

SABORES SIN FRONTERAS



TRABAJO DE FIN DE GRADO EN MARKETING

5°C Marketing

Convocatoria Extraordinaria

Alumna: Natalia García Losada

Tutor académico: Francisco José Gil Ruiz



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor, Francisco José Gil, su guía, apoyo y dedicación durante todo el proceso de elaboración de este TFG. Su ayuda, comentarios y sugerencias han sido clave para mejorar mi trabajo y llevarlo a cabo con rigor.

También, agradezco a los profesores del Grado de Marketing por su involucración y disposición para ayudarme siempre que lo he necesitado. Su apoyo ha hecho que este proceso haya sido más sencillo y llevadero.

Agradezco de corazón a mis padres y amigos por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. Desde el principio, han creído en mí, me han apoyado y motivado.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que han participado en este estudio por su tiempo y disposición para colaborar. Sus respuestas han sido de gran importancia para obtener los datos necesarios y realizar un análisis completo.

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL E INGLÉS.....	5
1.1. Resumen en español	5
1.2. Resumen en inglés	7
2. INTRODUCCIÓN	10
2.1. Justificación del trabajo	10
2.2. Descripción de la idea de negocio	11
2.3. Modelo empresarial y exposición de la marca	13
2.3.1. Misión	14
2.3.2. Visión	15
2.3.3. Valores	16
2.3.4. Identidad visual.....	17
2.4. Promotores del proyecto	18
2.5. Recursos económicos	19
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO	20
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	21
4.1. Marketing estratégico.....	21
4.1.1. Análisis interno y externo de la empresa.....	21
4.1.1.1 Análisis interno.....	21
4.1.1.2 Análisis externo	46
4.1.1.3 Análisis de mercado.....	59
4.1.1.4 Análisis de la competencia directa.....	69
4.1.1.5 Competidores indirectos.....	75
4.1.1.6 Análisis de las fuerzas de Porter	76
4.1.2. Análisis del consumidor	78
4.1.2.1 Macrosegmentación.....	78
4.1.2.2 Microsegmentación	82

4.1.2.3. <i>Análisis de los resultados de la encuesta</i>	84
4.1.2.4. <i>Buyer personas</i>	87
4.1.2.5. <i>DAFO</i>	91
4.1.2.6. <i>CAME</i>	94
4.1.2.7. <i>Ventaja competitiva</i>	97
4.1.2.8. <i>Propuesta de valor</i>	99
4.1.2.9. <i>Posicionamiento</i>	99
4.2. Objetivos de Marketing (SMART)	101
4.3. Marketing operativo.....	102
4.3.1. Estrategia de producto	102
4.3.2. Estrategia de distribución	121
4.3.3. Estrategia de precio	126
4.3.4. Estrategia de comunicación	132
4.3.5. Calendario de las acciones de marketing	137
4.4. Presupuesto de Marketing	142
4.5. INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	144
4.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias	144
4.5.2. Balance inicial	146
4.5.3. Balances previsionales	149
4.6. RESULTADOS DEL PLAN DE MARKETING	151
5. CONCLUSIONES	154
6. REFERENCIAS.....	156
7. ANEXOS.....	170
7.1. Resultados de la encuesta.....	170

1. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL E INGLÉS

1.1. Resumen en español

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) presenta el proyecto de apertura de un nuevo restaurante experiencial llamado Sabores sin Fronteras en la Casa de Campo de Madrid. El objetivo es crear un espacio gastronómico que ofrezca una experiencia única y multisensorial a sus clientes, combinando la alta cocina con elementos visuales, sonoros, aromáticos y táctiles. A través de un detallado plan de marketing y un riguroso análisis financiero, se busca establecer la viabilidad y el potencial éxito de este innovador restaurante.

Para comprender el posicionamiento estratégico de Sabores sin Fronteras, se realiza un análisis exhaustivo de la competencia directa e indirecta en el mercado gastronómico de Madrid. Los principales competidores directos incluyen restaurantes como Sinestesia, Dans le Noir?, Quintoelemento y Cícero, que ofrecen experiencias gastronómicas inmersivas y únicas. Para ello, se analizan sus ubicaciones, ofertas, servicios, público objetivo y reconocimiento en el sector, lo que permite identificar oportunidades de diferenciación y fortalecer la propuesta de valor de Sabores sin Fronteras. Además, se identifican competidores indirectos como experiencias culturales y espacios gastronómicos multiexperiencia que también influyen en las decisiones de los consumidores.

A través de una encuesta y estudio de mercado, se definen dos perfiles de *buyer* personas: Juan Rodríguez y María López. Juan es un apasionado de la gastronomía y los viajes, busca experiencias nuevas y únicas, y valora la calidad y presentación de los platos. María, por otro lado, es una profesional exitosa que aprecia las experiencias familiares y busca lugares con opciones saludables y variadas para toda la familia. Estos perfiles ayudan a orientar las estrategias de comunicación y fidelización, asegurando que las acciones de marketing se alineen con las preferencias y comportamientos del público objetivo.

La propuesta de valor de Sabores sin Fronteras se centra en ofrecer una experiencia gastronómica auténtica y multisensorial, destacando por la rotación estacional de chefs nativos que garantizan la autenticidad de cada menú. Cada tres meses, el restaurante se transforma para representar un nuevo país, creando una experiencia inmersiva que combina la alta cocina con elementos culturales y sensoriales. Esta propuesta única diferencia a Sabores sin Fronteras de sus competidores, posicionándolo como un destino gastronómico exclusivo en Madrid.

Sabores sin Fronteras ofrece tanto una carta como un menú degustación, divididos en dos secciones: “Favoritos de siempre” elaborados por el personal fijo y “Especialidades del chef” elaboradas por el chef rotativo. Cada estación del año, el restaurante presenta menús temáticos de diferentes países, enriquecidos con música típica, decoración temática y aromas característicos, creando una experiencia inmersiva completa. Además, se ofrecen servicios como cenas exclusivas, eventos temáticos y un club de exploradores gastronómicos con un pasaporte que incentiva la repetición de visitas.

El plan de marketing que se desarrolla incluye estrategias detalladas para cada fase del *funnel* de marketing: *awareness*, *consideration*, *conversion* y *loyalty*. Se utilizan canales de comunicación como Instagram, *blog*, *email marketing* y colaboraciones con *influencers*. La presencia en redes sociales es fundamental para compartir contenido visual atractivo y generar *engagement*. Además, se implementan estrategias de fidelización como el pasaporte gastronómico y notas personalizadas para fortalecer la relación con los clientes y fomentar la repetición de visitas.

El análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias y los balances previsionales muestra una sólida trayectoria de crecimiento y estabilidad financiera. Los ingresos totales se mantienen estables al mismo porcentaje que los gastos, con un aumento proporcional de los beneficios anuales. El EBITDA también demuestra una tendencia creciente, lo que sugiere una gestión eficiente de los costes operativos. El balance inicial revela una sólida situación financiera, con una fuerte inversión en activos no corrientes y una considerable cantidad de efectivo para cubrir gastos operativos y contingencias. Estos indicadores reflejan un buen rendimiento operativo y una capacidad creciente para sostener y expandir las operaciones del restaurante.

Todos los objetivos iniciales del trabajo se han alcanzado exitosamente. Se ha identificado y analizado la competencia, definido el perfil del cliente objetivo, desarrollado una propuesta de valor única, elaborado un Plan de Marketing efectivo y evaluado la viabilidad económica y financiera del proyecto. Sabores sin Fronteras se posiciona como un restaurante innovador y experiencial, que no solo satisface el apetito, sino que también ofrece una experiencia gastronómica auténtica, inmersiva y memorable. La sólida base financiera y las estrategias de marketing bien diseñadas aseguran que el restaurante pueda atraer y fidelizar a su público objetivo, consolidándose como un destino gastronómico líder en Madrid.

Por tanto, Sabores sin Fronteras tiene el potencial de convertirse en un referente en el sector de la restauración experiencial en Madrid, ofreciendo a sus clientes una experiencia única y multisensorial que los transportará a diferentes partes del mundo a través de la gastronomía.

1.2. Resumen en inglés

This Bachelor's Thesis presents the project of opening a new experiential restaurant named Sabores sin Fronteras in Madrid, Casa de Campo. The goal is to create a gastronomic space that offers a unique and multisensory experience to its customers, combining fine dining with visual, auditory, aromatic, and tactile elements. Through a detailed marketing plan and rigorous financial analysis, the aim is to establish the feasibility and potential success of this innovative restaurant.

To understand Sabores sin Fronteras' strategic positioning, a comprehensive analysis of direct and indirect competition in Madrid's gastronomic market is conducted. Major direct competitors include restaurants like Sinestesia, Dans le Noir?, Quintoelemento, and Cícero, which offer immersive and unique gastronomic experiences. Their locations, offerings, services, target audience, and industry recognition are analyzed to identify differentiation opportunities and strengthen Sabores sin Fronteras' value proposition. Additionally, indirect competitors such as cultural experiences and multi-experience gastronomic spaces are identified, influencing consumer decisions as well.

Based on survey and market research, two buyer people are defined: Juan Rodríguez and María López. Juan, who is a food and travel enthusiast, seeks new and unique experiences, values dish quality and presentation. María, a successful professional, appreciates family-oriented experiences and looks for places offering healthy and varied options. These people guide communication and loyalty strategies, ensuring that marketing actions align with the preferences and behaviors of the target audience.

Sabores sin Fronteras' value proposition focuses on providing an authentic and multisensory gastronomic experience, highlighted by seasonal rotation of native chefs ensuring menu authenticity. Every three months, the restaurant transforms to represent a different country, creating an immersive experience that combines fine dining with cultural and sensory elements. This unique proposition differentiates Sabores sin Fronteras from competitors, positioning it as an exclusive gastronomic destination in Madrid.

Sabores sin Fronteras offers both an a la carte menu and a tasting menu, divided into two sections: "Timeless Favorites" crafted by permanent staff and "Chef's Specialties" created by the rotating chef. Each season, the restaurant presents thematic menus from different countries, enriched with typical music, thematic decoration, and characteristic aromas, creating a complete immersive experience. Additionally, services such as exclusive dinners, themed events, and a gastronomic explorers' club with a passport incentivize repeat visits.

The developed marketing plan includes detailed strategies for each stage of the marketing funnel: awareness, consideration, conversion, and loyalty. Communication channels such as Instagram, blogs, email marketing, and collaborations with influencers are utilized. Social media presence is crucial for sharing visually appealing content and generating engagement. Furthermore, loyalty strategies like the gastronomic passport and personalized notes strengthen customer relationships and encourage repeat visits.

Profit and loss analysis statements and projected balances demonstrates a solid trajectory of growth and financial stability. Total revenues remain stable with corresponding expense percentages, leading to annual profit increases. The EBITDA also shows a positive trend, indicating efficient management of operational costs. The initial

balance reveals a strong financial position, with significant investment in non-current assets and ample cash reserves to cover operational expenses and contingencies. These indicators reflect strong operational performance and increasing capacity to sustain and expand restaurant operations.

All initial objectives of the thesis have been successfully achieved. Competition has been identified and analyzed, the target customer profile defined, a unique value proposition developed, an effective marketing plan crafted, and the economic and financial viability of the project evaluated. Sabores sin Fronteras emerges as an innovative and experiential restaurant that not only satisfies appetites but also offers an authentic, immersive, and memorable gastronomic experience. The robust financial foundation and well-designed marketing strategies ensure the restaurant can attract and retain its target audience, establishing itself as a leading gastronomic destination in Madrid.

Therefore, Sabores sin Fronteras has the potential to become a benchmark in the experiential dining sector in Madrid, offering its customers a unique and multisensory experience that transports them to different parts of the world through gastronomy.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Justificación del trabajo

El marketing tradicional, enfocado en las características y beneficios funcionales del producto, resulta ineficaz ante las nuevas demandas del mercado actual. Este enfoque se desarrolló en respuesta a la Revolución Industrial y, por lo tanto, no contempla los cambios derivados del acceso a la información, la gestión de marcas y las comunicaciones modernas (Sabogal & Rojas - Berrio, 2020).

En contraste, el marketing experiencial emerge como una estrategia vital en el panorama empresarial actual, reconociendo que los consumidores buscan algo más allá de la funcionalidad de un producto o servicio: buscan experiencias significativas que resuenen emocionalmente. Este enfoque no solo atiende a las características intrínsecas de lo que se ofrece, sino que se centra en el valor agregado de las experiencias vividas al interactuar con una marca, buscando inmersión y *engagement* para forjar una relación duradera a través de momentos memorables y positivamente emotivos (Zavaleta et al., 2023). Utiliza estímulos simbólicos para evocar respuestas emocionales positivas que influyen la toma de decisiones y se centra en proporcionar valor emocional, sensorial, cognitivo, conductual y relacional, superando así las ventajas funcionales del producto (Sabogal & Rojas - Berrio, 2020).

En el ámbito de la restauración, el marketing experiencial se manifiesta en la capacidad de un establecimiento para crear una atmósfera única y una experiencia gastronómica que estimule todos los sentidos. Diseñar un espacio donde cada detalle, desde la presentación de los platos hasta la ambientación del local, contribuye a una historia que el cliente vivirá y recordará. En un mercado competitivo como el de Madrid, donde la oferta gastronómica es amplia, diferenciarse a través de experiencias únicas es esencial para captar y retener la atención de los comensales (Barboza et al., 2022).

Esta profundización en la experiencia se convierte en un vehículo poderoso para aumentar el *brand equity*. A medida que los clientes se involucran más con la marca a través de experiencias placenteras y emocionantes, su percepción de la calidad y el valor de la

marca se incrementa, fomentando la lealtad y la promoción a través del boca a boca. Así, el enfoque experiencial no es simplemente un componente añadido al servicio ofrecido, sino un aspecto integral que puede impulsar el crecimiento y el éxito sostenido del restaurante en un entorno competitivo (Barboza et al., 2022).

La restauración en Madrid es un pilar fundamental de la identidad cultural y económica de la ciudad, reflejando una historia rica y diversa que se entrelaza con la vida cotidiana de sus residentes y visitantes. La capital española destaca por su apasionante escena gastronómica, que abarca desde tabernas y mercados tradicionales hasta restaurantes de alta cocina premiados con estrellas Michelin. Todo esto ha contribuido a consolidar la gastronomía madrileña como el motor turístico de la ciudad. De hecho, el alcalde de Madrid, José Luis Martínez - Almeida, subraya la importancia de la gastronomía local en eventos internacionales como Madrid Fusión, calificándola como un componente esencial que proyecta el nombre de Madrid en todo el mundo y atrae a numerosos turistas que buscan experiencias gastronómicas únicas (Diario de Madrid, 2024). Bajo la dirección de Isabel Díaz Ayuso, la Comunidad de Madrid ha implementado medidas para fomentar y promocionar la gastronomía, incluyendo la creación de un Bien de Interés Gastronómico y el fortalecimiento de la producción agroalimentaria regional, posicionando a Madrid como un destino gastronómico de excelencia a nivel internacional (Excelencias Gourmet, 2023). Estas iniciativas celebran no solo la alta cocina, sino también la variada oferta de bares, tabernas y mercados que conforman el paisaje gastronómico de la ciudad. La capacidad de la restauración madrileña para adaptarse e innovar ha sido clave para mantener su atractivo y competitividad, contribuyendo significativamente a la economía y al turismo de la región (Vivir Ediciones, 2024).

2.2. Descripción de la idea de negocio

Sabores sin Fronteras es un restaurante *gourmet* ubicado en Madrid que ofrece a los clientes una experiencia gastronómica única. Cada tres meses, el restaurante se ambienta en un lugar diferente del mundo, permitiendo a los comensales explorar y disfrutar de diversas culturas gastronómicas. La clave de esta propuesta radica en la rotación de chefs nativos de cada destino gastronómico, garantizando la autenticidad y calidad de cada plato. Todo esto se transforma en una experiencia inmersiva a través de elementos

visuales, sonoros, aromáticos, táctiles y gustativos, ofreciendo “el lujo al alcance de todos”.

Cabe destacar que, en la actualidad, el marketing experiencial es una tendencia en auge porque los consumidores buscan experiencias significativas que les permitan conectar emocionalmente con las marcas. Este enfoque va más allá de las características intrínsecas de los productos o servicios, centrándose en el valor agregado de las experiencias. En el sector de la restauración, crear experiencias únicas es fundamental para destacar en un mercado competitivo, ya que los consumidores desean experiencias emocionales y sensoriales que transformen sus interacciones de compra en recuerdos memorables. La digitalización ha permitido a los consumidores participar activamente en la cadena de valor, reforzando la necesidad de las marcas de crear experiencias participativas y emocionalmente resonantes (Ordóñez, 2019).

Diferenciación: como se ha mencionado anteriormente, vivimos en la era de las experiencias, los consumidores valoran más las vivencias memorables y emocionales que la mera adquisición de productos o servicios. Pine y Gilmore (1999) introdujeron el concepto de la “economía de la experiencia”, remarcando que las experiencias influyen significativamente en la percepción y el valor de un producto. Schmitt (1999) complementa esta idea, señalando que el marketing experiencial transforma productos y servicios en experiencias emocionales que conectan profundamente con los consumidores. Esta tendencia surge de la necesidad de las empresas de diferenciarse mediante la creación de historias emotivas que llamen la atención de manera sutil y efectiva (Rodríguez, 2016).

Demanda: el marketing sensorial es una estrategia clave en el sector de la restauración, influyendo significativamente en la percepción y decisiones de los consumidores al estimular los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. La integración de estos estímulos sensoriales en la estrategia de marketing mejora la experiencia del consumidor, influyendo en sus decisiones de compra y fomentando la fidelización a través de experiencias multisensoriales que generan recuerdos positivos y duraderos. Esta tendencia responde a las necesidades y preferencias de los consumidores actuales, que valoran las experiencias enriquecedoras y memorables al interactuar con una marca (Moreno, 2024).

Mercado: El mercado en Madrid es particularmente favorable para este tipo de negocio debido a la alta valoración que se le da a la gastronomía y a las experiencias culturales. La Casa de Campo, como ubicación, ofrece un entorno ideal que puede atraer tanto a residentes locales como a turistas, ampliando el potencial de mercado. Además, la restauración en Madrid es un pilar fundamental de la identidad cultural y económica de la ciudad, lo que respalda la viabilidad de un restaurante que ofrece una propuesta diferenciada y alineada con las demandas actuales de los consumidores (Barboza et al., 2022).

Por tanto, Sabores sin Fronteras no busca únicamente satisfacer el apetito, sino también seducir el paladar y contar una historia en cada visita. Este enfoque innovador y experiencial en la restauración tiene el potencial de convertirse en un éxito en el competitivo mercado madrileño, donde la capacidad de adaptarse e innovar es clave para mantener el atractivo y destacar entre los competidores del sector. La implementación de este plan de negocio responde a una necesidad real del mercado y está alineada con las tendencias actuales, asegurando así su viabilidad y éxito a largo plazo.

2.3. Modelo empresarial y exposición de la marca

Desde una perspectiva legal y estratégica, la decisión de optar por una sociedad mercantil para la creación de un nuevo restaurante se inclina hacia la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Esta elección se fundamenta en varios factores clave:

En primer lugar, consolidar una sociedad limitada ofrece una ventaja financiera significativa, ya que el proceso de constitución y mantenimiento de una S.L. es generalmente menos costoso que el de una S.A. Esto se traduce en una mejor gestión de los recursos financieros, permitiendo destinar más capital al desarrollo y operación del restaurante.

Además, la elección de una S.L. proporciona una sólida protección financiera para los propietarios. Al limitar su responsabilidad al capital aportado, los socios o accionistas de

la empresa están protegidos en caso de posibles deudas o contingencias, lo que brinda mayor seguridad y tranquilidad en la gestión del negocio.

Desde el punto de vista estratégico, una S.L. puede ser más adecuada para destacar frente a la competencia y aprovechar la creciente demanda del mercado gastronómico. La flexibilidad en la toma de decisiones y la gestión ágil que caracterizan a este tipo de sociedades permiten adaptarse con mayor rapidez a las necesidades y tendencias del mercado, lo que resulta fundamental en un sector tan dinámico como el de la restauración.

También, la constitución de una S.L. puede atraer la atención de inversores interesados en participar en un proyecto innovador dentro del exclusivo mundo gastronómico de la ciudad. La estructura transparente y la distribución clara de responsabilidades en una S.L. facilitan la negociación y la entrada de nuevos socios, lo que puede impulsar el crecimiento y la expansión del restaurante.

2.3.1. Misión

Nuestra misión en Sabores sin Fronteras es ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica única, transportándolos a un emocionante viaje alrededor del mundo sin necesidad de salir de la ciudad. Es un restaurante de comida *gourmet* que se compromete a traer a su mesa la auténtica esencia de la cocina y la cultura de diferentes países en cada estación del año.

Nuestro enfoque es brindar a amantes de la comida y viajeros gastronómicos la oportunidad de explorar sabores y culturas de todo el mundo en un entorno acogedor y accesible. Además, nuestra ventaja competitiva se basa en la rotación de chefs nativos de cada destino gastronómico, lo que garantiza la autenticidad de los platos que servimos. Creamos experiencias inmersivas para nuestros comensales a través de la combinación de elementos visuales, sonoros, aromáticos, táctiles y gustativos, lo que nos permite ofrecer “el lujo al alcance de todos”.

En Sabores sin Fronteras, nuestra cultura se fundamenta en la pasión por la comida, la curiosidad por las diferentes culturas gastronómicas y el compromiso con la autenticidad en cada plato que servimos. Valoramos la diversidad y la innovación, y nos esforzamos por transmitir a nuestros empleados y clientes el respeto por la riqueza de las tradiciones gastronómicas de todo el mundo.

Nuestro objetivo es proporcionar a nuestros comensales una experiencia gastronómica inolvidable, en la que puedan descubrir y disfrutar de platos auténticos de diferentes países, enriqueciendo sus sentidos y su conocimiento gastronómico. Sabores sin Fronteras se compromete a seguir cautivando a quienes deseen explorar el mundo a través del paladar y a quienes buscan una experiencia gastronómica inmersiva única en cada visita.

2.3.2. Visión

Nuestra visión es ser la principal empresa en la exploración gastronómica global.

En Sabores sin Fronteras, aspiramos a ser líderes en el sector de la restauración madrileña enfocada a la gastronomía internacional. Nuestro objetivo es ser el referente para aquellos que buscan una experiencia gastronómica única que trasciende las fronteras y enriquece el paladar, sin necesidad de salir de su ciudad.

Nuestra imagen a futuro es la de un restaurante de renombre, reconocido a nivel nacional e internacional, que constantemente se esfuerza por llevar a nuestros comensales a destinos gastronómicos lejanos. Buscamos ser la elección preferida de amantes de la comida, viajeros gastronómicos y curiosos aventureros que deseen sumergirse en las auténticas tradiciones gastronómicas de todo el mundo.

Para lograr esta visión, nos comprometemos a mantener una ventaja competitiva constante al ofrecer autenticidad en cada plato. A medida que avancemos, continuaremos innovando en la creación de experiencias inmersivas que cautiven los sentidos de nuestros clientes. Nuestro enfoque estará marcado por la pasión por la comida, la curiosidad por las diversas culturas gastronómicas y el respeto por la riqueza de las tradiciones gastronómicas en todo el mundo.

Nuestra visión es realista y alcanzable, ya que estará respaldada por un equipo comprometido y apasionado que comparte nuestra misión. Nuestro compromiso no se limita únicamente a la búsqueda de la riqueza, sino a la creación de momentos inolvidables y a compartir la emoción de descubrir nuevos sabores y culturas con nuestra comunidad de comensales.

2.3.3. Valores

- **Ética:** En Sabores sin Fronteras, la ética empresarial es la base de nuestra operación. Actuamos con integridad y honestidad en todas nuestras interacciones, tanto internas como externas. Nos comprometemos a mantener los más altos estándares morales en todas nuestras decisiones y acciones.
- **Autenticidad:** Valoramos y promovemos la autenticidad en todo lo que hacemos. Buscamos ofrecer a nuestros clientes una experiencia gastronómica verdadera y genuina al traer la esencia de la cocina y la cultura de diferentes países. Nuestra autenticidad se refleja en cada plato que servimos.
- **Innovación:** Creemos en la constante búsqueda de la innovación. Estamos comprometidos a explorar nuevas formas de sorprender y cautivar a nuestros comensales, ofreciendo experiencias gastronómicas inmersivas únicas. Buscamos la innovación en la combinación de elementos visuales, sonoros, aromáticos, táctiles y gustativos.
- **Respeto por la diversidad:** Valoramos la diversidad en todos los aspectos de nuestro negocio. Respetamos y celebramos las diferencias culturales y gastronómicas que enriquecen nuestro mundo. Nuestra diversidad de chefs nativos y la representación de diversas culturas gastronómicas es un testimonio de este compromiso.
- **Responsabilidad social corporativa:** Reconocemos nuestra responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto ambiental y contribuir de manera positiva a nuestras comunidades locales.
- **Pasión por la comida y la cultura:** En Sabores sin Fronteras, compartimos una profunda pasión por la comida y la exploración de las diversas culturas gastronómicas del mundo. Nuestra pasión se refleja en cada plato que servimos y en la experiencia que ofrecemos a nuestros comensales.
- **Comunidad y compromiso:** Valoramos la construcción de relaciones sólidas y significativas con nuestros empleados, clientes y comunidades locales. Estamos comprometidos con el bienestar económico y social de todas las partes interesadas y trabajamos juntos para alcanzar nuestros objetivos.

Estos valores guían a nuestra empresa y están alineados con nuestra visión y misión. Son los pilares de nuestra cultura organizacional y están en el corazón de todo lo que hacemos en Sabores sin Fronteras.

2.3.4. Identidad visual

El Gráfico 1 presenta el logotipo del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras.



Gráfico 1. *Logotipo restaurante Sabores sin Fronteras.* Fuente: elaboración propia.

El logotipo de Sabores sin Fronteras está diseñado para atraer a un público de 30 a 45 años interesado en experiencias gastronómicas diversas y culturas internacionales. Presenta una estética elegante y moderna, sugiriendo una experiencia exclusiva y de alto nivel.

