta los aspectos más importantes y la estructura que va a tener el trabajo.

1.1. Planteamiento del problema

Debido a la aparición imprevista de la pandemia COVID-19 a nivel mundial, ha provocado una situación de incertidumbre para muchas empresas, generando en la gran mayoría de los negocios, una serie de consecuencias negativas en todos los ámbitos, pero en especial, ha afectado al sector dedicado al turismo y al ocio, quedando implicado en primera línea, la restauración, provocando pérdidas económicas al límite del cierre.

¿De qué manera, sería posible dar la vuelta a la situación en estos sectores? Para poder responder a esta pregunta, es necesario tener un conocimiento más extenso de cada organización, entendiendo la propuesta de valor ofrecida al cliente, y en qué se ha visto afectado en los últimos dos años de pandemia.

1.2. Objetivos del proyecto

El objetivo principal es encontrar soluciones alternativas en el sector de la restauración, enfocado a la situación de los restaurantes más exclusivamente, de manera que ayuden a reanimar su economía, buscando nuevos conceptos de valor aplicables en la sociedad de hoy, a muy corto plazo debido al entorno cambiante en el que nos situamos.

Realizar un estudio del mercado, con los posibles cambios en el modelo de negocio, adaptar estrategias, estructuras, procesos... nuevos planteamientos innovadores que permitan sacar beneficio a la empresa.

1.3. Estructura del proyecto

- Introducción.
- Contexto y origen COVID-19. Situación previa en la restauración, antecedentes, estudio anterior. Repercusión en el sector.
- Impacto generado en el sector.
- Análisis estratégico y económico-financiero.
- Conclusiones y líneas futuras.

Capítulo 2. ORIGEN COVID-19 Y SITUACIÓN PREVIA

Resulta fácil ser capaces de retroceder unos años atrás en nuestras vidas, y muy común volver a esa etapa sin la existencia del llamado COVID-19, haciendo una evaluación comparativa entre el antes y el después provocado por la pandemia mundial, ya que ha sido el motor de un gran cambio producido en la sociedad, el cual, vamos a ir resumiendo a continuación.

2.1. Pandemia global causada por COVID-19

Para comprender toda esta situación en la que llevamos inmersos durante estos últimos años, hay que recordar el comienzo del **estado de alarma**, con la fecha oficial fijada para realizar el confinamiento total de la población española, entrando en vigor el día 15 de marzo de 2020 a las 00:00h. Entre las **restricciones** marcadas, cabe destacar que decretaron la clausura de establecimientos no esenciales, prohibiendo la apertura hasta nueva orden de restaurantes, cines, discotecas, bares, cafeterías, negocios comerciales y minoristas. Debido a esta limitación, se vieron afectadas duramente pymes y muchas empresas dedicadas a estos sectores, teniendo que recurrir a la suspensión del empleo temporalmente de sus empleados, conocido como ERTE.

Para los españoles, esa fecha fue el inicio de una nueva etapa completamente inesperada, cambiando nuestro estilo de vida, al igual que para el resto del mundo, apareció una **pandemia a nivel mundial**. Fuimos conscientes en ese momento, de que iban a cambiar nuestras vidas por completo, y nada más lejos de la realidad, como estamos pudiendo comprobar conforme pasa el tiempo.

A medida que la situación aparentemente mejoraba, aparecieron las **fases de desescalada**, que consistía en reducir gradualmente las restricciones impuestas, en función de la categorización adecuada a la situación de cada zona, como fueron entre otros y más importantes, el confinamiento parcial, aplicado en horario nocturno y definido por el toque de queda correspondiente a cada región y la apertura parcial de ciertos establecimientos no esenciales, cumpliendo una serie de medidas, añadidas a unos horarios prefijados. Con la realización de estas medidas se quería conseguir como meta final la denominada “**nueva normalidad**”.

Sin embargo, para llegar a los **orígenes de la COVID-19**, hay que retroceder unos meses atrás, fue el 27 de diciembre de 2019 en la ciudad China de Wuhan, cuando aparecieron los primeros casos de una enfermedad extraña, que, por sus similitudes en ciertos aspectos, se asoció con una neumonía.

Según la información encontrada acerca del origen del actual brote de la COVID-19, se barajan diferentes teorías, entre las cuales, aquella que toma más fuerza se trata de que el virus estaba vinculado con el mercado de mariscos de dicha región de Wuhan, en donde se vendía, sin control sanitario, todo tipo de pescados, mariscos, serpientes, especies de fauna

salvajes, aves y diversos tipos de carne. Se fundamentó principalmente debido a que dos tercios de las primeras personas infectadas estaban relacionadas con este mercado.

Esta teoría no se ha podido comprobar con más datos justificados, y perdió fuerza ya que, según investigaciones, el primer paciente tratado (paciente cero), no tenía ningún tipo de relación directa con el supuesto foco de infección del mercado.

Aparecieron muchas otras teorías, entre ellas, la creación del virus en un laboratorio de Wuhan, teorías que enfocaban a las serpientes como fuente de contagio, como también investigaron con los murciélagos.

Muchas teorías, pero ninguna termina de aportar datos claros que evidencien su origen, lo cual es de vital importancia, conocer las circunstancias que llevaron a la situación actual, ya que nos daría más información acerca de factores de riesgo y posibles métodos de cura y control, con el fin de prevenir y salvar vidas humanas.

Es evidente que no sólo es un problema en la salud, sino que engloba también a la economía, que se ve gravemente afectada de manera directa y negativa por la situación, desembocando en una crisis mundial tanto social, como económica, que trataremos de explicar y desarrollar a lo largo del proyecto.

2.2. Definición término HORECA

El término HORECA es muy importante cuando hablamos del sector hostelero y la restauración, y para comenzar con el presente trabajo, hay que entender lo que significa este concepto, poco conocido en nuestro entorno.

Se trata de un acrónimo compuesto por las primeras dos letras con las que se forman, tres palabras diferentes, pero muy relacionadas entre ellas, ya que detallan el espacio en el que actúa el sector de la restauración.

HO: Representa a los hoteles

RE: Referido a los restaurantes

CA: Asociado a catering o también a cafeterías.

Sabiendo el significado cada una de las partes que forman el acrónimo, se conoce como el término HORECA, a la red de distribución de alimentos, caracterizados por la elaboración y comercialización de comidas y bebidas adquiridas con anterioridad.

Engloba un área de actividad con una gran influencia social y un alto peso económico, aunque, por raro que pueda parecer, hace unas décadas atrás, no se contaba con la información necesaria y suficiente, que diera datos de la organización, y, por tanto, tampoco cohesión a la misma.

Lo que se busca es, dentro de un público profesional, facilitar el aprovisionamiento de productos, desde la rentabilidad y un buen servicio. Siempre y cuando se consigan estas

condiciones, el negocio se llevará a cabo de forma óptima.

Aunque el término nació en los Países Bajos, se expandió por la zona europea, llegando a su vez también, a nuestro país en octubre de 2007, con la institución la Federación Española de Empresas de Distribución a Hostelería y Restauración especializada en el sector HORECA en España, fijándose como objetivos, la proyección del sector a niveles económicos y sociales, su representación y la defensa de los intereses comunes.

Con la vista puesta en la evolución comercial en el sector, debido al avance tecnológico puesto de manifiesto con los procesos de digitalización que se viene llevando a cabo cada vez con más fuerza, se habla de HORECA 4.0 que tratará de anticiparse a la situación prevista y más que evidente, pero en cierto modo, también impulsada, más si cabe, por la pandemia mundial.

Al hablar de HORECA, abarcamos todas las empresas de diferentes ámbitos del sector, por eso mismo, hay que conocer el concepto global del término, para saber diferenciar e identificar cada uno de ellos con claridad. Para ello, vamos a explicarlos indistintamente.

HOTELES: En referencia a la hostelería, que abarca las empresas encargadas de dos actividades principales, el alojamiento y la restauración de sus usuarios. También engloba pensiones, albergues, casas rurales y paradores.

RESTAURANTES: Asociado al sector de la restauración, en las que el negocio está dedicado a la preparación de comidas y bebidas para el consumo. Incluimos mesones, bares, casas de comidas, chiringuitos, bodegas, vinotecas, etc.

CATERING: Servicio prestado suministrando comidas preparada para colectividades, bien sean, tripulantes o pasajeros, o también se incluyen grupos de trabajo. Se puede considerar que este servicio, también forma parte de hostelería y restauración, pero en este caso, es más específico en su público como colectivo.

Conociendo cada uno de los apartados referidos a este sector, se hablará de restauración como concepto global, de manera que lo utilizaremos indistintamente para referirnos tanto a la hostelería como a la propia restauración, durante la realización de este trabajo. El motivo por el cual se define de esta forma, es el siguiente: el sector hostelería se encarga del alojamiento de sus clientes, pero también incluye la función de ofrecer el servicio de restauración, por lo tanto, se encuentra dentro de nuestro rango de influencia.

2.3. Origen y expansión de la restauración en España

El comienzo del concepto de la restauración se creó, muy antiguamente a la par que la civilización, con las posadas y mesones, dando servicio de hospedaje público a viajeros forasteros de diferentes localidades, de manera que se les facilitaba albergue, incluyendo a su vez carruajes y caballerías.

Históricamente la aparición del primer prototipo de restaurante más parecido al actual, data de la segunda mitad del siglo XVIII con origen en Francia, cambiando el concepto

preestablecido, pasando a habilitar un espacio en el que las personas acudían a degustar variados platos de comida.

Este primer restaurante se localizaba en la Rue Des Poulies, y fue creado por su propio cocinero, Doussier Boulanger, que en sus inicios ofrecía caldos reconstituyentes, hasta que, poco a poco, fue añadiendo más platos a la carta. Atraía a sus clientes por medio de un cartel con una frase que fue muy sonada y se hizo famosa, haciendo referencia a una cita evangélica, en la que incluía el siguiente mensaje:

“Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos” (Boulanger, 1765)

Esta frase, en el contexto utilizado en el evangelio significaba: “Venid a mí todos los que estáis fatigados, y os devolveré el estómago”. Utilizada en el primer restaurante, varió su traducción, dando lugar a través del verbo restaurar, a los términos, restauración, restaurante y restaurador. La traducción en este otro caso es: “Venid a mí, hombres de estómago cansado, y yo os restauraré”.

Después de la Revolución Francesa, y bajo la estela de Boulanger, fueron muchos los cocineros que, impulsados por su idea, y en muchos casos también por la pérdida de su puesto de trabajo, decidieron seguir su camino y crear su propio restaurante, tanto en Francia como en distintos países europeos, dando lugar, más adelante, a la expansión y evolución del sector de la restauración por el mundo, como lo conocemos hoy en día.

Queda reflejado ya en el año 1825, el concepto actual que tenemos sobre la restauración, mediante el autor Jean Anthelme Brillat-Savarin y su obra “Fisiología del gusto”, considerado como un clásico representativo de la restauración, en el que definió cuatro características que debía presentar un restaurante para destacar, hablando de: “gozar de un ambiente distinguido, de un servicio amable y, cómo no, de una cocina privilegiada y una bodega sobresaliente”.

Si nos centramos en la restauración en España, hasta hace 40 años aproximadamente, la información que conocíamos acerca de este sector era prácticamente nula, únicamente existían datos publicados en el Anuario de la Dirección General de Turismo, siendo muy reducidos sobre restaurantes y cafeterías, en los que detallaban el número de establecimientos por provincias, número de plazas y categoría expresadas en tenedores o tazas respectivamente. En cuanto a los denominados oficialmente, cafés-bares, no aparecía ningún tipo de dato estadístico, ya que se excluyeron dentro de la ordenación turística realizada en 1965.

Fue en 1987, cuando la situación planteada cambió drásticamente, al publicarse el primer estudio económico acerca de la actividad empresarial encargada del servicio de alimentación fuera del hogar, elaborado por el profesor Figuerola, por medio de la Federación Española de Hostelería y la participación de American Express. Para la sorpresa de todos y en contraposición con la opinión generalizada tanto de la sociedad, como de los expertos, los estudios mostraron que los datos ofrecidos por el compuesto de restaurantes superaban a los hoteles en generación de empleo y en creación de riqueza.

Se realizó otro estudio ofrecido por la valoración de la estructura de las empresas del

sector, y el resultado obtenido de esa macro encuesta, evidenció que el grupo empresarial de los cafés-bares, se colocaría como la estructura más importante, superando a la competencia, en volumen de ventas y en creación de empleo, lo que causó una fuerte conmoción al ser unos datos inesperados debido a su desconocimiento.

De esta forma, con los datos obtenidos en los estudios, quedaba definido el mapa económico y empresarial de la restauración por primera vez en la historia de España.

En relación con el tipo de establecimientos de las empresas de restauración, el rango es muy diverso, teniendo en cuenta desde su gestión empresarial hasta su proyección comercial. Existen locales de distintas modalidades: tabernas, parrilladas, creperías, buffets libres, hamburgueserías, bares de bocadillos, de sándwiches, cafeterías, pulperías, marisquerías, cervecerías, restaurantes temáticos, étnicos, de cocina tradicional, de alta cocina, bodegas, sidrerías, vinotecas... Como se puede observar, por la gran cantidad de establecimientos nombrados, hay un sinfín de alternativas, marcados precisamente por el beneficio y rentabilidad que se obtiene de este tipo de empresas en el sector estudiado. Así se demuestra, sin datos cuantitativos, que es un pilar fundamental en la economía del país, y por eso seguirán surgiendo nuevos modelos alternativos adaptados a nuestras necesidades en el momento vivido. Por lo tanto, es evidente que se trata de un campo, en el que la innovación juega un papel de vital importancia, estando siempre presente y actualizada. Con mayor razón, en los últimos años se viene acentuando la aparición de nuevos conceptos de restauración, que están pidiendo paso para ser incorporados en el mercado, impulsado sobre todo por el fenómeno de la digitalización.

En términos generales, a partir de los años 60, la expansión de la restauración está situada por encima de la media de la economía en España, que la hicieron colocarse en la contribución en valores superiores al 6% del PIB, en los datos publicados en el año 2007. Esto fue ocasionado debido a factores que se han sabido mantener constantes en el tiempo como el crecimiento sostenido de la oferta, aumento de volumen de ventas y en creación de empleo.

El objetivo del avance y aumento de la restauración, se consiguió gracias al desarrollo socioeconómico que se dio en el país, implicando el aumento de la inserción laboral y de la renta disponible, que fue de la mano con el surgir de grandes cambios sociales. Uno de los que más afectó de manera positiva a este sector, fue la incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que provocó no poder dedicarse a las tareas de la casa, y, por consiguiente, la sociedad utilizaba más el servicio de alimentación fuera de casa.

Otros componentes importantes que ayudaron a la restauración son el incremento del número de turistas, el mayor interés por la gastronomía local por la sociedad, la atracción de nuevos tipos de clientes en las personas jóvenes y de tercera edad, y la aparición de estructuras de otros consumos como el ocio en los centros comerciales, de dónde podrían verse beneficiados, utilizando esos espacios para implantar más establecimientos.

En la Tabla 1, se muestra el aumento de la oferta del sector global de la restauración, distinguiendo cada uno de los grupos que lo componen, recogiendo el número de locales de cada subgrupo. También se muestra el incremento en el período del año 2000 al 2007, a modo de comparación y los datos totales de establecimientos, y como se puede

comprobar aplicando estos dos parámetros, el número total de locales de restauración en estos años, aumentó en un 10,2%. Se observan las diferentes evoluciones que ofrecen los distintos grupos, de manera que indica cuáles son aquellos que fueron más explotados y en los que se encontró más valor en la época.

Destaca el alto número de establecimientos de bares españoles, siendo un 68,5% del número total del año 2007 con 354.152 locales en la restauración del país, teniendo en cuenta a su vez, que, en referencia a los bares, es el único grupo que no aumenta sus números en este ciclo de 7 años, incluso disminuyendo en un 0,2 % como muestra la tabla. Esto puede significar, el comienzo de un redimensionamiento para realizar un equilibrio entre la oferta y la demanda, ya que, con los valores indicados, en España existía un bar cada 189 habitantes.

Este equilibrio mantenido en los bares, hace evidente, que el incremento total viene dado por el aumento de los otros tres servicios, con un mayor crecimiento de los restaurantes con 48,4%, seguido con un 39,1% por las colectividades y por detrás las cafeterías con 22,1%.

Años	Nº restaurantes	Nº cafeterías	Nº bares	Nº colectividades	Nº TOTAL
2000	55.238	12.800	244.053	9.280	321.371
2002	60.436	13.671	231.862	10.430	316.399
2004	66.853	14.044	240.493	11.722	333.112
2006	69.298	14.565	245.338	12.293	341.494
2007	81.989	15.624	243.627	12.912	354.152
Incremento (%)	48,4	22,1	-0,2	39,1	10,2

Tabla 1. Oferta del sector restauración por tipología de establecimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos FEHR

Estos datos no servirían de nada, si no se interpretan acompañados también, con valores representativos de volumen de ventas, viendo reflejado la productividad de dichos establecimientos estudiados. Por este mismo motivo, se va a analizar a continuación, la facturación de la restauración en los diferentes sectores.

En la siguiente tabla (Tabla 2), desde el punto de vista de la facturación, también aparece reflejado el crecimiento del sector, aumentando del año 2000 con 68.755 millones de euros, hasta 107.266 millones de euros producidos en el 2007, representando un total del 6,1% del PIB en la economía española.

Como análisis global para hacer una visión general del desarrollo en el volumen total de ventas del sector, encontramos que aumenta durante el período 2000-2007 en euros constantes un 31%, mostrando los datos en la Tabla 3.

En cuanto al valor más elevado en porcentaje del volumen total del sector, se muestra el grupo de los bares con un 53%, frente al 8,4% correspondiente de las colectividades como el menor de todos ellos. El mayor volumen proporcionado por los bares, choca con los datos obtenidos con el paso de los años, ya que, en su caso, es el conjunto que menos aumenta su valor con un 18%. En el otro extremo, aparecen las cafeterías, facturando el

52%, por detrás, siguiéndole muy de cerca por los restaurantes con un 50%, y en último lugar las colectividades con un porcentaje del 41%.

De esta manera, se ha producido un cambio en la estructura de las ventas por grupos, debido a esa diferencia de ritmos, comentada anteriormente, y que se puede ver en la siguiente Tabla 4. El estudio de estos valores, indica que los principales motores en estos últimos años indicados, son los restaurantes y cafeterías, muy equilibrados y bastante por encima de los demás grupos, de forma que refleja que son esos dos grupos por las que más se está apostando en las grandes empresas del sector restauración.

Años	Restaurantes	Cafeterías	Bares	Colectividades	TOTAL
2000	14.243	8.835	40.328	5.349	68.755
2001	15.349	9.308	42.344	5.999	73.000
2002	16.510	10.713	44.038	6.239	77.500
2003	18.162	11.356	46.900	6.423	82.841
2004	19.997	12.285	49.758	6.811	88.851
2005	21.524	13.206	51.612	7.511	93.853
2006	23.100	14.236	54.864	8.206	100.406
2007	24.935	15.635	57.772	8.924	107.266
Incremento (%)	75,1	77,0	43,3	66,8	56,0

Tabla 2. Producción del sector restauración en millones de euros corrientes.