El imago tipo se vale del símbolo de un globo terráqueo para simbolizar el concepto de “sin fronteras” y un alcance global. El globo está rodeado por un plato, destacando que la gastronomía es el eje central del concepto.

El texto “Sabores sin Fronteras”, en tipografía *sans serif*, refleja una exploración gastronómica sin limitaciones geográficas. Esta elección tipográfica le dota de un carácter humanista, vanguardista y moderno.

En conjunto, el logotipo transmite un mensaje de gastronomía internacional, con calidad y elegancia como sellos distintivos.

2.4. Promotores del proyecto

Promotor 1: fundadora/ CEO/ directora de marketing.

- Nombre: Natalia García
- Experiencia y habilidades: Tiene una sólida formación académica, graduada en publicidad y en marketing, lo que le capacita para liderar eficazmente las estrategias de la empresa.
- Grado de involucración: Fundadora del restaurante, responsable de la creación del concepto gastronómico, diseño del menú, y supervisión de la cocina.
- Aporte al capital social: Aporta 600.000€ en efectivo y equipo de cocina.
- Participación en la compañía: Obtiene el 50% de la participación en la SRL.

Promotor 2: director financiero

- Nombre: David García
- Experiencia y habilidades: Inversionista con experiencia en finanzas y gestión de negocios.
- Grado de involucración: Inversionista minoritario, aporta capital financiero y brinda asesoramiento en estrategias financieras.
- Aporte al capital social: Aporta 300.000€ en efectivo como inversión.
- Participación en la compañía: Obtiene el 25% de la participación en la SRL.

Promotor 3: directora de operaciones y RRHH

- Nombre: Silvia Pantiga
- Experiencia y habilidades: Empresaria con experiencia en la gestión y administración de restaurantes, enfocada en operaciones y gestión de personal.
- Grado de involucración: Inversionista principal y gerente de operaciones, encargada de la gestión diaria del restaurante, contratación de personal y administración.
- Aporte al capital social: Aporta 300.000€ en efectivo para la inversión inicial.
- Participación en la compañía: Obtiene el 25% de la participación en la SRL.

2.5. Recursos económicos

Para el presente proyecto de creación de un restaurante experiencial que busca ofrecer una experiencia gastronómica única y global, se requiere de una inversión inicial considerable para cubrir diversos aspectos del negocio. A continuación, se expone una estimación realista de los costes iniciales y posibles fuentes de financiamiento:

Ayuda económica disponible para arrancar:

- Inversión para instalaciones y equipamiento: Esto incluye la adquisición de un local, renovaciones o acondicionamiento del espacio, equipamiento de cocina, mobiliario, decoración y otros gastos relacionados con la infraestructura. Esta partida requiere de una inversión de 1.200.850€.
- Inventario inicial: La compra inicial de ingredientes, productos frescos, vinos y otros suministros necesarios para empezar a operar requiere de una inversión de 2.700€. Además, se invierten 3.000€ en aplicaciones informáticas para la operatividad de la empresa.
- Gastos de marketing y publicidad: Para promocionar el restaurante y atraer a clientes, se destina un presupuesto inicial de 43.500€ para actividades de marketing digital, publicidad en redes sociales, etc.
- Salarios y gastos operativos iniciales: Se destinan 602.348€ al salario del personal, mientras que los gastos de operación, como las licencias, están incluidos en la inversión del edificio.

Por tanto, el total estimado para arrancar es de 1.200.000€.

Fuentes de financiamiento:

- Socios:
 - Natalia García aporta 600.000€ suponiendo el 50% del capital.
 - David García 300.000€ suponiendo el 25% del capital.
 - Silvia Pantiga 300.000€ suponiendo el 25% del capital.

Capital social 600.000€ y prima de emisión 600.000€.

- Préstamos: Se solicita un préstamo bancario ENISA de un importe de 75.000€ (Infoautónomos, 2024).
- Ayudas gubernamentales: Se solicita un microcrédito con un valor de 30.000€ para mujeres emprendedoras (Instituto de las Mujeres, s.f.).

Estas ayudas y cantidades brindan una base sólida para el lanzamiento y desarrollo de nuevos proyectos en el sector de la restauración, especialmente para jóvenes emprendedores en Madrid.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

- Realizar un análisis del mercado gastronómico madrileño.
- Identificar las tendencias actuales, las preferencias de los consumidores y la competencia en el ámbito gastronómico madrileño.
- Analizar el público objetivo enmarcado en experiencias de lujo gastronómico madrileño.
- Desarrollar una estrategia clara de posicionamiento para *Sabores sin Fronteras*, atendiendo a una ventaja competitiva específica en el mercado gastronómico madrileño.
- Diseñar un Plan de Marketing que incluya el uso de las redes sociales y el marketing de contenidos.
- Profundizar en la importancia del marketing experiencial en el sector de la restauración.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. Marketing estratégico

A continuación, se llevará a cabo un análisis exhaustivo del restaurante Sabores sin Fronteras, abordando tanto aspectos internos como externos. En el análisis interno, se examinarán los proveedores, los chefs y la estructura organizativa de la empresa. En el análisis externo, se utilizarán herramientas como el modelo Canvas, el análisis PESTEL, el estudio de mercado, el análisis de la competencia y el análisis de las fuerzas de Porter.

4.1.1. Análisis interno y externo de la empresa

4.1.1.1 Análisis interno

En primer lugar, se detallará el análisis interno de la empresa, abarcando aspectos fundamentales para su operación y éxito. Para asegurar la más alta calidad y autenticidad en cada plato, se seleccionarán proveedores especializados que suministrarán al restaurante Sabores sin Fronteras: alimentos, ingredientes, bebidas y productos de limpieza. Estos proveedores se elegirán cuidadosamente para garantizar la frescura, calidad y sostenibilidad de los productos, manteniendo así los estándares del restaurante. En segundo lugar, Sabores sin Fronteras contará con la colaboración de cuatro chefs de renombre, cada uno experto en la cocina de su país de origen. Estos chefs viajarán a Madrid durante una semana para capacitar al equipo de cocina en técnicas y recetas auténticas de sus respectivas culturas gastronómicas. Este enfoque no solo enriquecerá la oferta gastronómica del restaurante, sino que también fomentará un ambiente de aprendizaje continuo y creatividad gastronómica.

Por último, se presentará un organigrama detallado que describirá la estructura interna del restaurante. Este organigrama incluirá los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, desde la dirección hasta el personal de servicio y cocina, asegurando una organización eficiente y una operación fluida en todas las áreas del restaurante.

Con estos elementos, Sabores sin Fronteras se prepara para ofrecer una experiencia gastronómica única e inolvidable, fusionando sabores, culturas y tradiciones de todo el mundo en un solo lugar.

A continuación, se realizará un análisis detallado de la facturación proyectada para el restaurante Sabores sin Fronteras, basado en el ticket medio por persona y en el 50% de la capacidad de ocupación del restaurante durante los turnos de servicio. Este análisis abarcará tanto la facturación de la carta como del menú, y permitirá estimar los ingresos esperados. Más adelante, se indicarán los porcentajes de costes asociados a cada componente del servicio, proporcionando una visión clara y detallada de la rentabilidad potencial del restaurante. Esta información será fundamental para la planificación financiera y operativa, asegurando que los objetivos económicos del restaurante estén alineados con su capacidad de atención y los costes involucrados.

Facturación prevista de la carta (50% carta y 50% menú)

- Ticket medio de carta = 55€ por persona (sin vinos)
 - 10 mesas x 4 personas/ mesa = 20 personas x 55€ = 1.100€ → 1 turno (suponiendo que hay una ocupación del 50%).
 - Martes a jueves, viernes comida (2 turnos): 2 comida y 2 cena → 4 turnos diarios 3 días a la semana y 2 turnos comida viernes = 14 turnos en total. 14 turnos x 1.100€ (turno) = 15.400€
 - Cena viernes (3 turnos), sábado y domingo: 3 comida y 3 cena → 6 turnos diarios = 15 fines de semana. 15 turnos x 1.100€ = 16.500€
- Cada semana los ingresos previstos son 15.400€ + 16.500€ = 31.900€ semanales, habiendo previsto una ocupación del 50%
- 29 turnos a la semana x 20 personas/turno x 52 semanas al año = 30.160 cartas se sirven
- 31.900€ x 52 semanas = 1.658.800€

Facturación prevista del menú (50% carta y 50% menú)

- Ticket medio del menú = 120€ por persona
- 10 mesas x 4 personas/ mesa = 20 personas x 120€ = 2.400€ → 1 turno (suponiendo que hay una ocupación del 50%).
- 1 mesa comunal x 16 personas = 16 personas x 120€ = 1.920€ → 1 turno
- Martes a jueves, viernes comida (2 turnos): 2 comida y 2 cena → 4 turnos diarios
3 días a la semana y 2 turnos comida viernes = 14 turnos en total x 2.400€ = 33.600€
- Cena viernes (3 turnos), sábado y domingo: 3 comida y 3 cena → 6 turnos diarios = 15 fines de semana. 15 turnos x 2.400€ = 36.000€

1 mesa comunal de 16 personas a 120€ persona = 1.920€

Total de turnos = 14 (entre semana) + 15 (fines de semana) = 29

Ingresos = 1.920 x 29 = 55.680€

- Cada semana los ingresos previstos son 31.900€ (menú) + 33.600€ + 36.000€ + 55.680€ = 157.180€ semanales, habiendo previsto una ocupación del 50%
- Anualmente, como hay 52 semanas, 157.180€ x 52 = 8.173.360€
- 29 turnos a la semana x 36 personas/turno x 52 semanas al año = 54.288 menús se sirven.

Costes variables

Se espera que se ajusten anualmente según la variación del IPC, aumentando todos ellos un 2% cada año.

- Coste del menú → 40% de 120€ (precio de venta)
40% x 120 = 48€ coste del menú
- Coste de la carta → 60% de 55€ (precio de venta)
60% x 55 = 33€ coste de la carta

a) Proveedores

En primer lugar, se han seleccionado proveedores de productos frescos: *Frutas Eloy* para verduras y frutas, *Pescaderías Coruñesas* para pescado y *Cárnicas Lyo* para carne, con

una frecuencia de pedido semanal (Frutas Eloy, s.f.; Pescaderías Coruñesas, s.f.; Cárnicas Lyo, s.f.). En segundo lugar, se han elegido proveedores españoles de aliños específicos para cada cocina del restaurante en su primer año: *Oriental Market* para la cocina asiática, *MexGrocer* para la cocina mexicana, *Sosa Ingredients* para la cocina mediterránea y *Rincón Gaucho* para la cocina argentina, con una frecuencia de pedido quincenal (Oriental Market, s.f.; MexGrocer, s.f.; Sosa Ingredients, s.f.; Rincón Gaucho, s.f.). En tercer lugar, se ha seleccionado a *Dialsur* como proveedor de productos básicos como sal, azúcar y aceite, con una frecuencia de pedido mensual (Dialsur, s.f.).

En cuarto lugar, se colaborará con el *Obrador San Francisco* para los postres de los diferentes países, con una frecuencia de pedido semanal. Este acuerdo no será exclusivo, permitiendo al obrador atender a otros clientes, y se le pagará un poco más como incentivo para priorizar los pedidos y asegurar la calidad. Además, Sabores sin Fronteras proporcionará la formación necesaria al personal del obrador para garantizar que los productos cumplan con los estándares del restaurante (Obrador San Francisco, s.f.). En quinto lugar, se ha elegido a *Bodegas Muga* como proveedor nacional de vinos y a *Villa Viniteca* como proveedor de vinos de importación, con una frecuencia de pedido quincenal (Bodegas Muga, s.f.; Villa Viniteca, s.f.). Finalmente, se subcontratará a la empresa *Limpiezas Termy* para la limpieza diaria del local (Termy, s.f.).

La Tabla 1 ofrece una síntesis y clasificación de los proveedores seleccionados para el restaurante Sabores sin Fronteras.

CATEGORÍA	NOMBRE	PRODUCTO	FRECUENCIA DE PEDIDO
Proveedores de productos frescos	Frutas Eloy	Verduras y frutas	Semanal
	Pescaderías Coruñesas	Pescado	
	Cárnicas Lyo	Carne	
Proveedores de aliños	Oriental Market	Aliños y especias	Quincenal
	MexGrocer	Aliños y especias	
	Sosa Ingredients	Aliños y especias	
	Rincón Gaucho	Aliños y especias	
Proveedor de productos básicos	Dialsur	Sal, azúcar, aceite	Mensual
Obrador de postres	Obrador San Francisco	Postres	Semanal
Proveedores de vinos	Bodegas Muga	Vinos nacionales	Quincenal
	Bodega Vila Viniteca	Vinos de importación	
Empresa de limpieza (subcontratar)	Limpiezas Termy	Limpieza	Diaria

Tabla 1. *Proveedores restaurante Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia a partir de las páginas web de los proveedores.

La Tabla 2 muestra una distribución del porcentaje de coste asociado a diferentes categorías de proveedores para el restaurante Sabores sin Fronteras.

CATEGORÍA	% DE COSTE
Proveedores de productos frescos	40%
Proveedores de aliños	10%
Proveedor de productos básicos	10%
Obrador de postres	10%
Proveedores de vinos	20%
Empresa de limpieza (subcontratar)	10%

Tabla 2. *Porcentaje de coste proveedores restaurante Sabores sin Fronteras.* Fuente: elaboración propia.

- Proveedores de productos frescos: Esta categoría representa la mayor proporción del coste total (40%), ya que es un restaurante que prioriza la calidad y frescura de los ingredientes. Los productos frescos son fundamentales para ofrecer platos de alta calidad y mantener la autenticidad gastronómica de las diversas culturas representadas.
- Proveedores de aliños: Los aliños son esenciales para dar sabor y carácter a los platos. Representan el 10% del coste, indicando que, aunque son importantes, no requieren de una inversión tan alta como los productos frescos.
- Proveedor de productos básicos: Esta categoría incluye ingredientes esenciales, pero menos perecederos, como harina, arroz, pasta, etc. Al igual que los aliños, representan el 10% del coste, destacando su importancia en la base de muchas recetas sin ser el foco principal.
- Obrador de postres: Los postres son una parte integral de la experiencia gastronómica, contribuyendo también con el 10% del coste. Este porcentaje asegura que los postres sean de alta calidad y variados, complementando los menús estacionales.

- Proveedores de vinos: Con un 20% del coste, los vinos juegan un papel fundamental en la experiencia del restaurante, ofreciendo maridajes que realzan los sabores de los platos. Esto también sugiere una carta de vinos bien seleccionada y extensa.
- Empresa de limpieza (subcontratar): La limpieza y el mantenimiento del restaurante son vitales para cumplir con las normas sanitarias y ofrecer un ambiente agradable. Subcontratar estos servicios representa un 10% del coste total, asegurando que las instalaciones se mantengan en óptimas condiciones sin cargar al personal del restaurante con tareas adicionales.

Por tanto, la Tabla 2 refleja una distribución equilibrada de los costes, priorizando los productos frescos y los vinos, que son elementos clave para la propuesta de valor del restaurante. Los costes de aliños, productos básicos, postres y limpieza se mantienen en un nivel razonable, garantizando una operación eficiente y de alta calidad.

Además de los proveedores de alimentos, es fundamental contar con una empresa de arquitectura, una de construcción y un estudio de interiorismo y diseño de interiores para asegurar que el restaurante Sabores sin Fronteras tenga un diseño estructural y estético de alta calidad que complemente su propuesta gastronómica.

Para llevar a cabo el proyecto de abrir un nuevo restaurante experiencial en Madrid, rehabilitando un espacio de la Casa de Campo, se requiere la colaboración de especialistas en diversas áreas. A continuación, la Tabla 3 detalla la elección de estos colaboradores:

NOMBRE	ESPECIALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Grupo RIOFRÍO	Arquitectura	Es un estudio de arquitectura con amplia experiencia en el diseño de restaurantes en Madrid y otros puntos de España. Se encargará del diseño estructural y la planificación del espacio, asegurando que cumpla con los códigos de construcción y regulaciones locales
ALKO Reformas	Construcción	Empresa especializada en el desarrollo de todo tipo de reformas, reparaciones y construcción de restaurantes en Madrid. Será responsable de llevar a cabo las obras de reforma, incluyendo albañilería, carpintería, pintura, etc
SRS Studio	Estudio de interiorismo y diseño de interiores	Es un estudio de interiorismo y diseño de interiores en Madrid, especializado en los sectores de restauración, hotelero, retail y residencial. Diseñará el interior del restaurante, seleccionando mobiliario, decoración, iluminación y creando un ambiente coherente con el concepto del restaurante

Tabla 3. *Proveedores seleccionados para el restaurante Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia a partir de Grupo Riofrío (s.f.); Alko Reformas (s.f.); SRS Studio (s.f.).

b) Chefs

Durante el primer año de apertura del restaurante Sabores sin Fronteras, se contará con cuatro chefs de prestigio, cada uno especializado en una cocina diferente en términos geográficos. Estos chefs de renombre serán seleccionados de los cuatro países que ambientarán el restaurante en su primer año. Cada trimestre, uno de estos chefs viajará a Madrid para la inauguración del menú temático. Durante una semana, el chef se alojará en uno de los hoteles más cercanos a la Casa de Campo, concretamente, en el Hotel Acta Madfor. Durante su estancia, el chef proporcionará formación y asesoramiento al equipo de cocina del restaurante, enseñándoles las técnicas y la elaboración de los platos que se emplearán durante ese trimestre. Al finalizar la semana, el chef regresará a su país de origen. Los costos del viaje de ida y de vuelta, así como la estancia en el hotel, serán cubiertos por el restaurante. Este enfoque garantiza que el equipo de cocina de Sabores sin Fronteras reciba formación directa de expertos, asegurando la autenticidad y calidad de los platos ofrecidos.

A continuación, se van a detallar los cuatro chefs que se han seleccionado:

Massimo Bottura: El mejor chef del mundo

Massimo Bottura es un chef italiano reconocido a nivel mundial, propietario del aclamado restaurante *Osteria Francescana* en Módena, Italia. Este restaurante ha sido galardonado con tres estrellas Michelin y ha sido nombrado el mejor del mundo en varias ocasiones (Escrivá, 2023). *Bottura* es conocido por su enfoque innovador y su capacidad para fusionar la tradición gastronómica italiana con la creatividad moderna. Su filosofía incluye romper la tradición para crear nuevas, algo que se refleja en sus platos y metodología de trabajo. Influenciado por su madre y su abuela, *Bottura* aprendió las recetas básicas en su juventud y se inspiró en viajes gastronómicos familiares (Gastronomía 360, 2021a).

Algunos de sus restaurantes son:

- *Osteria Francescana*: Ubicado en el centro histórico de Módena, es famoso por sus platos innovadores como “Las cinco edades del Parmigiano Reggiano” (Poyo, 2018).
- *Francescana at Maria Luigia*: Un proyecto que actúa como una cápsula del tiempo, celebrando más de 30 años de tradición y evolución gastronómica. Aquí se sirven platos icónicos que han definido la carrera de *Bottura* (Escrivá, 2023).
- *Franceschetta58* y *Cavallino*: Otros establecimientos en Módena donde se pueden disfrutar de sus creaciones gastronómicas (Revista Indisa, 2023).

Algunos de sus reconocimientos y premios:

- *Osteria Francescana* ha sido galardonada con tres estrellas Michelin, el máximo reconocimiento en el mundo gastronómico. Además, este restaurante ha ocupado el primer lugar en la lista de “The World’s 50 Best Restaurants” en múltiples ocasiones (Restauración News, 2018).
- El plato “Cinco edades del Parmesano” ha sido galardonado como el “Plato de la Década” en Italia (Gastronomía 360, 2021).
- *Bottura* ha sido nombrado *illy Chef Ambassador* y colabora con *illycaffè* para crear un café personalizado (Revista Indisa, 2023).

Su filosofía y proyectos:

- Creatividad y arte: *Bottura* ha integrado elementos de arte contemporáneo en su cocina, influenciado por su esposa Lara, quien lo introdujo a este mundo. Su plato *Beautiful psychedelic spin painted veal* es un homenaje a *Damien Hirst*.
- Ética y estética: Promueve un sistema alimentario sostenible, respetuoso con los productos y las personas que los producen. Considera que la calidad de las ideas es tan importante como la de los ingredientes.
- *Kitchen Quarantine*: Durante el confinamiento por COVID-19, *Bottura* y su familia compartieron su vida diaria y recetas en Instagram, en una serie de videos que tuvieron gran éxito (Gastronomía 360, 2021).

- *Tortellante*: Una fundación que utiliza la pasta para ayudar a personas con autismo, demostrando su compromiso con iniciativas sociales (Escrivá, 2023).

Massimo Bottura ha dedicado más de 20 años a la gastronomía, destacando por su foco en la sostenibilidad y el uso de residuos alimentarios. Su enfoque no solo radica en la innovación gastronómica, sino también en la ética y la responsabilidad social, como lo demuestra su fundación *Food for Soul*, que lucha contra el desperdicio de alimentos y apoya a comunidades necesitadas. Ha revolucionado platos tradicionales italianos, como su famosa reinterpretación de la sopa de pasta y alubias, llamada “Una compresión de pasta y granos”, y su conocido postre “Ups, se me cayó la tarta de limón”. Su creatividad y perfeccionismo, junto con su trato cálido y humano, lo han consolidado como un referente de la nueva generación de chefs de cocina contemporánea italiana.

En su trayectoria, *Bottura* ha superado desafíos y ha sido incomprendido en su país, pero su persistencia lo ha llevado a la cima del mundo gastronómico. Su legado incluye no solo sus platos innovadores, sino también su impacto cultural y social en la cocina mundial (Martínez, 2020).

Masaharu Morimoto: El maestro de la alta cocina japonesa

Masaharu Morimoto es un chef japonés reconocido a nivel mundial por su habilidad para fusionar las tradiciones gastronómicas japonesas con el paladar occidental. Es conocido por su técnica exquisita y sabores perfectamente equilibrados, lo que lo ha posicionado como uno de los chefs más importantes de la actualidad. *Morimoto* inició su carrera en la cocina tras una lesión que acabó con su carrera de béisbol en Japón. A los 24 años abrió su primer restaurante en Hiroshima. Posteriormente, se trasladó a Estados Unidos para expandir su repertorio gastronómico (Morimoto Napa, s.f.).

Algunos de sus restaurantes son:

- *Morimoto by Sea*: Un nuevo restaurante a bordo del crucero *Nieuw Amsterdam*, ofreciendo platos de inspiración asiática y bebidas exclusivas. Este será el primer restaurante en el mar del chef *Morimoto* (Un Mundo de Cruceros, 2023).
- *Morimoto*: Philadelphia fue la primera ciudad en contar con un restaurante *Morimoto*, seguido de otras ubicaciones como Napa, Waikiki, y Mumbai, cada

una con conceptos variados, desde menús degustación hasta bares de ramen (Morimoto, s.f.).

- *Morimoto Asia*: Ubicado en *Disney Springs*, Orlando, ofrece una experiencia gastronómica panasiática con platos que van desde clásicos americanos - chinos hasta especialidades coreanas, ramen y *sushi* (Guía Michelin, s.f.).
- *Momosan Ramen & Sake*: Un concepto de ramen y bar de *sake* en Nueva York, que presenta la visión moderna de *Morimoto* sobre el ramen tradicional japonés (Morimoto Napa, s.f.).

Algunos de sus reconocimientos y premios:

- *Morimoto* ganó fama como uno de los chefs originales en el programa de televisión “Iron Chef America”, donde destacó por su habilidad y creatividad (OpenTable, 2024).
- El restaurante *Morimoto New York* ha recibido el premio *James Beard Foundation* por “Outstanding Restaurant Design”.
- *Morimoto* ha sido incluido en la lista de “Top 100 Restaurants in the World” de *San Pellegrino* en varias ocasiones (Morimoto Napa, s.f.).

Su filosofía y proyectos:

- Internacionalización: *Morimoto* ha expandido su imperio gastronómico a nivel mundial gracias a su habilidad para integrar los conceptos de sus restaurantes con la cultura y economía locales, como en Mumbai y Nueva Delhi con su concepto *Wasabi* (OpenTable, 2024).
- Ética de trabajo: Se enfoca en hacer sentir a gusto a sus empleados y fomentar el trabajo en equipo para poder satisfacer a sus clientes (Navarrete, 2019).
- Innovación gastronómica: A pesar de los desafíos, continúa innovando en sus restaurantes y adaptando su menú a las preferencias locales, como en el caso de los menús vegetarianos en India (OpenTable, 2024).

Enrique Olvera: El chef de la cocina mexicana contemporánea

Enrique Olvera es uno de los chefs más destacados de México, reconocido por su habilidad para reinventar la cocina mexicana tradicional con un enfoque moderno y sofisticado. Formado en el *Culinary Institute of America* en Nueva York, Olvera abrió su primer restaurante, *Pujol*, a los 24 años, y desde entonces ha expandido su imperio gastronómico con varios establecimientos exitosos tanto en México como en Estados Unidos (PI Hospitality Academy, s.f.).

Algunos de sus restaurantes son:

- *Pujol*: Fundado en el 2000 en la Ciudad de México, es uno de los mejores restaurantes del mundo, ocupa la posición 5 del ranking “The World’s 50 Best Restaurants 2022” y reconocido como el mejor de Norteamérica. Su plato estrella es el “Mole Madre”, madurado durante 2500 días (El Financiero, 2022).
- *Cosme*: Abierto en Nueva York en 2014, es uno de los restaurantes más populares de la ciudad. Ha recibido elogios por su cocina innovadora y actualmente se encuentra en el número 69 del ranking mundial (CCGS, 2023).
- *Atla Noho*: También en Nueva York, ofrece una experiencia gastronómica más casual que *Cosme*.
- *Damian*: Abierto en Los Ángeles, California, en 2019, ha sido elogiado por su cocina innovadora (CCGS, 2023).
- *Jerónimo*: Próximo a abrir en Madrid, es el primer restaurante de Olvera en Europa. La propuesta gastronómica busca tender puentes entre México y España, reinterpretando raíces mexicanas con ingredientes y técnicas comunes a ambas cocinas (Siete Caníbales, 2022).

Algunos de sus reconocimientos y premios:

- Ha recibido numerosos premios internacionales y reconocimientos, incluyendo la Medalla de Oro de la *Société Culinaire Philanthropique* de Nueva York y el *M.K. Fisher Award*. Su restaurante *Cosme* en Nueva York fue reconocido como el

mejor restaurante de la ciudad por *The New York Times* en 2015. *Cosme* ha atraído a una clientela de alto perfil, incluida la pareja presidencial de Estados Unidos.

- Su restaurante Pujol ha sido consistentemente clasificado en la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo (El Financiero, 2022). Además, ha sido nombrado el mejor restaurante de México y ha recibido el premio a la hospitalidad “Art of Hospitality” según la lista de “Latin America's 50 Best Restaurants”.
- Premios nacionales: Enrique Olvera ha recibido numerosos galardones en México, incluyendo el premio a la “Cocina de Autor” y “Premio al joven restaurantero” de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. También fue nombrado una de las 10 figuras internacionales de la industria gastronómica en 2010 por *Starchefs.com* (Gobierno de México, 2016).

Su filosofía y técnicas gastronómicas:

- Innovación y tradición: Enrique Olvera busca reinventar la cocina mexicana utilizando técnicas modernas y experimentando con ingredientes tradicionales. Se basa en una profunda comprensión de la tradición gastronómica mexicana combinada con una sensibilidad contemporánea (CCGS, 2023).
- Sostenibilidad: Olvera enfatiza la sostenibilidad en sus restaurantes, no solo en términos ambientales, sino también en la cultura laboral, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Gastronomía 360, 2021b).

Francis Mallmann: El maestro de la cocina al fuego

Francis Mallmann es un chef argentino reconocido internacionalmente por su dominio de la cocina al fuego y su estilo rústico y elegante. Nació en 1956 en Acassuso, Buenos Aires, comenzó su carrera gastronómica en Bariloche y luego se trasladó a París donde se formó en la cocina francesa clásica junto a renombrados chefs como *Paul Bocuse*. Al regresar a Argentina, abrió su propio restaurante en Palermo, Buenos Aires, y gradualmente se inclinó hacia una cocina rústica y al fuego (Gourmand Place, s.f.).

Mallmann es conocido por su estilo único, que combina técnicas ancestrales con un toque moderno, y por su pasión por la cocina al aire libre, utilizando fuegos abiertos en diversas

locaciones sorprendentes, desde las nieves patagónicas hasta frente a la Catedral de *Notre Dame* en París (El Gourmet, s.f.).

Algunos de sus restaurantes son:

- Garzón: Ubicado en Uruguay, se encuentra en una antigua casona de ladrillos. Garzón es famoso por su cocina rústica y el uso intensivo del fuego en sus preparaciones. Es considerado uno de los 10 restaurantes del mundo a los que vale la pena viajar según *The New York Times* (Restaurante Garzón, s.f.).
- Fuegos de *Apalta*: Situado en la región vinícola de Colchagua, Chile, combina la cocina al fuego de *Mallmann* con los vinos de la bodega Montes (El Gourmet, s.f.).
- Los Fuegos: Se encuentra en Miami y, al igual que los otros, utiliza el fuego como elemento central en sus preparaciones (Gourmand Place, s.f.).
- Patagonia Sur: Ubicado en el barrio de La Boca en Buenos Aires, destaca por su enfoque en la cocina tradicional argentina con un énfasis en el uso del fuego. Es conocido por su ambiente íntimo y sus platos que celebran los ingredientes locales y las técnicas de cocina rústica (Gourmand Place, s.f.).
- 1884: Ubicado en Mendoza, Argentina, se encuentra en una bodega y ofrece una experiencia gastronómica única que combina la cocina al fuego de *Mallmann* con vinos de la región. Ha sido incluido en la lista de los 50 mejores restaurantes de América Latina y es reconocido por su ambiente elegante y sus platos sofisticados (Gourmand Place, s.f.).

Algunos de sus reconocimientos y premios:

- En 1995, *Mallmann* fue galardonado con el *Grand Prix del'Art de la Cuisine* por la Academia Internacional de Gastronomía, reconociendo su contribución a la cocina global (Gourmand Place, s.f.).
- Su restaurante 1884 en Mendoza fue incluido en la lista de los 50 mejores de América Latina por la revista *Restaurant* en 2013 (Gourmand Place, s.f.).
- Ha participado en diversos programas televisivos como “Los fuegos con Francis Mallmann” y “Los fuegos en París”, donde muestra su habilidad para cocinar en entornos extremos y espectaculares (El Gourmet, s.f.).

- *Chef's table: Mallmann* fue presentado en un episodio de la serie de Netflix “Chef's Table” donde se destacó su estilo único y su pasión por la cocina al aire libre (El Periódico, 2023).

Su filosofía y técnicas gastronómicas:

- **Cocina al fuego:** *Mallmann* es conocido como el “rey del fuego” debido a su maestría en la utilización del fuego para cocinar. Utiliza diversas técnicas, como el asado a la parrilla, la cocción en horno de barro y el ahumado, para resaltar los sabores naturales de los ingredientes (El Periódico, 2023).
- **Simplicidad y pureza:** La cocina de *Mallmann* se caracteriza por su simplicidad, enfocándose en la calidad de los ingredientes y las técnicas tradicionales. Prefiere no ocultar los sabores naturales con procesos complejos (Gourmand Place, s.f.).
- **Sobremesa y compañerismo:** *Mallmann* valora la sobremesa y el tiempo compartido con amigos y familiares después de una comida. Cree que estos momentos son tan importantes como la comida en sí (El Litoral, 2024).
- **Independencia y creatividad:** *Mallmann* prefiere no recibir estrellas Michelin, ya que cree que estas generan monotonía y presión. Él valora la libertad creativa y la conexión con la naturaleza por encima del reconocimiento formal (La Nación, 2023).

La Tabla 4 sintetiza los chefs especialistas desarrollados:

CHEF	PAÍS	DESCRIPCIÓN	RESTAURANTES	PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS
Massimo Bottura	Italia	Reconocido como uno de los mejores chefs del mundo, conocido por su enfoque innovador y su capacidad para fusionar la tradición gastronómica italiana con la creatividad moderna.	Osteria Francescana Francescana at Maria Luigia Franceschetta58 y Cavallino	Tres Estrellas Michelin Plato de la Década illy Chef Ambassador
Masaharu Morimoto	Japón	Uno de los chefs japoneses más prestigiosos de América reconocido a nivel mundial por su habilidad para fusionar las tradiciones gastronómicas japonesas con el paladar occidental. Es conocido por su técnica exquisita y sabores perfectamente equilibrados.	Morimoto by Sea Morimoto Morimoto Asia Momosan Ramen & Sake	Iron Chef America James Beard Foundation Top 100 Restaurants in the World
Enrique Olvera	México	Reconocido por su habilidad para reinventar la cocina mexicana tradicional con un enfoque moderno y sofisticado.	Pujol Cosme Atla Noho Damia Jerónimo	Premios internacionales: Medalla de Oro de la <i>Société Culinaire Philanthropique</i> de Nueva York y el <i>M.K. Fisher Award</i> Top 50 del Mundo (Pujol). Premio “Art of Hospitality” Premios nacionales: “Cocina de Autor” y “Premio al joven restaurantero”
Francis Mallmann	Argentina	Reconocido internacionalmente por su dominio de la cocina al fuego y su estilo rústico y elegante. Comenzó su carrera en Bariloche y luego se trasladó a París para formarse en la cocina francesa clásica con renombrados chefs como Paul Bocuse. Es conocido por su pasión por la cocina al aire libre, utilizando fuegos abiertos en diversas locaciones sorprendentes.	Garzó Fuegos de Apalta Los Fuegos Patagonia Sur 1884	Grand Prix de l'Art de la Cuisine Top 50 de América Latina (1884) Programas televisivos: “Los fuegos con Francis Mallmann” y “Los fuegos en París”, Chef's Table

Tabla 4. *Chefs especialistas seleccionados para el restaurante Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

Los chefs *Massimo Bottura*, *Masaharu Morimoto*, *Enrique Olvera* y *Francis Mallmann* representan lo mejor de la gastronomía mundial, cada uno aportando un enfoque único y revolucionario a la cocina. Estos chefs no solo han alcanzado la cumbre de sus respectivas carreras, sino que también han transformado la manera en que el mundo percibe y disfruta la alta cocina, cada uno dejando un legado duradero en la gastronomía internacional.

c) Organigrama

El éxito del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras radica no solo en la creatividad y calidad de sus platos, sino también en la estructura organizativa diseñada para asegurar una operación eficiente y cohesiva. Por ello, su organigrama refleja el compromiso del restaurante con la excelencia y la innovación. Cada miembro del equipo desempeña un papel fundamental en la creación de una experiencia gastronómica memorable para los clientes. Desde la dirección general hasta el equipo de cocina y el personal de servicio, todos colaboran estrechamente para mantener los altos estándares que definen al restaurante.

A continuación, se presenta una visión detallada del organigrama de Sabores sin Fronteras, destacando las funciones y responsabilidades de cada departamento. Este enfoque organizado y colaborativo es fundamental para lograr el objetivo de proporcionar una experiencia gastronómica inolvidable a cada uno de sus comensales.

La Figura 1 presenta el organigrama interno de la empresa Sabores sin Fronteras.

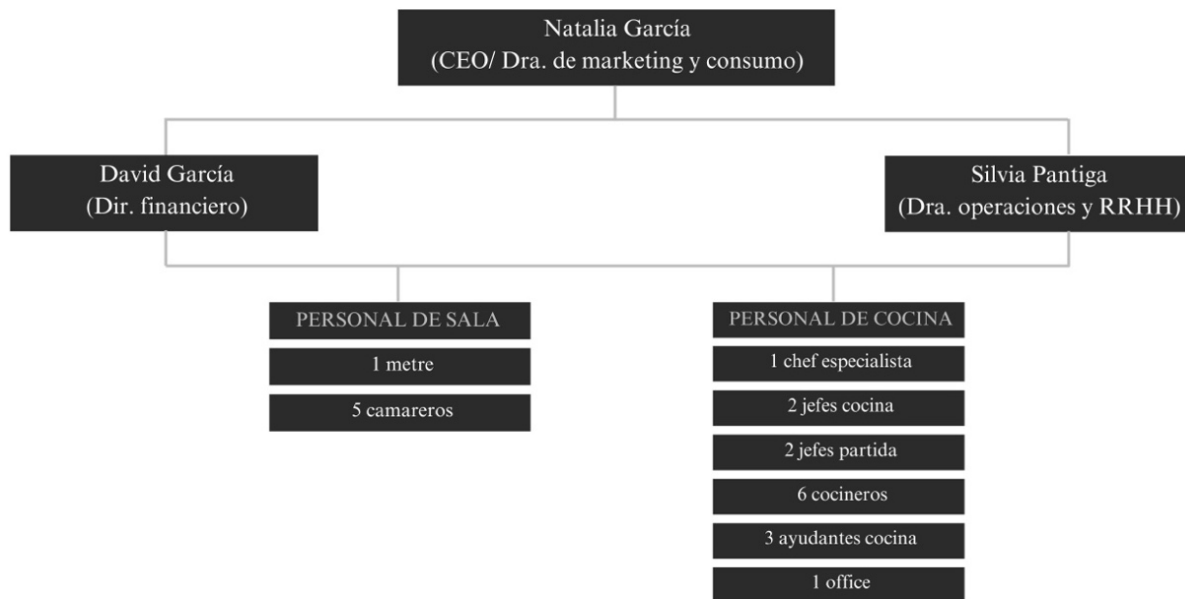


Figura 1. *Organigrama de la empresa*. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen las responsabilidades de cada uno dentro del restaurante:

1. Natalia García (Fundadora/ CEO / directora de marketing):

Como CEO, lidera la visión estratégica de la empresa, asegurando que todas las operaciones se alineen con los objetivos de marketing y la experiencia del cliente. En su rol como directora de marketing y consumo, desarrolla estrategias innovadoras para atraer y retener clientes, supervisando la creación de experiencias únicas que distinguen al restaurante en el mercado y fomentan la fidelidad.

También es responsable de diseñar la experiencia del cliente, en colaboración con el chef especialista, creando una atmósfera inmersiva y coherente con el concepto del establecimiento. Se asegura de que todos los elementos visuales, desde la decoración hasta la presentación de los platos, estén en perfecta armonía. Además, trabaja estrechamente con el equipo de cocina y servicio para garantizar que la narrativa y la experiencia ofrecida sean consistentes y memorables para los clientes.

2. David García (director financiero):

David se encarga de la gestión financiera del restaurante, asegurando una asignación eficiente de los recursos para maximizar los ingresos y minimizar los costes. Por lo tanto, colabora estrechamente con Natalia para garantizar que las estrategias de marketing sean rentables y contribuyan al crecimiento financiero de la empresa.

3. Silvia Pantiga (directora de operaciones y recursos humanos):

Silvia supervisa las operaciones diarias del restaurante, asegurándose de que todo funcione sin contratiempos para ofrecer una experiencia memorable a los clientes. Se encarga de la gestión de recursos humanos, incluyendo la contratación, formación y desarrollo del personal, para garantizar un equipo altamente capacitado y motivado. Además, gestiona las compras internacionales, asegurando que el restaurante cuente con los mejores ingredientes y productos disponibles.

4. Personal de sala (1 metre, 5 camareros):

El personal de sala de Sabores sin Fronteras está compuesto por un equipo dedicado a brindar un servicio atento y personalizado a cada cliente. Su objetivo principal es asegurar que los clientes se sientan bienvenidos, cómodos y satisfechos durante toda su visita al restaurante. A continuación, se detallan las funciones específicas de cada miembro del equipo de sala:

- Metre: es el responsable de recibir a los clientes a su llegada, guiarlos hasta sus mesas asignadas y hacer recomendaciones sobre la carta. Su papel es fundamental para crear una primera impresión positiva y gestionar las reservas y la disposición de las mesas. Además, deberá supervisar el trabajo de los camareros, asegurarse de que el servicio se desarrolla sin problemas y manejar cualquier solicitud o queja de los clientes de manera eficiente.

- Camareros: se encargan de servir los platos y bebidas a los comensales, asegurándose de que todo esté según las expectativas del cliente. También son responsables de atender cualquier necesidad adicional que los clientes puedan tener durante su visita. Además, tendrán que mantener la limpieza y el orden en el local, ayudar a preparar las mesas antes del servicio y colaborar con la cocina para garantizar que los pedidos se manejen de manera eficiente y puntual.

5. Personal de cocina (1 chef especialista, 2 jefes de cocina, 2 jefes de partida, 6 cocineros, 3 ayudantes de cocina y 1 office):

El equipo de cocina es fundamental para garantizar la calidad de la experiencia gastronómica en Sabores sin Fronteras. A continuación, se detallan las funciones específicas de cada miembro del personal de cocina:

- Chef especialista: tiene la responsabilidad de enseñar al resto del equipo de cocina, durante una semana, enfocado en los platos específicos del país en cuestión. Lidera la creación de cartas y menús innovadores y la preparación y diseño de platos de alta calidad.
- Jefes de cocina: dirigen y supervisan todas las actividades en la cocina, garantizando que todo funcione correctamente y que cada miembro del equipo cumpla con sus tareas de manera eficiente. Son responsables de la coordinación y la fluidez en el servicio de cocina.
- Jefes de partida: responsables de asistir al jefe de cocina en la gestión de las diferentes secciones de la cocina. Cada jefe de partida se especializa en una sección específica, ya sea platos calientes, platos fríos o postres. Su labor se centra exclusivamente en su zona asignada de la cocina, asegurando la preparación y presentación adecuada de los platos, manteniendo los estándares de calidad y colaborando con el equipo para un servicio eficiente y coordinado.
- Cocineros: bajo las indicaciones de los jefes, se encargan de cocinar y diseñar los platos. Su labor es fundamental para mantener la calidad y creatividad en cada plato servido.
- Ayudantes de cocina: Trabajan junto a los cocineros para garantizar que los platos se preparen con precisión y se sirvan de manera oportuna. Asisten en la preparación de ingredientes y ayudan a mantener el orden y la limpieza de la cocina.
- Office: se encarga de lavar todos los utensilios, vajillas y equipos de cocina, asegurando que estén limpios y disponibles para el equipo. Además, mantiene la cocina y las áreas de preparación ordenadas y limpias, cumpliendo con los estándares de higiene. También organiza y prepara los utensilios y equipos necesarios para que los jefes de cocina y cocineros puedan trabajar de manera eficiente.

El organigrama interno de Sabores sin Fronteras refleja una estructura organizativa clara y eficiente, esencial para el éxito del restaurante. Cada miembro del equipo tiene roles y responsabilidades bien definidos, lo que contribuye a crear una experiencia gastronómica excepcional. Esta organización permite al restaurante mantener altos estándares de excelencia y creatividad, asegurando que cada integrante del equipo contribuya al mantenimiento y mejora constante de la calidad del servicio ofrecido.

En Sabores sin Fronteras, la calidad del servicio y la experiencia gastronómica de los clientes son las principales prioridades. Para mantener estos altos estándares, es fundamental ajustar la cantidad de personal según la demanda que varía entre semana y durante los fines de semana y festivos. Durante los días laborables, la afluencia de clientes es moderada, lo que requiere un equipo operativo eficiente pero justo. Sin embargo, los fines de semana y festivos, cuando el volumen de clientes aumenta significativamente, es necesario contar con un personal adicional para asegurar que cada comensal reciba la atención y el servicio esperado. Esta flexibilidad en la gestión del personal es fundamental para optimizar recursos y garantizar una experiencia satisfactoria.

El restaurante Sabores sin Fronteras tiene el siguiente horario de apertura:

- Lunes: Cerrado
- De martes a viernes: Abierto de 14:00 a 16:30 y de 20:00 a 23:30 horas
- Sábados y domingos: Abierto de 12:30 a 16:30 y de 20:00 a 00:30 horas

Los días festivos seguirán el mismo horario que los fines de semana.

La organización de los turnos del personal es la siguiente:

- Entre semana (martes a viernes comida): 2 turnos para la comida y 2 turnos para la cena.
- Viernes cena, sábado, domingo: 3 turnos para la comida y 3 turnos para la cena.

Esta distribución permite una cobertura eficiente de los horarios de servicio, asegurando que haya suficiente personal durante los períodos de mayor demanda para ofrecer una experiencia gastronómica de alta calidad.

Para asegurar un servicio eficiente y mantener la calidad de la experiencia gastronómica, se ha establecido la siguiente distribución del personal:

PERSONAL DE SALA	PERSONAL DE COCINA
1 metre: Presente en todo momento, entre semana, fines de semana y festivos.	1 chef especialista: Viene del país de origen de la cocina presentada y enseña al resto del equipo de cocina
5 camareros: Entre semana: 4 camareros Fines de semana y festivos: Se añade 1 camarero, siendo un total de 5.	2 jefes de cocina: Entre semana: 1 jefe de cocina supervisa las actividades. Fines de semana y festivos: Se añade otro jefe de cocina, siendo un total de 2.
	2 jefes de partida: Entre semana: 1 jefe partida para la zona de platos calientes. Y otro, para la zona de platos fríos y postres. Fines de semana y festivos: Se mantienen los 2.
	6 cocineros: Entre semana: 2 cocineros, uno para turno de comida y otro para cena. Fines de semana y festivos: 4 cocineros, divididos en 2 turnos de comida y 2 de cena.
	3 ayudantes de cocina: Entre semana: 1 ayudante de cocina que apoya en las tareas diarias. Fines de semana y festivos: Se añaden 2 ayudantes adicionales, siendo un total de 3 ayudantes de cocina.
	1 office: Entre semana: 1 office se encarga de la limpieza y orden de la cocina.

Tabla 5. *Reparto de personal por días de la semana.* Fuente: elaboración propia.

Esta estructura organizativa flexible permite a Sabores sin Fronteras adaptarse a las variaciones en la demanda, garantizando que siempre haya suficiente personal para ofrecer un servicio excepcional y una experiencia gastronómica de alta calidad a todos los clientes.

d) Ubicación

La Casa de Campo, situada en Madrid, es uno de los espacios verdes más grandes y emblemáticos de la ciudad, con una extensión de más de 1.722 hectáreas. Este gran parque urbano, que originalmente fue un coto de caza real, ofrece una amplia variedad de actividades recreativas y naturales, convirtiéndose en un lugar atractivo tanto para residentes como para turistas. Dentro de la Casa de Campo, los visitantes pueden disfrutar de instalaciones como el Parque de Atracciones, el Zoo Aquarium, diversos lagos, áreas de picnic, rutas de senderismo y ciclismo, además de numerosos espacios deportivos y de entretenimiento (Turismo Madrid, 2024).

La Figura 2 presenta la Casa de Campo que albergará el nuevo restaurante experiencial Sabores sin Fronteras.



Figura 2: *Imagen de la Casa de Campo*. Fuente: Turismo Madrid (2024).

La importancia y el atractivo de la Casa de Campo radican en su capacidad para proporcionar un entorno ideal para el ocio al aire libre, enriquecido con elementos culturales e históricos. Según una propuesta mencionada por el diario ABC, hay planes para rehabilitar los pabellones históricos dentro de la Casa de Campo, añadiendo valor cultural y funcional al parque (ABC, 2023). Esto refleja una tendencia creciente hacia la revalorización de espacios históricos para usos modernos, como restaurantes y centros de ocio, que no solo preservan el patrimonio cultural, sino que también ofrecen nuevas experiencias gastronómicas y recreativas a los visitantes. Además, El Mundo destaca la rica oferta gastronómica y de ocio en la Casa de Campo, destacando cómo la integración de nuevos restaurantes y espacios gastronómicos en este entorno natural ha revitalizado la zona. Esto atrae a un público diverso que busca combinar ocio y gastronomía en un solo lugar (Muñoz, 2021).

Por lo tanto, la propuesta para la creación del nuevo restaurante experiencial Sabores sin Fronteras, que implica la rehabilitación de un espacio dentro de la Casa de Campo, puede ser un acierto y es viable, dadas las consideraciones expuestas anteriormente y el atractivo del parque tanto para residentes como para turistas.

También, esta iniciativa se alinea con varias tendencias actuales: la creciente demanda de experiencias gastronómicas únicas puede ser satisfecha por un restaurante en este entorno rural, que ofrece una experiencia distintiva y memorable. Además, Madrid, siendo una ciudad muy visitada, presenta una oportunidad para atraer turistas que buscan

experiencias auténticas fuera del centro urbano, contribuyendo así al desarrollo económico local. El entorno rural de la Casa de Campo permite el acceso a ingredientes frescos y locales, mejorando la calidad de la comida y la experiencia gastronómica, mientras que el ambiente natural añade valor estético y emocional. Al rehabilitar un espacio existente, se fomenta el turismo sostenible y se evita la construcción nueva, reduciendo el impacto ambiental.

Cabe destacar que, colaborar con la Comunidad de Madrid establecería una relación positiva con las autoridades locales, facilitando permisos y promoción. Finalmente, la apertura de este restaurante podría diversificar las fuentes de ingresos en la zona rural, proporcionando oportunidades de empleo y ayudando a revitalizar la economía local.

Por tanto, la rehabilitación de un espacio dentro de la Casa de Campo para abrir un nuevo restaurante experiencial sería una decisión estratégica y viable, aprovechando las tendencias actuales y el atractivo de este emblemático parque para ofrecer una experiencia gastronómica única y memorable.

A continuación, la Figura 3, muestra la ubicación de la Casa de Campo en Madrid a través de Google Maps, destacando su extensión.

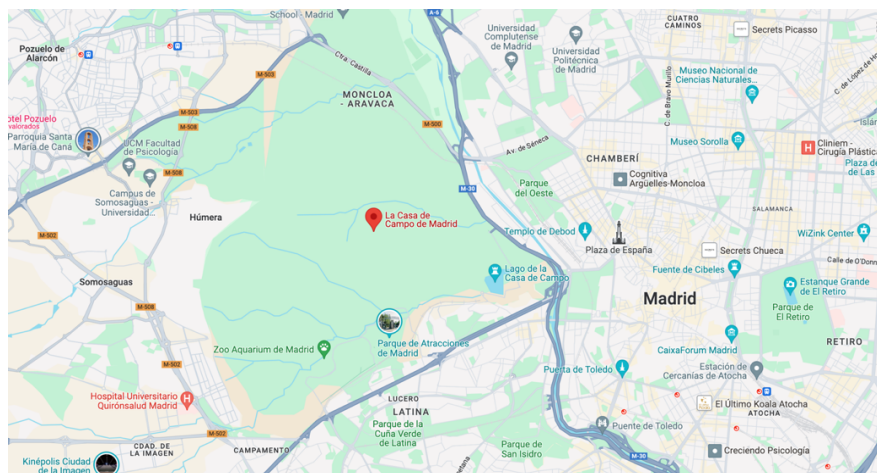


Figura 3: *Localización Casa de Campo*. Fuente: Google Maps (s.f.).

Dentro de la Casa de Campo, Sabores sin Fronteras se ubicará junto a otros restaurantes alrededor del lago, ofreciendo vistas panorámicas, tal y como se muestra en la Figura 4.



Figura 4: *Localización del restaurante*. Fuente: Google Maps (s.f.).

La Figura 5 presenta la ruta de la Casa de Campo, ofreciendo una visión general.