Fuente: Elaboración propia con datos FEHR

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Restaurantes	20,8	21,1	21,3	21,9	22,5	22,9	23	23,2
Cafeterías	12,8	12,7	13,8	13,7	13,8	14,1	14,2	14,6
Bares	58,6	58	56,8	56,6	56	55	54,6	53,9
Colectividades	7,8	8,2	8,1	7,8	7,7	8	8,2	8,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabla 3. Porcentajes definidos en la estructura de la producción.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Situación previa de la restauración en la era pre-COVID-19

Entendido el contexto en el que se propició la pandemia, las consecuencias que generó en la sociedad y cada uno de los términos asociados al sector a estudiar, se analizará en España, los datos en los que se encontraba el sector de la restauración antes de la irrupción de la pandemia. Al contar con una visualización general del origen de la situación y su repercusión, nos resultará más fácil enlazar estos dos aspectos, entendiendo así la gravedad del problema, teniendo en cuenta, además, la historia de la restauración y su proceso de evolución ya analizado hasta el año 2007.

Más adelante, también será conveniente realizar un **estudio de mercado desde el año 2019 hasta la actualidad**, haciendo visible de manera cuantitativa, en base a datos oficiales, la evolución en estos años.

Vamos a analizar la situación del sector restauración español en años previos al COVID-19.

La restauración es un factor muy importante que ayuda a determinar la marcha de la economía española, ya que aporta en conceptos de disponibilidad de renta y expectativas, generando en cada país una relación proporcional con la evolución del PIB.

Tras la crisis producida en España iniciada en 2008, la economía se comenzó a recuperar a finales del año 2013. Desde ese momento, el sector de la restauración estuvo en constante desarrollo por lo que las cifras demostraban, contando con un mayor número de visitas a los locales que forman el sector, pero no siendo acompañado con un incremento del gasto medio por consumidor, debido al incremento demandado por los clientes, de nuevos productos y experiencias, que se vieron plasmadas en la subida de los precios.

Muy por encima, sin entrar en detalles, quiero introducir que nuestro mercado de estudio, depende de un conjunto de factores, que marcan el ritmo económico, siendo factores a considerar los socio-económicos, teniendo en cuenta los internacionales como nacionales; factores geo-políticos, relacionados a la posibilidad de comercio internacional y, también importante aquellos factores internos que están ligados al propio mercado de la restauración, como políticos y económicos, que impactan directamente en el mercado (flujo de turistas, estabilidad en el mercado laboral...)

Según las estadísticas encontradas en el Anuario de la Restauración de 2018, realizado por las consultorías NPD y KPMG, detallan que 36.763 millones de euros son destinados a realizar una comida fuera de casa, que aun siendo una tasa positiva +1,7%, es una tasa menor en comparación con el año que venía precedido, con una tasa registrada del +2,5% en el año 2017.

Esta ligera bajada con respecto al año anterior, se debió a una serie de factores principales como fueron la inestabilidad económica global, el Brexit y poca fortuna en el calendario, ya que las fechas festivas no permitían la realización de puentes en la segunda mitad del año.

El mercado de la comida fuera de casa, que además de bares y restaurantes (suponen el 72% del tráfico y el 83% de la facturación) incluye también colectividades, hoteles, máquinas expendedoras o transportes, aumentó un 2,1% en ventas. Estas cifras indican que el aumento de las cadenas, se logra a causa de la caída de los locales independientes de bares y restaurantes, ya que decrece su facturación hasta alcanzar un porcentaje menor del 2,8%, reduciéndose hasta el 73'9%, mientras que, en 2012, esa misma cuota estaba por encima del 85%.

Otro estudio, elaborado para Marcas de Restauración, la patronal de cadenas de restaurantes, agrupa a 40 empresas con 90 enseñas, muestra que la cuota de mercado de las cadenas de locales, aumentó dos puntos, hasta el 25,6% de las visitas y con un porcentaje similar de facturación, al finalizar el 2017, con un crecimiento del 13,1%, lo que supone unos 9.400 millones de euros. En el año 2018, esa cuota se ha vuelto a acelerar, hasta llegar al 26,2%, en ventas y en tráfico, sin embargo, con una tasa de crecimiento más moderada de 9,4%.

El desarrollo de la industria restauradora, algo por debajo al de 2017, se debió en proporciones prácticamente iguales al crecimiento de las visitas (1,1%) y a la subida del gasto medio (1%). Con respecto al primer punto, los ciudadanos españoles asistieron en 160 ocasiones a un local de restauración en 2018, una más que el año anterior, mientras que la entrada media se estableció en los cinco euros. Analizando estudios de años anteriores, el 2018 fue el cuarto año consecutivo de crecimiento de las visitas per cápita, sin embargo, sigue quedando aún muy lejos de las 186 ocasiones de antes de la crisis.

Por su parte, el crecimiento de las cadenas de restaurantes se apoya en cuatro factores principales, sumando 13 puntos. Fundamentalmente, en el crecimiento del número de locales, con más de 500 aperturas en 2018 (7 puntos), pero también en que sus locales aumentaron en dimensiones (1,8 puntos), la oferta de nuevos productos y conceptos (2,2 puntos) y el envío a domicilio (2 puntos).

A modo de resumen muy genérico, en el paso de estos años del 2008 al 2017, se van a explicar los datos más relevantes que se han desarrollado en este ciclo temporal. La tendencia ascendente y sostenida en ventas, hace que el mercado siga creciendo con una influencia positiva en el contexto de la economía y acompañado por las expectativas, aunque dependientes del entorno. El cliente no escatima en el consumo en el sector de la restauración, lo que está relacionado con una oferta, valorada por parte del consumidor de forma correcta a nivel de precios, aumentando de esta forma el gasto del consumo medio. Se presenta una gran oportunidad en el mercado con su posible potencial recuperación para volver a elevar los datos, a los establecidos antes de la crisis (2008).

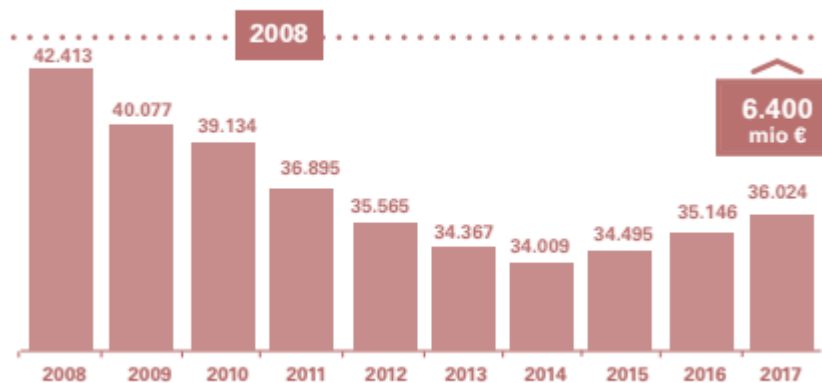


Ilustración 1. Gráfico comparativo desde 2008-2017.

Fuente: Anuario de la restauración 2018

En relación al año 2019, fue considerado un año bastante bueno en el sector. Se alcanzó un aumento del +1,7% en ventas en el último ejercicio, incluyendo en el mercado el consumo total de bebidas y alimentos listos y preparados para su consumición independientemente del lugar en el que sea consumido. Se consiguió facturar 37.390 millones de euros en este curso, sin embargo, las pretensiones marcadas, no consiguieron dar alcance a la situación dada en los años previos a la crisis financiera, que desnivelaba la balanza con 5.000 millones de euros de diferencia entre ambos años. Es cierto que se seguía creando valor y nuevas oportunidades en el mercado, que hacían indicar una etapa de madurez, pero, sin embargo, se estaba produciendo una ralentización en la evolución. En base a esto, aparece el crecimiento del PIB, con una tasa de variación anual del +1,8%, frente al 2,1% y +3% en 2018 y 2017 respectivamente, según datos proporcionados por el

Instituto Nacional de Estadística (INE). Se consiguió seguir reduciendo la tasa de desempleo progresivamente, sin ser equiparables, al ser superiores, con los niveles dados en Europa. A causa del futuro incierto dado en la política española, tras convocarse en dos ocasiones Elecciones Generales en ese mismo año, tuvo una repercusión negativa en el índice de confianza del cliente, estando también lejos de la media europea. Añadir la incertidumbre generada por el Brexit.

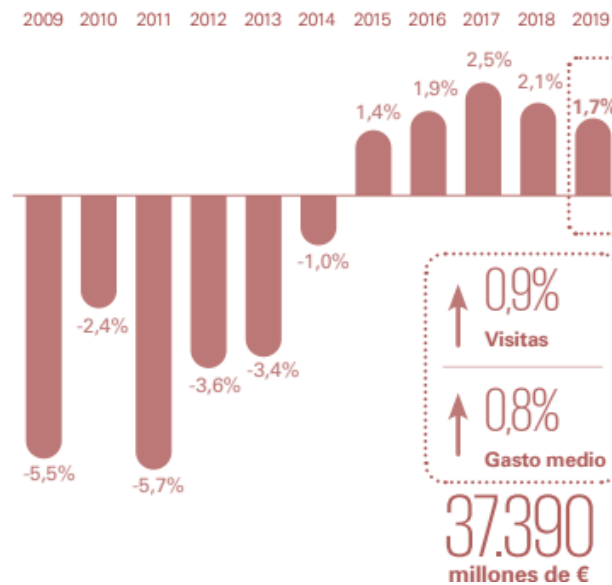


Ilustración 2. Evolución en % de ventas.

Fuente: Información del panel NPD CREST, España

Estos datos introductorios nos pueden dar una idea genérica de cómo se encontraba la restauración en el pasado, pero hay que analizarlos más en detalle, dividiendo al sector en los distintos modelos de restauración más importantes que nos encontramos en el mercado. Quedan diferenciadas tres grandes apuestas de modelos de negocio por encima de los demás, que están directamente relacionados con el tipo de productos y el servicio ofrecido:

- Apuesta por la gastronomía nacional como producto local

Se combinan gastronomía y restauración, entendiendo gastronomía a aquellos platos típicos de la localidad, que representan las tradiciones únicas de cada región nacional, reflejando a su vez. De esta manera, se intenta trasladar la cultura de una determinada zona mediante las costumbres culinarias que se ofrecen a los clientes.

En realidad, este tipo de propuesta, está enfocada al desarrollo de nuevos productos (DNP) en el sector, ya que es una nueva forma de ampliar la variedad en el menú, y a su vez, en cierta manera, pero no siendo su objetivo prioritario, el desarrollo de nuevos servicios (DNS), que añade una nueva experiencia cultural en el servicio.

En este sentido, la línea seguida por los turistas, es precisamente esa, demandar más locales que apuesten por este tipo de modelo, en el que además de salirte de los estándares convencionales ofrecidos en los restaurantes de siempre, también te enriqueces culturalmente.

Esta preferencia hacia lo local, está directamente ligada con adquirir una nueva experiencia, que se verá acompañada con el servicio prestado durante el evento. La gastronomía pasa a ser un factor muy importante que afecta a la imagen transmitida del lugar, por lo que es un elemento estratégico del que se pueden permitir beneficiarse ambos registros.

Un ejemplo muy identificativo de lo que estamos hablando, es el resultado del conocimiento fuera de España, de comidas típicas como el cocido, la paella, la fabada, los callos, entre otras.

- Apuesta por la comida rápida (CRR)

Como todos sabemos, este tipo de cadenas de restauración rápida (CRR), son las principales cadenas utilizadas en Estados Unidos, y llevan implementadas con éxito en España desde hace décadas con múltiples marcas de renombre (McDonald's, Burger King, KFC...). Este tipo de cadenas cuenta con una serie de productos definidos de variedad media, en las que la rapidez de atención y el servicio al cliente, son los factores diferenciales de su estrategia, dejando de lado la calidad de sus productos.

De manera general, este sector ha ido creciendo a lo largo de los años, y este aumento es debido en cierto modo, a la creación de más tiendas a su porfolio.

Considerar que el aumento, hay que saber gestionarlo, ya que, si se saturan los mercados de actuación, pueden llegar a quemar a la clientela. De esta manera, se comenzó a estudiar la posibilidad de ampliar el mercado, creando otro tipo de productos para periodos en los que la cuota de mercado sea más baja, por ejemplo, en el desayuno.

Su comodidad y gran velocidad de ejecución al contar con la comida preparada, son sus grandes avales, que hace que este mercado tenga una gran cantidad de fieles, y, por tanto, sea una apuesta segura, por lo menos hasta el momento, ya que puede peligrar si aparece la conciencia social acerca de la comida saludable.

- Apuesta por la calidad del producto y el servicio

Esta apuesta va enfocada a los restaurantes de alta cocina, conocidos con el nombre de Estrellas Michelin.

Se caracterizan por añadir una experiencia de alta calidad, en el producto y en el servicio ofrecido. La experiencia vivida en este tipo de establecimientos, hace que aporte un valor añadido al cliente, es decir, el servicio ofrecido se convierte en una experiencia exclusiva, que está dispuesto a pagar por ella. Además, cuentan con equipos muy cualificados, en los que los sumilleres juegan un papel diferencial con respecto a las otras dos apuestas lanzadas.

Destacan por cuidar mucho los pequeños detalles, la decoración del establecimiento, con un mobiliario apropiado, la vajilla, jugando también con la iluminación y el acompañamiento del hilo musical.

En este caso, este tipo de restaurantes han ido cogiendo fuerza, creciendo el número de personas que acuden a este tipo de establecimientos. Hay que tener en cuenta, que contaban con un amplio margen de mejora, ya que no se apostaba por ellos hace un par de décadas y, por tanto, no había referencia alguna.

También es cierto, que la calidad en toda su propuesta, afecta directamente al precio de la experiencia, muy elevado con respecto a las anteriores alternativas, lo que hace no poder compararlos entre ellos, ya que su público es distinto.

Además de estas tres propuestas, remarcar la aparición y evolución exponencial de los servicios Delivery y Take away, en los que se opta por entregar el servicio a domicilio directamente, o pedir para llevártelo tú mismo fuera del establecimiento.

A medida que vamos avanzando en el tiempo, este tipo de servicios van cogiendo más fuerza, siendo los más utilizados, ya que ofrecen una excepcional comodidad al cliente con la entrega del pedido a domicilio, sin necesidad de desplazarte, junto con toda la variedad ofrecida de la empresa en la carta.

Este fenómeno se ha visto impulsado por la evolución tecnológica dada en los últimos años, en los que la digitalización de los servicios ha sido clave para su posterior desarrollo e implementación en el mercado.

2.5. Situación previa de la hostelería en la era pre-COVID-19

En cuanto a la hostelería, antes de que estallara esta situación propiciada por la pandemia mundial, sobre el año 2018, ya se empezaba a hablar de la necesidad de digitalizar el mundo con la llamada llegada de la era virtual, de manera que esta nueva época afectaba a todos los negocios, y por tanto también al sector hostelero, se veía obligado a evolucionar para poder seguir creciendo en el mercado. Las nuevas tecnologías pasan a tener un papel fundamental en todos los sectores, y su implementación tanto en el servicio como en la formación de sus empleados, debe estar a la orden del día. Aquí comenzaban a destacar las empresas que entendieron de manera rápida y directa que, para seguir creciendo en sus competencias, esto debería aplicarse lo antes posible, si no querían verse superados por el avance tecnológico que se daría en la cultura de la sociedad mundial. Hablamos desde herramientas, aplicaciones y dispositivos tecnológicos conectados a la red del sector hasta los nuevos métodos de pago que fueron surgiendo con el transcurso de los años. Todo esto, se consigue con la realización del marketing digital, que ayudará a fomentar la utilización de todas estas mejoras en desarrollo.

En la hostelería, tomaremos como referencia el año 2019, en el que según un estudio realizado por el Observatorio Sectorial DBK de Informa, se dividió en cinco actividades principales del sector, teniendo en cuenta hoteles, restaurantes, catering, centros residenciales para la tercera edad y hospitales, siguiendo la tendencia de crecimiento dada también en los últimos años anteriores. Los datos del estudio, indican la evolución respecto al 2018, debido a factores como el aumento de la empleabilidad, generando un mayor consumo en los núcleos familiares. Es cierto que, aunque se muestre una evolución favorable, se puede apreciar que la tendencia está sufriendo una ligera ralentización generalizada.

En la Ilustración 1 mostrada con anterioridad, aparece un informe sobre los resultados de facturación en los restaurantes, reflejando su incremento en torno al 3%, cerca de los

25.300 millones de euros con respecto al último año. Destacaron los establecimientos de comida rápida y sin servicio en mesa, siendo la mayor fuente de ingresos de su crecimiento.

Se muestran en la Tabla 5, los sectores más influyentes en cuanto al mercado de la hostelería, detallando los aspectos que se han considerado más importantes a continuación.

A principios del año 2019, siguieron aumentando los ingresos en el sector hostelero, causados por el aumento en el número de huéspedes. De todas formas, el crecimiento en menor medida de los precios, la disminución del tiempo medio de la estancia y la recuperación de destinos alternativos, fueron los motivos por los que se produjo una desaceleración en el ritmo de crecimiento del mercado, situándose cerca de los 17.000 millones de euros, con un porcentaje superior del 2%.

En cuanto a los hospitales privados no benéficos, el volumen de negocio desarrollo un incremento del 3,5% entre los años 2018 y 2019, superando los 6.900 millones de euros. Dicho incremento, es debido a la demanda correspondiente al realizar convenios con aseguradoras.

Mientras tanto, las residencias de la tercera edad, presentan un incremento del 3'3% anual en su facturación, llegando a los 4.650 millones. En el mercado del catering, la facturación y la oferta aumentaron sobre el 3-4%, favorecido por las colectividades, y en concreto por el ámbito sanitario.

La automatización aparece como principal característica de cambio, en la gran mayoría de los sectores. Mientras que, se reduce el número de operadores, a consecuencia de las numerosas empresas que están llevando a cabo adquisiciones y absorciones entre ellas. El claro ejemplo representativo se hace visible en los hospitales, al contar con una cuota de mercado conjunta del 71% entre las diez primeras compañías en 2018.

Mercado (mill. euros) (a)	
• Restaurantes	25.285
• Hoteles	16.930
• Hospitales (b)	6.904
• Residencias para la tercera edad (c)	4.650
• Catering	3.800
Evolución del mercado (% var. 2019/2018) (a)	
• Restaurantes	+2,8
• Hoteles	+2,0
• Hospitales (b)	+3,5
• Residencias para la tercera edad (c)	+3,3
• Catering	+3,5
Previsión de evolución del mercado (% var. 2020/2019)	
• Restaurantes	+2,0
• Hoteles	+1,2
• Hospitales (b)	+2,6
• Residencias para la tercera edad (c)	+4,3
• Catering	+3,2

Tabla 4. Principales sectores de Hostelería en 2019.

Fuente: Informa D&B

A continuación, se muestran un par de gráficos en los que se estudia, en origen y en número, los turistas con alojamiento en hoteles de España en el año 2019, para tener muy en cuenta la importancia del turismo en España, siendo mayor cantidad en número, los turistas que provienen de fuera del país.

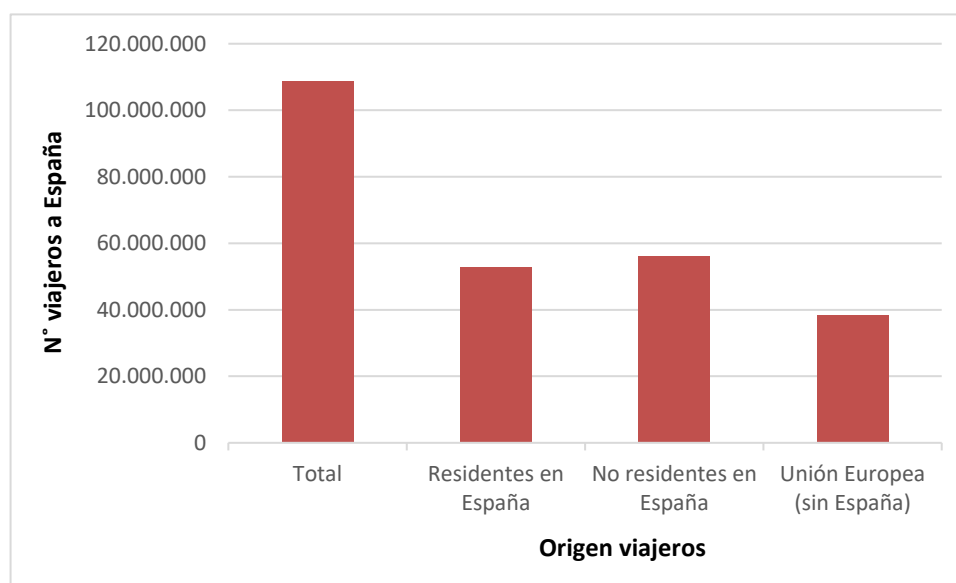


Ilustración 3. Gráfico ocupación hotelera 2019.

Fuente: INE

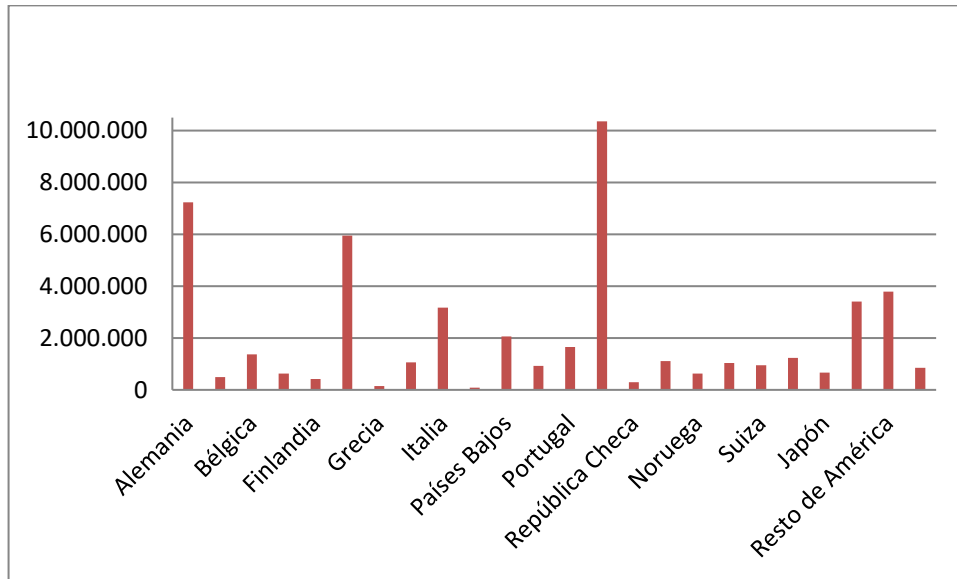


Ilustración 4. Gráfico ocupación hotelera en España por países de procedencia 2019.

Fuente: INE

Según los datos recogidos por la INE, en las gráficas se ve reflejada la fuerza que tiene el turismo extranjero en España, superando en número a aquellos que provienen de la propia región española, y dentro de ese público extranjero, siendo más numeroso el grupo de viajeros dentro de la Unión Europea (sin incluir a España). Destacar que, entre los países de la Unión Europea, aquellos que más eligen como destino turístico España, son Reino Unido, Alemania y Francia, siguiendo ese orden.

En cuanto a la creación de marca gastronómica, que hemos hablado en el apartado global de la restauración, la hostelería, en ese sentido, también aporta valor a la marca. Según Gordin et al. (2016), se explica de una forma muy sencilla, cuando los turistas viajan a un destino no conocido, lo usual es contratar el servicio hostelero, de manera que acuden directamente al hotel para alojarse. Esa primera experiencia de servicio en el hotel, ya está ayudando a conocer al cliente, las tradiciones culturales del entorno, por medio de la gastronomía ofrecida en el restaurante propio del hotel.

Analizando los datos del tipo de cocina dada en la hostelería, se muestra que la gran mayoría ofrecen gastronomía local, y por eso se consideran grandes promotores de la cultura nacional. Es curioso que, en este mismo estudio, aparece reflejado el servicio de comida local, en el que el 44.9% de los restaurantes hoteleros no pertenecen a cadenas locales, seguidos por el 44% de restaurantes en hostelería de cadena local. En referencia a los que provienen de cadenas internacionales, sirven gastronomía internacional.

Viendo los datos, existe una competición para crear marca gastronómica local y conseguir promocionar el sector hostelero por medio de la propia cultura nacional.

Capítulo 3. IMPACTO EN LA RESTAURACIÓN

3.1. Análisis de la restauración con la pandemia

Es una realidad que la pandemia del coronavirus, ha cambiado la vida de la sociedad a nivel mundial, no sólo en actividades de la vida cotidiana, sino que la repercusión ha ido más allá, afectando de forma generalizada, a la economía global, que ha desencadenado en una serie de consecuencias negativas en todos los sectores, debido a esa causa matriz. El sector turístico es el que peor parado ha salido en esta situación, en el que las aerolíneas y las agencias de viajes se ven inmersas en un panorama complicado, siendo influenciados directamente, a su vez, la hostelería y la restauración, debido a la poca actividad producida por el turismo internacional, que era uno de sus focos más relevantes de todo su mercado. Aparecen anulaciones de reservas de vuelos y cancelaciones de hoteles. También presentan un enfoque complejo, las actividades que dependen de la cadena internacional de suministros, las cuales se ven estancadas, como son el comercio de alimentación, de calzados, textiles, tecnología y la industria del automóvil. Ejemplos que reflejan la dificultad a la que se están viendo enfrentados van asociados a la suspensión de grandes ferias en ciudades referentes, como es el caso en Madrid de Expodental y en Barcelona de MWC y Alimentaria. Además, se anulan congresos profesionales, entre ellos Farmaindustria, llegando, de la misma manera, a tener un impacto en las actividades deportivas, ya que se han visto obligados a realizar las competiciones oficiales a puerta cerrada. El impacto que está dejando la pandemia, ha sido tan elevado que se extiende a todos los sectores, tanto para la macroeconomía como para la microeconomía.

Aparte de todos estos desencadenantes citados, aparece un nuevo peligro ante esta situación planteada, que es generada de manera inconsciente en la sociedad a raíz de no ser capaces de controlar este escenario y ser dominados por el miedo y la frustración causadas a través de noticias diarias en medios de comunicación y en prensa, sin predicción de remontar a corto plazo, ya que es necesario la creación de vacunas para el control de la propagación virus. Ante esta psicosis creada, se pide paciencia, cumplir con lo establecido en las restricciones formuladas y reducir en alarmismo, generando confianza que favorezca el trabajo de los profesionales. De esta manera, todos aportamos nuestro grano de arena en una etapa muy delicada.

Al hablar de la restauración, existe una primera etapa con el comienzo de la aparición del COVID-19 en España, en la que se dice que, los bares y restaurantes no acusaron una menor clientela de sus negocios achacable a la pandemia, aunque sí que es cierto que se mostraban preocupados y muy pendientes de la coordinación con la Administración, teniendo en cuenta las posibles reestructuraciones que podrían producirse dentro del servicio, para cumplir con las medidas preventivas que se estaban fijando por parte del gobierno, y que además, sabían que podrían cambiar de un día a otro, influenciados por la evolución de la pandemia. En cuanto a temas de suministros, no se sentían agobiados de primeras, ya que no había pasado tiempo suficiente como para generar problemas, pudiendo hacer frente a la demanda planteada, pero sí que estaban preocupados por una disminución en el consumo de los clientes, impulsada por la difícil adaptación del ser humano a una situación tan novedosa, apareciendo la incertidumbre y las dudas entre los ciudadanos. Aunque no apareció un notable efecto negativo en las ventas a corto plazo, se

pudo apreciar la preocupación en el ambiente, por datos que reflejan menor aforo y fluencia de personas en tiendas físicas y duración en tiempo menor por establecimiento, que se traduce en la realización de compras rápidas y concretas.

Según las estimaciones previstas por la empresa de investigación de mercados NPD, se publicó por medio de la patronal Marcas de Restauración, que se cerraría el año 2020 con un descenso de entre el 40-47% en facturación, lo que supondría un total de la pérdida de entre 15.000-17.000 millones de euros. Y nada más lejos de la realidad, porque las previsiones fueron muy acertadas, ya que las ventas cayeron en un 42%, con un aporte de 21.860 millones de euros y perdiendo la suma de 15.500 millones de euros con respecto al ejercicio del año anterior, según la información publicada en el periódico ABC.

También, según los informes de EFE, apuntaban que se podría llegar al cierre total de 90.000 bares y restaurantes, dentro de los 300.000 establecidos en España. Teniendo en cuenta estos cálculos, la patronal de Marcas de Restauración aproxima que, desaparecerán unos 400.000 puestos de trabajo, con sus correspondientes despidos de personal, que por el momento son atribuidos a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo, más conocido como ERTE, pero que, si no mejora la situación, terminarán formar parte de las listas del paro.

Y efectivamente, en el transcurso de los meses de abril, mayo y junio de 2020, con los restaurantes cerrados debido a que se activó el estado de alarma, y con él, se decretó el confinamiento total, en este periodo de tiempo de tres meses, en términos de puestos de trabajo asociados a la restauración, se identifican 400.000 puestos menos que los establecidos durante el año anterior en esa misma longitud de tiempo. De esta manera, según los datos publicados en la Encuesta de Población Activa (EPA) por el Instituto Nacional de Estadística (INE), durante estas fechas, en 2020 se contaron con 1,4 millones de trabajadores por los 1,8 millones en el año 2019. De este amplio conjunto, se estima que en abril, más de 900.000 personas estaban supeditadas a ERTE, manteniendo los valores en mayo, y en junio disminuir a los 557.254 trabajadores.

Además, de acuerdo con lo reflejado también en el Observatorio de la Hostelería, que se lleva a cabo de manera trimestral, a fecha de 31 de julio, todavía 342.000 empleados seguían en ERTE, siendo un 20% de la plantilla. Haciendo balance, en términos de facturación en el sector, la media entre los meses de enero a mayo, era del 50% menor que en ejercicio del año anterior, encontrando sus peores registros en abril con una reducción del 94%, y en mayo del 87%.

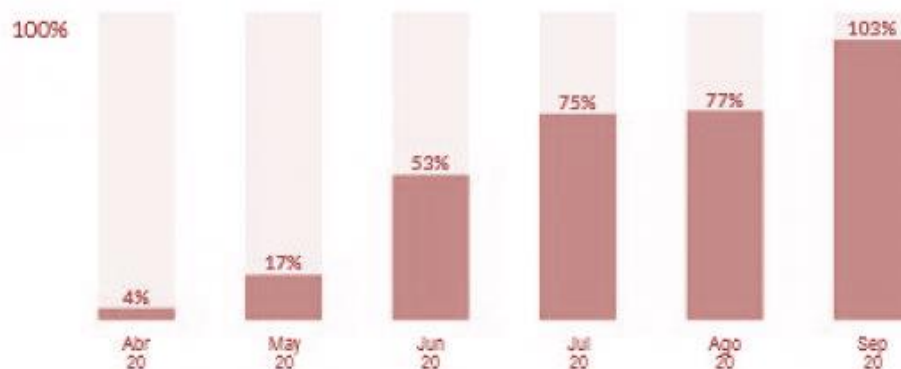


Ilustración 5. Gráfico evolutivo del sector desde abril a septiembre de 2020 comparado con respecto al 2019.

Fuente: Pulso

Las circunstancias provocaron que 65.000 negocios se vieran obligados a eliminar sus servicios, de manera que, se eliminaron un tercio de las empresas del sector en el tiempo de un año. Con el cierre de muchos de esos locales, se destruyeron muchos proyectos, de los que dependía el futuro de muchas personas, que vieron sus sueños desvanecerse, quedándose sin trabajo y sin alternativas.

El sector de la restauración lanza un mensaje a la Administración, solicitando ayudas económicas y un aumento de los recursos para poder salvar la situación en los próximos años. Este mensaje es transmitido por el presidente Carlos Pérez Tenorio, de la patronal de Marcas de Restauración, la cual agrupa un grupo de 40 cadenas muy populares, tales como Goiko Grill, KFC, Five Guys, McDonald's, la Tagliatella, etc.

Se estipula que este período de decadencia se prolongará en el tiempo más de lo previsto según las grandes consultoras españolas, entre ellas KPMG, y aseguran que su recuperación no comenzará hasta pasados los dos años de sus inicios.

Las pautas a seguir en este proceso, deben estar impulsadas por propuestas que estén enfocadas en el servicio a domicilio, haciendo llegar la comida o el servicio a casa del cliente, o incluso también una apuesta que genera menos gastos para el negocio, la recogida en el propio local, pero preparando el pedido para su consumo fuera del establecimiento, eliminando de esta manera los precios y el tiempo del transporte por parte del negocio.

Atendiendo a las estadísticas mostradas por medio de NPD, se están tomando decisiones que apuntan hacia la dirección establecida, de modo que el servicio a domicilio en España desde enero a agosto de 2020 ha pasado de tener un peso en ventas del 3-4% a un 8%. Estos datos son mucho más significativos en las grandes ciudades debido a una mayor cantidad de medios y recursos que en localidades menores del resto del país.

Lo ideal sería poder compaginar ambas vertientes, el servicio a domicilio y la atención en el local físico, ya que no nos podemos olvidar que la actividad principal, proviene del tráfico de clientes en las propias instalaciones del local con un 92% del negocio del sector, según ha apuntado el analista Javier García de NPD. Por esta sencilla razón es primordial transmitir confianza en el consumidor, a medida que se mejoren las expectativas con respecto a la expansión de la pandemia.

En cuanto a la hostelería en España, se antoja un escenario complicado, ya que está íntimamente ligado con el turismo, que contribuye en más de un 11% del PIB, y precisamente este sector, es uno de los principales afectados directos. Dentro del turismo, el sector hostelero es el componente de mayor peso, representando un 6,2% del PIB. Cuando se habla de la hostelería, se trata de una base fundamental de apoyo al turismo, la cual es una industria delicada en entornos cambiantes tanto sociales y económicos como es el caso de la presente crisis que envuelve al mundo en la actualidad. Si comparamos las ventas, el año pasado (2020), estaban por debajo del 2019 en un 20%. Es lógico el descenso en estos datos, debido a las restricciones de movilidad, evitar puntos de aglomeración de masas y la propia iniciativa de preocupación de los ciudadanos en un entorno desconocido. Todo esto desemboca en anulaciones en agencias de viajes y hoteles, y ante la expectación de lo que sucederá más adelante, se pregunta por la posibilidad de retrasar el servicio cuando se tenga más controlada la pandemia.

Hablando en términos generales, incluyendo la hostelería y la restauración en el mismo conjunto del sector turístico, se realizó a través de las consultoras Bain & Company y Ernst & Young (EY), el informe “Impacto de COVID-19 en la hostelería en España”, en el que se corrobora, una vez más, que los efectos causados en el sector son determinantes.

Según los detalles del informe, las consecuencias principales en las que se ha visto afectado este sector están basadas en un desplome de 55.000 millones de euros en facturación anual, el impacto en el empleo, en el que aparecen afectados hasta 680.000 puestos de trabajo y, hasta 207.000 puestos eliminados de manera definitiva, lo que supone una pérdida de empleo muy elevada, para un momento muy crítico a todos los niveles. Son muchas otras, las empresas que siguen adelante mediante servicios a domicilio, intentando combatir la lucha contra la pandemia.

Sin embargo, no se reciben las necesidades de apoyo suficientes para incrementar la liquidez, lo que hace que las entidades requieran de una financiación de alrededor de 6.000 - 16.000 millones de euros, destinados únicamente, para cubrir gastos fijos operativos.

Añadir que las caídas en facturación y en empleos, también incluyen un impacto destacado en las cuentas públicas, ya que el IVA podría llegar a reducirse en torno a 5.000 millones de euros, y lo correspondiente en ayudas de gastos sociales para las personas que pierdan su puesto de trabajo, lo que supondría hasta los 3.500 millones de euros a añadir a la Seguridad Social.

En el informe, quedan reflejados los puntos importantes que debilitan al sector en este tipo de situaciones planteadas, en la que destacan estas características:

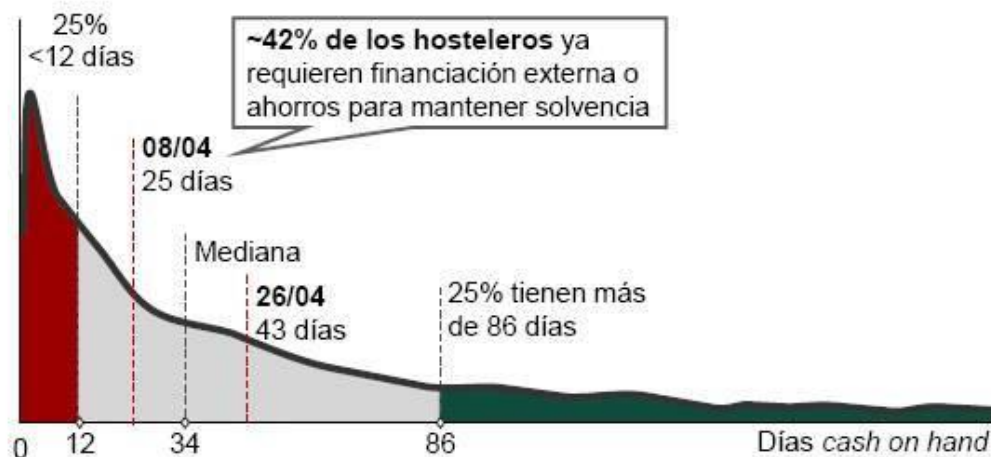
Javier Falero Santiago

- Estructura muy dividida, compuesta por numerosos negocios de pequeñas dimensiones, de las 314.000 empresas, el 70% están representados por autónomos y empresas menores de 3 trabajadores.
- Vive en base a un margen de beneficio muy reducido, ya que está sobre el 6%, cuando la media a nivel nacional está situada en el 13%.
- El sector está muy expuesto a las etapas producidas en la economía del momento, debido a la correlación con la renta disponible.
- Capitalización baja, representando un 34% sobre el 50% de media en todos los sectores nacionales.
- Cuenta con una escasa liquidez, de manera que sólo el 50% de las empresas serían capaces de sobrevivir en un período de un mes, a los gastos supuestos por operativos fijos, sin necesidad de pedir una financiación externa o bien interna.

Teniendo en cuenta cada uno de estos factores detallados, aparecieron distintas etapas en el proceso de adaptación al cambio obligado por la situación. Acorde con los datos de referencia, ligada con la correspondiente situación en la que nos encontrábamos, se puede visualizar en el siguiente gráfico, las divisiones puntualizadas según el periodo y su evolución.

Distribución de empresas por días de cobertura

Empresas de hostelería



Según esta métrica, **+55%** de los hosteleros necesitaría financiación (externa o recurso a ahorros) antes del 26 de abril (43 días de confinamiento)

Ilustración 6. Etapas de la evolución temporal de la hostelería en la pandemia.

Fuente: Bain & Company y EY

A partir de los datos mostrados, los especialistas dividen el progreso del impacto en cuatro distintas etapas:

- 1) Fase de confinamiento: cierre casi total de la actividad, excepto la entrega a domicilio que está permitido.
- 2) Fase de apertura limitada: recuperación de la actividad con proceso gradual en la eliminación de restricciones en el tiempo.
- 3) Fase de demanda transitoria: apertura total sin restricciones, en la que aparecerá una demanda inicial condicionada por el miedo social y un menor número de turistas.
- 4) Fase de cambio estructural: máxima aproximación posible a la actividad anterior al período de crisis, pero con cambios en los hábitos de la sociedad y una demanda más limitada.