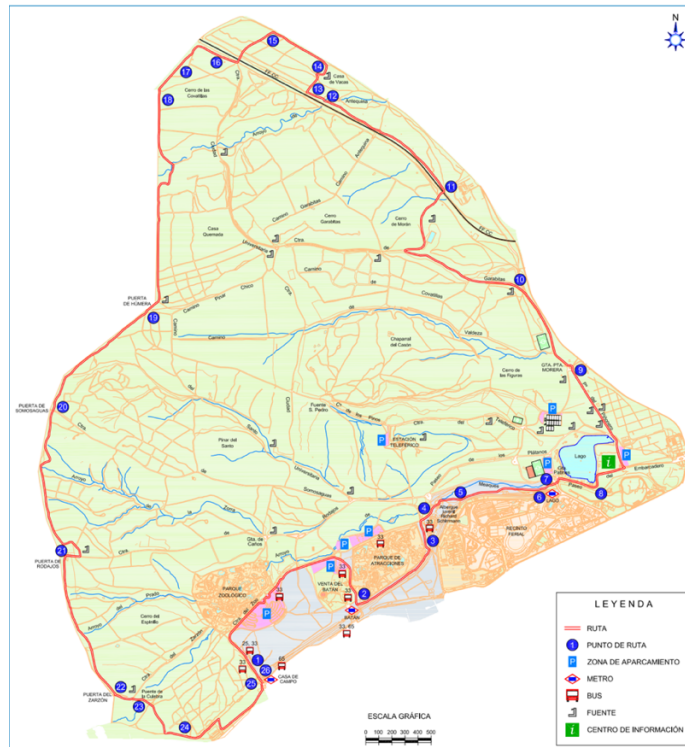


Figura 5: *Ruta Casa de Campo*. Fuente: Ayuntamiento de Madrid (s.f.a).

La Figura 6 muestra el espacio destinado para la reforma y diseño del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras, presentado desde dos perspectivas distintas.



Figura 6: *Local del restaurante Sabores sin Fronteras*. Fuente: López (2018).

e) Lienzo de Canvas

El lienzo de Canvas de Sabores sin Fronteras desglosa los elementos clave que sustentan esta propuesta única. Proporciona una visión integral de cómo el restaurante planea atraer, satisfacer y fidelizar a su público objetivo a través de la segmentación de clientes, la propuesta de valor, los canales de comunicación y las fuentes de ingresos. Este esquema detallado del lienzo de Canvas servirá como guía estratégica para la implementación y el éxito continuo de Sabores sin Fronteras.

La Figura 7 sintetiza el lienzo de Canvas de Sabores sin Fronteras:



Figura 7: *Lienzo de Canvas Sabores sin Fronteras*. Fuente: Elaboración propia.

El lienzo de Canvas de Sabores sin Fronteras destaca por su enfoque en proporcionar una experiencia gastronómica única que combina la autenticidad cultural y la alta cocina con una propuesta inmersiva sensorial. Los recursos clave, como la rotación estacional de chefs nativos y el uso de tecnología avanzada, aseguran que cada visita ofrezca novedad y calidad superior.

Las actividades y relaciones con los clientes están diseñadas para maximizar la personalización y la fidelización, ofreciendo eventos temáticos y programas de lealtad que fomentan la repetición de visitas. Los canales de comunicación y distribución, centrados en la interacción directa a través del restaurante físico, reservas telefónicas y una página web, permiten un control óptimo de la calidad del servicio.

En cuanto a los socios clave, Sabores sin Fronteras se apoya en una red diversificada de proveedores y colaboradores estratégicos que garantizan la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La estructura de costes se orienta a la inversión en personal altamente capacitado y tecnología avanzada, mientras que las fuentes de ingresos diversificadas, como las ventas directas y los eventos especiales, aseguran una base económica sólida.

En conclusión, el lienzo de Canvas de Sabores sin Fronteras muestra una propuesta de valor sólida y bien articulada que se diferencia por su enfoque en la autenticidad y la experiencia sensorial completa. Su modelo de negocio está cuidadosamente estructurado para atraer y retener a un segmento de clientes específicos, asegurando tanto la rentabilidad como la sostenibilidad a largo plazo.

4.1.1.2 Análisis externo

A continuación, se va a realizar un análisis PESTEL para evaluar el entorno externo en el que operará el nuevo restaurante experiencial Sabores sin Fronteras. Este análisis examina factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en el éxito del restaurante. Al comprender estos factores, se podrán identificar tanto las oportunidades como los desafíos que podrían afectar el funcionamiento y crecimiento del negocio en el dinámico mercado madrileño.

Análisis PESTEL

- Político

Registro de industrias agrarias y alimentarias: Para restaurantes que procesen alimentos, es necesario inscribirse en este registro, gestionado por la Comunidad de Madrid. Aunque no todos los restaurantes deben inscribirse, es importante verificar si la actividad que se quiere desarrollar encaja en los criterios (Comunidad de Madrid, 2024a; 2024b).

Políticas de comercio internacional y acuerdos comerciales: Para operar en un restaurante experiencial en la Comunidad de Madrid, es esencial comprender cómo las políticas de comercio internacional y los acuerdos comerciales pueden impactar en el negocio, especialmente en términos de importación de ingredientes, vinos, y otros productos que pueden ser fundamentales para ofrecer una experiencia auténtica y de alta calidad (Consejo de la Unión Europea, s.f.; Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, s.f.a).

Recientemente, las tensiones políticas entre España y Marruecos han afectado a las relaciones comerciales entre ambos países. Este conflicto ha tenido un impacto directo en el aprovisionamiento de productos, especialmente aquellos que se importan desde

Marruecos. La inestabilidad en estas relaciones puede llevar a retrasos en la entrega de suministros y aumentar los costes de importación, afectando a la disponibilidad y al precio de ingredientes clave utilizados en el restaurante.

Políticas de la Unión Europea (UE): España, como miembro de la UE, se beneficia de políticas de comercio comunes que facilitan la importación y exportación dentro del mercado único. Siguiendo los datos del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (s.f.b), Unión Europea (s.f.a):

- Arancel cero: Para productos importados de otros países miembros de la UE, lo que significa que no se aplican aranceles adicionales a estos bienes.
- Normativas comunes: Respecto a seguridad alimentaria, etiquetado y trazabilidad que aseguran la calidad de los productos dentro de toda la UE.

Acuerdos comerciales de la UE: La Unión Europea administra sus relaciones comerciales con países no miembros a través de una serie de acuerdos comerciales. Estos acuerdos están diseñados para ampliar las oportunidades comerciales y eliminar las barreras al comercio, lo cual es fundamental para fomentar un crecimiento económico sostenido y la generación de empleo. Como resultado, estos tratados pueden influir significativamente en las operaciones de un restaurante en Madrid, al afectar tanto a la importación de insumos como a las condiciones económicas generales.

Entre los diversos tipos de acuerdos comerciales existentes, destacamos los siguientes que vienen detallados en Unión Europea (s.f.b):

- Acuerdos de Libre Comercio (ALC): facilitan la importación de productos específicos de países externos a la UE en condiciones ventajosas, incluyendo a menudo tarifas reducidas o la eliminación completa de aranceles. Esto es relevante para restaurantes que buscan ofrecer una experiencia gastronómica única, permitiéndoles acceder a ingredientes exóticos, vinos selectos y otros productos *gourmet* a precios competitivos. Además, estos acuerdos fomentan una apertura mutua de mercados tanto con naciones desarrolladas como con economías emergentes, otorgando acceso preferencial que beneficia a ambas partes.

- Acuerdos de Protección (AP): fundamentales para los restaurantes comprometidos con ofrecer productos auténticos y de alta calidad, protegen las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas. Esenciales para asegurar que los consumidores disfruten de productos naturales y certificados, como ciertos vinos y quesos selectos. Al resguardar la autenticidad y la procedencia de estos productos, los restaurantes pueden proporcionar experiencias gastronómicas auténticas y enriquecedoras.

Ejemplo de acuerdo comercial, Japón: El acuerdo comercial entre la UE y Japón entró en vigor en febrero de 2019. Ambas partes firmaron un protocolo que incluía disposiciones sobre flujos transfronterizos de datos. Una vez que Japón ratifique el acuerdo, podrá entrar en vigor (Unión Europea, s.f.d).

Normativas específicas de importación

- Controles sanitarios y fitosanitarios: Importar productos alimenticios de fuera de la UE implica cumplir con estrictos controles sanitarios para asegurar que cumplen con las normas de seguridad alimentaria de la UE. Esto puede requerir procesos de certificación y documentación adicional (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, s.f.).

Acuerdo sobre el Brexit. Siguiendo los datos del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (s.f.c):

- Relaciones comerciales UE - Reino Unido: Tras el Brexit, las nuevas regulaciones y aranceles pueden afectar a la importación de productos del Reino Unido. Los restaurantes que dependen de proveedores británicos para ciertos ingredientes o bebidas deben estar al tanto de los cambios y cómo podrían afectar los costos y la disponibilidad.
- Económico

Variaciones en los precios de los alimentos y en la demanda del consumidor

- Impacto en el modelo de negocio: Las fluctuaciones en los precios de los ingredientes pueden afectar significativamente a los costes operativos y, en consecuencia, a los márgenes de beneficio del restaurante. Es esencial una gestión eficiente de los costes y la capacidad de ajustar los precios de la carta y del menú sin comprometer la satisfacción del cliente es esencial (Banco de España, 2022).

Ciclos económicos y tendencias de consumo. El *Informe de Situación de la Economía Española 2023* elaborado por el Ministerio de Hacienda y Función Pública (2023), destaca los siguientes puntos:

- Impacto en el modelo de negocio: Los ciclos económicos influyen en las tendencias de consumo y, por tanto, en la rentabilidad del restaurante. En períodos de recesión, los consumidores tienden a reducir el gasto en comidas fuera de casa, lo que requiere que el restaurante adapte su oferta y estrategias de marketing para atraer a los clientes.
- Situación económica actual: Según los datos más recientes, la economía española no está en recesión. De hecho, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, tal como se destaca en el *Informe de Situación de la Economía Española en 2023*, que presenta varios aspectos clave del crecimiento y desarrollo económico del país.

En 2022:

- Crecimiento del PIB: La economía española mostró un crecimiento significativo, con un aumento del PIB real del 5,8%. Este crecimiento indica una sólida recuperación tras la crisis de la COVID-19.

En 2023:

- Crecimiento económico: El PIB de España superó sus niveles pre - pandemia a mediados de 2023, con un crecimiento del 3,4% interanual, destacándose por su desempeño comparativamente más significativo que otros grandes países de la Eurozona.

- Mercado laboral: El empleo alcanzó niveles históricos con una tasa de paro que descendió al 11,8%, la más baja desde 2008. Hubo una disminución de la temporalidad y un crecimiento significativo en sectores de alta tecnología e I+D. En septiembre de 2023, los salarios nominales habían subido un 4,3%, aunque la tasa de desempleo había aumentado ligeramente al 11,8%.
- Inversión y consumo: La inversión se mantuvo fuerte y estable, apoyada por la confianza empresarial y el impulso de los fondos europeos del Plan de Recuperación. El consumo privado, aunque moderado en los últimos meses de 2023, fue respaldado por la mejora en el empleo y el incremento de los salarios reales.
- Sector exterior y competitividad: Hubo un notable incremento en las exportaciones de servicios no turísticos, fortaleciendo la capacidad de financiación de la economía española. Las reformas y la inversión en digitalización y transición ecológica mejoraron la competitividad de las exportaciones españolas.
- Desafíos y riesgos: Se identificaron ciertos riesgos, como la incertidumbre en el contexto internacional y el impacto de una política monetaria más restrictiva en Europa, así como la volatilidad en los precios de la energía.

En 2024:

- Previsiones económicas: Se prevé un crecimiento del PIB del 1,4%. La demanda interna, especialmente el consumo privado y la inversión, será el principal motor del crecimiento, aunque se espera que se modere debido a condiciones financieras restrictivas y persistente inflación. La demanda exterior tendrá un papel menos destacado. La inflación se espera que aumente ligeramente al 3,7%.

En 2025:

- Previsiones económicas: Se prevé un crecimiento del PIB del 2,0%. Se anticipa que la inflación disminuya al 2,3%. A nivel fiscal, se espera que el déficit público disminuya, aunque se destaca la necesidad de una consolidación fiscal más robusta para mantener la deuda en una trayectoria descendente y generar espacio fiscal para abordar el envejecimiento de la población y fomentar el crecimiento económico.

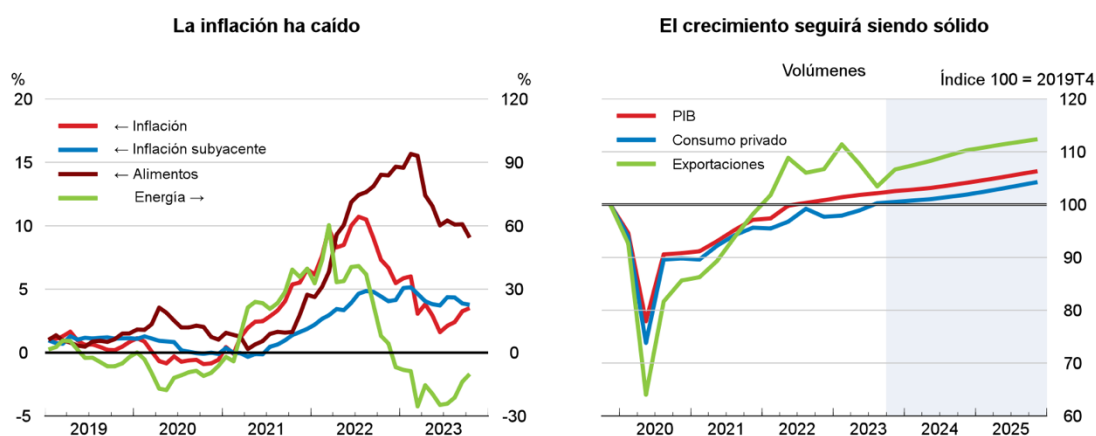


Gráfico 2. *Inflación y crecimiento económico*. Fuente: INE; Eurostat; y Base de datos de Perspectivas Económicas 114 de la OCDE (2023).

Por tanto, analizando la situación actual de la economía española, se puede concluir que España no está en recesión y se encuentra en un período de crecimiento económico. Las principales razones son:

- Crecimiento del PIB: La economía española ha mostrado un crecimiento significativo, con un aumento del PIB real del 5,8% en 2022 y del 3,4% en 2023.
- Mercado laboral: La tasa de desempleo ha disminuido al 11,8%, la más baja desde 2008, reflejando una fortaleza en el mercado laboral. Los salarios nominales han aumentado un 4,3% hasta el tercer trimestre de 2023.
- Inversión y consumo: La inversión se ha mantenido fuerte, apoyada por la confianza empresarial y los fondos europeos, y el consumo privado sigue siendo robusto gracias a la mejora en el empleo y el incremento de los salarios reales.
- Previsiones futuras: Se prevé un crecimiento del PIB del 1,4% en 2024 y del 2,0% en 2025.
- Inflación y política fiscal: Aunque la inflación ha aumentado ligeramente, se espera que disminuya en los próximos años. Se están realizando esfuerzos para mantener la deuda pública en una trayectoria descendente y generar espacio fiscal para futuros desafíos económicos (INE, 2024).

Todos estos factores indican que, aunque existen desafíos y riesgos, la economía española está en una fase de crecimiento y no en recesión. Esta situación es favorable para el restaurante experiencial Sabores sin Fronteras restaurante en Madrid, especialmente considerando que un entorno económico positivo puede traducirse en un mayor poder adquisitivo y, por tanto, en una mayor demanda de experiencias gastronómicas únicas.

- Social

Atendiendo a los cambios en las preferencias de los consumidores, según el artículo *Adapt Your Business to the New Reality* elaborado por Jacobides & Reeves (2020):

- La adaptabilidad a las nuevas preferencias de los consumidores puede ofrecer oportunidades únicas para los restaurantes experienciales. La tendencia hacia experiencias gastronómicas únicas y personalizadas, intensificada por la pandemia, posiciona favorablemente a aquellos restaurantes que ofrecen no solo una comida, sino una experiencia memorable e inmersiva. Adicionalmente, la pandemia de Covid-19 puede haber cambiado de manera duradera el comportamiento del consumidor. Por ello, las empresas que buscan ser exitosas deben evaluar cómo las personas destinan su tiempo y dinero en el contexto actual y adaptar sus modelos de negocio para reflejar estos cambios, ajustando su oferta de productos y servicios para alinearse con las nuevas tendencias y preferencias del consumidor.
- Conciencia de la salud y tendencias dietéticas. La tendencia hacia la alimentación saludable y sostenible es cada vez más prevalente. Los restaurantes que buscan innovar pueden captar un nicho de clientes enfocado en la salud, incorporando opciones vegetarianas, veganas y libres de gluten a sus menús. Sin embargo, alinear constantemente la oferta con las tendencias cambiantes puede incrementar los gastos y complicar la gestión del menú y las cartas. La alimentación actual se orienta hacia productos naturales y menos procesados, y existe un interés creciente por la procedencia y elaboración ética de los alimentos, así como por dietas personalizadas y el uso de probióticos para el bienestar digestivo (Ocampo, 2022).

Cambios demográficos

- Madrid, como capital cosmopolita, experimenta un aumento en la diversidad cultural, lo que ofrece oportunidades para explorar y ofrecer experiencias gastronómicas internacionales, satisfaciendo el interés por descubrir nuevas culturas gastronómicas.

El envejecimiento de la población podría representar una oportunidad ventajosa para nuestro modelo de negocio, considerando que el segmento senior generalmente cuenta con mayor capital disponible para invertir en servicios exclusivos y de alta calidad. Este factor convierte a la población de mayor edad en un público objetivo ideal para nuestro modelo de negocio *premium* (INE, 2023).

Según el informe *Análisis demográfico de Madrid Comunidad y Capital (2021)* elaborado por la Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid:

- Aumento de la población mayor de 65 años: El grupo de mayores de 65 años representa actualmente el 18% de la población, casi triplicando su proporción desde los años 60 - 70. Dentro de este grupo, el segmento de mayores de 74 años ha aumentado considerablemente, duplicando su proporción sobre el total de mayores de 64 años.
- Proyecciones futuras: Se espera que el envejecimiento continúe acentuándose. Para 2031, se proyecta que la población de 65 años y más representará un 23% del total, mientras que la infancia y la adolescencia disminuirán a un 12%.

Este panorama subraya los cambios demográficos significativos en Madrid, con un aumento constante en la proporción de la población mayor y las implicaciones que esto tiene para la planificación social y económica (Pérez, 2021).

- Tecnológico

Tecnologías inmersivas para mejorar la experiencia del cliente.

En Madrid, algunos restaurantes experienciales están incorporando tecnologías de realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV) para enriquecer la experiencia de los

comensales. Estas tecnologías no solo mejoran la interacción visual, sino que también añaden un elemento lúdico y educativo a la experiencia gastronómica.

- Algunos establecimientos utilizan la RA para transformar la presentación de los platos. Un caso notable es el uso de RA para mostrar cómo los elementos digitales se fusionan con la comida, creando una experiencia gastronómica visualmente impactante y memorable. Además, las mesas interactivas en los restaurantes permiten a los comensales ver imágenes 3D de los platos antes de pedir, lo que añade una dimensión interactiva a la selección de comida (Cocio digital, s.f.). Un ejemplo específico en Madrid es el restaurante Salmón Gurú, que ha integrado la RA en su carta de cócteles. A través de códigos QR, los clientes pueden acceder a una representación visual de los cócteles en un formato que combina elementos de la mitología con la realidad aumentada, proporcionando una experiencia inmersiva y entretenida mientras seleccionan su bebida (Martínez, 2021).

Estas innovaciones no solo atraen a los clientes buscando experiencias nuevas y emocionantes, sino que también ayudan a los restaurantes a diferenciarse en un mercado competitivo, mejorando la satisfacción del cliente y potencialmente aumentando su lealtad.

Inteligencia Artificial (IA) para personalización y eficiencia operativa

- En la actualidad, los modelos de negocio están comenzando a adoptar diversas tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario. Un ejemplo claro de esta tendencia se observa en los restaurantes de Madrid, donde la inteligencia artificial está siendo utilizada para personalizar el servicio al cliente y optimizar las operaciones. Estas implementaciones incluyen desde robots que asisten en la entrega de comida hasta sistemas que gestionan reservas y comunicaciones con los clientes de manera automatizada. La familiaridad creciente de los consumidores con estas tecnologías en su vida cotidiana está acelerando su integración en diversos sectores, haciendo que su uso sea cada vez más frecuente y aceptado. Por ejemplo, la cadena *Urban Poke* ha incorporado robots con IA, que ayudan a optimizar la entrega de pedidos y mejorar la experiencia del cliente. Estos robots

no solo facilitan el servicio, sino que también aprenden de manera autónoma para mejorar sus rutinas de trabajo (Restauración News, 2022).

Además, se está utilizando IA para enviar notificaciones personalizadas a los clientes, como recordatorios de reservas y mensajes en fechas especiales, mejorando la comunicación con los clientes mediante *chatbots* y asistentes virtuales. Estos sistemas permiten responder preguntas frecuentes y ayudar en la realización de reservas o pedidos de forma eficiente.

Estos avances en IA no solo buscan mejorar la eficiencia operativa y la calidad de servicio, sino también ofrecer experiencias más personalizadas a los clientes. Sin embargo, también es importante considerar los desafíos, como el alto costo de implementación, las preocupaciones sobre la privacidad de datos y la potencial pérdida de empleos debido a la automatización (Ruiz, 2023).

Plataformas de reserva y gestión de relaciones con clientes (CRM)

- Las plataformas tecnológicas avanzadas permiten a los clientes reservar fácilmente online, ofreciendo opciones personalizadas basadas en sus preferencias y visitas anteriores. Tanto las plataformas de reserva, como la gestión de aplicaciones han ganado mucha aceptación entre los consumidores, especialmente en el sector de la hostelería. Los consumidores están cada vez más habituados a utilizar estas plataformas para hacer reservas en restaurantes de manera conveniente y rápida desde sus dispositivos móviles. Esta tendencia se ha acelerado notablemente debido a la digitalización impulsada por la pandemia, que ha aumentado la demanda de soluciones tecnológicas que simplifican la gestión diaria y mejoran la experiencia del cliente (Restauración News, 2023).

Estas aplicaciones no solo facilitan el proceso de reserva para los clientes, sino que también proporcionan a los dueños de los restaurantes herramientas valiosas para gestionar la ocupación en tiempo real, planificar de acuerdo con la demanda y ajustar sus estrategias operativas. Además, las plataformas de reserva permiten a los restaurantes atraer a un público más amplio, ofreciendo visibilidad en un mercado competitivo y acceso a datos y análisis que pueden ser fundamentales para la toma de decisiones estratégicas y la personalización del servicio al cliente (Bartalent Lab, s.f.).

Estas tecnologías no solo aumentan la eficiencia operativa, sino que también enriquecen la experiencia del cliente, creando un entorno donde la personalización y la satisfacción son prioridad. Con el incremento de la familiarización del público con la tecnología, estos avances están siendo rápidamente adoptados y valorados por los consumidores en Madrid.

- Ecológico

Para la apertura de un nuevo restaurante experiencial en Madrid, es fundamental considerar varias leyes y regulaciones ambientales que tendrán un impacto directo. Estas incluyen:

Leyes ambientales actuales:

- Ley de residuos y suelos contaminados para una economía circular (Ley 7/2022, de 8 de abril): Esta ley establece el marco para la gestión de residuos y suelos contaminados en España, promoviendo la economía circular. Implica obligaciones específicas para la reducción del desperdicio de alimentos y el reciclaje de envases en el sector de la restauración (BOE, 2022a).
- Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021 - 2030 (PNIEC): Establece directrices para la transición energética de España hacia fuentes más sostenibles, lo cual puede influir en las políticas energéticas y de sostenibilidad para negocios, incluidos los restaurantes (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2020a).
- Reglamento (UE) 2020/741 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre requisitos mínimos para la reutilización del agua: Aunque de aplicación más general, este reglamento de la UE establece criterios para la reutilización segura del agua, lo que puede afectar a los restaurantes en términos de uso sostenible del agua y sistemas de irrigación para huertos propios, si los hubiera (BOE, 2020).

Leyes ambientales emergentes:

- Estrategia española de Economía Circular “España Circular 2030”: Aunque no es una ley, sienta las bases para futuras regulaciones enfocadas en reducir la generación de residuos y fomentar el reciclaje en todos los sectores, incluida la restauración (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2020b).
- Propuestas de la Comisión Europea para la revisión de la legislación de residuos de la UE: Como parte del Pacto Verde Europeo, se esperan cambios legislativos que afectarán directamente a la gestión de residuos, incluyendo posibles restricciones más estrictas en materiales plásticos de un solo uso y mayor énfasis en la responsabilidad extendida del productor (Agencia Europea de Medio Ambiente, 2022).

Las leyes emergentes y las estrategias, como la Estrategia Española de Economía Circular “España Circular 2030” y las Propuestas de la Comisión Europea para la revisión de la legislación de residuos de la UE, aunque no son inmediatamente vinculantes, deben ser monitoreadas de cerca, ya que sentarán las bases para futuras regulaciones que podrían requerir ajustes adicionales en las operaciones del restaurante a medio y largo plazo.

- Legal

Para abordar el factor legal dentro del análisis PESTEL de un restaurante experiencial en Madrid, es fundamental comprender y adaptarse a las regulaciones locales, nacionales y europeas que influyen en la operación diaria.

Regulaciones locales (Madrid)

- Licencias de actividad y funcionamiento: Para abrir un restaurante en Madrid, es necesario obtener una licencia de actividad que certifique que el local cumple con las normativas urbanísticas y es apto para la actividad de restauración. Esta licencia se solicita en el Ayuntamiento de Madrid (Ayuntamiento de Madrid, s.f.b; Comunidad de Madrid, s.f.c).

Regulaciones nacionales (España)

- Ley de seguridad alimentaria y nutrición (Ley 17/2011, de 5 de julio): Establece el marco para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos, así como la promoción de hábitos de vida saludables (BOE, 2011).
- Regulación sobre manipulación de alimentos: Todos los trabajadores de un restaurante deben firmar y tener un certificado de manipulación de alimentos, que asegura el cumplimiento de las prácticas adecuadas en la preparación y manejo de alimentos (BOE, 2022b; SPMAS, 2024).
- Ley de prevención de riesgos laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre): Regula las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, aplicable a todos los empleados del restaurante (BOE, 2022c).

Regulaciones europeas

- Reglamento (UE) No 1169/2011 sobre la Información alimentaria facilitada al consumidor: Obliga a proporcionar información clara sobre los ingredientes en los menús, incluyendo alérgenos (Unión Europea, s.f.c).
- Reglamento (CE) No 853/2004 sobre la higiene de los productos alimenticios: Establece las normas de higiene aplicables a todas las etapas de la producción y distribución de alimentos (Comisión Europea, s.f.).
- Directiva sobre plásticos de un solo uso (Directiva (UE) 2019/904): Limita el uso de ciertos plásticos de un solo uso, lo cual afecta a restaurantes que deben buscar alternativas sostenibles para utensilios y envases (EUR-Lex, s.f.).