Según uno de los autores del informe y socios de Bain & Compain en Madrid, André Carvalho, se pronuncia sobre la situación diciendo: “No hay duda de que el sector de hostelería va a salir dañado de esta crisis, pero con medidas bien desarrolladas y contundentes se puede reducir en gran parte el impacto estructural a largo plazo. Proteger el sector de la hostelería no significa solamente proteger decenas de miles de pequeños negocios en todo el territorio español y centenas de miles de empleos por toda España; significa también proteger otras decenas de miles de puestos de trabajo en los fabricantes de bebidas, de alimentación o en las empresas de distribución y logística, entre otros. Además, es crítico desarrollar medidas para blindar mejor un sector que está extremadamente expuesto a los vaivenes de la economía”.

Por la otra parte del desarrollo del informe, aparece otro de los autores y socio de la consultora EY, Pedro Valdés, termina añadiendo: “la crisis del COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad, más importante que nunca, de trabajar todos en la misma dirección (asociaciones sectoriales, el sector público, bancos y empresas proveedoras de la hostelería) para minimizar el impacto a corto plazo en este subsector y aumentar, de forma estructural, la resiliencia de la hostelería en España”. En este sentido, añade Valdés, “el sector es parte intrínseca de la cultura española y motor de crecimiento económico a través de la propia gastronomía y del turismo y se enfrenta a un nuevo escenario en el que cambiará el comportamiento del consumidor, se acelerará la digitalización de todos los actores de la cadena de valor y deberá afrontar cambios regulatorios como consecuencia de esta pandemia mundial”.

Como consecuencia del gran esfuerzo realizado por ambas compañías en la preparación del informe, “Impacto de COVID-19 en la hostelería en España”, se han visto reflejadas maneras de actuar para combatir el fuerte impacto producido, de manera que nos indican el camino a seguir en esta situación de incertidumbre constante por falta de información, con el único objetivo de ayudar en la medida de lo posible al sector de la restauración en conjunto, ya que se trata de un eje fundamental en la economía nacional.

Con la aparición de los rebrotes de COVID-19, el sector turístico se ve inmerso en una de sus mayores crisis en el país, motivada por factores como la escasa o nula llegada de turistas, las medidas preventivas declaradas para controlar la situación, que han tenido una repercusión directa en la hostelería y restauración, obligando a realizar recortes en los horarios de servicio, reducción en los aforos por establecimiento, reestructuración en la distribución de espacios, y en situaciones límites, se han visto forzados al cierre, teniendo claros ejemplos de ellos en negocios de ocio nocturno. Esto ha supuesto, la reducción del personal de trabajo en este tipo de eventos, reduciéndose la jornada de los profesionales, o incluso perdiendo su puesto de trabajo, lo que hace que los empleados se encuentren en continuo estado de alerta también en este sentido, porque ven que puede peligrar su puesto a medida que evolucione el virus.

Sin embargo, se intenta hacer frente a este escenario complicado, ofreciendo propuestas y nuevas oportunidades a todos esos tipos de perfiles dedicados al trabajo en restauración con la creación de ofertas laborales en puestos vacantes para camareros, cocineros, personal hotelero, de limpieza, mantenimiento o animación. Estas ofertas vienen de la mano de empresarios que quieren sacar adelante sus proyectos de negocio, los cuáles necesitan incorporar personal cualificado para su despegue inicial.

Para conseguir que el impacto sea el menor posible, es necesario aprovechar todas las herramientas y recursos que tenemos a nuestra disposición, que nos ayuden a optimizar los servicios ofrecidos. Entendiendo esta filosofía, somos capaces de intuir que el apoyo en la tecnología, será muy importante en la misión de afrontar la crisis del coronavirus, y que también en un futuro más lejano, nos facilitarán la evolución. Por esta razón, conocer el punto de vista de personas con un amplio conocimiento en las tecnologías, servirá para aportar otra visión más al problema, pudiendo servir de pista para alcanzar la solución más efectiva en cuanto a resultados. De esta manera, se traslada la opinión de Igor Trelín, máximo responsable de Storyous y CEO, la cual es una entidad de desarrollo de software del sector restauración:

“La segunda oleada de secuelas llegará a finales de año. Quien aguante tendrá menos competencia, pero tendrá que optimizar. Ahora el objetivo además de sobrevivir será comenzar a ganar dinero. Los hosteleros que solo confían en su instinto y no tienen controlado a fondo sus números lo tendrán todavía más difícil”.

Cuando hablamos de tecnología aplicada al mundo moderno, aparece el término de digitalización, el cual cada vez está más presente en las vidas de todos los negocios que apuestan por su futuro.

En el caso concreto del sector de la restauración, asumir que la implementación de la digitalización de los negocios era imprescindible, no ha sido una tarea fácil, debido a que es un sector muy tradicional, y acomodado en sus hábitos de siempre. Con la inesperada llegada de la crisis de la pandemia, han sido obligados a poner en práctica una evolución, considerando la digitalización como herramienta de uso en sus servicios, de modo que, en los últimos meses, ha progresado un equivalente al avance desarrollado durante 5 años.

Muchos de los hábitos utilizados ahora, en plena lucha contra la expansión de la pandemia, han venido para quedarse, como el aumento de la higiene con geles de manos al manipular materiales, la utilización de códigos QR para conocer el menú, en sustitución de las cartas tradicionales, utilización del móvil para cualquier tipo de pago, entre las más conocidas. En la fase de confinamiento, vieron reflejados el modelo a seguir, el delivery, siendo la única alternativa posible, de manera que observaron que la digitalización, era mucho más relevante de lo que muchos se pensaban anteriormente. Durante esta primera fase, en la que los locales de restauración se encontraban cerrados, favoreció el desarrollo e implementación de la transformación digital en sus servicios, que no se sabe si antes no se llevó a cabo por falta de tiempo, o por falta de conocimiento de ser un elemento prioritario para las vidas de sus negocios, considerando otros aspectos más urgentes en su día a día.

Según la perspectiva de la firma tecnológica, se considera que aún estamos a tiempo para reconducir la situación, poniendo en marcha rutas de recuperación. Una de las apuestas que pone en valor la firma, es la utilización de herramientas digitales que hagan más cómodo y efectivo el trabajo de los hosteleros.

Como alternativas que no se han mencionado hasta ahora, y que son ejemplos muy significativos actualmente, aparecen las destinadas al fomento del servicio Take away, que ayuda a suplir la reducción de las visitas a los centros de establecimiento. Se trata de un servicio a la orden del día, en el que te permite continuar en la recepción de pedidos online para el consumo del pedido fuera del local. Otra alternativa más novedosa es un buen TPV (Terminales Puntos de Venta) que, facilita el control, reduce en tiempo y en precio. Se conoce como TPV, a un sistema tecnológico completo y diseñado concretamente para la restauración, en el que se unifican en un solo software, proveedores, almacenes, empleados, ventas y clientes de los distintos negocios que se ayuden de esta tecnología. Este último método, ha sido utilizado como herramienta del Banco Sabadell, en el que se utilizan las interacciones que aparecen en TPV para el análisis real en tiempo del desarrollo de la economía, resultando muy útil para comparar la evolución de la situación.

A consecuencia de la crisis, se han generado nuevas rutinas en la humanidad, creando otro tipo de relaciones sociales, en las que se vela por la seguridad y la salud de los ciudadanos, con la aplicación y obligado cumplimiento de medidas preventivas. La distancia social entre personas, utilización de mascarillas personales cubriendo la boca y la nariz, grupos reducidos en espacios cerrados, reuniones al aire libre y reducción del grupo de personas con los que se mantiene un trato interpersonal, son los hábitos a los que nos hemos ido acostumbrando para evitar posibles contagios, y de esa manera, intentar poner freno a la propagación del virus, y realmente, por la lucha de salvar muchas de nuestras vidas.

No sólo se deben adaptar las personas a estos cambios, sino que también los recursos del mundo que les rodea, pasando por los bares y restaurantes, que deberán crear nuevos modelos de negocio adecuados a las nuevas rutinas impuestas en la sociedad.

Mientras llegaba el buen tiempo, se aproximaba el verano, y las cifras de personas contagiadas disminuían, dos factores claves que ayudaron en la reapertura de la restauración, pasando a ocupar en el mes de junio, el cuarto puesto en el ranking compuesto por los 10 sectores con más actividad reflejada en el país, incluso por encima de la sanidad. Esta estadística fue llevada a cabo con la herramienta Pulso de Banco

Sabadell, en la que los datos continuaron aumentando, llegando a alcanzar el tercer puesto en julio y el segundo en agosto, superado únicamente por la alimentación. Es un dato significativo, ya que muestra el avance que sufrió el sector con el cambio de condiciones que acompañaba, teniendo en cuenta que, en los meses de abril y mayo, el sector no se encontraba dentro de esa lista de los 10 primeros.

Esta evolución también ha sido contrastada por The NPD Group, explicando que la estación de verano, se ha llevado a cabo un proceso de recuperación de hasta el 70% en algunos lugares, sin la aportación de un punto clave en los años anteriores pre-COVID-19 como el turismo internacional. Sin embargo, con la bajada del buen tiempo y unidos al aumento de los rebrotes, estos resultados han vuelto a disminuir. Puede ser que esta tendencia, también esté asociada a que los ciudadanos se sienten más seguros con la utilización de espacios abiertos en el caso de las terrazas.

Como se ha venido diciendo a lo largo del estudio, la restauración se ha visto obligada a adaptarse a las condiciones propuestas, las cuales están establecidas las recomendaciones al sector en la guía de “Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2” por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Entre sus instrucciones, además de todas las comentadas anteriormente, destacamos las siguientes:

“Planificar las tareas y procesos de trabajo de tal forma que se garantice la distancia de seguridad establecida por las autoridades sanitarias; la disposición de los puestos de trabajo, la organización de la circulación de personas y la distribución de espacios (mesas, mobiliario, pasillos, etc.), en el restaurante debe adaptarse si fuera necesario”.

Estas limitaciones realizadas para proteger a la sociedad, han complicado el trabajo en los establecimientos, que no pueden superar las barreras generadas, sobre todo por la restricción de horarios y aforos, y que a su vez han generado un desembolso económico para poder adaptarse a las condiciones, el cual también, se ven obligados a recuperar.

Para obtener un control de seguridad, se creó una iniciativa que se basaba en la certificación a través de un sello que otorgaba la calidad de “Hostelería Segura”, de manera que, era de obligado cumplimiento unos requisitos mínimos de higiene, salud y limpieza en sus locales, para obtener así el certificado final de confianza, de cara a los trabajadores y clientes que acudían a sus instalaciones.

3.2. Estrategias de posicionamiento en el mercado

Dentro del sector de la restauración, centrados en el servicio de restaurantes, hay que realizar un estudio global que sea capaz de contrastar la posición en la que se centran los distintos modelos de negocio existentes. Aparecen tres grandes categorías que engloban los diferentes enfoques establecidos por cada cadena, atendiendo a de qué manera vamos a competir en el mercado. Los tres grupos (representados en el eje que se muestra en la parte inferior), se basan en el enfoque genérico, dando mayor importancia al cliente, al producto o al proceso de producción, y por lo tanto, se dividen formando la siguiente clasificación:

- Centralidad/Intimidad:

Referencia al cliente como principal factor a tener en cuenta. Se busca encontrar la mejor solución personalizada para cada cliente, afianzando la relación servicio-cliente, que ayudará a conocer las necesidades de cada cliente en particular, por medio de la comunicación activa por ambas partes. Dentro de este grupo, se incluyen los mesones, las tabernas y los bares-restaurantes de barrio, en los que se apuesta por un trato más cercano, en el que el cliente, al conocer ya el local de la zona y sus empleados, cuente con un trato más personal y se sienta cómodo para acudir diariamente con un servicio eficiente. Cuentan con precios medio-bajo, evaluando todas sus prestaciones.

- Líder de producto:

Enfocado al producto que desarrollan y posteriormente, ofrecen al cliente, apostando por la calidad de sus alimentos, lo que les hace presumir de contar con los mejores ingredientes del mercado, y por ello, de los mejores platos. Principalmente, se habla de los restaurantes de Estrellas Michelin y de la alta cocina. En estos casos la calidad es excelente y los precios son altos, acorde a la calidad en sus productos y su servicio particular.

Sin embargo, también aparecen en esta clasificación, aquellos especializados en un tipo de producto concreto, como pueden ser hamburguesas y pizzas generalmente, y en algún caso menos usual, existen algunos centrados en tortillas de patatas (Tortillas de Gabino), o incluso, en productos elaborados a base de queso (Poncelet Cheese Bar). La especialización en un producto exclusivo, proporciona una menor variedad en el menú, pero se consigue la diferenciación en el producto ofrecido, asegurando una mayor calidad al centrarse en él.

- Excelencia operativa:

Apuesta por la eficiencia en el proceso productivo en su estrategia de negocio, de manera que se busca atender el mayor número de clientes, eliminando cuellos de botellas en sus operaciones, con estándares fijados y conocidos por todos los clientes, como son menús comunes en el catálogo, rápida preparación y recogida del pedido y precios medios, lo que les ayuda a agilizar el servicio, siendo su mayor baza a la hora escoger este tipo de servicio entre sus clientes. Desarrollan este método, las grandes compañías de comida rápida como Burger King, Mcdonalds, KFC, Pans and Companies...

Añadir que todos y cada uno de estos negocios referidos anteriormente, se han visto abocados a ampliar su servicio por medio de la realización de pedidos online, con la entrega a domicilio, teniendo que adaptarse a las condiciones propuestas en la pandemia.

Este análisis, permite tener una visión general del mercado, lo que se oferta hasta el momento, sabiendo de esta manera que ventajas e inconvenientes cuentan cada uno de ellos, y lo que, en un futuro inmediato, el cliente puede estar interesado en recibir, teniendo en cuenta aquellos aspectos olvidados durante el pasado, que servirán en la creación de nuevos servicios que ayudarán a complementar los actuales.

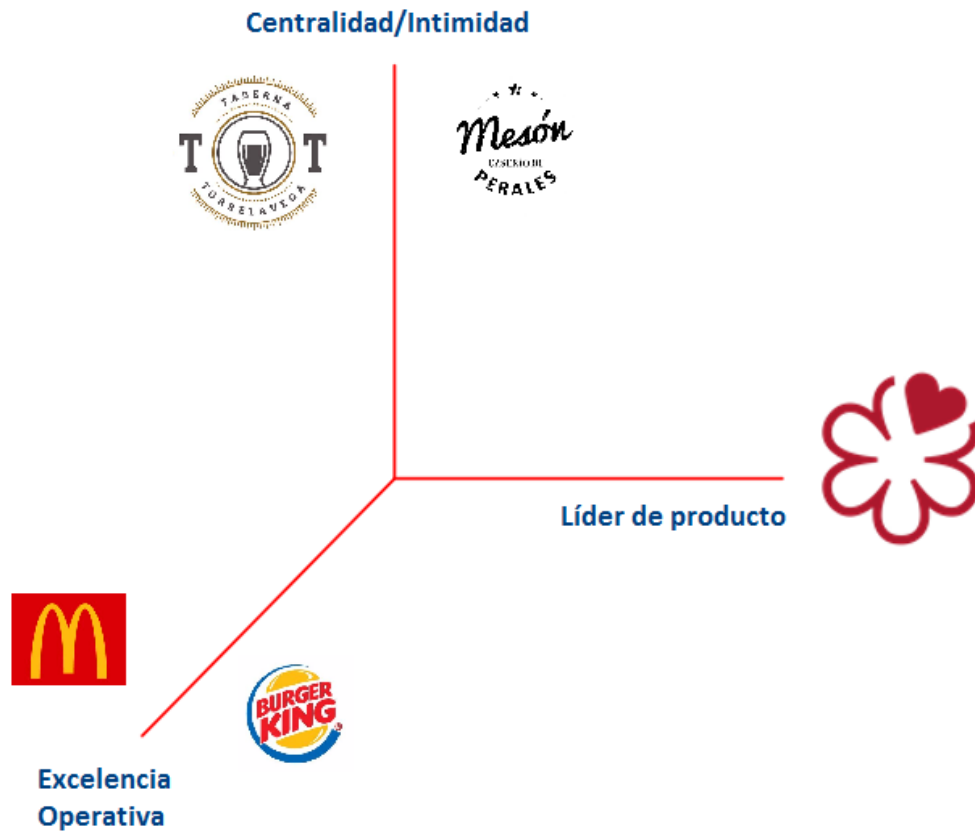


Ilustración 7. Posicionamiento de la restauración en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Si apuestas por una u otra estrategia, se verán fortalecidas diferentes características, de manera que, es necesario conocer cada estrategia para implementar una de ellas, en función del objetivo que quieras alcanzar.

Capítulo 4. NUEVAS PROPUESTAS DE NEGOCIO

Una vez conocida la situación propuesta, tanto sus inicios como su desarrollo en el tiempo, y habiendo realizado un repaso en profundidad sobre los distintos factores claves, que aparecen en el sector de la restauración, identificando algunas de las pautas a llevar a cabo para impulsar este mercado hacia nuevos modelos de negocio más actuales, (alineados con la evolución tecnológica que se está dando en el entorno global), el siguiente paso es definir una estrategia que sea capaz de adaptar los aspectos que se han visto anteriormente, aplicados en un modelo de negocio real, sacando el mayor rendimiento posible de nuestros medios y recursos.

4.1. Análisis estratégico

De esta manera, para definir la estrategia, se realizarán varios estudios con la utilización de diferentes metodologías, como son las cuatro palancas de competitividad del modelo de negocio, el posicionamiento en el mercado, el modelo Canvas, el análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter.

4.1.1. Palancas de competitividad

En la misma tesitura seguida en el punto anterior, se procede a estudiar el mercado competitivo para que nos ayude a situarnos dentro del mismo, y así enfocar el modelo de negocio conociendo esta perspectiva. Se habla de cuatro palancas de competitividad identificadas con los siguientes nombres: palanca conceptual, palanca de coordinación lateral, palanca de experiencia del cliente y palanca operativa.

- Palanca conceptual

Destacan por la propuesta de valor y por la comercialización. Su principal valor es el reconocimiento de la marca, dejando de lado las campañas de marketing, debido precisamente, a esa alta popularidad que ya tienen, por lo tanto, no es necesario involucrarse totalmente, y disminuyen los costes en este ámbito.

Son un ejemplo de palanca conceptual dentro del sector de la restauración, los restaurantes de Estrellas Michelin.

- Palanca coordinación lateral

En el otro extremo opuesto a la palanca conceptual. En este caso, se apuesta por la cadena de valor y el servicio al cliente, teniendo como punto fuerte a explotar, la eficiencia en los procesos de negocio, mientras que se reducen los costes de sistemas.

- Palanca experiencia del cliente

El gran pilar de este grupo es el cliente, se centra en la propia experiencia del cliente, por lo que es de vital importancia mantenerlo satisfecho. Para llegar a ello, se nutren de dos actividades fundamentales, como son la comercialización y el servicio al cliente, centrandose

sus fuerzas en ellas dos. Esta propuesta consigue una mayor vinculación de clientes y menores costes en el servicio.

- Palanca operativa

La palanca operativa frente a la palanca de experiencia del cliente, centra sus intereses en la propuesta y la cadena de valor, teniendo como objetivos la diferenciación del mercado y minimizar los costes de suministro.

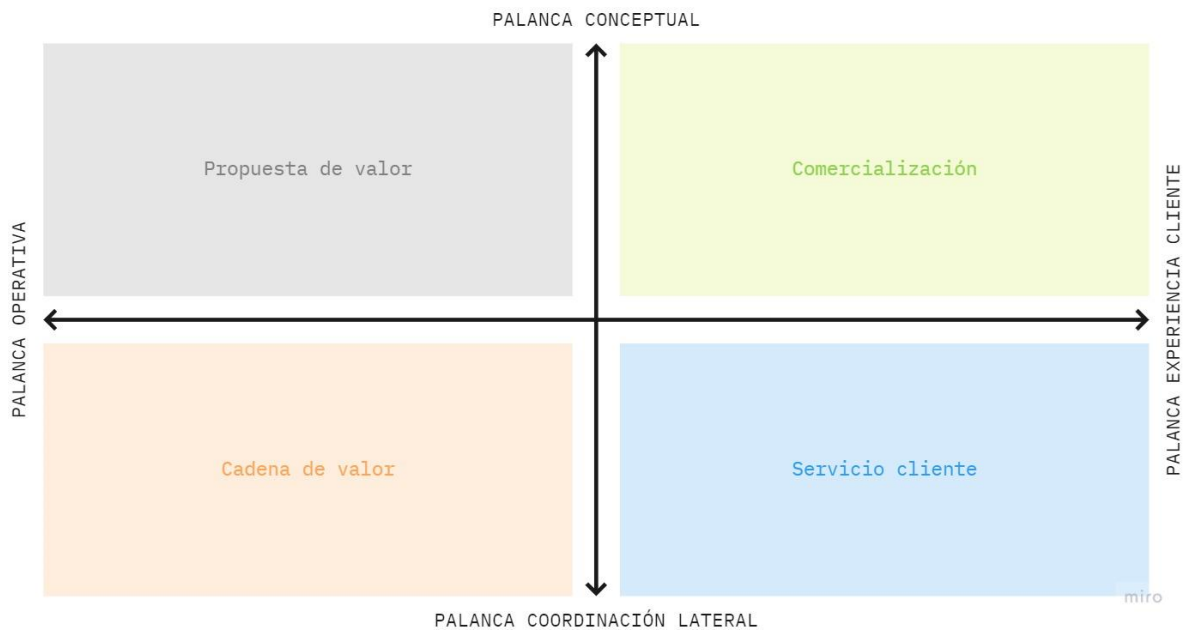


Ilustración 8. Palancas de competitividad de modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Posicionamiento

En cuanto a la estrategia sobre la posición tomada en el mercado, en base a los tres enfoques distintos desarrollados anteriormente, lo más eficaz es encontrar una nueva corriente disruptiva que escape de las alternativas ya marcadas, de manera que se busca aprovechar los beneficios que pueden aportar las vertientes ya estudiadas, añadiendo cambios que al cliente le ofrezcan valor, y por lo que estaría dispuesto a pagar, generando ventaja competitiva frente a los presentes modelos de negocio.

Entendiendo esta explicación, la nueva propuesta ofrecida, se va a centrar en la combinación de todas las perspectivas, es decir:

- Líder de productos: el servicio se basará en liderar productos con la utilización de alimentos de calidad alta, apostando por platos innovadores de la mano de chefs de prestigio, equiparables a los restaurantes de Estrella Michelin y de alta cocina.

- Excelencia operativa: abordada mediante la posibilidad del servicio delivery para aquellos que así lo prefieran, y evitando la inoperancia del negocio durante los períodos obligados a la no apertura de los locales presenciales. Para esta opción, el restaurante se encargará todo, incluido el transporte. Existirá una aplicación con una carta especial, estudiada para este servicio, en la cual se encuentran platos semi-elaborados, para terminar de poner a punto en tu propio domicilio. Dentro del pedido, aparecerá un código QR, que podrás chequear con tu dispositivo móvil, y en ese enlace aparecerá una breve descripción, que te guiará con una serie de instrucciones (en algunos casos por medio de un vídeo explicativo), para finalizar la elaboración del producto y su posterior disfrute. Importante recalcar, que este método se realiza para evitar que la comida llegue fría al punto de envío, por lo tanto, se tratarán de pasos muy sencillos, mediante el uso de la sartén, el horno o el microondas, dependiendo del tipo de producto.
- Centralidad/Intimidad: Esto se conseguirá por medio de una cuenta personal dentro de la aplicación del restaurante, de manera que se almacenarán tus datos y tus pedidos realizados, y esos datos serán gestionados, con tu previo consentimiento, por la empresa, que te facilitará nuevos servicios acordes a tus gustos y descuentos exclusivos, canjeables con tu fidelización con la marca. Además, se facilita un servicio de atención al cliente, para resolver cualquier tipo de dudas, y en el que también estará habilitado un buzón de sugerencias y posibles quejas, que serán contestadas lo antes posible, que permitirá ofrecer la mejor solución personalizada a cada cliente.

4.1.3. Modelo Canvas

El modelo Canvas se utiliza para implantar modelos de negocio, en el que, a modo de lienzo, aparecen descritas las bases de la propuesta, es decir, sirve de herramienta para definir el plan estratégico de una idea en una sola hoja de forma completa. Se trata de un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Su esquema gira alrededor de la propuesta de valor, siendo ésta, una de las 9 variables que se trabajan. Muy útil para la realización de cambios o avances dentro de la estrategia, ya que permite ver de forma visual, aquellos aspectos que se han modificado, detectando posibles errores a mejorar, o en caso de evolución, encontrando alternativas a explotar.

La propuesta de restaurante, se encuentra detallada en el siguiente Modelo Canvas, en el que se apuesta por platos muy elaborados de alta calidad en sus productos, buscando generar tendencia con sus platos en la sociedad, para el disfrute personal de los clientes de la explosión de sabores en el paladar. Destaca también por su adaptación a la situación, al ofrecer el servicio a domicilio, sin perder calidad en el producto ofrecido por el cambio en la estrategia final de elaboración, en el que eres tú quién termina el producto (guía personalizada del proceso a seguir), haciendo partícipe al cliente del proceso en su nueva fórmula.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA RESTAURACIÓN IMPULSADOS POR LA COVID-19

Javier Falero Santiago



Ilustración 9. Canvas propuesta restaurante.

Fuente: Elaboración propia

Conociendo la función que cumple el modelo Canvas y su utilidad, hay que sacar el mayor partido a esta herramienta de trabajo, por lo que, se explica más detalladamente cada uno de los apartados ilustrados en la anterior imagen.

Para iniciar con su explicación, se comienza exponiendo la propuesta de valor, que responde a la pregunta ¿Qué valor se ofrece a los clientes? Nuestros clientes recibirán productos de alta calidad, ofreciendo una gastronomía de alta gama con productos naturales, frescos y saludables, cuidando la alimentación con platos variados tendencia en el sector, elaborado por un excelente equipo de trabajo, que se encuentra formado por los mejores profesionales de la cocina, es decir que tanto el producto como el servicio están alineados, siendo ambos de gran categoría. Se habilita el servicio a domicilio sin afectar a la calidad de los productos, debido a la iniciativa de elaboración final del producto en tu localización, lo que evitará que los productos de acabados en caliente, lleguen fríos a la degustación. Al hablar del estilo del local, se brinda un ambiente acogedor, en el que se puede asegurar la tranquilidad de los clientes, cuidando hasta el más mínimo detalle para cumplir con todas las medidas preventivas decretadas a causa del COVID-19, distancias establecidas entre mesas, número de personas por mesas, desinfección de zonas comunes, ventilación cruzada dentro del restaurante, entre otras. La idea está en transmitir que el negocio está a disposición de sus clientes, es decir, ellos son participantes activos del restaurante, ofreciéndoles la posibilidad de aportar nuevas ideas a desarrollar y generar nuevas tendencias en la sociedad, lo que se traduce en estar abiertos a nuevas propuestas que aporten en innovación. Como ejemplo demostrable que indica que se centra en el cliente, se pueden personalizar los pedidos en función de tus preferencias guardadas en pedidos ya realizados en la aplicación, conseguido gracias a la inteligencia artificial y una óptima utilización para crear oportunidades de tus datos conseguidos. Por si fuera poco, hay que añadir que se ofrecen precios muy competitivos, mirando la relación calidad frente al precio.

¿Cuál es la relación establecida con los clientes? Se brinda una relación con el cliente, muy difícil de alcanzar, basándonos en un servicio de atención personalizada a cada uno de los clientes, a su disposición para encontrar solución a cualquier tipo de duda o sugerencia, teniendo en cuenta cada una de las diversas opiniones que nos aportan los clientes. Para demostrar que no es un espejismo, ofrecemos promociones individualizadas, contando con publicidad SEO y SEM. Registro en cuenta personal del restaurante, en la que dispondrás de multitud de ventajas, y también podrás realizar encuestas de satisfacción acerca del servicio recibido, lo que nos permite seguir mejorando con tus opiniones. Además, contamos con la confianza de personajes populares que regalan ofertas alternativas por sus redes sociales por medio de sorteos.

Los canales por los que se moviliza y se da a conocer el proyecto, es en la mayoría, si existieran condiciones normales, por medio del local físico, pero, sin embargo, nos hemos visto obligados a aumentar el número de medios buscando una solución. Como es lógico, vía la aplicación y la página web, son dos canales que han cogido mucha fuerza en esta situación, y seguramente sigan evolucionando a lo largo del tiempo, junto con la ayuda de las redes sociales, muy a la orden del día, y un medio de gran atracción de multitudes, ya que Instagram, es considerada el rey de las redes sociales, movilizandotendencias en muy poco tiempo, de manera que se ha convertido en una nueva forma de realizar marketing de lo más efectivo. Se utilizará métodos más tradicionales como es el boca a boca en el que se conoce el restaurante por medio de opiniones y recomendaciones de amigos, familiares, compañeros...

Cuando se habla del público al que va dirigido, claramente está enfocada a un perfil millennials foddie, al ser un restaurante adaptado a las costumbres de la sociedad actual, pero este establecimiento está abierto a todos los amantes del buen comer, sin distinción de sexo, edad ni raza.

Al otro extremo del cuadro, se encuentran los socios clave con los que se buscan obtener ventajas competitivas en el mercado, siendo figuras relevantes en el proyecto, los proveedores de confianza con materia prima de primera calidad, empresas de distribución para pedidos a domicilio, suministradores de electricidad y agua en el local, que nos permiten la elaboración de nuestros productos en cocina y contar con una luz tenue en el comedor, chefs de primer nivel ya comentados, la figura relevante de personajes conocidos y conocidos como “Instagramers” debido a su dominio de la red social por antonomasia y la propia guía de Estrellas Michelin.

Se continúa enumerando las actividades clave definidas, entre las que encontramos la preparación de platos muy elaborados, compra de ingredientes de alta gama, confiando en los productos de nuestros proveedores. Asimismo, saliendo de las actividades bases realizadas en un restaurante, también nos involucramos en actividades ligadas a gestión y plan de marca, con la reinención continua, actualizada y la expansión en base a recomendaciones de clientes o tendencias observadas en la sociedad.

Dentro de los recursos clave que se necesitan para el desarrollo de la idea, aparecen figuras destacadas como el personal cualificado de trabajo, espacios habilitados para la elaboración de platos en cocina y el comedor para ofrecer el servicio a los clientes. Se destaca, además, la vajilla y los complementos decorativos de la sala, que armonizan el local. Muy importante la labor en marketing para conseguir entrar con fuerza en el mercado, y a su vez, como hemos remarcado en varias ocasiones, la figura de las cadenas de reparto y proveedores encargados del suministro de materiales, se hace esencial para el funcionamiento alineado de todas las partes que conforman el proyecto.

Relacionado con aspectos económicos, se describen brevemente los costes con más repercusión en el modelo de negocio junto con las fuentes de ingresos, realizando balance entre ambas categorías. En cuanto a costes relevantes, se señala el alquiler del local, los elevados sueldos de personal muy cualificado, insumos y costes en desarrollo tecnológica, enfocado principalmente a la digitalización del negocio, pero también relacionado con el mantenimiento de la aplicación y la web oficial. Sin embargo, en contraposición, la facturación se obtiene mediante la venta directa en locales o ventas a domicilio por medio de la aplicación o web, y entre esos casos, existe la posibilidad de pagar en efectivo o con tarjeta de crédito.

4.1.4. DAFO

El nombre DAFO proviene de las iniciales de cada una de las características analizadas en este análisis. Con esta herramienta se obtiene un enfoque general sobre los puntos fuertes, débiles y los aspectos a mejorar, tanto externos como internos dentro del modelo.

- Debilidades: limitaciones que pueden interferir en la consecución de objetivos.
- Amenazas: factores externos que pueden impactar en el buen rendimiento del negocio.
- Fortalezas: capacidades internas del negocio, que favorecen al alcance de los objetivos.
- Oportunidades: factores externos que la empresa puede beneficiarse.

Se pretende realizar una estrategia para optimizar al máximo las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechando las amenazas, siendo capaces de convertirlas en oportunidades para destacar en el mercado.

A continuación, se detallan las bases del modelo propuesto, en el que nos vamos a centrar en explicar las características enumeradas anteriormente, haciendo hincapié en esos cuatro puntos individualizados, pero teniendo en cuenta cada uno de ellos para formar estrategias conjuntas de negocio.

Fortalezas

En el primer punto, vamos a hablar de las fortalezas como factores internos, que nos ayudarán a diferenciarnos con respecto a la competencia en el mercado, y por consiguiente, permitirá obtener una mayor visibilidad en la sociedad, que dará lugar a la captación de usuarios. Se busca que este primer usuario externo, sin previa información del restaurante, experimente un proceso de evolución, pasando por distintas etapas:

- Usuario externo con desconocimiento total de la empresa:

Es el momento en el que debemos mostrar lo que somos capaces de ofrecer, de manera que, en este primer momento, se apostará, única y exclusivamente por el marketing para atraer al posible futuro cliente, por medio de publicaciones de nuestros mejores manjares en las redes sociales, en los cuales se coma por la vista e invite a tener que probarlo en el mismo momento. De esta forma, este usuario desconocido, como mínimo, se convertirá en seguidor, y por lo tanto en posible futuro cliente.

- Seguidor:

La mayoría de los clientes comienzan a formar parte de la marca en calidad de clientes, con la visualización de los contenidos en sus redes. De manera inconsciente, al ver una instantánea de comida llamativa a la vista en cualquiera de tus dispositivos, tu instinto te pide probar el contenido en primera persona.

Hasta este momento, el proceso se lleva a cabo por medio de la estrategia de marketing, lo cual no se pretende profundizar, ya que el presente trabajo se centra en el servicio ofrecido por los negocios del sector de la restauración, y no tanto en la captación de clientes, debido a que se considera que el COVID-19, no es tan restrictivo en ese aspecto, y sí que influye más en la adaptación del servicio a la situación planteada.

- Cliente:

Una vez finalizado el proceso de captación del cliente, es de vital importancia, impresionar al cliente en esta etapa con nuestras fortalezas, (en las que nos vamos a centrar posteriormente, perteneciendo al objeto del presente trabajo) para asegurar su vuelta en próximas y reiteradas ocasiones.

- Fiel:

Por último, este proceso de evolución llega a lo más alto, si hemos conseguido conectar con el cliente por medio del servicio ofrecido, viéndose reflejada la satisfacción del usuario en indicadores como pueden ser el número de veces que apuestan por la marca en un tiempo determinado, aumento de clientela, ligada a recomendaciones realizadas en su entorno, consumiciones habituales de los diferentes productos ofrecidos, lo que significa la completa confianza en nuestros servicios y, por tanto, en la marca.

El objetivo y la mayor de las fortalezas del restaurante como marca, es conseguir la atracción de usuarios por medio de todos los sentidos, siendo capaces de producir sensaciones irresistibles, pero en especial, en este caso, siendo el gusto, el principal foco de atracción. Juegan también un papel muy importante la decoración y el ambiente, afectando a la vista, y el olfato con los olores que incitan al posterior disfrute.

Los platos están elaborados con productos naturales de alta calidad, teniendo en cuenta la salud y cuidando la alimentación de todos los clientes, lo que incrementa la complejidad del servicio. Para ello, se cuenta con la colaboración de grandes profesionales en el ámbito de la restauración, que utilizan su amplia experiencia en cocina para aumentar el prestigio y la calidad de sus obras. No sólo se busca que las comidas sean ricas al gusto del consumidor, sino que, además, se busca la creatividad en las presentaciones y el atrevimiento en la mezcla de sabores, añadida a los objetivos funcionales de un restaurante al uso. Por lo tanto, la aportación de personal muy cualificado y de reconocida experiencia nacional, resulta clave en la combinación de características.

No nos podíamos olvidar del servicio a domicilio, por el que, ahora más que nunca, hay que apostar fuertemente con la situación analizada en los inicios de este trabajo. Se incorporan novedades expuestas con anterioridad en el modelo CANVAS, que pueden ir mejorando con la puesta en marcha del servicio, y con las distintas sugerencias o comentarios aportados por nuestros clientes, ya que ellos son los que determinan el camino a seguir. Indicadores como el nivel de satisfacción de los fieles mediante encuestas digitales personalizadas, se realizarán mensualmente, para analizar y crecer en el desarrollo de negocio.

Factores internos

FORTALEZAS

Productos de alta calidad

Fuerte reputación aportada por personas reconocidas

Personal muy cualificado con mucha experiencia

Apuesta por el servicio a domicilio mejorado

Comida saludable

Variedad e innovación

Ilustración 10. Fortalezas DAFO.

Fuente: Elaboración propia

Debilidades

Por el contrario, en el otro lado de la moneda, aparecen puntos de mejora, que se han tenido en cuenta, pero en el proyecto no se ha apostado por ellos, ya que, al realizar un estudio del mercado acorde a la situación actual en la sociedad, se han priorizado las anteriores fortalezas descritas por delante de aspectos relacionados con el marketing y la publicidad. En este caso, vamos a adoptar políticas de marketing y modelos de publicidad, ya utilizadas por otras empresas, realizando fusiones con conocidas marcas personales dentro de las redes sociales, siendo nuestra gran apuesta, las grandes personalidades de Instagram, que nos aportarán mucha visibilidad en un espacio de tiempo, relativamente corto. Como inconveniente, aparecen los altos costes que esto supone, debido a tener que involucrar figuras de elevado caché por el número de personas que mueven en sus perfiles sociales. También incluir los elevados sueldos del personal del restaurante, gente reconocida que quieren ser valorados como los grandes profesionales que son. En definitiva, al hablar de aspectos económicos, el proyecto va a suponer una fuerte inversión inicial, que se está dispuesta a asumir con las predicciones a futuros que pueden llegar a generar.

En cuanto al producto, se va a apostar por la variedad, lo cual se puede convertir en una debilidad frente a aquellas empresas dedicadas a productos concretos, focalizadas en ese único producto. En ese sentido, es un riesgo que estamos dispuestos a asumir, ya que nuestra competencia real a nuestro nivel, no está situada en ese tipo de escenarios, ya que son distintos enfoques empresariales.

Otro aspecto muy importante a gestionar, se trata del propio equipo de trabajo. Como se ha puesto de manifiesto, el personal a disposición, son personas de renombre que están acostumbradas a que ellos establezcan su propio equipo, liderando de esta manera su idea de negocio. Puede ser una ardua tarea gestionar las personalidades, ya que se tienen que adaptar a esa nueva forma de trabajo, en la que todos están al mismo nivel, pero a la vez, saldrán enriquecidos con la aportación de cada uno de los miembros de trabajo.



Ilustración 11. Debilidades DAFO.

Fuente: Elaboración propia

Una vez ya conocidos los factores internos del modelo, puntos fuertes y los aspectos de mejora, continuaremos analizando los factores externos que se pueden encontrar en el mercado, comenzando con las oportunidades.

Oportunidades

En referencia al último párrafo expuesto en las debilidades, aparece una oportunidad dentro de la gestión de egos del personal de trabajo. En este sentido, queremos dar un giro a ese modelo utilizado, y siendo capaces de adecuar el equipo de trabajo para un objetivo común, desarrollo personal y empresarial, encontramos una oportunidad de aprovechar todo el talento del equipo, sabiendo cada uno de ellos que pueden aportar conocimiento diverso e ideas dispares, y todas ellas, igual de necesarias e importantes para la evolución de la empresa.