La Tabla 6 sintetiza el PESTEL desarrollado:

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Medio plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Registro de industrias agrarias y alimentarias	X			Positivo
	Políticas de comercio internacional y acuerdos comerciales		X		Positivo
	Políticas de la Unión Europea (UE)			X	Positivo
Económico	Variaciones en los precios de los alimentos y en la demanda del consumidor		X		Negativo
	Ciclos económicos y tendencias de consumo			X	Positivo
Social	Cambios en las preferencias de los consumidores		X		Positivo
	Conciencia de la salud y tendencias dietéticas		X		Positivo
	Cambios demográficos			X	Positivo
Tecnológico	Tecnologías inmersivas para mejorar la experiencia del cliente		X		Positivo
	Inteligencia Artificial (IA) para personalización y eficiencia operativa		X		Positivo
	Plataformas de reserva y gestión de relaciones con clientes (CRM)	X			Positivo
Ecológico	Ley de residuos y suelos contaminados para una economía circular			X	Positivo
	Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030			X	Positivo
Legal	Licencias de actividad y funcionamiento	X			Positivo
	Ley de seguridad alimentaria y nutrición		X		Positivo
	Regulación sobre manipulación de alimentos	X			Positivo
	Ley de prevención de riesgos laborales		X		Positivo

Tabla 6. *Resumen del PESTEL Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

El análisis PESTEL revela que el proyecto del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras es viable y prometedor. La mayoría de los factores tienen un impacto positivo en el corto, medio y largo plazo. La estabilidad y crecimiento de la economía española, junto con el apoyo de las políticas de la UE, favorecen un entorno de negocio saludable. Las tendencias sociales y tecnológicas presentan oportunidades para innovar y diferenciarse en el mercado competitivo, mientras que la alineación con las normativas legales y ecológicas asegura la sostenibilidad y cumplimiento regulatorio del restaurante.

Por tanto, aunque existen desafíos, principalmente económicos y relacionados con la fluctuación de precios, el proyecto tiene un alto potencial de éxito gracias a un entorno político, social, tecnológico, ecológico y legal favorable.

4.1.1.3 Análisis de mercado

El mercado de la restauración en España es un pilar esencial de su economía, reconocido por su diversidad gastronómica y su capacidad para atraer tanto a locales como a turistas internacionales. Madrid, como epicentro nacional, destaca por su dinámica oferta gastronómica que combina tradición con innovación, atrayendo a una población diversa y a visitantes de todo el mundo. La competencia en la capital se centra en la calidad y la adaptación a las regulaciones locales, reflejando un mercado competitivo.

En 2022, el sector de la restauración en España alcanzó ventas superiores a los 37.500 millones de euros, sustentadas por más de 279.000 establecimientos de bebidas, restaurantes y puestos de comida en todo el país. Este sector empleó a más de 1,3 millones de personas, demostrando su relevancia en la economía nacional (Fernández, 2024; Orús, 2024).

El crecimiento continuó en 2023, superando los 41.100 millones de euros y liderando el crecimiento europeo con un incremento del 10%. Este aumento se debe a una demanda creciente de experiencias gastronómicas únicas, que ha llevado a los restaurantes a innovar en sus ofertas y ambientes (Gestor de cocina, 2024).

A continuación, se destacan los aspectos más determinantes atendiendo al sector de la restauración:

- La necesidad de menús flexibles y sostenibles se ha intensificado, con una mayor demanda de opciones veganas y libres de alérgenos, así como alimentos *plant-based*, vegetarianos y ecológicos (Last App, 2024). La cocina tradicional resurge, combinando sabores auténticos con reinterpretaciones modernas (Reason Why, 2023).
- La inteligencia artificial está optimizando la gestión de inventarios y previendo la demanda, reduciendo el desperdicio de alimentos y mejorando la eficiencia operativa (Gestor de cocina, 2024). La digitalización y automatización se están consolidando como esenciales, mejorando tanto la gestión como la experiencia del cliente (Smart Travel News, 2024).
- El marketing digital y el uso de redes sociales como TikTok son clave para el crecimiento de los negocios hosteleros, proporcionando una ventaja competitiva y aumentando la visibilidad y las ventas (Smart Travel News, 2024). La sostenibilidad y la responsabilidad social se valoran cada vez más entre los consumidores, convirtiéndose en diferenciadores clave en el mercado (Smart Travel News, 2024).
- La comida internacional sigue en auge, con el 34% de los restaurantes ofreciendo sabores globales en 2022, y se espera que esta tendencia se consolide en 2024. La fusión gastronómica es una estrategia eficaz para actualizar la oferta sin perder la esencia (Last App, 2024).

- La creación de experiencias únicas va más allá de los productos físicos, con estrategias como *playlists* personalizadas y *cobranding* que mejoran la experiencia del cliente. Las alianzas entre *retail* y *foodservice*, como los *food trucks* en tiendas, están en auge (AECOC, 2022). El fin de las restricciones ha aumentado el deseo de compartir experiencias gastronómicas en grupo, con un regreso de los *picnics* y mesas compartidas, haciendo de la alta gastronomía una experiencia más divertida y menos formal. La gastronomía se reinventa con nuevas tecnologías y colaboraciones con sectores como la moda y el arte, incluyendo colaboraciones entre chefs y marcas de moda, y el uso de restaurantes como espacios de exposiciones artísticas (Reason Why, 2023).

A continuación, atendiendo a la evolución del sector, el informe *Resultados de la restauración 2022* elaborado por Delectatech (2023):

- La ocupación media de comensales en más de 220.000 establecimientos en toda España y en las principales capitales (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao) durante 2022, comparando estos datos con los de 2021 para estudiar la evolución del sector en un contexto de cambios económicos significativos. La recuperación económica tras la pandemia del COVID - 19, junto con desafíos como la inflación y el aumento del endeudamiento, marcó este período.
- La variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en diciembre fue del 5.7%, mientras que en el sector de la restauración alcanzó el 7.8%. Además, el ahorro de los hogares disminuyó y la deuda per cápita aumentó a 31,619 €, un incremento de 1,484 € respecto al año anterior.
- En 2022, la actividad hostelera en España mostró un notable aumento, reflejado en el incremento de la ocupación media de los locales, que pasó de 30.65 puntos en 2021 a 31.66 puntos en 2022, representando un aumento del 3.30%. La ocupación fue más estable, con picos significativos en febrero y disminuciones en verano y Navidad. El Gráfico 2 así lo demuestra:

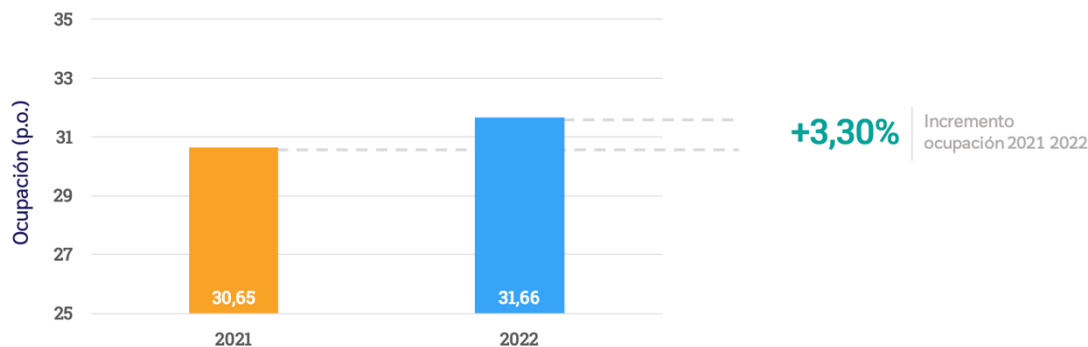


Gráfico 2. *Incremento de la ocupación en España*. Fuente: Delectatech (2023).

- La distribución de los establecimientos por precio medio reflejó un cambio notable en 2022. Los locales de precio bajo (menos de 20€) aumentaron, alcanzando el 58.03% del censo total. Aunque los establecimientos de precio medio (20 - 50€) disminuyeron en número, su ocupación aumentó en un 2.87%. Por otro lado, los locales de precio alto (más de 50€) incrementaron en volumen, pero experimentaron una ligera disminución en ocupación, con un descenso del 1.04%. Así lo observamos mediante el Gráfico 3:

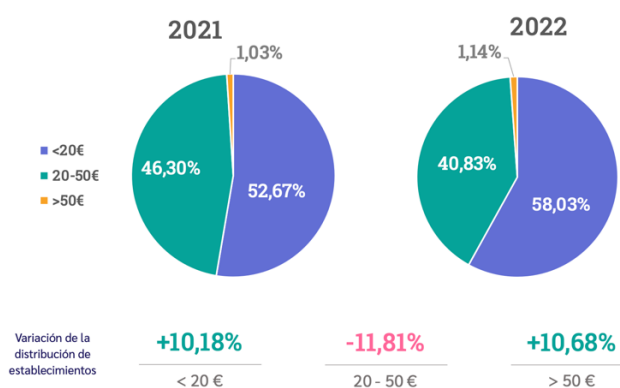


Gráfico 3. *Variación de la distribución de establecimientos en España*. Fuente: Delectatech (2023).

- Barcelona lideró la recuperación en 2022 con un aumento del 9.67% en ocupación, alcanzando 34.05 puntos. Madrid, por su parte, mostró un crecimiento más modesto del 0.63%. En Bilbao, la ocupación tuvo un comportamiento

estacional, con incrementos significativos durante los meses de verano. El Gráfico 4 da cuenta de ello:

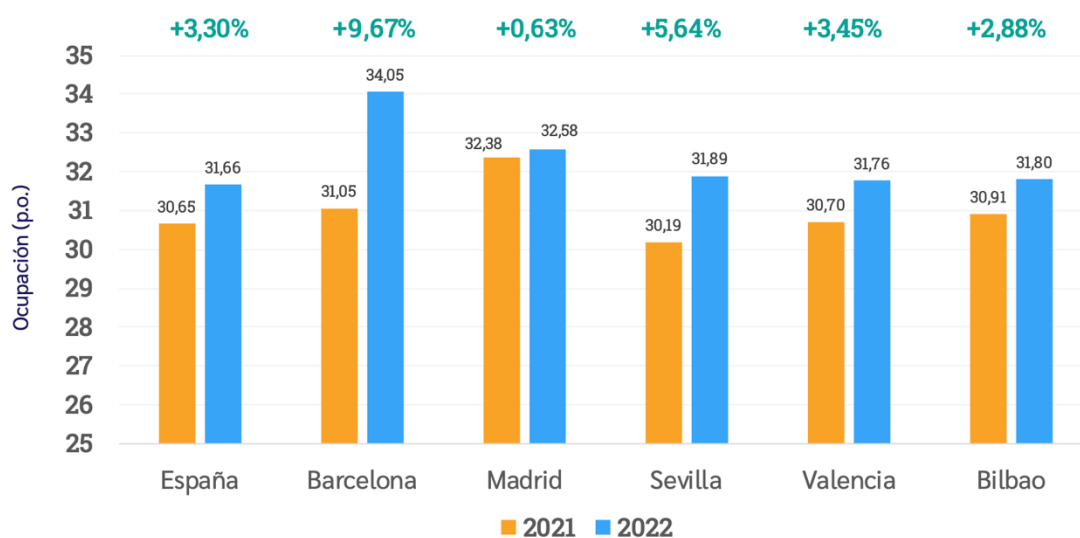


Gráfico 4. *Ocupación de España y provincias*. Fuente: Delectatech (2023).

- En 2022, la ocupación entre semana aumentó un 3.33%, mientras que los fines de semana experimentaron una ligera disminución del 1.13% (ver Gráfico 5). El fin de las restricciones y el buen clima contribuyeron al incremento de la ocupación en cenas entre semana.

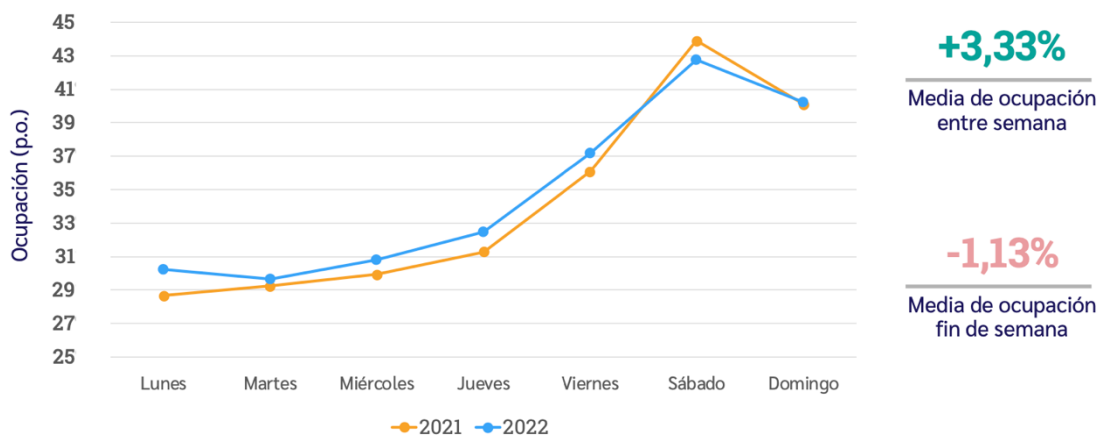


Gráfico 5. *Ocupación entre semana y fines de semana*. Fuente: Delectatech (2023).

- La restauración organizada ganó cuota de mercado en 2022, con un aumento del 7.61% en ocupación, más del doble que el crecimiento del 3.31% de la restauración independiente. Esta diferencia fue especialmente notable durante el

verano y la Navidad, periodos en los que la restauración organizada superó significativamente a la independiente (Delectatech,2023).

En este contexto, Madrid destaca por su variada oferta de restaurantes y mercados gastronómicos. Según información de Turismo Madrid (2023) entre los mercados más prominentes se encuentran:

- Mercado de San Miguel: Fue inaugurado en mayo de 1916 como mercado de abastos, se transformó en 2009 en el primer mercado gastronómico de Madrid, siendo un destacado ejemplo de arquitectura de hierro. Este icónico mercado, ubicado en el Madrid de los Austrias, atrae a más de 10 millones de visitantes anuales, ofreciendo productos *gourmet* y propuestas gastronómicas de reconocidos chefs nacionales e internacionales en sus más de 30 puestos (Turismo Madrid, 2023a).
- Mercado de San Antón: Está ubicado en Chueca, fue reconstruido en 2011 y renovado en 2021, combinando la venta de alimentos con zonas de restauración. Este mercado moderno y sostenible cuenta con tres plantas: la primera dedicada a productos perecederos y tapas, la segunda a puestos de *show cooking*, y la tercera a un restaurante - terraza del grupo Osborne (Turismo Madrid, 2023b).
- Mercado de la Cebada: Situado en el distrito centro de Madrid, es uno de los más grandes y emblemáticos, inaugurado en 1875 y rehabilitado en 2013. Con más de 6000 metros cuadrados de superficie comercial, ofrece productos de primera calidad en sus 80 comercios, que incluyen carnicerías y fruterías, entre otros. Además, cuenta con el Espacio Cebada para eventos y servicios de parking y envío a domicilio (Turismo Madrid, 2023c).

Además, destacan espacios gastronómicos como:

- Platea Madrid: Es un revolucionario espacio *gourmet* de 5.800 metros cuadrados, ubicado en el antiguo cine Carlos III junto a la plaza de Colón, que ofrece una experiencia gastronómica con diversas propuestas de ocio. Transformado por Lázaro Rosa - Violán, Platea conserva su estructura original y está dividido en varios espacios como el patio para tapeo vanguardista, el escenario para conciertos y espectáculos, el restaurante para disfrutar de sabores internacionales, cócteles, copas con música y el Club (Turismo Madrid, 2021).

- Mad Gourmets: Está situado en el *Food Hall* de la exclusiva Galería Canalejas en el centro de Madrid, ofrece más de 20 propuestas *gourmet* en un ambiente vibrante. Con más de 650 metros cuadrados y capacidad para 290 personas, presenta una variedad gastronómica que incluye tapas españolas, bocadillos y tendencias internacionales. El espacio, decorado cuidadosamente, también alberga eventos privados y corporativos, con música en vivo y mini conciertos (Turismo Madrid, 2023d).

Hay varios aspectos reseñables para el modelo de negocio que plantea este trabajo:

- En primer lugar, los mercados se han transformado en espacios gastronómicos, combinando tradición y modernidad (Barcelona Culinary Hub, 2024).
- Además, existen restaurantes en Madrid que apuestan por una cocina fusión que une la tradicional con otra más arriesgada. Más adelante se examinarán varios casos que responden a nuestra competencia directa, si bien podemos mencionar brevemente el caso de DiverXO, que destaca por su enfoque vanguardista, la mezcla de técnicas y sabores, y las influencias asiáticas contemporáneas (Guía Michelin, 2023).
- Desde el punto de vista psicodemográfico, los jóvenes prefieren establecimientos modernos y alternativos, mientras que los adultos buscan experiencias de alta cocina o tradicionales. El consumidor cada vez se ve más influenciado, en este caso, por su capacidad de elección entre distintos tipos de ambientes y la calidad de los productos en cuanto a su enfoque ético de consumo (como, por ejemplo, la oferta de productos saludables y respetuosos con el medio ambiente). Esto afecta también a su conducta de consumo, donde el ámbito digital ya es indisoluble del sector de la restauración. Los consumidores utilizan dispositivos electrónicos para realizar pedidos y reservas online, y la comodidad y variedad de opciones son factores clave para este sector (Tejero, 2021).
- Los consumidores valoran especialmente la calidad - precio de la comida, el ambiente de la experiencia y la calidad del servicio. No obstante, a mayor poder adquisitivo, mayor intención de consumo *premium* (PuroMarketing, 2024). Además, el servicio, el ambiente y la limpieza son determinantes en la elección de un establecimiento.

En Madrid, la diversidad gastronómica y la evolución de los mercados y restaurantes son testigos de una restauración que se reinventa continuamente para satisfacer las nuevas demandas y preferencias de los consumidores. La digitalización, la sostenibilidad y la innovación en la oferta gastronómica son aspectos fundamentales que siguen marcando la pauta en la capital española. De nuevo, tendremos en cuenta en este punto el *Informe Resultados Restauración* (Delectatech, 2023):

- En Madrid, la ocupación de los establecimientos creció modestamente en 2022, con un incremento del 0.63% en comparación con 2021. La restauración organizada experimentó un notable crecimiento del 7.61% en ocupación, más del doble que la restauración independiente, que aumentó un 3.31%.
- La ocupación media de la restauración organizada superó a la independiente por 4.18 puntos en 2021, y esta diferencia aumentó un 42% en 2022.
- En cuanto a la distribución por precios:
 - Los locales de menos de 20€ experimentaron el mayor crecimiento tanto en volumen como en ocupación.
 - Los locales de 20 - 50€ disminuyeron en volumen, pero su ocupación aumentó un 2.87%.
 - Los locales de más de 50€ aumentaron en volumen, aunque registraron una ligera disminución en ocupación del 1.04%.

En 2022, la ocupación entre semana aumentó un 3.33%, mientras que los fines de semana vieron una ligera disminución del 1.13%. El fin de las restricciones y el buen clima favorecieron el aumento de la ocupación de cenas entre semana.

- En términos geográficos:
 - En 2021, los barrios con mayor ocupación de la restauración organizada fueron Salamanca, Chamartín y Puente de Vallecas.
 - En 2022, se mantuvo la alta ocupación en estos barrios y se registró un aumento en las afueras de la ciudad, como Ciudad Universitaria, San Blas - Canillejas y La Latina (Delectatech,2023).

El marketing experiencial propone crear experiencias memorables y significativas que involucren a los consumidores a nivel sensorial y emocional, transformando la simple visita a un restaurante en una vivencia única y enriquecedora. Esta estrategia se alinea

perfectamente con el concepto de *food design*, que busca innovar en la presentación y en el contexto de los alimentos, combinando creatividad, estética y funcionalidad. Ambos enfoques se complementan, ya que el *food design* no solo realza la experiencia gastronómica, sino que también refuerza el vínculo emocional del cliente con la marca, ofreciendo una experiencia integral que va más allá del simple acto de comer (Gémina, s.f.).

El auge del denominado *food design* es significativo, respondiendo a la combinación de aspectos funcionales y estéticos aplicados a los alimentos y su proceso de elaboración. Permite generar experiencias novedosas y atractivas para los consumidores y abarca todo el ciclo alimentario, desde la producción agrícola hasta el consumo final. Busca crear nuevas vivencias de consumo mediante intervenciones en la cadena alimentaria, considerando aspectos sociológicos, antropológicos, económicos, culturales y sensoriales. Se manifiesta en diferentes ámbitos, como diseñar la identidad de un vino a través de la arquitectura de su bodega o crear productos, servicios o experiencias alimentarias que desafíen los patrones actuales, manteniendo sus beneficios nutricionales, sociales y culturales. Esta disciplina, asociada al diseño y a enfoques multidisciplinarios como el *Design Thinking*, abarca seis categorías en la cadena alimentaria donde se aplica (Gémina, s.f.):

- Modificación de alimentos para consumo (cocina molecular, esferificación).
- Desarrollo de nuevos productos alimentarios (bollería experimental, alta cocina).
- Maquinaria e implementos para procesar, presentar y consumir alimentos.
- Uso de alimentos como modelo para diseñar otros elementos (mobiliario, escenografías).
- Diseño arquitectónico y ambiental en espacios gastronómicos.
- Diseño de platos en cuanto a forma, textura, color y sabor.

El perfil del consumidor *foodie* se refiere a aquellos apasionados por la gastronomía, más allá de ser simples *gourmets* o sibaritas. Están constantemente actualizados sobre tendencias gastronómicas, novedades, recetas, degustaciones y chefs. Este interés se ha popularizado con el auge de las redes sociales, especialmente en España en la última década, aunque se acuñó en los años 80 en el mundo anglosajón. Estos aficionados buscan tanto la alta cocina como la popular, siendo su amor por el arte gastronómico una filosofía

de vida. El interés por la gastronomía se ha incrementado gracias a las redes sociales, que han difundido conocimientos gastronómicos, intensificado modas y aumentado el interés por la comida. Para atraer a este público, se deben considerar estrategias como la originalidad en los platos, proporcionar una experiencia gastronómica completa (ambiente, servicio, presentación, etc.) y una comunicación atractiva en redes sociales como Instagram, que es fundamental en la cultura *foodie*. Además, una buena experiencia puede convertir a estos entusiastas en embajadores de la marca, ampliando su alcance a un público aún mayor (Gémina, s.f.).

En la industria gastronómica, es fundamental entender y satisfacer las diversas necesidades de los diferentes tipos de clientes para asegurar el éxito de un restaurante. Cada cliente posee preferencias únicas y busca una experiencia memorable al disfrutar de una comida. Rivera (2023) ofrece un listado detallado de tipos de clientes que sintetizamos nosotros en la Tabla 7:

TIPO DE VISITA	TIPO DE CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIA A SEGUIR
FRECUENCIA	Cliente habitual	Visita frecuente, leal, participa en programas de fidelidad	Reconocimiento personalizado, ofertas exclusivas, eventos especiales
	Familiar tradicional	Visita con familia, busca ambiente cálido y acogedor	Ambiente familiar, menús infantiles, platos para compartir
	Cliente ocasional	Visita esporádica en ocasiones especiales	Servicio excepcional, promociones exclusivas, eventos temáticos
	Cliente de paso	Visita ocasional, busca comida rápida y satisfactoria	Servicio rápido y eficiente, menú de opciones rápidas
	Cliente de último minuto	Llega sin previo aviso, busca atención rápida	Atención inmediata, opciones de menú rápidas
HÁBITOS	Viajero solitario	Busca experiencias únicas mientras está de viaje	Ambiente acogedor, propicio para la interacción social
	Viajero curioso	Explora secretos gastronómicos, interés en ingredientes e historia	Selección de platos auténticos, relatos sobre los platos
	Cliente tecnológico	Cómodo con la tecnología, prefiere pedidos online	Opciones tecnológicas, pedidos online, Wi-Fi gratuito
	Cliente cauteloso	Prefiere opciones familiares y seguras	Platos consistentes, servicio amable y atento
	Cliente en busca de ofertas	Busca descuentos y promociones	Menús con descuentos, promociones, interés genuino en satisfacer necesidades
EXPERIENCIA	Cliente exigente	Altas expectativas en la calidad de los alimentos y el servicio	Platos de primera calidad, opciones personalizadas, escuchar sugerencias
	Cliente ejecutivo	Frecuenta para reuniones de negocios, ambiente tranquilo	Ambiente tranquilo, menús especiales para grupos, servicio rápido
	Grupo de amigos	Busca ambiente animado y divertido	Promociones en platos para compartir, bebidas especiales, servicio ágil
	Cliente social	Ve la gastronomía como una oportunidad para socializar	Entorno acogedor, mesas y espacios para interacción
	Gourmet aventurero	Busca experiencias gastronómicas únicas y emocionantes	Menú creativo, opciones innovadoras, recomendaciones del chef
	Cliente saludable	Prioriza opciones alimenticias saludables	Menú con opciones saludables, información nutricional
	Cliente con restricciones dietéticas	Tiene necesidades alimenticias especiales	Menú con etiquetas claras, personal capacitado
Amante de la gastronomía	Apasionado por la comida y exploración gastronómica	Menú creativo, opciones inusuales, técnicas innovadoras, recomendaciones del chef	

Tabla 7. *Perfiles de consumidores en el ámbito de la restauración*. Fuente: elaboración propia a partir de Rivera (2023).

Comprender y satisfacer las diversas expectativas de los clientes es fundamental para ofrecer experiencias memorables que fomenten la lealtad y promuevan positivamente la marca. Atendiendo a la Tabla 7, el *gourmet* aventurero es el consumidor ideal para Sabores sin Fronteras por su búsqueda de experiencias gastronómicas únicas, aprecio por la creatividad y disposición a experimentar, lo que lo convierte en un cliente leal y promotor de la marca. Igualmente, el amante de la gastronomía, con su pasión por la comida, aprecio por la innovación y calidad, y su interés en la presentación y

recomendaciones del chef, también se adapta perfectamente, convirtiéndose en un promotor entusiasta del restaurante.

4.1.1.4 Análisis de la competencia directa

Para comprender el posicionamiento estratégico del restaurante Sabores sin Fronteras en el competitivo mercado gastronómico de Madrid, es fundamental realizar un análisis detallado de la competencia directa en cuanto a experiencias gastronómicas. A continuación, se presenta un resumen de los principales competidores que destacan por ofrecer experiencias inmersivas y únicas, similares a las que Sabores sin Fronteras aspira a ofrecer. Este análisis abarca sus ubicaciones, ofertas, servicios, público objetivo y reconocimiento en el sector, proporcionando una visión integral del entorno competitivo.

- Sinestesia (Sinestesia, 2024).

Ubicación: P.º de la Castellana, 259, E, Fuencarral - El Pardo, 28046 Madrid

Fecha de apertura: 1 de noviembre de 2023

Sinestesia es el primer restaurante inmersivo de Madrid y el séptimo en el mundo con este formato sensorial. Fusiona tecnología y alta cocina en un espacio donde los colores se transforman en sabores. Este restaurante ofrece una experiencia gastronómica inmersiva que desafía los sentidos y la imaginación, donde 16 comensales pueden embarcarse en un viaje multisensorial. Proyecciones audiovisuales acompañan cada plato, creando una narrativa que fusiona imágenes, sonidos y sabores. La propuesta gastronómica está dirigida por el chef Kiko Moya, galardonado con 2 Estrellas Michelin y 3 Soles REPSOL, quien, junto a su equipo de cocina, transforma una rica paleta de sensaciones en platos exquisitos y originales. Colaboran también con otros chefs prestigiosos para ofrecer una experiencia gastronómica única y exclusiva.

También ofrece la posibilidad de reservar la sala para eventos, proporcionando un escenario perfecto para comidas de empresa, reuniones y eventos especiales. Ofrecen servicios de personalización de la sala, desde la inclusión de un logotipo hasta la creación de un mundo personalizado o un *show* especial.

El restaurante abre de miércoles a domingo, ofreciendo comidas de 13:45 a 16:15 horas y cenas de 20:45 a 23:15 horas. La experiencia dura 2 horas y media y se puede elegir entre dos opciones de menú: menú con maridaje por 270€ (IVA incluido) o menú sin maridaje (agua/agua con gas) por 195€ (IVA incluido). El menú incluye 8 platos, un maridaje con 8 propuestas, un viaje por 8 mundos y un recuerdo para siempre. Los platos de la carta pueden variar según la disponibilidad de ingredientes.

Para asistir, es necesario realizar una reserva con antelación a través de la página web, correo electrónico o llamada telefónica. En caso de no poder asistir, se debe cancelar con al menos 7 días de antelación para evitar una penalización de 50€ por persona. El pago puede efectuarse al momento de la reserva o al finalizar la experiencia en el establecimiento. Durante el proceso de reserva, se solicita información sobre posibles alergias alimentarias y preferencias específicas para garantizar que la experiencia se adapte a las necesidades individuales de cada cliente.

Sinestesia se dirige a aquellos que buscan una experiencia gastronómica inmersiva, innovadora y memorable, incluyendo amantes de la alta cocina, entusiastas de la tecnología, buscadores de experiencias sensoriales únicas, clientes corporativos, personas que valoran la exclusividad y la personalización, y turistas de alto poder adquisitivo. Para conectar con su audiencia, utiliza redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook. En Google, Sinestesia tiene un total de 79 reseñas con una calificación de 4.8 estrellas sobre 5. En TripAdvisor, cuenta con 3 opiniones, todas con una calificación de 5 estrellas, ocupando el puesto 4.665 de 9.087 restaurantes en Madrid.

- Dans le Noir? (Dans le Noir?, s.f.).

Ubicación: Pl. del Biombo, 5, Centro, 28013 Madrid

Fecha de apertura: En Barcelona en 2009 y en Madrid en 2017

Dans le Noir? es más que un restaurante; es una experiencia sensorial única que desafía los sentidos y la percepción gastronómica. Ofrece cenas en la oscuridad total, permitiendo que los sentidos guíen a los comensales en un viaje gastronómico inolvidable, acompañados por camareros invidentes que hacen de cada comida una experiencia auténtica. Con ubicaciones en ciudades como Londres, París, Madrid, Barcelona, San

Petersburgo, Auckland, Melbourne, Marrakech, Nantes y Burdeos, está reconocido como uno de los 10 restaurantes más originales del mundo. El chef *Edwin Cuevas*, conocido por su cocina creativa e inspirada en la gastronomía catalana, sorprende con un menú que se renueva cada tres meses, adaptándose a las necesidades dietéticas y alergias de los comensales, garantizando una experiencia segura y satisfactoria. Dans le Noir? asegura una armonía de sabores y texturas probando cada plato en la oscuridad completa antes de ser servido, y al finalizar la cena, los comensales pueden descubrir los platos y bebidas degustados a través de fotos en un momento divertido. Más de 2,5 millones de personas en todo el mundo han probado esta experiencia.

El restaurante también organiza eventos privados bajo demanda para grupos, incluyendo catas de vino, desayunos, *brunchs*, meriendas, almuerzos, reuniones de empresa, *teambuildings* y otras actividades, ofreciendo eventos personalizados para empresas o grupos de más de 16 personas según disponibilidad. El horario de cenas es de martes a jueves de 20:00 a 22:00 horas, y los viernes y sábados de 20:00 a 22:30 horas, con servicio de comida los sábados de 13:30 a 15:00 horas. Se aconseja llegar con al menos 20 - 30 minutos de antelación debido a la preparación previa requerida para la entrada a la sala. Para grupos de 6 personas o más, se requiere un depósito de reserva de 10€ por persona. La experiencia dura 1 hora y media.

Las opciones de menú incluyen el menú sencillo (primer y segundo plato) por 39,90 €, que puede acompañarse con 2 copas de vino por 51,90 €. El menú completo (primer plato, segundo plato y postre) cuesta 44,90 €, y puede ser acompañado con 2 copas de vino por 56,90 € o con 3 copas de vino por 59,90 €. El menú degustación con vino cuesta 65,90 € e incluye una copa de cava, entrante, primer plato, segundo plato y postre con tres copas de vino. El menú degustación con cerveza cuesta 60,90 € e incluye una copa de cava, entrante, primer plato, segundo plato y postre con tres cervezas sorpresa. El menú degustación sin alcohol cuesta 59,90 € e incluye cóctel sin alcohol, entrante, primer plato, segundo plato y postre con tres bebidas sin alcohol.

Dans le Noir? se esfuerza por hacer la experiencia accesible para todos, ofreciendo un menú del chef a la luz por 14 € menos que la experiencia en la oscuridad. Además, ofrece un 15% de descuento para menores de 25 años de martes a jueves y una reducción de 5 € en cada menú completo o degustación para personas con discapacidad y desempleados previa presentación de justificante. Se deben indicar alergias o restricciones dietéticas al

hacer la reserva y comunicarlas al guía el día de la visita. También se ofrecen opciones vegetarianas y veganas.

Dans le Noir? atrae a un público que busca una experiencia gastronómica única y sensorial, incluyendo parejas, grupos de amigos y familias que celebran ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios o despedidas de soltero/a, así como eventos corporativos y reuniones de empresa. Utiliza Instagram, Facebook y LinkedIn para conectar con su audiencia. Cuenta con 1.010 reseñas en Google, con una calificación de 4.5 estrellas sobre 5. En Tripadvisor tiene 473 opiniones con la misma calificación, ocupando el puesto 155 de 9.087 restaurantes en Madrid. En TheFork, tiene una calificación de 8.8 sobre 10, basada en 802 opiniones. En Gastroranking, tiene un 8.3 sobre 10, respaldado por 1.556 reseñas, y en Trustindex, tiene una calificación de 4.5 estrellas sobre 5, basada en 981 reseñas.

- Quintoelemento (Quintoelemento, s.f.).

Ubicación: C/ Atocha, 125

Fecha de apertura: octubre de 2021

Quintoelemento es un restaurante que trasciende la gastronomía convencional, ofreciendo un viaje inmersivo y vanguardista inspirado en los cinco elementos del universo: tierra, fuego, agua, aire y el quinto elemento que complementa a los demás, conocido como energía, alma o felicidad. Bajo la dirección del chef Juan Suárez de Lezo, este restaurante fusiona sabores viajeros con una base mediterránea, creando una propuesta gastronómica de alta calidad en un entorno sorprendente.

Desde su futurista azotea con bóveda retráctil hasta su íntimo espacio en la sexta planta, proporciona una experiencia para todos los gustos y ocasiones. Su cuidada selección de más de 300 vinos y una excepcional carta de cócteles de autor complementan una oferta gastronómica diseñada para deleitar y sorprender a los comensales más exigentes, combinando tradición y modernidad.

El restaurante está abierto de lunes a domingo, desde las 13:00 hasta las 2:00 horas. Ofrece diversas opciones de menús, incluyendo un Menú Degustación Corto de 4 pasos por 90€ por persona (120€ con maridaje), un Menú Degustación Largo de 7 pasos por

110€ por persona (150€ con maridaje) y un Menú Omakase a 90€ (IVA incluido) con reserva previa, servido únicamente en la barra del sushi bar. Este menú, inspirado en la tradición japonesa del *chef's choice*, consta de 12 platos cuidadosamente seleccionados, acompañados de una jarrita de *Sake* y una selección de cervezas japonesas. Además, la carta de vinos ofrece originales propuestas para maridar con el sushi y complementar cada bocado.

La carta del restaurante incluye una variedad de opciones como entrantes, platos del chef, principales, guarniciones y postres, con alternativas vegetarianas disponibles. Quintoelemento atrae a personas que buscan una experiencia gastronómica única y vanguardista, valorando la alta calidad, la innovación y la sorpresa. Su público objetivo incluye amantes de la buena comida y el buen vino, así como aquellos que desean vivir una experiencia inmersiva y emocionante en un entorno moderno y sofisticado.

Para conectar con su audiencia, Quintoelemento utiliza Instagram como su principal red social. El restaurante cuenta con un total de 1.451 reseñas en Google, con una calificación de 4.3 estrellas sobre 5. En TripAdvisor, tiene una calificación de 4.5 estrellas basada en 140 opiniones, ocupando el puesto 1.039 de 9.087 restaurantes en Madrid.

- Cícero (Cícero, s.f.).

Ubicación: Calle de Lagasca, 48, Salamanca, 28001 Madrid

Fecha de apertura: 2022

En Cícero, la pasión por la gastronomía se fusiona con el arte de la hospitalidad. Fundado por un equipo de amigos mexicanos expertos en diversas áreas, el restaurante transforma lo mejor de la cocina local de Madrid con un toque único, ofreciendo platos llenos de sabor y creatividad. Su mesa comunal, con capacidad para hasta 18 personas, ofrece una experiencia socialmente enriquecedora, donde el chef actúa como anfitrión personal, cuidando cada detalle desde la preparación del plato hasta la selección del maridaje perfecto. Cada comida en Cícero se convierte en un viaje gastronómico inolvidable, destacando los ingredientes españoles en una experiencia internacional.

El restaurante ofrece una variedad de servicios, incluyendo el restaurante principal, la experiencia Cícero y una barra con maridaje. La cocina está abierta desde el mediodía hasta la tarde, de 13:00 a 16:00 horas, y nuevamente por la noche, de 20:00 a 23:00 horas, mientras que la barra está disponible desde temprano hasta por la noche, de 11:00 a 1:00 horas. Las opciones de menús incluyen una carta de platos y una selección de vinos. El menú de 4 tiempos, con un precio de 50€ (sin incluir bebida), consta de un primer tiempo (individual), un segundo y tercer tiempo (iguales para todos) y un cuarto tiempo (individual). Además, se ofrece una carta para alérgenos.

El público objetivo de Cícero son los amantes de la gastronomía que buscan experiencias únicas y memorables. Este restaurante atrae a personas que valoran la calidad y creatividad en la cocina, así como la hospitalidad y el ambiente socialmente enriquecedor que ofrece. Su enfoque en la fusión de la cocina local española con un toque mexicano puede atraer a aquellos interesados en explorar nuevas combinaciones gastronómicas. La capacidad para hasta 18 personas en su mesa comunal sugiere un ambiente íntimo pero animado, ideal para grupos de amigos o familias que buscan compartir momentos especiales alrededor de la mesa.

Cícero utiliza Instagram para su presencia en redes sociales. El restaurante cuenta con un total de 213 reseñas en Google, con una calificación de 4.7 estrellas sobre 5. En TripAdvisor, tiene una calificación de 5 estrellas basada en 195 opiniones, ocupando el puesto número 102 de 9.087 restaurantes en Madrid. En TheFork, tiene una calificación de 9.2 sobre 10 basada en 140 reseñas, y en Gastroranking, cuenta con una calificación de 8.1 sobre 10 respaldada por 178 opiniones.

La Tabla 8 sintetiza los competidores directos desarrollados:

RESTAURANTE	AÑO DE APERTURA	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN DE LA EXPERIENCIA	OPCIONES Y PRECIOS DE MENÚS	TIPO DE COCINA
SINESTESIA	2023	Primer restaurante inmersivo de Madrid, fusiona tecnología y alta cocina en un espacio sensorial. Dirigido por Kiko Moya.	2 horas y media	Menú con maridaje: 270€ (IVA incluido); Menú sin maridaje: 195€ (IVA incluido).	Alta cocina
DANS LE NOIR?	2017	Cena en oscuridad total, guiada por camareros invidentes, permitiendo que los sentidos guíen a los comensales en un viaje gastronómico. Chef Edwin Cuevas.	1 hora y media	Menú sencillo: 39,90€; Menú completo: 44,90€; Menú degustación (vino): 65,90€; Menú degustación (cerveza): 60,90€; Menú degustación (sin alcohol): 59,90€.	Mediterránea. Sensory dining
QUINTOELEMENTO	2021	Viaje inmersivo inspirado en los cinco elementos del universo, fusiona sabores viajeros con una base mediterránea bajo la dirección del chef Juan Suárez de Lezo.		Menú Degustación Corto (4 pasos): 90€ (sin maridaje), 120€ (con maridaje); Menú Degustación Largo (7 pasos): 110€ (sin maridaje), 150€ (con maridaje); Menú Omakase: 90€.	Mediterránea, internacional
CÍCERO	2022	Fusión de la cocina mexicana y local española. Experiencia social con mesa comunal.		Menú de 4 tiempos: 50€ (sin bebida).	Mediterránea, asador

Tabla 8. *Resumen competencia directa Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia a partir de la información de las páginas webs de los restaurantes.

Analizando el modelo de negocio del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras en Madrid, que cambia de ubicación y temática cada tres meses, identificamos como competidores directos a aquellos que también ofrecen experiencias gastronómicas únicas, más allá de las comidas tradicionales. Los restaurantes mencionados se consideran competidores directos debido a su enfoque en brindar experiencias únicas que integran elementos sensoriales, temáticos o culturales, ofreciendo mucho más que una simple comida.

La Tabla 8 de competidores directos muestra una variedad de restaurantes en Madrid que destacan por su innovación y exclusividad en las propuestas gastronómicas. Todos ellos comparten un enfoque en la alta calidad, la creatividad y la personalización, atrayendo a un público que busca experiencias gastronómicas memorables y exclusivas.

El modelo de negocio de Sabores sin Fronteras comparte similitudes con estos competidores en cuanto a la oferta de una experiencia gastronómica única y diferenciada.

Por último, a modo de inciso, indicaremos otros ejemplos de restaurantes experienciales cuya propuesta de valor se enfoca en integrar espectáculos de entretenimiento durante el servicio. Aunque estos establecimientos también adoptan un enfoque experiencial, muestran una dimensión del entretenimiento muy distinta a la ofrecida por los competidores que consideramos directos. Esta variante demuestra la amplia gama de posibilidades dentro del sector de la restauración experiencial, donde la interacción y el espectáculo juegan un papel fundamental en la creación de una experiencia memorable para el cliente, más allá de la oferta gastronómica en sí. Papúa, Fanático, Arrogante y Chambao destacan por enfocarse en crear una atmósfera deseable y ofrecer entretenimiento interesante, relegando a un segundo plano la experiencia gastronómica. En contraste, establecimientos como Rhudo, Tramo, Bibo y Robuchon se centran en la excelencia gastronómica, priorizando la calidad y la sofisticación de sus menús sobre los espectáculos, para asegurar una experiencia gastronómica superior para sus comensales.

4.1.1.5 Competidores indirectos

Implica todos aquellos negocios que, aunque no ofrecen exactamente los mismos productos o servicios, operan en sectores vinculados con la gastronomía y el entretenimiento. Estos competidores pueden influir en las decisiones de los consumidores al ofrecer alternativas atractivas que satisfacen necesidades similares.

Algunos ejemplos son: experiencias culturales y artísticas como el Museo del Prado con sus exposiciones interactivas, y el teatro interactivo La Caja Lista, donde la audiencia participa activamente en la trama, influenciando el desarrollo de la obra a través de preguntas y decisiones (Mahoudrid, 2022). En el ámbito de los espacios gastronómicos multiexperiencia, destacan el Mercado de San Miguel y Platea Madrid, donde los visitantes disfrutan de una amplia variedad de alimentos y bebidas en un entorno dinámico y social. Para experiencias de ocio, AreaVR ofrece una amplia gama de experiencias de realidad virtual, incluidas *escape rooms*, personalizables según las preferencias de los usuarios y capaces de acoger tanto a pequeños grupos como a equipos más grandes (Atrápalo, s.f.). En cuanto a establecimientos de lujo y bienestar, *Le Max Club Wellington*, ubicado en el prestigioso *Hotel Wellington*, ofrece una experiencia de bienestar y lujo excepcional con instalaciones de primera clase como una piscina de hidroterapia, sauna finlandesa, baños turcos y una fuente de hielo, junto con una variedad de tratamientos y rituales de bienestar diseñados para rejuvenecer el cuerpo y la mente (Menéndez, 2024).

4.1.1.6 Análisis de las fuerzas de Porter

Analizar un restaurante experiencial de nueva creación en Madrid como es Sabores sin Fronteras a través de las fuerzas de Porter permite identificar las presiones competitivas en la industria (competitividad) y cómo estas afectan a su capacidad para generar rentabilidad (viabilidad). Este análisis se centra en cinco áreas clave: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Estas fuerzas nos ayudarán a comprender el entorno competitivo y a diseñar una estrategia efectiva:

1. Amenaza de nuevos competidores: El mercado de restaurantes en Madrid es considerablemente competitivo y dinámico, con una alta barrera de entrada para

nuevos competidores. Sin embargo, la diferenciación de Sabores sin Fronteras radica en su oferta de experiencias gastronómicas globales auténticas con chefs rotativos de diferentes países, lo que puede ser difícil de replicar. La amenaza es moderada porque, aunque es fácil abrir un nuevo restaurante, replicar el modelo único y la experiencia inmersiva puede ser complejo.

2. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores desempeñan un papel crítico, especialmente en este tipo de restaurantes que dan importancia a la autenticidad y a la calidad de sus ingredientes. La dependencia de ingredientes específicos y de alta calidad de diferentes partes del mundo aumenta el poder de negociación de los proveedores especializados. Sin embargo, la diversificación de proveedores y la posibilidad de cambiarlos para algunos productos comunes reduce la influencia que estos pueden tener.
3. Poder de negociación de los clientes: En el segmento de restaurantes experienciales y *gourmet*, los clientes tienden a tener un poder de elección significativo debido a la amplia disponibilidad de opciones gastronómicas en Madrid. Sin embargo, la propuesta única de Sabores sin Fronteras puede reducir este poder al ofrecer una experiencia difícil de encontrar en otro lugar, lo cual puede incentivar a los clientes a aceptar precios *premium* por una experiencia única.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: La amenaza de sustitutos es alta en la industria de la restauración, no solo por otros restaurantes sino también por opciones como servicios de entrega de comida a domicilio, experiencias gastronómicas virtuales y la creciente tendencia de cocinar en casa con *kits* de comida *gourmet*. Para mitigar esta amenaza, Sabores sin Fronteras debe enfatizar en la exclusividad y en la calidad de la experiencia *in - situ* para que no pueda ser replicada por estos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores existentes: Madrid alberga una abundante y variada oferta gastronómica, lo que resulta en una alta rivalidad entre competidores. La diferenciación a través de la experiencia gastronómica global auténtica, la rotación de chefs y la creación de un ambiente inmersivo son críticos para

destacar. La competencia directa puede venir de otros restaurantes experienciales o temáticos que también apuesten por un enfoque inmersivo y oferta similar.

Por tanto, Sabores sin Fronteras debe aprovechar su modelo de negocio único para mitigar las amenazas de competencia y sustitutos, manejar eficazmente su relación con proveedores clave y adaptarse a las demandas de los clientes para posicionarse en el mercado madrileño. La clave del éxito residirá en mantener la autenticidad, asegurar una experiencia de cliente superior y realizar marketing efectivo que resalte su propuesta de valor única.

4.1.2. Análisis del consumidor

- Tamaño de la oportunidad: Sabores sin Fronteras se dirigirá a hombres y mujeres de entre 30 y 60 años residentes en la Comunidad de Madrid. Atendiendo al INE (2022), hay un total de 6.750.336 habitantes.
- Fuente de ingresos: Sabores sin Fronteras tendrá como única fuente de ingresos las ventas generadas por las consumiciones en el restaurante.

4.1.2.1 Macrosegmentación

La matriz STP, conocida como la “espina dorsal” del marketing estratégico, guía a las empresas en la identificación y satisfacción eficaz de las necesidades del mercado. Esta metodología, compuesta por Segmentación, Targeting y Posicionamiento, ofrece un enfoque claro para:

- Segmentación: Detectar nichos de mercado y agrupar consumidores por características comunes.
- Targeting: Elegir estratégicamente los segmentos más valiosos para la empresa.
- Posicionamiento: Establecer una presencia distintiva y atractiva en la percepción del consumidor.

La estrategia de segmentación en marketing se desarrolla en dos etapas clave: macrosegmentación y microsegmentación. La macrosegmentación identifica los mercados objetivos para nuestras estrategias, basándose en la premisa de que cada

producto o servicio satisface una necesidad específica del consumidor. A continuación, la microsegmentación subdivide estos mercados en grupos más pequeños y homogéneos, permitiendo ajustar nuestras estrategias a las particularidades de cada segmento para una mayor precisión y eficacia.

La macrosegmentación se estructura en torno a tres variables esenciales:

- Variables del Consumidor: Identifican los grupos de compradores potenciales a los que dirigiremos nuestras estrategias.
- Variables Funcionales: Se refieren a las necesidades primarias de estos consumidores. Estas variables se combinan para abarcar todas las posibles interacciones de los clientes en el restaurante, incluyendo una amplia gama de actividades y experiencias disponibles.
- Variables Tecnológicas: Determinan los distintos medios a través de los cuales se pueden atender estas necesidades, incorporando innovaciones y herramientas tecnológicas para enriquecer la experiencia del cliente.
- Variables Consumidor: 50
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años residentes en Madrid
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años residentes en municipios alrededor de Madrid
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años residentes en municipios alejados de Madrid
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años amantes de la gastronomía
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años viajeros
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años exploradores de nuevas tendencias gastronómicas
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años entusiastas de experiencias gastronómicas únicas
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años conscientes de la alimentación saludable
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años con hijos
 - Hombres y mujeres de 30- 35 años sin hijos
 - Hombres y mujeres de 36- 41 años residentes en Madrid
 - Hombres y mujeres de 36- 41 años residentes en municipios alrededor de Madrid

- Hombres y mujeres de 36- 41 años residentes en municipios alejados de Madrid
- Hombres y mujeres de 36- 41 años amantes de la gastronomía
- Hombres y mujeres de 36- 41 años viajeros
- Hombres y mujeres de 36- 41 años exploradores de nuevas tendencias gastronómicas
- Hombres y mujeres de 36- 41 años entusiastas de experiencias gastronómicas únicas
- Hombres y mujeres de 36- 41 años conscientes de la alimentación saludable
- Hombres y mujeres de 36- 41 años con hijos
- Hombres y mujeres de 36- 41 años sin hijos
- Hombres y mujeres de 42- 50 años residentes en Madrid
- Hombres y mujeres de 42- 50 años residentes en municipios alrededor de Madrid
- Hombres y mujeres de 42- 50 años residentes en municipios alejados de Madrid
- Hombres y mujeres de 42- 50 años amantes de la gastronomía
- Hombres y mujeres de 42- 50 años viajeros
- Hombres y mujeres de 42- 50 años exploradores de nuevas tendencias gastronómicas
- Hombres y mujeres de 42- 50 años entusiastas de experiencias gastronómicas únicas
- Hombres y mujeres de 42- 50 años conscientes de la alimentación saludable
- Hombres y mujeres de 42- 50 años con hijos
- Hombres y mujeres de 42- 50 años sin hijos
- Hombres y mujeres de 51- 60 años residentes en Madrid
- Hombres y mujeres de 51- 60 años residentes en municipios alrededor de Madrid
- Hombres y mujeres de 51- 60 años residentes en municipios alejados de Madrid
- Hombres y mujeres de 51- 60 años amantes de la gastronomía
- Hombres y mujeres de 51- 60 años viajeros
- Hombres y mujeres de 51- 60 años exploradores de nuevas tendencias gastronómicas
- Hombres y mujeres de 51- 60 años entusiastas de experiencias gastronómicas únicas
- Hombres y mujeres de 51- 60 años conscientes de la alimentación saludable
- Hombres y mujeres de 51- 60 años con hijos

- Hombres y mujeres de 51- 60 años sin hijos
- Hombres y mujeres mayores de 60 años residentes en Madrid
- Hombres y mujeres mayores de 60 años residentes en municipios alrededor de Madrid
- Hombres y mujeres mayores de 60 años residentes en municipios alejados de Madrid
- Hombres y mujeres mayores de 60 años amantes de la gastronomía
- Hombres y mujeres mayores de 60 años viajeros
- Hombres y mujeres mayores de 60 años exploradores de nuevas tendencias gastronómicas
- Hombres y mujeres mayores de 60 años entusiastas de experiencias gastronómicas únicas
- Hombres y mujeres mayores de 60 años conscientes de la alimentación saludable
- Hombres y mujeres mayores de 60 años con hijos
- Hombres y mujeres mayores de 60 años sin hijos

- Variables Funcionales: 8

- Exploración gastronómica
- Conocer figuras importantes de la cocina internacional
- Disfrutar en directo el proceso de cocinado del chef
- Disfrutar ambientes temáticos y experienciales
- Experimentación con maridajes
- Disponer de un espacio para celebraciones y eventos privados
- Encontrar espacios de relajación y desconexión gracias a la comida
- Disfrutar opciones de comida libre de alérgenos

- Variables Tecnológicas: 1

- Atención presencial con apoyo tecnológico: mesas interactivas con pantallas táctiles, aromatizadores, sistemas de reservas con realidad virtual avanzada, realidad virtual para experiencias temáticas inmersivas, programas de lealtad digitales integrados, códigos QR dinámicos, pantallas para ver en directo la

preparación gastronómica de los chefs, menús digitales, pagos móviles y *contactless*, *chatbots* y asistentes virtuales.