En esa misma línea de mejora y evolución, la situación planteada por el COVID-19 invita a innovar con el apoyo de las nuevas tecnologías que han ido apareciendo en la sociedad actual, bien puede ser la creación de aplicaciones web o móviles para preparar los pedidos take away, la aparición de códigos QR que nos facilitan conocer la carta y menús del restaurante, la utilización del Big Data permitiéndonos analizar los perfiles y gustos de cada usuario personalizado, entre otras de las grandes tecnologías sacadas al mercado. La aplicación y su posterior implementación, es una de las formas mediante la cual, permitirá recuperarse al sector de la restauración, siendo a la vez, la línea a seguir en un futuro muy inmediato para los demás competidores, que muchos de ellos, si no están dispuestos a adaptarse a las condiciones con la ayuda de la tecnología, se verán abocados al cierre total del comercio. Por este motivo, y por el tipo de servicio ofrecido, ambiente relajado y comida exquisita, se conseguirá crear tendencia, pasando a ser ejemplo de modelo de negocio entre sus competidores, o incluso en otros sectores, que pueden adaptarlo a sus necesidades.

En el apartado social y enfocado a la nueva normalidad, el restaurante puede ser un salvavidas para muchas personas que se encuentran ahogadas en sus casas después de estar encerradas, y necesitan de una vía de escape que les ayude a desconectar de todo lo que hemos vivido, siendo esta, una muy buena oportunidad de atraer clientes, junto con la ayuda de las redes sociales, que proporcionan un crecimiento exponencial de seguidores.

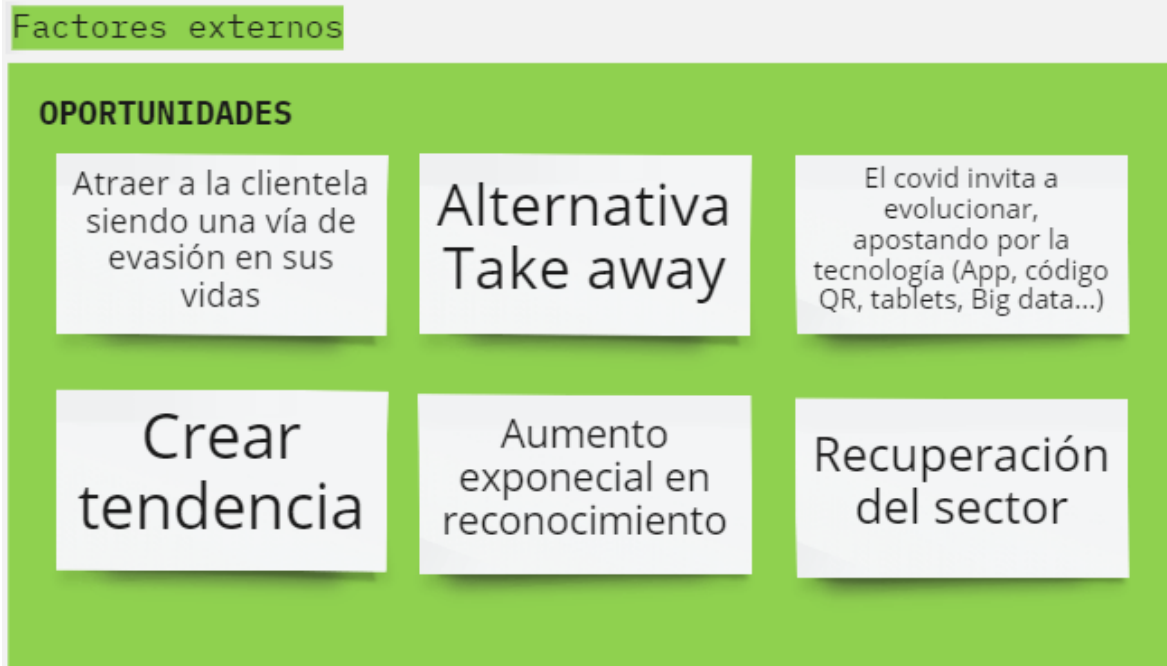


Ilustración 12. Oportunidades DAFO.

Fuente: Elaboración propia

Amenazas

Para finalizar con el estudio del DAFO, hablamos de las posibles amenazas que pueden aparecer en el mercado.

En cuanto a cómo ha afectado en la sociedad el COVID-19, es un factor muy importante, ya que la situación ha provocado una corriente social de inseguridad y nerviosismo, que dificulta la iniciativa por parte de los posibles clientes. Son muchos, aquellos que no se sienten seguros a la hora de salir a la calle, y adentrarse en un sitio cerrado a comer con amigos o familiares, por el miedo al contagio.

Por consiguiente, también hay que adaptar el local a las medidas de seguridad y salud anticovid establecidas por la comunidad correspondiente, lo cual supone una amenaza si se tiene en cuenta el período de crisis que atraviesa el sector, que condiciona mucho la economía, y por tanto, a menos ingresos, menor capacidad de inversión en recursos.

Factores externos

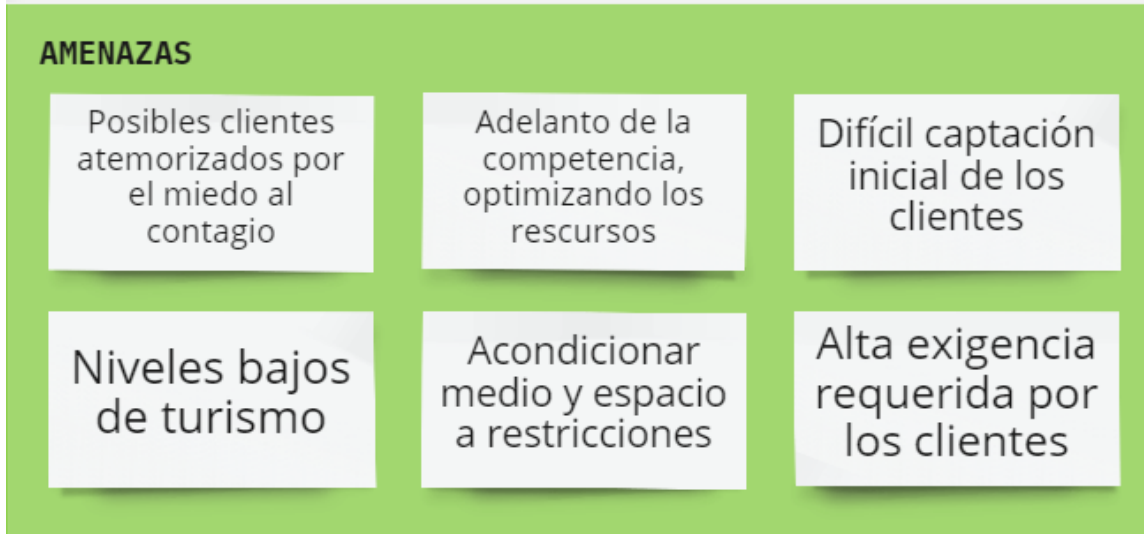


Ilustración 13. Amenazas DAFO.

Fuente: Elaboración propia

Una vez desarrollado el análisis DAFO, es más sencillo definir las posibles estrategias a llevar a cabo en la empresa, teniendo en cuenta las características que se han ido destacando. Entre todas ellas, vamos a dividir diferentes modelos de estrategias acordes a todas las combinaciones posibles, en las que se relacionan las siguientes parejas indicadas: oportunidades y fortalezas, amenazas y fortalezas, oportunidades y debilidades, y por último, amenazas y debilidades.

De esta manera, el análisis DAFO queda mucho más completo, y por tanto, el estudio de los posibles escenarios, aporta una visión más a largo plazo del proyecto y no tan meramente superficial.

4.1.4.1. Estrategias frente oportunidades y fortalezas

Estamos ante el caso ideal, en el que, a todo dueño de un local, negocio o proyecto, le gustaría encontrarse, y aquello que estamos buscando. Se busca ser capaces de aterrizar el análisis a la realidad, viendo que el estudio ha sido un éxito al cumplirse los objetivos propuestos, es decir, las fortalezas numeradas, están alineadas con las oportunidades que el mercado nos presenta, lo que permite seguir una línea marcada y prevista desde un primer momento. Esto significa que, en el análisis realizado, se han marcado bien las bases del negocio. Son consideradas las estrategias de éxito.

Siguiendo esa línea de la que se ha hablado, la definición clara y coherente de las fortalezas, facilita la posibilidad de aprovechar las oportunidades, sirviendo de apoyo para llegar a hacerlo efectivo, pasando de ser una oportunidad aprovechada, a una nueva fortaleza más. Como estrategias a implantar, se puede hablar de una apuesta con doble valor, en la que se incluyen la calidad y el servicio personalizado, a disposición de los clientes. Otro enfoque distinto, y más en relación con la situación atravesada, se expone la estrategia de ser capaces de reconducir el estado de ánimo de la sociedad, apostando por desconectar de la situación por medio de la oferta ofrecida en el restaurante, concedores e implicados en la causa con campañas motivacionales.

Estrategias para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas:

Apuesta 2x1 en la cual se incluye calidad y servicio excelente para el disfrute de los clientes.

Ser capaces de conectar con el cliente con la apuesta ofrecida, impulsada por la necesidad de desconexión en la sociedad.

Ilustración 14. Estrategias a seguir atendiendo a las fortalezas y oportunidades.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.2. Estrategias frente amenazas y fortalezas

En este segundo grupo, se trata de encontrar la manera de utilizar las fortalezas descritas para minimizar las posibles futuras amenazas. Se conocen por las llamadas estrategias de reacción, ya que surgen en un momento delicado que se pretende mitigar aquellos aspectos negativos del ámbito exterior, por medio de aquello que es tu razón de ser.

Teniendo en cuenta las amenazas que pueden surgir, y utilizando las fortalezas para combatirlas, aparecen estrategias como bien puede ser el aprovechar la figura de los personajes mediáticos que promocionan la marca, generando confianza entre los seguidores, dando lugar a posibles fieles potenciales. Otra alternativa se centra en el cliente, siendo él, el punto de partida en el que tenemos que pensar. Adaptarse a las necesidades que sugieren los clientes, es una muy buena estrategia para continuar en una buena dinámica de fidelización de clientes, lo que permitirá seguir evolucionando.

Estrategias para prevenir las amenazas mediante las fortalezas:

Aprovechar tirón mediático para ganarse la confianza de sus fieles

Responder a sus fieles con adaptación e innovación a sus necesidades

Ilustración 15. Estrategias a seguir atendiendo a las fortalezas y amenazas.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.3. Estrategias frente oportunidades y debilidades

En este tipo de estrategias se intenta la adaptación a las circunstancias que se nos plantean, siendo esas circunstancias oportunidades que se tratan de revertir, aun conociendo las debilidades internas. Por este mismo motivo se conocen con el nombre de estrategias de adaptación.

De nuevo, se centra la estrategia en el cliente como foco principal de acción, siendo muy relevante la satisfacción total de todos ellos. Se trata de una estrategia muy básica, pero que hay que tener muy clara para llevarla a la práctica de una forma óptima, ya que no implica muchos recursos ni medios en comparación con otro tipo de opciones más costosas tanto económicamente como de implementación dentro de la empresa. De todas maneras, la inversión en tecnología es obligatoria debido a la etapa por la que estamos pasando, y también porque es la solución más acertada para continuar innovando dentro del sector.

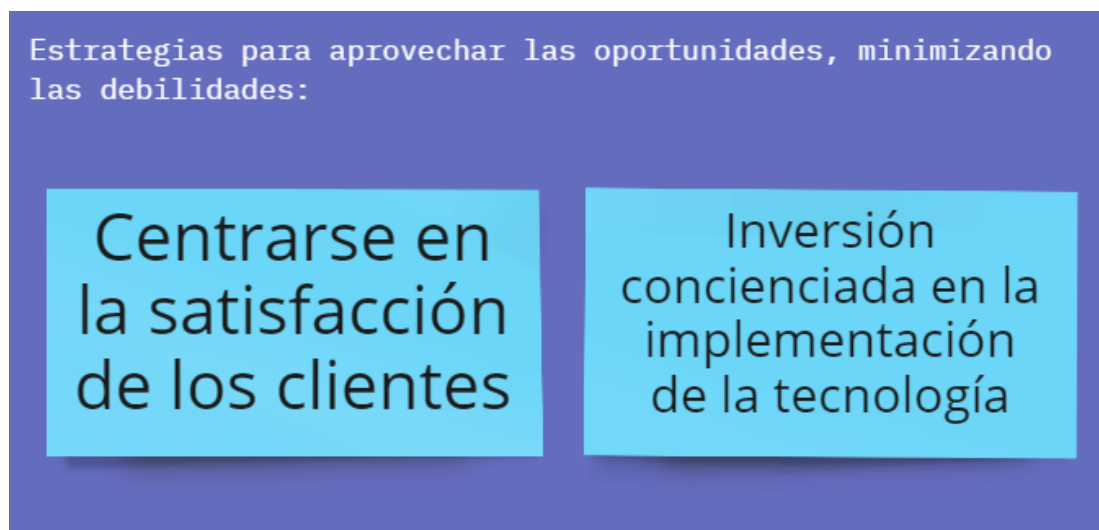


Ilustración 16. Estrategias a seguir atendiendo a las debilidades y oportunidades.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.4. Estrategias frente amenazas y debilidades

Este tipo de estrategias es el caso más extremo porque ambos factores, amenazas y debilidades, son factores considerados negativos, pero a su vez, muy importantes porque es necesario conocer todas las limitaciones del proyecto. Para llevarlas a cabo, el objetivo se trata de compensar las amenazas, reduciendo las debilidades. Este grupo se denominan estrategias de supervivencia.

Ejemplos en nuestro caso, van asociados a la economía. Los altos sueldos del personal generan dificultades en el capital de la empresa, añadiendo la necesidad de una mayor aportación económica para suplir la falta de clientela inicial. La solución se encuentra en ajustarse el cinturón en ese proceso de inicio, hasta que se encuentre ya en desarrollo la propuesta. De nuevo, se habla, en este punto, del restaurante como establecimiento genérico, que no destaca por un tipo de comida específica. Asumir la incompatibilidad de competir frente a restaurantes específicos, ya que no se trata del mismo mercado, ni tampoco compiten en público.

Estrategias para minimizar los futuros peligros potenciales que aparecen como amenazas fundamentadas en las debilidades:

Hacer frente a los altos sueldos con el desarrollo y expansión del negocio	Asumir la incompatibilidad de competir con restaurantes de comida más específica, ya que no es el mercado objetivo
--	--

Ilustración 17. Estrategias a seguir atendiendo a las debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia

Factores externos	OPORTUNIDADES Atraer a la clientela siendo una vía de evasión en sus vidas Alternativa Take away El covid invita a evolucionar apostando por la tecnología (App, código QR, tablets, Big data...) Crear tendencia Aumento exponencial en reconocimiento Recuperación del sector	AMENAZAS Posibles clientes atemorizados por el miedo al contagio Adelanto de la competencia, optimizando los recursos Difícil captación inicial de los clientes Niveles bajos de turismo Acondicionar medio y espacio a restricciones Alta exigencia requerida por los clientes
Factores internos	FORTALEZAS Productos de alta calidad Fuerte reputación aportada por personas reconocidas Personal muy cualificado con mucha experiencia Apuesta por el servicio a domicilio mejorado Comida saludable Variedad e innovación	Estrategias para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas: Apuesta 2x1 en la cual se incluye calidad y servicio excelente para el disfrute de los clientes. Ser capaces de conectar con el cliente con la apuesta ofrecida, impulsada por la necesidad de desconexión en la sociedad.
DEBILIDADES Dificultad de adecuar el equipo de trabajo (gestión de grandes egos) No especialización en un producto concreto Inversión de lanzamiento elevada Dependencia logística y de transporte Altos costes asociados a marketing y publicidad Sueldos del personal altos	Estrategias para aprovechar las oportunidades, minimizando las debilidades: Centrarse en la satisfacción de los clientes Inversión concienciada en la implementación de la tecnología	Estrategias para prevenir las amenazas mediante las fortalezas: Aprovechar tirón mediático para ganarse la confianza de sus fieles Responder a sus fieles con adaptación e innovación a sus necesidades
		Estrategias para minimizar los futuros peligros potenciales que aparecen como amenazas fundamentadas en las debilidades: Hacer frente a los altos sueldos con el desarrollo y expansión del negocio Asumir la incompatibilidad de competir con restaurantes de comida más específica, ya que no es el mercado objetivo

Ilustración 18. DAFO completo.

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Fuerzas de Porter

Una de las herramientas más utilizadas y adaptadas para afrontar nuevos modelos de negocio, cuando se busca analizar la industria, entendiendo el entorno en el que se encuentra, se trata del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter estudian los diferentes escenarios competitivos que se pueden dar en la búsqueda de mercado, de manera que se establecen cinco parámetros principales, que ayudan a determinar los atractivos que se pueden encontrar en el sector, llegando a obtener soluciones que aporten una mayor rentabilidad en el negocio, bien sea, por ejemplo, a causa de un buen estudio del mercado o por una idea innovadora que ha cuajado entre los clientes.

Estas cinco fuerzas de Porter, responden a la siguiente división: la amenaza de la entrada potencial de nuevos competidores, la amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competencias existentes en el mercado.

En el presente proyecto, este sería el cuadro final de las cinco fuerzas de Porter, siendo explicado más en detalle, uno por uno, a continuación.

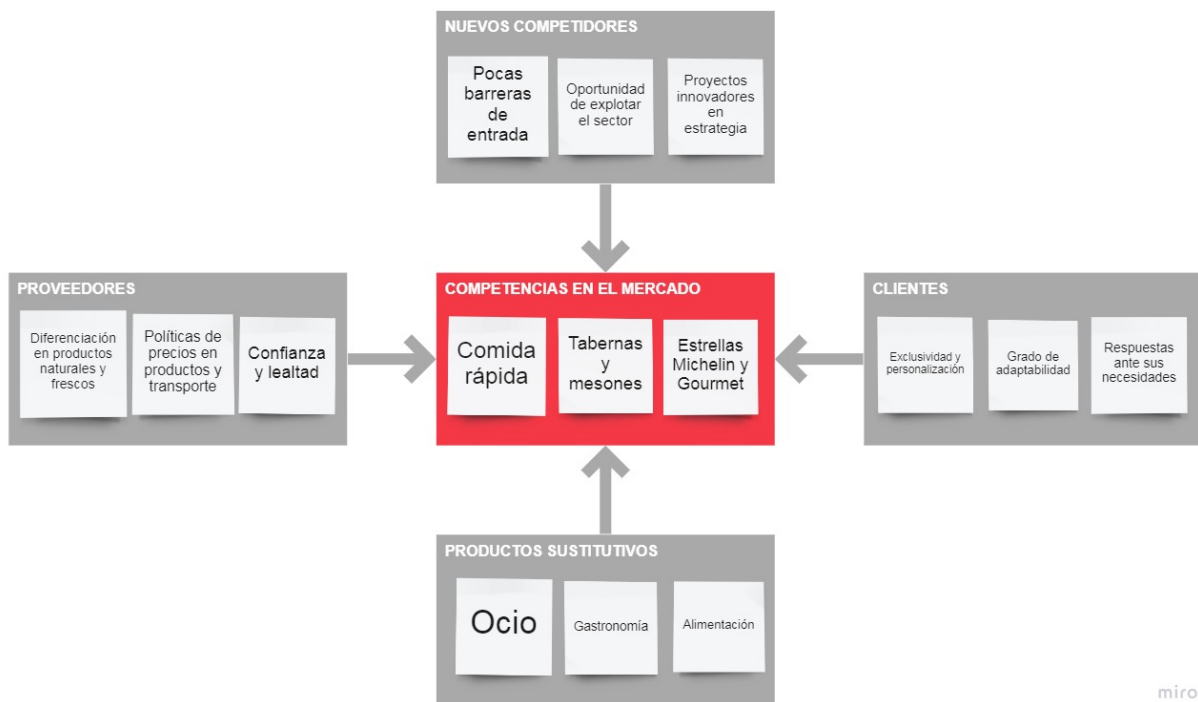


Ilustración 19. Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia

4.1.5.1. Amenaza nuevos competidores

En el momento en el que una empresa consigue sus objetivos y es capaz de obtener el éxito que se buscaba según su plan inicial, es sinónimo de que la estrategia implantada corresponde con lo que se ha encontrado en el mercado real. Es aquí, cuando aparecen nuevas empresas competitivas que han detectado esa misma oportunidad de negocio, una vez reflejada en buenos resultados, por lo que la competencia entre marcas, además de indicar el grado de acierto en la propuesta planteada, también ayuda a crecer por encima de los competidores.

Al evaluar el mercado de la restauración para esta fuerza, se tienen en cuenta las pocas barreras de entrada que se plantean a la hora de crear un restaurante, debiendo cumplir únicamente con una determinada normativa a efectos de obtener la licencia de apertura. Con la presencia del COVID-19, se incluyen las medidas de prevención, ya comentadas en anteriores ocasiones. De todos modos, estas barreras son insuficientes para frenar la amenaza de entrada potencial de nuevos competidores.

Se abre un nuevo abanico de oportunidades para explotar el sector debido a la pandemia, ya que los empresarios se han dado cuenta que necesitan revertir la situación, aportando nuevas soluciones y alternativas, valoradas por sus usuarios. Es muy importante para llegar a ello, concretar una estrategia innovadora que permita conectar con el cliente.

4.1.5.2. Amenaza productos sustitutivos

Aparece el papel de reemplazar los productos ofrecidos por otros distintos que sean capaces de satisfacer las mismas necesidades o superiores, aportando más valor al cliente.

Si bien es cierto, que se antoja complicado encontrar otros productos en este sector específico, ya que está muy desarrollado y las alternativas se plantean escasas por el momento.

Otros productos pueden aportar más valor en diferentes aspectos que engloban al sector de la restauración:

- Ocio: Motor en la atracción de clientes, siendo un plan muy normal entre turistas o amigos, el salir a cenar para socializar y pasar un buen rato con la gente que aprecias y acompañado de un servicio a su altura. En este sentido, aparecen varias alternativas frente a los restaurantes, surgiendo actividades como acudir a un concierto, tomarse un helado, o ir al cine, entre muchas otras.
- Gastronomía: No hay amenaza visible que pueda competir con otro producto diferente al ofrecido, ya que cuando se habla de gastronomía, el producto es único, y más si cabe, si se tiene en cuenta la calidad del personal.
- Alimentación: No nos olvidamos de la alimentación, el pilar base de todo restaurante, es decir, la comida, ya que, sin ella, todo lo demás, pierde el sentido. Factores como el poco tiempo disponible para realizar desayunos, comidas o cenas entre trabajadores, eligiendo comida preparada en casa y distribuida en tupperes, o

comida rápida para llevar y la disparidad de precios comparados con la compra realizada en el supermercado de confianza, invitan a valorar este tipo de productos sustitutivos.

4.1.5.3. Negociación clientes

El poder de negociación de los clientes es importante, debido a que buscan la posibilidad de conseguir los productos a menores precios, sin perder calidad ni servicio, lo que repercute directamente en la rentabilidad del negocio.

Aun así, se ha repetido en varias ocasiones a lo largo del proyecto, que el cliente es quién va a delimitar los objetivos, siendo el centro de toda la estrategia. Por este motivo, se trata de un factor clave dentro de las fuerzas de Porter, son los clientes los que avalan si el trabajo realizado satisface sus necesidades, y de no ser así, no hay ninguna otra alternativa posible.

Enfocados en el punto de vista del cliente, se necesita encontrar la adaptación de sus necesidades al sector, viendo reflejado, de esta manera el cliente, que no sólo son escuchados, sino que se buscan también soluciones que les puedan aportar valor, teniendo en cuenta las opiniones de todos y cada uno de sus clientes.

4.1.5.4. Negociación proveedores

Al igual que ocurre con los clientes, sucede de la misma manera con los proveedores, que, en este caso, los mejores precios para el interés de las empresas encargadas de suministrar provisiones al restaurante, son aquellos con un mayor precio de venta, asegurando la mayor de las calidades en el mercado disponible con productos frescos y naturales.

Dentro de los proveedores también abarca las actividades de distribución y transporte de las materias primas, por lo cual, la acción de los proveedores gana fuerza en aquellos casos en los que sea una marca de confianza durante varios años, que siempre haya respondido con políticas de precios ajustadas en tiempo y forma.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, exceptuando estas situaciones concretas, en las que prima la lealtad ante un buen servicio prestado.

4.1.5.5. Rivalidad frente a competencias existentes

Se mide su influencia en función del número de rivales competitivos, a mayor número de competidores, mayor oportunidad de negocio detectada en el sector, pero también depende el número de competidores en la rentabilidad individualizada, ya que, a más competidores, menor será la rentabilidad para cada uno de ellos, debido a que se divide la demanda entre más alternativas de mercado.

Aquí aparecen como competidores ya existentes, cadenas de restaurantes ya citadas, cuales cadenas de comida rápida, restaurantes que apuestan por una relación cercana con el conocido cliente de barrio (mesones y tabernas) y restaurantes Estrellas Michelin.

4.2. Análisis económico-financiero

En el siguiente punto, se va a realizar una aproximación al posible plan económico-financiero de la presente propuesta ajustando el análisis a las características que se han ido desarrollando durante el proyecto. Se procederá a estudiar la inversión inicial de lanzamiento del modelo de negocio, seguido del plan de inversión y financiación, en el que se analizará la política adoptada por la compañía, acompañada de la cuenta de resultados y el estudio de la rentabilidad financiera, mediante la aplicación del VAN y el TIR.

Se busca llevar a cabo la implementación acotada, más aproximada a la realidad, de la idea de negocio, siendo conscientes de que existen márgenes no controlables a la hora de realizar este tipo de planes, que pueden variar con respecto a lo planteado, por diversos factores relacionados con el entorno cambiante, como pueden ser los factores políticos, legales, tecnológicos, socioculturales, obviamente los propios factores económicos, que afectan directamente o indirectamente al plan y pueden hacer alterar las previsiones estudiadas.

4.2.1. Inversión inicial

La idea inicial es plantear un primer local franquicia en el centro de Madrid, que nos permite la posibilidad de darnos a conocer entre una gran multitud de personas de cualquier rango de edades. El plan establecido de realizar negocio en la capital, viene impulsado por la posibilidad de aprovechar un local de origen familiar, que fue heredado en el pasado, y fue utilizado en otro sector enfocado al comercio, pero se decidió cambiar el enfoque, apostando por la restauración. De esta manera, se quiere aprovechar el establecimiento del local, acondicionándolo al sector y a las medidas preventivas contra el COVID-19, sacando una mayor rentabilidad.

A partir de ahí, el objetivo es seguir evolucionando, y a medida que el número de clientes crezca de manera exponencial, expandir el negocio, no sólo a nivel de Madrid capital, sino en distintas grandes ciudades de España, como Barcelona, Sevilla, Valencia, Valladolid, Toledo... siempre y cuando el número de locales, esté exigido por el número de clientes que apuesten por este servicio. Por lo tanto, el número de locales en periodo de expansión, estará íntegramente ligado al número de fieles adquiridos.

Definida esta primera idea, hay que centrarse en la construcción e implantación de ese primer local, teniendo en cuenta la inversión inicial compuesta por la suma de los activos fijos intangibles y los activos fijos tangibles, mientras que también se tendrán en cuenta los costes del capital asociado al trabajo. Se detallan los importes señalados en la posterior tabla.

<i>Detalle</i>	Coste (€)
<i>Activos fijos intangibles</i>	11.430
<i>Activos fijos tangibles</i>	141.000
<i>Inversión Total</i>	152.430

Tabla 5. Inversión de lanzamiento.

Fuente: Elaboración propia

Para analizar más detalladamente la inversión inicial, se desglosa cada uno de los costes asociados a los distintos conceptos enumerados anteriormente.

4.2.1.1. Activos fijos intangibles

Se hace referencia a la inversión realizada en activos fijos intangibles, activos no tangibles, es decir aquellos que no se aprecian físicamente, de naturaleza inmaterial. Cuentan con un valor de adquisición y suelen ser amortizados, aunque en ciertas ocasiones, vuelven a ser evaluados al término del ejercicio anual. Por lo tanto, producen beneficios económicos en su desarrollo.

La inversión en activos fijos intangibles se trata de la siguiente información resumida en la tabla:

<i>Detalle</i>	Coste (€)
<i>Permisos y licencias</i>	1.200
<i>Certificaciones de control sanitario</i>	2.430
<i>Gastos de lanzamiento</i>	2.010
<i>Gestión y desarrollos informáticos</i>	3.100
<i>Valor de la marca</i>	2.690
Total activos fijos intangibles	11.430

Tabla 6. Resumen activos fijos intangibles.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Activos fijos tangibles

Inversión que contiene todos los bienes materiales utilizados para el uso en la empresa. Estos activos irán perdiendo valor con el paso de los años dentro del proyecto y el coste final se fracciona entre su uso en años.

En la tabla anexada en la parte inferior, se detalla cada uno los activos fijos tangibles que tendremos en cuenta actividades tales cuales el acondicionamiento, reforma, construcción y obra civil del establecimiento definido como local físico, equipo de trabajo en paralelo para la realización de las obras, albañiles, pintores, decoradores, maquinistas..., y añadir el alquiler de la maquinaria adecuada de obra. Se incluyen, por ende, el amueblado del local, decoración, baños y la adecuación de la zona de trabajo del restaurante, y la parte principal del proyecto, la cocina con todos los complementos.

<i>Detalle</i>	Coste (€)
<i>Acondicionamiento del local</i>	2.200
<i>Construcción y obra civil</i>	50.000
<i>Equipo de trabajo</i>	23.000
<i>Maquinaria</i>	11.600
<i>Mobiliario</i>	7.300
<i>Cocina</i>	46.900
Total activos fijos tangibles	141.000

Tabla 7. Resumen activos fijos tangibles.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Costes asociados a capital de trabajo

Para llevar a cabo un control de la inversión realizada, es necesario conocer detalladamente los costes fijos y variables pertenecientes al capital de trabajo.

- Costes fijos

Gastos producidos en un flujo continuo, que son independientes de la situación personal por la que atraviesa el restaurante, sin dependencia de la oferta ni de la demanda.

Dentro de los costes fijos, se encuentran principalmente, los gastos atribuidos al personal de trabajo como son los profesionales de cocina, sumiller, camareros y el equipo de limpieza. Atendiendo al inicio del proyecto, y con previsión de desarrollo en función de la demanda establecida, se estima que, en cuanto a personal, el gasto sea creciente en relación a la actividad dentro del restaurante, realizándose efectivo anualmente, con un incremento aproximado del 1,1% según las referencias encontradas en el IPC marcado en la Comunidad de Madrid, siendo el IPC, el índice de precios al consumidor. Para los años siguientes, se estimará un aumento progresivo en torno al valor marcado del IPC anual de 2021. Así se resumen los gastos en personal por medio de la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Gerente</i>	35.000	38.500	42.350	46.585
<i>Chefs</i>	84.000	92.400	101.640	111.804
<i>Pinches cocina</i>	46.200	50.820	55.902	61.492
<i>Sumilleres</i>	47.600	52.360	57.596	63.356
<i>Camareros</i>	67.200	73.920	81.312	89.443
<i>Limpieza</i>	28.000	30.800	33.880	37.268
Total (€)	308.000	338.800	372.680	409.948

Tabla 8. Gastos fijos anuales en personal.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se tratan de salarios muy altos, los cuales se han ido advirtiendo a lo largo del presente proyecto, debido a la categoría élite del restaurante en su equipo de trabajo, por lo tanto, se necesita realizar una inversión de capital muy elevada. Estos han sido los resultados atendiendo a la siguiente distribución:

<i>Categoría</i>	<i>Personas</i>	<i>€ pers/mes</i>	<i>€ pers/año</i>	<i>€/año</i>
<i>Gerente</i>	X1	2.500	35.000	35.000
<i>Chefs (élite)</i>	X2	3.000	42.000	84.000
<i>Pinches cocina</i>	X3	1.100	15.400	46.200
<i>Sumilleres</i>	X2	1.700	23.800	47.600
<i>Camareros</i>	X4	1.200	16.800	67.200
<i>Limpieza</i>	X2	1.000	14.000	28.000

Tabla 9. Planificación personal de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en cuenta en gastos de personal, la figura publicitaria, muy importante para el despegue del proyecto y su posterior desarrollo y evolución según el plan de previsión. Como se ha comentado, de la publicidad, se encargarán personas muy conocidas a nivel social, que se encuentren en la actualidad de los medios de comunicación, y por lo tanto, sólo contar con su presencia en la realización de campañas de marketing, nos facilita la función de promocionar las ideas y objetivos del nuevo proyecto, siendo visible entre millones de personas a golpe de una publicación en Instagram, a día de hoy, la red social líder para estos aspectos. Se apuesta muy fuerte en este apartado los dos primeros años, debido a la necesidad de movilizar a la sociedad y crear tendencia entre los restaurantes, de modo que, a medida que se gane audiencia, se invertirá menos en publicidad. En el concepto de marketing también se está incluyendo la propia página web, debido a que se considera que es un método de atracción de multitudes, por lo cual, otra herramienta de promoción. Traducido en cifras, se habla de un aporte de 7.320€ de capital para cada uno de los dos primeros años, y continuar bajando la cifra un 3% por año sucesivamente.

Añadir otros gastos variados dedicados al suministro de electricidad, conexión de red y línea telefónica. Se prevé un total de 3.500€/año asociado en los gastos de suministros, con un posible aumento del 2% anual, a partir del tercer año.

De esta manera, los gastos deparados en costes fijos, quedan descritos en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Personal de trabajo</i>	308.000 €	338.800 €	372.680 €	409.948 €
<i>Marketing</i>	7.320 €	7.320 €	7.100 €	6.887 €
<i>Gastos suministros</i>	3.500 €	3.500 €	3.570 €	3.641 €
Total costes fijos	318.820€	349.620 €	383.350 €	420.476 €

Tabla 10. Gasto total asociados a costes fijos.

Fuente: Elaboración propia

○ Costes variables

Para diferenciar los costes fijos y los costes variables, hace falta conocer la dependencia en función de qué variable de estudio, es decir que, dependerá de la relación que guarde con respecto de la variable fijada. Por definición, el coste variable, es aquel que su precio se ve modificado según el valor que tome dicha variable.

En este caso, la variable es el nivel de producción basados en los servicios ofrecidos. Se habla de la materia prima como fuente principal de costes variables, y conociendo el sector de la restauración, por medio de un escandallo, se reconoce que, para obtener un beneficio óptimo sobre el gasto de elaboración por plato, debe rondar un porcentaje en torno al 30%.

A l hablar de escandallo, se refiere a la utilización de esta herramienta de guía para fijar los costes de la materia prima por unidad, es decir, por ticket. Sirve para concretar un rendimiento económico positivo en la relación de ingresos y gastos asociados sobre plato, asegurando la óptima gestión de los suministros.

30€ ticket	100%
€ materia prima	30%

Tabla 11. Escandallo de costes.

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene un precio medio por ticket:

9€/materia prima

Teniendo en cuenta los ingresos que se desglosan a continuación, se consideran un total de 69 personas al día, repartidas en el horario de comida, cenas y productos a domicilio. En tal caso, el precio anual en costes de materia prima sería de:

$$9€ * 69 \text{ personas} * 360 \text{ días} = 223.560 € \text{ al año en materia prima}$$

INGRESOS

	Personas/día	Ticket medio (€)	€/día	€/año
Comida	23	30	690	248.400
Noche	28	30	840	302.400
A domicilio	18	30	540	194.400
Ingresos Totales	69		2.070	745.200

Tabla 12. Ingresos en ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que los costes totales, se indican de la siguiente manera:

COSTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total costes fijos (€)	318.820	349.620	383.350	420.476
Costes materia prima (€)	223.560	228.300	240.723	258.219
Costes Totales (€)	542.380	577.920	624.073	678.695

Tabla 13. Resumen costes totales.

Fuente: Elaboración propia

Falta añadir las amortizaciones derivadas de cada uno de los elementos iniciales instalados o necesarios para la implementación del restaurante, estamos hablando de la amortización de la maquinaria de trabajo, sus equipos y mobiliario, obteniendo referencias acerca de los valores marcados desde la agencia tributaria (especialidades fiscales de las amortizaciones en la modalidad simplificada).

Detalle	Coste (€)	Amortización (años)	Amortización (€/año)
Maquinaria	11.800	10	1.180
Mobiliario	54.200	20	2.710

Tabla 14. Detalle de amortizaciones.

Fuente: Elaboración propio

4.2.3. Cuenta de resultados

Con todos estos datos analizados, se procede a determinar los flujos de caja anuales para los próximos 4 años, quedando detallada toda su información en la tabla ilustrada a continuación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Desembolso</i>	-152.430 €				
<i>Ingresos</i>		745.200 €	761.000 €	802.410 €	860.730 €
<i>Costes totales</i>		542.380 €	577.920 €	624.073 €	678.695 €
<i>EBITDA</i>		202.820 €	183.080 €	178.337 €	182.035 €
<i>Amortización</i>		3.890 €	3.890 €	3.890 €	3.890 €
<i>BAI</i>		198.930 €	179.190 €	174.447 €	178.145 €
<i>IS (25%)</i>		-49.733 €	-44.798 €	-43.612 €	-44.536 €
<i>BDI</i>		149.198 €	134.393 €	130.835 €	133.609 €
<i>Amortización</i>		3.890 €	3.890 €	3.890 €	3.890 €
FNC	-152.430 €	153.088 €	138.283 €	134.725 €	137.499 €

Tabla 15. Flujos Netos de Caja.

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidos los flujos de caja netos, se termina analizando un indicador muy importante para la evaluación económica del proyecto, estamos hablando del Valor Actual Neto (VAN).

Cuando se determina el VAN, se estudia y controla la inversión inicial realizada mediante la hoja de pagos e ingresos actualizada, viéndose reflejado que se puede hacer frente a la inversión.

Se calcula de esta manera atendiendo a una tasa de 8,5% mediante los datos obtenidos en la tabla anterior:

$$VAN = -152.430 + \frac{(153.088)}{(1 + 0.085)} + \frac{138.283}{(1 + 0,085)^2} + \frac{134.725}{(1 + 0.085)^3} + \frac{137.499}{(1 + 0.085)^4}$$

$$VAN = 310823,19$$

Como se puede observar, el resultado es superior a cero, y por tanto quedaría aceptado al cumplir con el criterio del Valor Actual Neto, superando las inversiones.

Capítulo 5. CONCLUSIONES

En este último capítulo, se van a recopilar los aspectos más destacados que hemos ido explicando a lo largo del presente proyecto, de manera que las ideas quedarán mucho más claras y organizadas, implicando que su comprensión sea más sencilla.