Mercados de referencia totales: 50 x 8 x 1: 400

4.1.2.2. *Microsegmentación*

Hemos identificado 400 nichos de mercado potenciales, pero para evaluar su verdadero potencial y rentabilidad, es necesario realizar una microsegmentación. Este proceso nos permite refinar nuestro análisis, enfocándonos en segmentos más específicos que compartan características y necesidades similares. Para ello, nos basamos en dos aspectos fundamentales: las características personales y estilos de vida de los consumidores (cómo son y cómo viven) y sus patrones de comportamiento (cómo se comportan). Esto nos permite maximizar la eficacia de las estrategias de marketing para un restaurante experiencial en Madrid, adaptando experiencias y comunicaciones a las preferencias únicas de cada segmento, optimizando así nuestra efectividad y resonancia en el mercado.

El *targeting* se enfoca en seleccionar segmentos específicos dentro de la matriz de segmentación para desarrollar estrategias y acciones de marketing que impacten de manera efectiva en el público objetivo identificado. Esta selección apunta a los segmentos con el mayor potencial para conectar y reaccionar positivamente a nuestras iniciativas, optimizando así el impacto y la relevancia de nuestras campañas.

Los criterios de selección son los siguientes:

- Rentabilidad: Priorizar segmentos con capacidad económica para acceder a experiencias gastronómicas *premium*.
- Accesibilidad: Enfocar esfuerzos en aquellos geográficamente cercanos, principalmente en Madrid y sus alrededores.
- Estabilidad: Buscar segmentos con una presencia regular en la ciudad, como profesionales y residentes locales, asegurando una base de clientes fiable.

Este enfoque asegura que nuestros recursos de marketing se inviertan de manera inteligente, maximizando la eficiencia y el éxito a largo plazo. Al seguir estos criterios,

identificamos los segmentos específicos con el mayor potencial para generar un impacto positivo en el restaurante Sabores sin Fronteras.

Para el restaurante experiencial Sabores sin Fronteras, situado en Madrid, se ha definido un público objetivo compuesto por hombres y mujeres de 30 a 45 años. Este segmento se caracteriza por su pasión por la gastronomía, su inclinación a viajar y explorar culturas a través de la comida, y su interés por las últimas tendencias gastronómicas. Incluye tanto a personas con hijos como a personas sin hijos. Este público valora las experiencias inmersivas y temáticas que van más allá del simple acto de comer, buscando en cada visita una aventura que deleite todos los sentidos. Además, este grupo está altamente familiarizado con el uso de la tecnología y espera que esta enriquezca su experiencia gastronómica a través de elementos innovadores como menús digitales interactivos, experiencias de realidad aumentada vinculadas a los platos y la facilidad de realizar reservas y pagos a través de plataformas online.

La elección de este público objetivo para Sabores sin Fronteras se fundamenta en criterios esenciales: rentabilidad, accesibilidad y estabilidad.

- **Rentabilidad:** Este segmento demográfico, especialmente los viajeros y exploradores de nuevas tendencias gastronómicas, muestra una disposición notable a invertir en experiencias gastronómicas únicas y de calidad. Su interés por la gastronomía y la exploración de nuevas tendencias indica un nivel superior de ingresos disponibles para gastar en experiencias *premium*. Además, al encontrarse en la mitad de sus carreras profesionales, este grupo posee un poder adquisitivo significativo y está más inclinado a pagar más por experiencias que consideran valiosas y enriquecedoras. Al no tener hijos, disponen de más recursos económicos y tiempo para dedicar a estas experiencias. También, tienen más oportunidades para explorar innovaciones tecnológicas y enfrentan menos distracciones en su vida diaria.
- **Accesibilidad:** Este segmento se beneficia de su familiaridad y uso habitual de tecnologías y redes sociales. La integración de tecnología en la atención al cliente se alinea perfectamente con sus expectativas y hábitos de consumo, asegurando una experiencia de usuario fluida y atractiva desde la reserva hasta el pago. Este

grupo es activo en redes sociales y plataformas digitales, lo que hace que las campañas de marketing digital y la presencia en redes sean especialmente efectivas para captar su atención. Son receptivos a diversas estrategias de acercamiento que serán detalladas más adelante en la sección de comunicación del plan de marketing.

- Estabilidad: Para atraer efectivamente a este segmento, se pueden implementar varias estrategias:
 - Experiencias inmersivas personalizadas: Utilizar la tecnología para crear experiencias gastronómicas personalizadas, como menús digitales que sugieran platos basados en preferencias previas o realidad virtual para explorar la historia o el origen de un plato.
 - Eventos y colaboraciones temáticas: Organizar eventos temáticos que atraigan a entusiastas de la gastronomía y viajeros, como cenas con chefs internacionales o experiencias gastronómicas basadas en destinos específicos.
 - Programas de lealtad digitales: Desarrollar un programa que ofrezca recompensas exclusivas, accesos a eventos privados o degustaciones especiales, fomentando una comunidad alrededor del restaurante.
 - Marketing en redes sociales y plataformas digitales: Lanzar campañas dirigidas en plataformas donde este grupo es más activo, utilizando contenido atractivo como videos de experiencias gastronómicas, reseñas de *influencers* y promociones exclusivas.

Al enfocarnos en este segmento, no solo aprovechamos un público con alto poder adquisitivo y una inclinación hacia experiencias gastronómicas *premium*, sino que también maximizamos la efectividad de nuestra estrategia de marketing y comunicación mediante tecnología y redes sociales. Esto asegura una alta rentabilidad y accesibilidad para el restaurante experiencial Sabores sin Fronteras.

4.1.2.3. Análisis de los resultados de la encuesta

Para comprender a fondo el público objetivo, se ha realizado una encuesta. La Tabla 9 proporciona información detallada al respecto:

Objetivo	Conocer los gustos y preferencias de los consumidores en el sector de la restauración en Madrid.
Grupo objetivo	Hombres y mujeres de entre 30 y 45 años, apasionados por la gastronomía, los viajes culturales y las experiencias inmersivas. Este grupo incluye tanto a personas con hijos como sin hijos, que están familiarizadas con la tecnología y buscan aventuras sensoriales innovadoras.
Metodología de investigación	Se ha llevado a cabo un estudio cuantitativo mediante una encuesta online a través de Google Forms. Este estudio descriptivo tiene como objetivo obtener una imagen detallada de las preferencias de los consumidores en el sector de la restauración en Madrid. Además, incluye un componente correlacional que permite analizar las relaciones entre variables como la frecuencia de visita a restaurantes, la edad de los encuestados y sus preferencias gastronómicas.
Técnica	Encuesta digital enviada a través de WhatsApp
Muestra	85 personas (no representativa)
Criterio de selección de la muestra	Hombres y mujeres de 30 a 45 años, residentes en Madrid.
Cobertura geográfica	Comunidad de Madrid
Fecha de campo	18 de abril - 26 de mayo 2024
Tipo de muestreo	Se ha utilizado un método de muestreo aleatorio y por bola de nieve.

Tabla 9. *Ficha de la encuesta*. Fuente: elaboración propia.

La encuesta constaba de 22 preguntas divididas en tres secciones: datos sociodemográficos, hábitos de consumo, y experiencia de consumo e intención de compra. Entre los resultados más destacados, se subraya que el 64,7% de los participantes fueron mujeres y el 35,3% hombres; el 54,1% tenía entre 30 y 35 años y el 45,9% entre 36 y 45 años. El 63,5% no tenía hijos mientras que el 36,5% sí, y el 90,6% residía en Madrid. El 74,1% estaba trabajando a tiempo completo, y el nivel de ingresos mensual más común era entre 1500 y 2500€ (45,9%). En cuanto a los hábitos de consumo, el 32,9% salía a comer o cenar 2-3 veces al mes y el 24,7% entre 3 y 5 veces al mes, prefiriendo restaurantes de franquicia (63,5%), bar - restaurante (57,6%), restaurante

familiar (55,3%) y restaurante experiencial (38,8%). Los restaurantes más visitados estaban en el centro de Madrid (50,6%), y las reservas se hacían principalmente a través de la página web (43,5%) o por teléfono (32,9%). Las decisiones de frecuentar un restaurante estaban influenciadas por recomendaciones de amigos (84,7%), reseñas de Google (56,5%) y recomendaciones familiares (55,3%). La mayoría acudía a los restaurantes con amigos (80%), pareja (70,6%) o familiares (62,4%), prefiriendo la cocina asiática (61,2%), mediterránea (57,6%) y mexicana (38,8%). Entre los restaurantes experienciales más visitados se mencionan Bibó de Dani García, Arrogante, Fanático, Papúa, Salvaje, Quintoelemento, StreetXO, Amazónico y Sinestesia. El 65,9% gastaba menos de 100 euros en una ocasión normal para dos personas. Respecto al concepto de *food design*, los aspectos más valorados fueron la cocina de diseño (69,4%), la estética visual de los platos (61,2%), y la presentación creativa de los platos (55,3%). En un restaurante experiencial, los factores más importantes eran la calidad de los ingredientes (61,2%) y la presentación de los platos (57,6%). En términos de valoración, los encuestados apreciaban la calidad de la comida (80%), la atención al cliente (69,4%), la limpieza del local (60%) y el ambiente y decoración (48,2%). Las principales críticas incluían la atención al cliente (37,6%), la limpieza (32,9%), la rapidez en el servicio (29,4%) y la calidad de la comida (23,5%). Finalmente, los encuestados asignaron mayor importancia al sabor de los platos, la opción de probar platos de diferentes partes del mundo, la presentación visual de los platos y elementos como música y actuaciones en directo. La mayoría estaba dispuesta a pagar entre 100 y 150 euros por una experiencia completa para dos personas (32,9%).

Por tanto, los resultados de la encuesta revelan que existe un interés considerable por experiencias gastronómicas únicas. La mayoría de los participantes valora aspectos como la calidad de los ingredientes, la presentación de los platos y la estética visual, lo que refleja una tendencia hacia la búsqueda de experiencias gastronómicas diferenciadas y de alta calidad. Además, la inclinación hacia la cocina asiática, mediterránea y mexicana sugiere una apertura hacia la diversidad gastronómica, que el restaurante experiencial podría aprovechar ofreciendo menús rotativos con chefs de diferentes partes del mundo. La ubicación en el centro de Madrid y la preferencia por reservas online subrayan la importancia de una buena ubicación y la integración de tecnología para mejorar la experiencia del cliente. La disposición de los encuestados a gastarse entre 100 y 150 euros por una experiencia completa para dos personas indica una aceptación del modelo de

negocio de restaurantes experienciales, especialmente si se enfocan en ofrecer una experiencia multisensorial completa con música y actuaciones en directo.

Los resultados de esta encuesta respaldan la viabilidad de crear un nuevo restaurante experiencial en la Casa de Campo de Madrid. La combinación de una ubicación estratégica, la alta demanda por experiencias gastronómicas únicas y la disposición de los consumidores a invertir en calidad y originalidad, hacen que la creación de un nuevo restaurante experiencial sea una oportunidad prometedora en este mercado tan competitivo.

Para acceder a la encuesta “Ver anexo 7.1.”.

4.1.2.4. Buyer personas

Los *buyer* personas del restaurante Sabores sin Fronteras han sido creados a partir de los resultados obtenidos de la encuesta vista anteriormente. Esta encuesta proporcionó datos clave sobre los comportamientos, preferencias y características demográficas de los consumidores potenciales en Madrid. Utilizando esta información detallada, se diseñaron dos perfiles distintos que representan de manera precisa a los clientes ideales del restaurante. Estos perfiles no solo reflejan los intereses gastronómicos y las expectativas de los clientes, sino que también ayudan a orientar estrategias de marketing y servicio al cliente para maximizar la experiencia del cliente y la rentabilidad del negocio.

Las Figuras 8 y 9 presentan el perfil del *buyer* persona del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras.



Juan Rodríguez

Director de Marketing

Edad: 33 años	Nivel socioeconómico: medio - alto
Sexo: Masculino	Residencia: Madrid centro
Estado civil: Soltero, sin hijos	Ocupación: Director de marketing

BIOGRAFÍA

Apasionado de la gastronomía y de los viajes. Le encanta explorar nuevas culturas a través de la comida y siempre busca las últimas tendencias gastronómicas. Aprecia las experiencias inmersivas que van más allá del simple acto de comer, buscando aventuras que deleiten todos sus sentidos.

MOTIVACIONES

- **Experiencias inmersivas:** Busca experiencias gastronómicas que ofrezcan algo más que buena comida, como eventos temáticos, música en vivo y decoraciones atractivas.
- **Calidad y presentación:** Valora la calidad de los ingredientes y la presentación creativa de los platos. La estética visual es un factor importante en su elección.
- **Innovación:** Se siente atraído por restaurantes que integran tecnología para mejorar la experiencia del cliente.

OBJETIVOS

- **Explorar nuevas tendencias:** Continuamente busca restaurantes que ofrezcan las últimas tendencias en gastronomía.
- **Disfrutar de experiencias únicas:** Quiere disfrutar de experiencias gastronómicas que sean memorables y únicas, justificando el gasto en ellas.

REDES SOCIALES



INTERESES Y COMPOR TAMIEN TOS

- **Gastronomía y viajes:** disfruta probando nuevas cocinas y experiencias gastronómicas. Le gusta frecuentar restaurantes que ofrecen menús innovadores y presentaciones creativas.
- **Tecnología:** Está familiarizado con la tecnología, utiliza aplicaciones para reservar mesas, pagar y descubrir nuevos lugares para comer. Aprecia los menús digitales interactivos y experiencias de realidad aumentada.
- **Recomendaciones y reseñas:** A menudo elige restaurantes basándose en recomendaciones de amigos y reseñas online. Sigue a *influencers* gastronómicos en redes sociales y confía en sus opiniones.
- **Preferencias de cocina:** Prefiere la cocina asiática, mediterránea y mexicana. Le gusta visitar restaurantes experienciales en el centro de Madrid.
- **Frecuencia de salidas:** Sale a comer o cenar varias veces al mes, disfrutando tanto de restaurantes de franquicia como de locales más exclusivos y experienciales.

HABILIDADES

- Cocina ★★★★★
- Marketing digital ★★★★★
- Networking ★★★★★
- Gestión de proyectos ★★★★★
- Innovación ★★★★★
- Creatividad ★★★★★

GUSTOS Y AFICIONES



Figura 8: *Buyer persona 1*. Fuente: elaboración propia.



María López
Directora de Marketing

Edad: 41 años	Nivel socioeconómico: medio - alto
Sexo: Femenino	Residencia: Madrid centro
Estado civil: Casada, con dos hijos	Ocupación: Directora de marketing

BIOGRAFÍA

María es una profesional exitosa que valora el tiempo que pasa con su familia. Le encanta la gastronomía y disfruta descubriendo nuevos restaurantes y experiencias gastronómicas durante su tiempo libre. Aprecia tanto las salidas en familia como las ocasiones especiales en pareja.

MOTIVACIONES

- **Calidad y variedad:** Busca restaurantes que ofrezcan una alta calidad en los ingredientes y una amplia variedad de opciones en el menú para satisfacer los gustos de toda la familia.
- **Ambiente familiar:** Prefiere lugares con un ambiente acogedor y familiar, donde los niños también puedan disfrutar.
- **Innovación y experiencias:** Está interesada en experiencias gastronómicas innovadoras que ofrezcan algo más allá de la comida, como presentaciones creativas y actividades interactivas para los niños.

OBJETIVOS

- **Disfrutar en familia:** Quiere encontrar lugares donde toda la familia pueda disfrutar de una buena comida y pasar un tiempo de calidad juntos.
- **Vivir nuevas experiencias:** Busca restaurantes que ofrezcan experiencias gastronómicas únicas e innovadoras que sean adecuadas tanto para adultos como para niños.

REDES SOCIALES



INTERESES Y COMPORTAMIENTOS

- **Gastronomía y familia:** María disfruta visitando restaurantes que ofrecen menús interesantes tanto para adultos como para niños. Valora las experiencias que pueden ser disfrutadas por toda la familia.
- **Tecnología:** Utiliza aplicaciones móviles para realizar reservas, leer reseñas y descubrir nuevos lugares para comer. Prefiere los pagos online y los menús digitales.
- **Recomendaciones y reseñas:** Confía en las recomendaciones de amigos y en las reseñas online para decidir a qué restaurantes ir. Lee blogs de restaurantes y comida familiar.
- **Preferencias de cocina:** Le gusta la cocina mediterránea y asiática. Disfruta de restaurantes que ofrecen opciones saludables y variadas para toda la familia.
- **Frecuencia de salidas:** Suele salir a cenar en familia los fines de semana y disfruta de cenas románticas en pareja en ocasiones especiales.

HABILIDADES

- Liderazgo y gestión de equipos ★★★★★
- Planificación y organización ★★★★★
- Comunicación ★★★★★
- Networking ★★★★★
- Innovación ★★★★★
- Tecnología ★★★★★

GUSTOS Y AFICIONES



Figura 9: *Buyer persona 2*. Fuente: elaboración propia.

Juan Rodríguez y María López representan a los perfiles ideales para el restaurante experiencial Sabores sin Fronteras, basado en los resultados obtenidos de la encuesta sobre preferencias de consumo en el sector de la restauración en Madrid.

Justificación de Juan Rodríguez como *buyer persona*:

- Intereses y comportamientos: Juan, siendo un apasionado de la gastronomía y los viajes, busca continuamente nuevas tendencias gastronómicas y experiencias inmersivas, lo cual se alinea con la oferta de Sabores sin Fronteras de proporcionar una experiencia gastronómica multisensorial y cambiante. Su preferencia por la tecnología y las reservas online complementa la estrategia de marketing digital y las reservas tecnológicamente integradas del restaurante.
- Motivaciones y objetivos: Juan valora la calidad y la presentación creativa de los platos, aspectos altamente destacados en los resultados de la encuesta como factores importantes para los consumidores. Su disposición a explorar nuevas tendencias y disfrutar de experiencias únicas hace que el concepto de Sabores sin Fronteras, con chefs rotativos y menús innovadores, sea especialmente atractivo para él.

Justificación de María López como *buyer persona*:

- Intereses y comportamientos: María, como profesional exitosa que valora las experiencias familiares, busca lugares que ofrezcan un ambiente acogedor y opciones gastronómicas variadas para toda la familia, lo cual coincide con la propuesta de valor del restaurante de ofrecer una experiencia inclusiva y variada. Su inclinación hacia restaurantes que ofrecen opciones saludables y variadas es compatible con la capacidad del restaurante de ofrecer menús rotativos y de alta calidad.
- Motivaciones y objetivos: María aprecia las innovaciones y experiencias que van más allá de la comida, incluyendo presentaciones creativas y actividades interactivas, lo que se alinea perfectamente con la oferta multisensorial y la

integración de tecnología de Sabores sin Fronteras. Su objetivo es disfrutar en familia y vivir nuevas experiencias en un ambiente atractivo para adultos como para niños, fortaleciendo la propuesta de valor del restaurante como un lugar para todos.

Para concluir, los perfiles de Juan Rodríguez y María López son ideales para Sabores sin Fronteras debido a su alineación con los valores, intereses y comportamientos destacados en la encuesta. Ambos buscan experiencias gastronómicas innovadoras y de alta calidad, con un fuerte enfoque en la presentación y la inmersión sensorial. Además, su disposición a invertir en estas experiencias y su preferencia por ambientes tecnológicos y acogedores refuerzan la viabilidad del restaurante en satisfacer sus expectativas y necesidades. Estos perfiles no solo validan el concepto del restaurante, sino que también indican una demanda clara y bien definida en el mercado madrileño.

4.1.2.5. DAFO

Debilidades

- Dependencia de ingredientes importados: Problemas de abastecimiento y costes variables pueden afectar a la disponibilidad y consistencia de los ingredientes esenciales, especialmente los importados fuera de la UE.
- Alta rotación de chefs y creación de experiencias: Incrementa la complejidad operativa y los costes, lo que puede llevar a inconsistencias en la calidad y la experiencia gastronómica.
- Gestión compleja de menús: Adaptarse continuamente a las tendencias de alimentación saludable y sostenible puede incrementar la complejidad y los costes operativos.
- Competencia intensa: La alta competencia en el sector de la restauración requiere una diferenciación constante para atraer y retener clientes.

Amenazas

- Capacidad de adaptación a las regulaciones comerciales: Las regulaciones pueden afectar negativamente al restaurante en comparación con los competidores. Es fundamental adaptarse rápidamente para cumplir con las normativas locales, nacionales y europeas, especialmente en términos de seguridad alimentaria, higiene y gestión de residuos.
- Cambios en la demanda del consumidor: Las preferencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente, lo que requiere una adaptación constante del menú y la oferta para mantenerse relevante y atractivo.
- Impacto ambiental: El clima extremo puede afectar a la distribución y disponibilidad de alimentos, interrumpiendo el suministro de ingredientes clave y afectando la operación del restaurante.
- Competencia en línea: Las aplicaciones de entrega de alimentos pueden reducir la afluencia de clientes al restaurante físico. Es necesario fortalecer la presencia en línea y ofrecer incentivos para fomentar las visitas físicas. Además, la alta competitividad del mercado gastronómico en Madrid, con muchos establecimientos ofreciendo experiencias similares, puede dificultar la captación y retención de clientes.
- Impacto económico de importaciones: Las fluctuaciones en los precios de los ingredientes debido a la política comercial y acuerdos internacionales pueden afectar a los márgenes de beneficio del restaurante, siendo necesario ajustar la estrategia de precios y abastecimiento.

Fortalezas

- Concepto único: Propuesta atractiva que destaca en el mercado, atrayendo a clientes que buscan experiencias novedosas y diferentes.
- Autenticidad: Rotación de chefs nativos de cada destino gastronómico, ofreciendo una experiencia gastronómica auténtica y variada que enriquece el atractivo del restaurante.
- Innovación y creatividad: Creación de experiencias inmersivas a través de elementos sensoriales, diferenciando al restaurante y atrayendo a clientes interesados a nuevas experiencias gastronómicas. Esto incluye presentaciones

creativas y actividades interactivas alineadas con las últimas tendencias en *food design*.

- Pasión por la comida y la cultura: Compromiso del equipo con la calidad y la satisfacción del cliente, lo que mejora la experiencia del cliente y fomenta la lealtad.
- Calidad y variedad: Los clientes valoran la alta calidad de los ingredientes y la variedad en el menú, asegurando opciones que satisfacen tanto a familias como a aventureros gastronómicos.
- Familiaridad con tecnología: Utilización de aplicaciones móviles para reservas y pagos, facilitando la implementación de sistemas tecnológicos avanzados en el restaurante y mejorando la experiencia del cliente.

Oportunidades

- Crecimiento de la demanda: La tendencia hacia la exploración y búsqueda de experiencias gastronómicas, junto con el crecimiento económico de España y el aumento del poder adquisitivo, puede traducirse en una mayor demanda de experiencias gastronómicas únicas y *premium*, atrayendo a un público más amplio y diverso.
- Potencial de expansión: Existe la oportunidad de expandir el concepto a otras ubicaciones o colaborar con otros negocios, lo que permite el crecimiento y la diversificación de la marca.
- Tendencias saludables: La creciente preocupación por la salud y la alimentación sostenible ofrece la posibilidad de incluir opciones saludables, como platos vegetarianos, veganos y libres de gluten, atrayendo a clientes preocupados por su bienestar.
- Tecnología avanzada: La adopción de tecnologías como la realidad aumentada, la inteligencia artificial y otras innovaciones tecnológicas puede mejorar la experiencia del cliente, optimizar operaciones y diferenciar al restaurante en un mercado competitivo.
- *Food design*: La combinación de la elaboración de productos y el diseño permite ofrecer platos visualmente atractivos, enriqueciendo la experiencia gastronómica y atrayendo a clientes interesados en nuevas tendencias gastronómicas.

- **Diversidad cultural:** La diversidad cultural de Madrid permite ofrecer una amplia gama de experiencias gastronómicas internacionales, atrayendo a un público variado y potenciando la riqueza del menú del restaurante.

La Tabla 10 sintetiza el DAFO desarrollado:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de ingredientes importados • Alta rotación de <i>chefs</i> y creación de experiencias • Gestión compleja de menús. • Competencia intensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación a las regulaciones comerciales. • Cambios en la demanda del consumidor • Impacto ambiental • Competencia en línea • Impacto económico de importaciones
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto único • Autenticidad • Innovación y creatividad • Pasión por la comida y la cultura • Calidad y variedad • Familiaridad con la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda • Potencial de expansión • Tendencias saludables • Tecnología avanzada • Food design • Diversidad cultural

Tabla 10. *DAFO Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

Por tanto, Sabores sin Fronteras destaca por su propuesta única y auténtica, atrayendo a clientes con experiencias innovadoras y una alta calidad en su oferta. Sin embargo, se enfrenta a desafíos operativos y a la fuerte competencia del sector. Las oportunidades de expansión y adaptación a tendencias saludables y tecnológicas pueden potenciar su crecimiento. Es fundamental gestionar eficientemente estos factores para consolidar su posición en el mercado.