En el desarrollo de la propuesta de modelo de negocio expuesta, se han aplicado contenidos estudiados en la realización del Máster universitario de ingeniería de organización, dirección de proyectos y empresas impartido por la Universidad Europea de Madrid, facilitándome su desarrollo todas y cada una de las asignaturas impartidas, aunque, más concretamente, conocimientos aprendidos en Dirección Estratégica e Innovación, Dirección Financiera y Control de Gestión y Dirección de Marketing, son aquellos en los que más se ha apoyado la propuesta, debido a la relación de la temática.

En la elaboración del proyecto se localizaron una serie de conclusiones, las cuales vamos a dividir en dos apartados distintos, identificando en primer lugar las lecciones aprendidas y, posteriormente se hablará de las líneas a seguir dentro del sector de la restauración, exponiendo las distintas alternativas que ofrece la tecnología y cuáles de ellas, serían las más adecuadas, por un mayor futuro de aplicación y desarrollo.

5.1. Lecciones aprendidas

Teniendo en cuenta el estudio realizado en el presente trabajo, atendiendo a la información facilitada por los medios ya citados, queda demostrado que el sector de la restauración no se encuentra en su mejor momento tras el COVID-19, siendo evidente, que los resultados obtenidos en ventas, es muy inferior a años previos durante los mismos periodos. Sin embargo, en cualquier caso, aun siendo conscientes de que la etapa que se está atravesando es complicada, se puede ser optimistas, debido a que los resultados en los últimos meses invitan a creer en la recuperación, viéndose reflejado en noticias contrastadas, como es el caso específico facilitado por medio de la aplicación Just Eat, dónde en marzo de 2019 aumentaron el número de pedidos solicitados mediante el servicio delivery entre un 40-50%. Además, se vio impulsado gracias a acelerar el proceso de alta de registro en la aplicación, lo que provocó que los resultados aparecieran a muy corto plazo, contrastado con respecto al año anterior, aumentando el 20% el número de registros en la plataforma según los propios datos emitidos por la aplicación.

Se demuestra que el enfoque que estableció, en este caso concreto, Just Eat, apostando por el servicio a domicilio y online, fue el acertado, por lo que sus previsiones a futuro fueron en la dirección correcta, dando con la tecla a seguir en el sector si se quiere evolucionar en el presente, pero sobre todo con vistas al futuro a largo plazo.

Muchas empresas, restaurantes, buscan la productividad en el momento, olvidando que el éxito en este tipo de establecimiento, no se puede conseguir de un día para otro, es decir, se trata de un camino con el objetivo de dar sus frutos poco a poco, llevado a cabo con diversos procesos, que deben alinearse en base a la información indicada en estudios, y continuar con la implantación de una prueba de testeo, que permita evaluar el impacto que genera en la sociedad, ya que los supuestos que se realizan, muchas veces no se dan

de igual forma en la realidad del mercado, y por ese mismo motivo, es obligatorio y necesario la adaptación del negocio a las condiciones requeridas por el cliente, que a su vez, se encuentran determinadas por la situación dada en la sociedad, bien sea por modas, tendencias, o el propio miedo e incertidumbre que genera el desconocimiento acerca de la evolución del COVID-19 en estos tiempos.

Otro de los aspectos a destacar, también señalado desde Just Eat, está relacionado con el cambio en las costumbres de consumo de la sociedad, ya que, según sus datos aportados, aparece un incremento en el número de visitas en plataforma del 65% en horario de mañana, y del aumento del 48% por la tarde. Mientras se produce este cambio en los hábitos de los consumidores, que por lo entendido en este estudio, apuestan por el servicio de mañana mucho más que en el pasado, inclinados anteriormente en el horario de tarde para el servicio a domicilio, siguen aumentando en ambos turnos, señal inequívoca para confirmar que, es el resultado que se ha ido buscando, y el camino que se debe seguir, si se quiere volver a los índices establecidos en eras pre-COVID-19, e incluso, si son capaces de aprovechar el impacto generado, implementando alguna novedad que motive el avance (se verá a continuación en el apartado de líneas futuras de mejora), seríamos capaces de superar las previsiones y llevar de nuevo al sector de la restauración a lo más alto, dentro del turismo, volviendo a ser uno de las principales fuentes de ingreso en España.

No obstante, se desconoce si estas cifras destinadas al servicio a domicilio, son realmente objetivas, o son resultado de la situación que se atraviesa. No se nos olvida, que muchos de los restaurantes se han visto abocados al cierre parcial, afectando directamente a los locales físicos, ya que denegaron el servicio en mesa, y sólo se permitía ofrecer sus servicios a aquellos restaurantes que tuvieran definidos los procedimientos necesarios para la venta a domicilio. Aunque se reconoce que esta técnica de servicio cada vez va a incurrir más en nuestras vidas, siendo una oportunidad de crecimiento, no se debe pasar por alto, que el servicio presencial debe cumplir también su misión, es decir, que la principal fuente de ingresos de la restauración proviene del servicio en el local, y, por lo tanto, de momento, los pedidos online se tratan de una fuente de ingresos complementaria con la apertura de los establecimientos.

En cuanto a la tecnología aplicada al sector de la restauración, se puede decir que, si se intenta esquivar su aportación y sobrevivir con metodologías de trabajo anticuadas, el negocio se verá directamente abocado a la quiebra en un plazo de tiempo relativamente corto. Al igual que en el resto de sectores, en la restauración también es importante aprovechar las mejoras que nos pueda aportar la tecnología, por mucho que al principio nos cueste adaptar la empresa a la digitalización. El cambio es necesario y muy cómodo en el momento en el que ya se encuentre todo alineado y conectado, por lo que el esfuerzo realizado será una inversión segura de rentabilidad y eficiencia. Algunos de los ejemplos de aplicación de la tecnología en la restauración actual que han sido comentados son la utilización de código QR para presentar la carta y el menú, la digitalización de medios de pago como es el pago con tarjeta o con el propio móvil, contacto con proveedores y clientes mediante valoraciones por sistemas de encuesta, que ayudan a mejorar los servicios, expansión de la marca a través de las redes sociales, y como es evidente, el servicio a domicilio ya comentado y en expansión.

5.2. Líneas futuras de mejora

Por último, se va a proceder a describir las posibles tendencias que surjan en un futuro inmediato, basándose en lo desarrollado en el presente trabajo, e incluso, añadiendo más información extra que será de gran utilidad. Además, también se hablará de los aspectos que no han sido tratados, y se incluyen en futuras mejoras a establecer en el proyecto.

Entre las alternativas más actuales que nacen con más fuerza, se encuentra entre ellas, el fenómeno crowdfunding, el cual, su traducción literal al español es “financiación de masas”, siendo conocido por diversos nombres tales como micromecenazgo, financiación masiva o microfinanciación colectiva. Se define siendo una iniciativa colaborativa en el que se financian los proyectos utilizados sobre las nuevas tecnologías. Su procedimiento está basado en proceder a contactar a todos los promotores de proyectos con la idea de pedir fondos a través de la emisión de valores y participaciones sociales, o solicitando préstamos con inversores u ofertantes de fondos, con el objetivo de encontrar en la inversión, un rendimiento positivo. Cuenta con dos rasgos principales, que hacen considerarlo una oportunidad de negocio, es decir, que se puede sacar partido de ella, pero también aparecen riesgos que se pueden hacer efectivos y son la unión masiva de inversores que financian en reducidas cantidades, pequeños proyectos con un elevado potencial, pero, por el contrario, la inversión es considerada arriesgada. Esta iniciativa fue implantada en Estados Unidos, y se tiene entendido que será rescatada en España, y comenzará a implantarse, para facilitar que la financiación necesaria de inversión, sea cubierta, pudiendo hacer posible un sueño, haciendo uso de nuevas alternativas que vayan apareciendo.

Un ejemplo llevado a cabo, muy ligado a la situación estudiada, estaba dirigido a los sanitarios, teniendo como lema:

“Menús para nuestros héroes”

Lógicamente, en este apartado, tiene que destacarse el concepto de comida a domicilio, del que venidos hablando en todo el proyecto. Se conoce también con otra terminología y se habla de E-commerce, en el que el concepto se limita en su traducción da respuesta al comercio electrónico, apostando en estos casos por el lanzamiento de un proyecto propio.

Otro ejemplo de alternativas más innovadoras, que se encuentren situada en una buena posición de salida y se puedan aplicar al sector, está relacionada con la inteligencia artificial, aplicable para poder conocer los gustos, prioridades de comidas favoritas, e incluso aquello que no le gusta al cliente, asegurando qué tipo de platos deben ser ofrecidos, sin necesidad, y hasta en ocasiones sin conocimiento del cliente que las opciones planteadas por medio de este gran avance, pueden sorprender gratamente.

BIBLIOGRAFÍA

A. (2021a, febrero 18). *Asociaciones del comercio y la hostelería se unen para reivindicar el futuro.*

Marcas de Restauración. <https://marcaserestauracion.es/asociaciones-del-comercio-y-la-hosteleria-se-unen-para-reivindicar-el-futuro/>

Abella, R. A., García Gómez, I. G. G., & Schoenenberger, J. S. (2017, 6 marzo). *Las 3 claves del sector restauración nacional.* Deloitte Spain.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/claves-sector-restauracion-espanol.html>

Agencia Tributaria. (2004, 31 diciembre). *Especialidades fiscales de las amortizaciones en la modalidad simplificada* [Normativa: Art. 30.1ª Reglamento IRPF]. Agencia Tributaria.

https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/IRPF/_Ayuda_IRPF_2019/Capitulo_7__Rendimientos_de_actividades_economicas__Estimacion_directa/Fase_1__Determinacion_del_rendimiento_neto/Amortizaciones__dotaciones_del_ejercicio_fiscalmente_deducibles/Especialidades_fiscales_de_las_amortizaciones_en_la_modalidad_simplificada/Especialidades_fiscales_de_las_amortizaciones_en_la_modalidad_simplificada.html

Aguilar, J. (2021, 17 febrero). *La factura del Covid en la restauración: el sector perdió el 42% de sus ventas en 2020.* abc. https://www.abc.es/economia/abci-factura-covid-restauracion-sector-perdio-42-por-ciento-ventas-2020-202102171423_noticia.html

Arias Menacho, R. A. M., Pasiche Abramonte, M. P. A., & Ramirez Oliva, S. R. O. (2017). *Plan de negocio para la implementación de un restaurante – pollería “La Quinta Granja”* (Trabajo Investigación ed., Vol. 1). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623903/pasiche_am.pdf?sequence=13&isAllowed=yhttps://es.m.wikipedia.org/wiki/Micomecenazgo

Bluemia Studio. (2020, 29 octubre). *¿Cómo sobrevive la hostelería a la COVID-19? Presente y futuro de un sector muy dañado por la pandemia.* La Información.

<https://www.lainformacion.com/branded-content/estar-donde-estes/como-afecta-la-covid-19-a-la-hosteleria-presente-y-futuro-de-un-sector-muy-danado-por-la-pandemia/2817880/>

Clos, I. (2020, 3 julio). *7 restaurantes realmente innovadores*. Sociedad de la Innovación.

<https://www.sociedaddelainnovacion.es/7-restaurantes-realmente-innovadores/>

colaboradores de Wikipedia. (2021, 27 julio). *Confinamiento por la pandemia de COVID-19 en España*. Wikipedia, la enciclopedia libre.

https://es.wikipedia.org/wiki/Confinamiento_por_la_pandemia_de_COVID-19_en_Espa%C3%B1a

colaboradores de Wikipedia. (2021, 23 junio). *Mesón (establecimiento)*. Wikipedia, la enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Mes%C3%B3n_\(establecimiento\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Mes%C3%B3n_(establecimiento))

¿Cuánto Cobra un Camarero? (Sueldo 2021) | Jobted.es. (s. f.). Jobted. Recuperado 26 de agosto de 2021, de <https://www.jobted.es/salario/camarero>

Díaz, A. (2020, 29 septiembre). *El sector de la restauración en España - Datos estadísticos*.

Statista. <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>

El Comité Mundial de Crisis de la OMT para el Turismo. (2020, 15 septiembre). *Turismo y COVID-19: Guiar la recuperación turística | UNWTO*. UNWTO.

<https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

ESAH, Estudios Superiores Abiertos de Hostelería. (2021, 17 febrero). *Cómo hacer un escandallo*.

Blog de la Escuela ESAH. <https://www.estudiahosteleria.com/blog/hosteleria-turismo/como-hacer-un-escandallo>

ESERPMADRID. (2020, 9 junio). *5 Estrategias digitales de fidelización en restauración | ESERP*.

ESERP Business School. <https://es.eserp.com/articulos/estrategias-digitales-fidelizacion-restauracion/>

Federación Española de Hostelería (FEHR). (2009, enero). *Los sectores de la hostelería en 2007*.

<http://www.epeldano.com/files/news/1250.pdf>

Felac Innova. (2020, 27 octubre). *Los nuevos modelos de negocio en restauración que trae la*

covid. Felac. <https://www.felac.com/nuevos-modelos-negocio-restauracion-que-trae-la-covid/>

Food Solutions, Facyre y Hostelería de España. (2020, 18 diciembre). *Barómetro de Tendencias en*

Restauración 2020. Unilever Food Solutions. <https://www.unileverfoodsolutions.es/ideas-menu/barometro-de-tendencias-en-restauracion-2020/habitos-de-consumo-de-restauracion-en-espana-2020.html>

Función y Sueldo - Gerentes de restaurantes. (s. f.). Tusalario.es. Recuperado 26 de agosto de

2021, de <https://Tusalario.es>

Ganancias en el puesto Sumiller y opiniones sobre empresas. (s. f.). gowork.com. Recuperado 26

de agosto de 2021, de <https://es.gowork.com/job/sumiller>

Hd, R. (2018, 5 noviembre). *Jornadas de Marketing Digital para hosteleros*. Hosteleria Digital.

<https://www.hosteleriadigital.es/2018/11/05/jornadas-de-marketing-digital-para-hosteleros/>

Hostelería, R. (2020, 5 febrero). *Los principales sectores de hostelería y colectividades crecieron en torno a un 3% en 2019*. Revista Hostelería.

<http://www.revistahosteleria.com/es/notices/2020/02/los-principales-sectores-de-hosteleria-y-colectividades-crecieron-en-torno-a-un-3-en-2019-67857.php#.YD4wS49KiCg>

Independiente, E. (2020, 8 octubre). *La «factura Covid» de la restauración: 90.000 bares y restaurantes cerrados*. El Independiente.

<https://www.elindependiente.com/economia/2020/10/08/la-factura-covid-de-la-restauracion-90-000-bares-y-restaurantes-cerrados/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Información estadística para el análisis del impacto de la crisis COVID-19. Datos económicos*. Recuperado 26 de agosto de 2021, de

https://ine.es/covid/covid_economia.htm

- Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). (2020, junio). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2*. Ed.01 Rev.00. https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/turismo/GuiasSectorTurismo/Viviendas_de_Uso_Turistico.pdf
- KPMG. (2018, septiembre). *Anuario de la restauración organizada en España*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>
- KPMG, The NPD Group, & Marcas de Restauración. (2020, octubre). *Anuario restauración de marca en España (III)*. <https://marcasderestauracion.es/IIIANuarioRestauraciondeMarca.pdf>
- Leal, F. (2020, 29 julio). *El sector de la restauración trabaja por una nueva reinención*. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/especial-turismo-2020/noticias/10688449/07/20/El-sector-de-la-restauracion-trabaja-por-una-nueva-reinencion.html>
- Marcas de Restauración. (2015, 9 noviembre). *Historia de la restauración moderna*. <https://marcasderestauracion.es/sector/historia-de-la-restauracion-moderna/>
- Marcen, R. (2020, 4 junio). *Hostelería: la recuperación tras el COVID-19 comienza ya*. Randstad. <https://www.randstad.es/tendencias360/sector-hostelero-tras-covid19/>
- MARKOTTER, W. M. (2020, 17 marzo). *Buscar el origen del COVID-19*. *Hoy*. <https://www.hoy.es/internacional/buscar-origen-covid19-20200317234445-nt.html>
- Mazzoli, S. (2021, 28 junio). *Plan de negocio para montar un restaurante*. *Emprendedores.es*. <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante/>
- Pablo Martínez Baltar. (2019, septiembre). *Plan de creación empresarial de un un restaurante en la zona del barrio de Vallehermoso-Chamberri en Madrid*. Universidad Politécnica de Madrid. http://oa.upm.es/56739/1/TFG_PABLO_MARTINEZ_BALTAR.pdf
- R. (2018, 2 abril). *Modelos de negocio en los que invertir en hostelería*. *Barra de Ideas*. <https://barradeideas.com/modelos-de-negocio-invertir-en-hosteleria-restaurantes/>

- R. (2019, 12 marzo). *¿Qué significa HORECA? Todos los detalles de qué es Horeca*. Mahou - Rentabilibar. <https://www.rentabilibar.es/que-significa-horeca-todos-los-detalles>
- R. (2021b, julio 15). *Madrid repite la subida de precios de restauración en junio*. Hostelería Madrid. <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/madrid-contiene-la-subida-de-precios-de-restauracion-en-junio/>
- Rebón, A. (2020, 28 julio). *Algunas curiosidades sobre la restauración*. Blog de la Escuela ESAH. <https://www.estudiahosteleria.com/blog/gestion-y-direccion/curiosidades-sobre-restauracion>
- Restauración News. (2020, 20 agosto). *Crisis del Covid-19 en la hostelería española ¿Cómo afrontarla y sobrevivir?* <https://restauracionnews.com/tecnologia-minimizar-covid-19-en-la-hosteleria/>
- Roteta Martín, A. J. R. M. (s. f.). *La Restauración. Orígenes y evolución - Libro 1002 - LA COSTOS EN LA MESA BUFFET*. eumed.net. Recuperado 26 de agosto de 2021, de https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/1002/marco_teorico.html
- Salas, C. (2020, 26 diciembre). *De origen del virus a tener las mejores perspectivas: China triunfa tras la Covid*. La Información. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/china-mejora-economia-coronavirus-analisis-mckinsey-europa/2824646/>
- SalvadorBarcelona, R. (2020, 26 julio). *La Covid acelera el cambio en la restauración colectiva*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200726/482523056764/covid-cambio-restauracion-colectiva-serunion.html>
- Salvatierra, J. (2019, 19 septiembre). *La restauración crecerá en 2019 por quinto año seguido pero se desacelera*. EL PAÍS. https://elpais.com/economia/2019/09/19/actualidad/1568895723_521755.html
- Scofield, M. (2019, 10 junio). *Estas son las seis influencers de moda mejor pagadas del mundo (y esto es lo que cobran)*. Harper's BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/ocio/g27874938/influencers-moda-instagram-sueldo/>

El sector de la restauración en España. (2010).

https://www.mercasa.es/media/publicaciones/43/pag_032-039_sector-guerra.pdf

Sedeño, V. (2020, 19 agosto). *Ofertas de empleo en la hostelería, uno de los sectores más afectados por la crisis del coronavirus.* Press Iberempleos.

<https://www.iberempleos.es/noticias/2020/08/19/ofertas-de-empleo-en-la-hosteleria-uno-de-los-sectores-mas-afectados-por-la-crisis-del-coronavirus/>

Simón Moisés Lanza Rodelgo. (2020, agosto). *Claves para entender el turismo post- COVID-19.*

OBSbusiness.school.

https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/InformeOBS_Claves%20para%20entender%20el%20turismo%20pos-COVID-19.pdf

User, S. (2020, 15 abril). *Impacto de COVID-19 en hostelería en España.* Franquicia.net.

<https://www.franquicia.net/articulos/impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana>

Victoria González Gómez. (2017, julio). *Plan de negocio para la apertura de un establecimiento de restauración en la ciudad de Toledo.* Universidad Politécnica de Madrid.

http://oa.upm.es/43109/1/TFG_VICTORIA_GONZALEZ_GOMEZ.pdf