4.1.2.6. CAME

Corregir debilidades

- **Dependencia de ingredientes importados:** Diversificar los proveedores e incluir más ingredientes locales para reducir la dependencia y los costes.

- Alta rotación de chefs y creación de experiencias: Implementar programas de formación y retención de talento para mantener la consistencia en la calidad.
- Gestión compleja de menús: Simplificar el menú manteniendo opciones saludables y sostenibles sin comprometer la variedad.
- Competencia intensa: Desarrollar estrategias de diferenciación más efectivas, como programas de fidelización y eventos exclusivos.

Afrontar amenazas

- Adaptación a regulaciones comerciales: Establecer un equipo dedicado a la monitorización y cumplimiento de normativas.
- Cambios en la demanda del consumidor: Mantener un diálogo continuo con los clientes y adaptar el menú basándose en sus preferencias.
- Impacto ambiental: Crear un plan de contingencia para la cadena de suministro y utilizar prácticas sostenibles.
- Competencia en línea: Mejorar la presencia digital y ofrecer experiencias únicas que incentiven las visitas físicas al restaurante.
- Impacto económico de importaciones: Establecer contratos a largo plazo con proveedores y ajustar la estrategia de precios.

Mantener fortalezas

- Concepto único: Continuar destacándose en el mercado con propuestas innovadoras y experiencias novedosas.
- Autenticidad: Seguir rotando chefs nativos para mantener la autenticidad y variedad en la oferta gastronómica.
- Innovación y creatividad: Potenciar las experiencias inmersivas y seguir alineándose con las tendencias en *food design*.
- Pasión por la comida y la cultura: Mantener el compromiso del equipo con la calidad y la satisfacción del cliente.
- Calidad y variedad: Asegurar la alta calidad de los ingredientes y mantener una oferta variada para todos los gustos.

- Familiaridad con la tecnología: Seguir aprovechando las tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente.

Explotar oportunidades

- Crecimiento de la demanda: Ampliar las estrategias de marketing para captar el aumento en la demanda de experiencias gastronómicas únicas.
- Potencial de expansión: Explorar nuevas ubicaciones y oportunidades de colaboración para diversificar la marca.
- Tendencias saludables: Integrar más opciones saludables y sostenibles en el menú para atraer a clientes preocupados por su bienestar.
- Tecnología avanzada: Implementar tecnologías emergentes para optimizar operaciones y personalizar la experiencia del cliente.
- *Food design*: Innovar en la presentación de los platos para enriquecer la experiencia gastronómica.
- Diversidad cultural: Aprovechar la diversidad cultural de Madrid para ofrecer una amplia gama de experiencias gastronómicas internacionales.

La Tabla 11 sintetiza el CAME desarrollado:

CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes importados - Diversificar los proveedores e incluir más ingredientes locales. • Rotación de chefs - Implementar programas de formación y retención de talento • Gestión de menús - Simplificar el menú manteniendo opciones saludables y sostenibles • Competencia intensa - Desarrollar estrategias de diferenciación como programas de fidelización y eventos exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones comerciales - Establecer un equipo dedicado a la monitorización y cumplimiento de normativas. • Demanda del consumidor - Mantener un diálogo continuo con los clientes y adaptar el menú según sus preferencias. • Impacto ambiental - Crear un plan de contingencia para la cadena de suministro y utilizar prácticas sostenibles. • Competencia en línea - Mejorar la presencia digital y ofrecer experiencias únicas que incentiven las visitas físicas. • Impacto económico - Establecer contratos a largo plazo con proveedores y ajustar la estrategia de precios.
MANTENER FORTALEZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto único - Continuar destacándose en el mercado con propuestas innovadoras y experiencias novedosas. • Autenticidad - Seguir rotando chefs nativos para mantener la autenticidad y variedad en la oferta gastronómica. • Innovación y creatividad - Potenciar las experiencias inmersivas y alinearse con las tendencias en food design. • Pasión por la comida - Mantener el compromiso del equipo con la calidad y la satisfacción del cliente. • Calidad y variedad - Asegurar la alta calidad de los ingredientes y mantener una oferta variada. • Familiaridad con la tecnología - Seguir aprovechando las tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda - Ampliar las estrategias de marketing para captar el aumento en la demanda de experiencias gastronómicas únicas. • Potencial de expansión - Explorar nuevas ubicaciones y oportunidades de colaboración para diversificar la marca. • Tendencias saludables - Integrar más opciones saludables y sostenibles en el menú. • Tecnología avanzada - Implementar tecnologías emergentes para optimizar operaciones y personalizar la experiencia del cliente. • Food design - Innovar en la presentación de los platos para enriquecer la experiencia gastronómica. • Diversidad cultural - Aprovechar la diversidad cultural de Madrid para ofrecer una amplia gama de experiencias gastronómicas.

Tabla 11. *CAME Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

Dado que Sabores sin Fronteras posee fortalezas significativas y presenta oportunidades prometedoras, una estrategia ofensiva es la más adecuada. Esta estrategia permitirá al restaurante aprovechar su concepto único y autenticidad, impulsando la expansión e innovación para satisfacer la creciente demanda de experiencias gastronómicas exclusivas. Además, fortalecerá su presencia en línea y adoptará tecnologías avanzadas para optimizar operaciones y ofrecer una experiencia al cliente superior. Con una estrategia ofensiva, Sabores sin Fronteras puede consolidar su posición en el mercado, expandir su alcance y maximizar el crecimiento y la diferenciación en un entorno altamente competitivo.

4.1.2.7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Sabores sin Fronteras reside en su enfoque único e innovador en la experiencia gastronómica. Este restaurante *gourmet* destaca en varios aspectos clave que lo diferencian de la competencia:

- **Experiencia gastronómica rotativa e inmersiva:** Cada tres meses, el restaurante se transforma para representar un lugar diferente del mundo, ofreciendo a los comensales una experiencia cultural y gastronómica diversa y renovada. Además, la experiencia va más allá de la comida; incorporando elementos visuales, sonoros, aromáticos, táctiles y gustativos que transportan a los clientes a diferentes partes del mundo, creando una experiencia multisensorial única.
- **Autenticidad y calidad garantizada:** La autenticidad de los platos está asegurada mediante la rotación de chefs nativos de cada destino gastronómico. Esto garantiza la calidad y ofrece una perspectiva genuina de la cocina regional, enriqueciendo la experiencia gastronómica.
- **Marketing experiencial:** Siguiendo la tendencia del marketing experiencial, Sabores sin Fronteras crea experiencias significativas y emocionantes que conectan profundamente con los clientes, transformando cada visita en un recuerdo memorable. Más allá de los productos o servicios, el enfoque se centra en el valor agregado de las experiencias, alineándose con la economía de la experiencia descrita por Pine y Gilmore (1999) y el marketing experiencial de Schmitt (1999).
- **Ubicación estratégica:** La ubicación en uno de los parques más emblemáticos y visitados de Madrid, la Casa de Campo, ofrece un entorno natural y cultural ideal que atrae tanto a residentes locales como a turistas, proporcionando un acceso fácil a ingredientes frescos y locales y añadiendo un valor estético y emocional a la experiencia gastronómica.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** La selección cuidadosa de proveedores garantiza la frescura, calidad y sostenibilidad de los productos, lo cual es fundamental en la experiencia gastronómica que ofrece el restaurante. La utilización de un espacio existente en la Casa de Campo para el restaurante promueve el turismo sostenible y reduce el impacto ambiental, alineándose con las tendencias actuales de responsabilidad social y sostenibilidad.

- Enfoque en la innovación y tecnología: La implementación de menús digitales interactivos, experiencias de realidad aumentada y sistemas avanzados de reservas y pagos mejora la experiencia del cliente y optimiza las operaciones del restaurante.

En resumen, Sabores sin Fronteras se posiciona como un restaurante innovador y experiencial que no solo satisface el apetito, sino que también ofrece una experiencia gastronómica auténtica, inmersiva y memorable, alineada con las tendencias actuales del mercado y las demandas de los consumidores.

4.1.2.8. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sabores sin Fronteras radica en ofrecer un viaje gastronómico multicultural de lujo en el corazón de Madrid, donde cada estación del año los comensales pueden disfrutar de menús auténticos elaborados por chefs nativos de diversas culturas, en un entorno que deleita todos los sentidos con una experiencia inmersiva completa. Este enfoque único combina la exclusividad y la calidad de la alta cocina internacional con la accesibilidad y el encanto de una ubicación céntrica, proporcionando “el lujo al alcance de todos”.

4.1.2.9. Posicionamiento

El mapa de posicionamiento que presenta la Figura 10 muestra la comparación de Sabores sin Fronteras con otros restaurantes experienciales de Madrid, utilizando dos variables clave: la originalidad gastronómica (eje x) y la experiencia inmersiva (eje y). Esta herramienta visual resalta las fortalezas distintivas de Sabores sin Fronteras en relación con sus competidores directos, destacando su propuesta única y su capacidad para sobresalir en el competitivo mercado gastronómico de la ciudad.

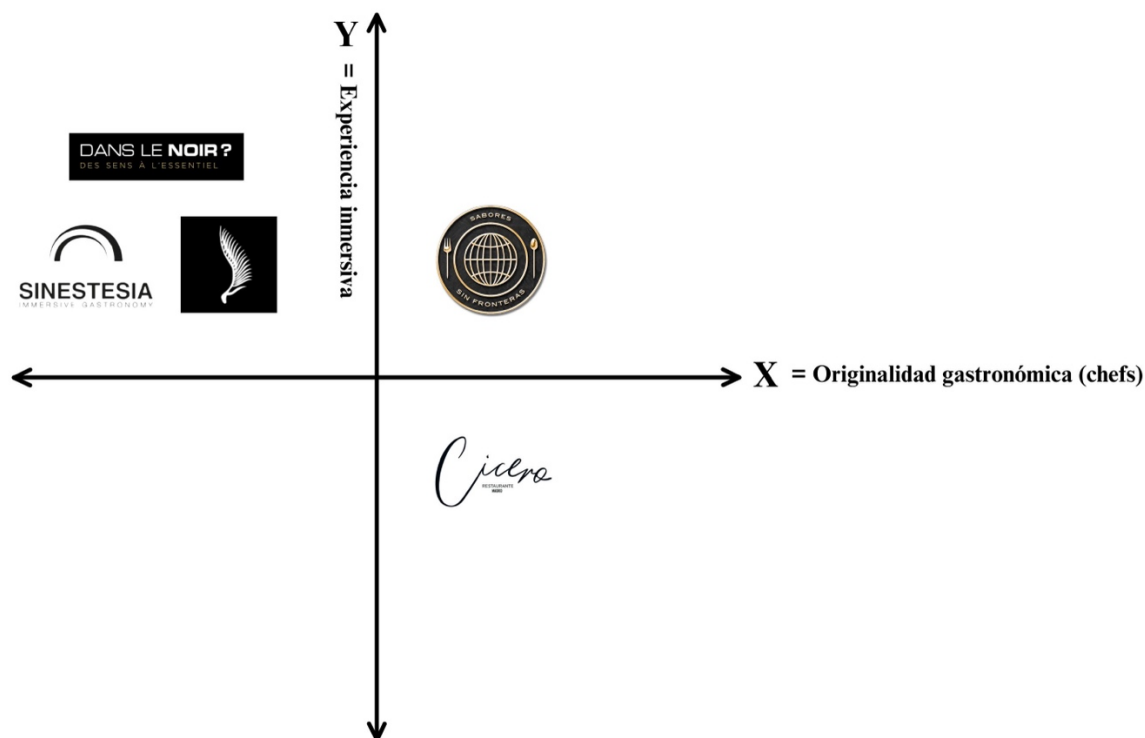


Figura 10: Mapa de posicionamiento Sabores sin Fronteras. Fuente: elaboración propia.

Sabores sin Fronteras se encuentra en el cuadrante de alta originalidad gastronómica y alta experiencia inmersiva, gracias a la participación de varios chefs que aportan diversidad y creatividad a sus propuestas gastronómicas, complementadas con una destacable experiencia inmersiva. Por otro lado, Sinestesia y Quintoelemento se posicionan en el cuadrante de alta experiencia inmersiva y baja originalidad gastronómica. Sinestesia destaca por su experiencia multisensorial única, aunque cuenta con menos chefs en comparación con Sabores sin Fronteras. Quintoelemento también ofrece una experiencia inmersiva significativa, pero con menor diversidad de chefs, lo que reduce su originalidad gastronómica. Dans le Noir? comparte el mismo cuadrante que Sinestesia y Quintoelemento, ofreciendo una alta experiencia inmersiva con su concepto de cenas en oscuridad total, pero con una originalidad gastronómica moderada debido a la falta de múltiples chefs. Finalmente, Cícero se sitúa en el cuadrante de alta originalidad gastronómica y baja experiencia inmersiva, presentando una propuesta creativa y colaborativa de varios chefs, aunque con una experiencia inmersiva menos intensa en comparación con los otros restaurantes mencionados.

Por tanto, el mapa de posicionamiento revela cómo cada restaurante sobresale en términos de originalidad gastronómica y experiencia del cliente, facilitando la identificación de sus fortalezas en el competitivo mercado gastronómico madrileño.

4.2. Objetivos de Marketing (SMART)

A continuación, se detallarán los objetivos de marketing para el restaurante experiencial Sabores Sin Fronteras. Estos objetivos han sido definidos utilizando la metodología SMART, garantizando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo claro. Esta estructura nos permitirá establecer metas claras y alcanzables, medir nuestro progreso de manera efectiva y asegurar que todas nuestras acciones estén alineadas con la visión y misión de Sabores Sin Fronteras.

Objetivo: Alcanzar 1.700 reservas el primer año de operación.

- KPI: Número de reservas realizadas.
- Modo de consulta: Software de gestión de reservas.

Objetivo: Generar al menos 100.000 euros en ventas durante el primer año de actividad.

- KPI: Total de ingresos por ventas.
- Modo de consulta: Cuenta de pérdidas y ganancias

Objetivo: Atraer a 1.000 clientes únicos el primer año de operación.

- KPI: Número de clientes únicos.
- Modo de consulta: Sistema de gestión de clientes (CRM)

Objetivo: No superar las 100 cancelaciones de reservas en el primer año.

- KPI: Número de cancelaciones de reservas.
- Modo de consulta: Software de gestión de reservas.

Objetivo: Conseguir una calificación promedio de 4.5 estrellas en plataformas de reseñas durante el primer año de operación.

- KPI: Calificación promedio en plataformas de reseñas.
- Modo de consulta: Plataformas de reseñas.

4.3. Marketing operativo

A continuación, para el restaurante Sabores Sin Fronteras, se definirá la estrategia de producto, distribución, precio y comunicación. Además, se elaborará un calendario detallado con las acciones de marketing y se establecerá un presupuesto específico para cada una de ellas.

4.3.1. Estrategia de producto

Sabores sin Fronteras es un restaurante *gourmet* que ofrece una experiencia gastronómica única, transportando a sus clientes a un viaje gastronómico alrededor del mundo. Cada estación del año, el restaurante presenta menús temáticos de diferentes países, elaborados por chefs nativos que garantizan la autenticidad de cada plato. Esta experiencia se enriquece con elementos sensoriales visuales, sonoros, aromáticos, táctiles y gustativos, creando una inmersión completa.

La diferenciación de Sabores sin Fronteras radica en su enfoque en la autenticidad y la rotación estacional de chefs nativos. Esta estrategia asegura que cada menú refleje la verdadera esencia gastronómica y cultural del país representado. La experiencia multisensorial, con música típica, decoración temática y aromas característicos, añade un valor distintivo que posiciona al restaurante por encima de sus competidores.

La rotación estacional de chefs nativos asegura la presencia de un chef experto del país cuyo menú se presenta. Esta práctica no solo garantiza la autenticidad de los platos, sino que también ofrece una variedad constante a los clientes. Los elementos sensoriales, como la música, la decoración y los aromas, crean una experiencia inmersiva que enriquece la visita de los comensales. Los menús estacionales representan la cocina de diferentes países, proporcionando novedad y diversidad que incentivan a los clientes a regresar para descubrir nuevas experiencias.

El ambiente temático de Sabores sin Fronteras se transforma cada estación, decorándose según el país representado con música, iluminación y elementos visuales característicos. Los platos se presentan de manera estéticamente atractiva mediante técnicas de *food design*, utilizando colores, texturas y formas innovadoras. Además, se implementan

técnicas de cocina molecular y esferificación para sorprender y deleitar a los comensales con presentaciones creativas y únicas.

Los atributos de Sabores sin Fronteras incluyen autenticidad, calidad e innovación. Cada plato es diseñado por chefs nativos que garantizan una experiencia genuina, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad. La innovación se manifiesta en el uso de técnicas de *food design* para crear presentaciones atractivas y originales. La experiencia inmersiva se logra mediante la integración de elementos sensoriales que enriquecen la experiencia gastronómica.

Los beneficios para el cliente en Sabores sin Fronteras incluyen un viaje gastronómico que permite experimentar la cultura de diferentes países sin salir de Madrid, con platos auténticos preparados por chefs nativos y utilizando ingredientes frescos. Además, los clientes disfrutan de una experiencia única y multisensorial que combina gastronomía con elementos visuales, sonoros y aromáticos. La oferta se renueva cada estación con menús que ofrecen siempre algo nuevo y emocionante, asegurando variedad y novedad constantes.

El restaurante Sabores sin Fronteras ofrece tanto una carta como un menú degustación, ambos divididos en dos secciones: “Favoritos de siempre” y “Especialidad del chef”. La sección “Favoritos de siempre” presenta platos clásicos elaborados por el personal fijo, mientras que la “Especialidad del chef” incluye creaciones del chef especialista rotativo. La sección rotativa del menú degustación, diseñada por un chef especialista del país en cuestión, ofrece una experiencia gastronómica sofisticada con platos cuidadosamente seleccionados y elaborados, reflejando la auténtica esencia gastronómica de la región.

a) Cartas y menús

Los clientes que reserven en la mesa comunal tendrán como única opción el menú degustación.

Las Figuras 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18 presentan las diversas opciones de menús y cartas que ofrece el restaurante Sabores sin Fronteras.

TEMPORADA MEDITERRÁNEA



MENÚ DEGUSTACIÓN

FAVORITOS DE SIEMPRE

Entrante:

- Mejillones a la marinera -
Mejillones cocidos en vino blanco, ajo y perejil.

Plato principal:

- Moussaka -
Un plato griego con capas de berenjena, carne y bechamel.

Postre:

- Crema Catalana -
Un postre clásico español con una capa crujiente de azúcar caramelizado.

ESPECIALIDADES DEL CHEF MASSIMO BOTTURA

Entrante:

- Parmigiano Reggiano en texturas -
Variaciones de queso parmesano en diferentes texturas y formas.

Plato principal:

- Risotto al Parmigiano con espuma de vinagre balsámico -
Risotto cremoso con la riqueza del Parmigiano Reggiano y la acidez del vinagre balsámico.

Postre:

- Gelato de Parmigiano con vinagre balsámico -
Helado suave de queso parmesano con un toque de vinagre balsámico.

Figura 11: *Menú degustación temporada mediterránea Sabores sin Fronteras.* Fuente: elaboración propia.



Figura 12: *Carta temporada mediterránea Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

TEMPORADA ASIÁTICA



MENÚ DEGUSTACIÓN

FAVORITOS DE SIEMPRE

Entrante:

- Sopa Miso -
Tradicional sopa japonesa con tofu, algas y cebolleta.

Plato principal:

- Sushi variado -
Selección de sushi nigiri y maki, elaborados con pescado fresco y arroz sazonado.

Postre:

- Dorayaki Pancakes japoneses -
Rellenos de pasta de frijol rojo dulce.

ESPECIALIDADES DEL CHEF MASAHARU MORIMOTO

Entrante:

- Potato dumplings -
Deliciosas bolitas de patata, inspiradas en los sabores de la cocina japonesa.

Plato principal:

- Miso-Braised Short Ribs Tempura -
Costillas de res glaseadas en miso y fritas en tempura.

Postre:

- Daifuku de fresa -
Dulce de arroz glutinoso relleno de pasta de frijol rojo y fresas frescas.

Figura 13: *Menú degustación temporada asiática Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.



Figura 14: Carta temporada asiática Sabores sin Fronteras. Fuente: elaboración propia.



MENÚ DEGUSTACIÓN

FAVORITOS DE SIEMPRE

Entrante:

- Sopa de lima -

Sopa tradicional mexicana de pollo con lima, acompañada de tiras de tortilla frita.

Plato principal:

- Tacos al pastor -

Tacos de cerdo marinados en achiote, servidos con piña, cilantro y cebolla.

Postre:

- Flan de cajeta -

Postre cremoso de flan bañado en cajeta, típico de la gastronomía mexicana.

ESPECIALIDADES DEL CHEF ENRIQUE OLVERA

Entrante:

- Guacamole con totopos -

Guacamole fresco servido con crujientes totopos de maíz.

Plato principal:

- Crispy Pork Belly Tacos with Pico de Gallo -

Tacos de panceta de cerdo crujiente con pico de gallo.

Postre:

- Cornhusk meringues with corn mousse -

Merengues de hojas de maíz rellenos de mousse de maíz.

Figura 15: *Menú degustación temporada mexicana Sabores sin Fronteras.* Fuente: elaboración propia.



Figura 16: Carta temporada mexicana Sabores sin Fronteras. Fuente: elaboración propia.



MENÚ DEGUSTACIÓN

FAVORITOS DE SIEMPRE

Entrante:

- Empanadas de carne -
Empanadas rellenas de carne sazonada con especias tradicionales argentinas.

Plato principal:

- Asado de tira -
Costillas de res a la parrilla, servidas con chimichurri fresco.

Postre:

- Flan casero con dulce de leche -
Flan tradicional argentino acompañado de dulce de leche.

ESPECIALIDADES DEL CHEF FRANCIS MALLMANN

Entrante:

- Burnt carrots with goat cheese and garlic -
Zanahorias quemadas servidas con queso de cabra y ajo.

Plato principal:

- Grilled polenta slices with charred spinach and chiles -
Rebanadas de polenta a la parrilla con espinacas y chiles carbonizados.

Postre:

- Torta negra Mallmann -
Torta de chocolate con especias, inspirada en la tradición de la Patagonia.



Figura 17: *Menú degustación temporada argentina Sabores sin Fronteras.* Fuente: elaboración propia.



Figura 18: *Carta temporada argentina Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

El restaurante Sabores sin Fronteras también ofrece una carta de vinos.

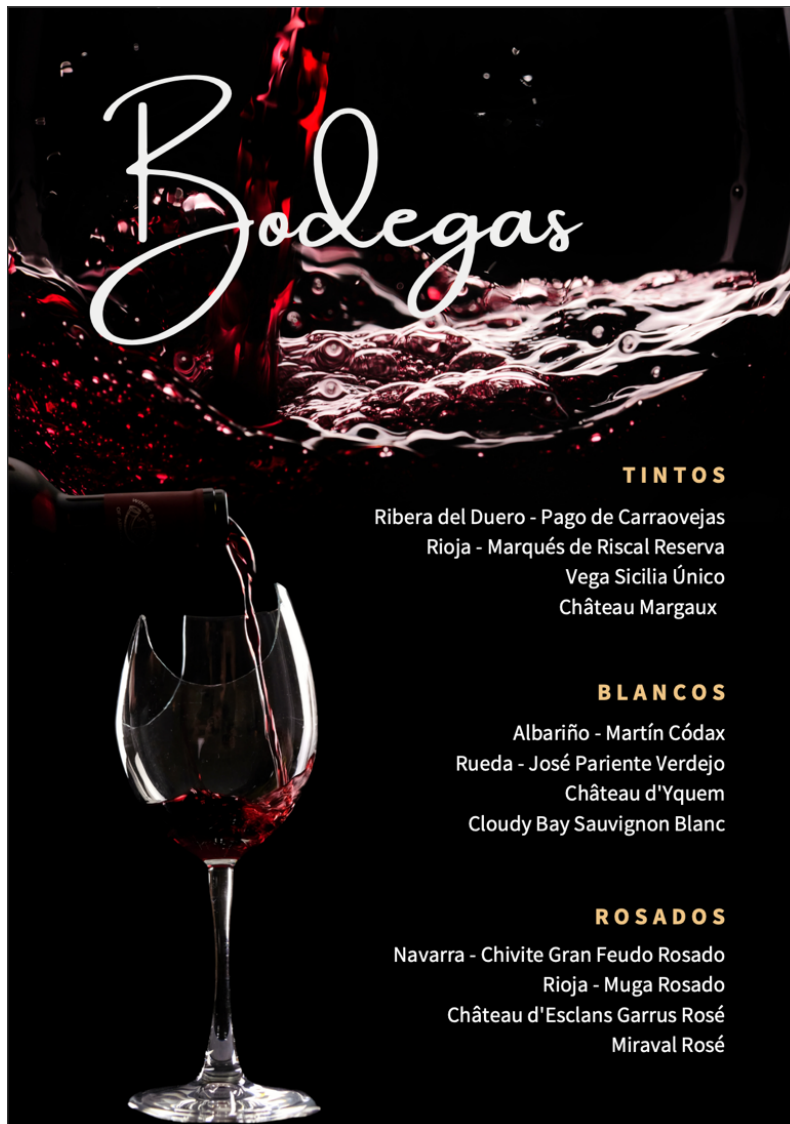


Figura 19: *Carta de vinos Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

El maridaje de vinos es fundamental en la experiencia de un restaurante experiencial como es, Sabores sin Fronteras porque realza y complementa los sabores de los platos, creando una sinergia que mejora la percepción sensorial del comensal. Los vinos, con su diversidad de aromas, sabores y texturas, pueden equilibrar, intensificar o suavizar los componentes de un plato, elevando la experiencia gastronómica a un nivel superior. Este cuidado en la selección y combinación de vinos demuestra atención al detalle y conocimiento gastronómico, lo que contribuye a una experiencia memorable y satisfactoria para los clientes.

Cócteles

La Figura 20 muestra la variedad de cócteles disponibles en el restaurante.



Figura 20: *Carta de cócteles Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

Esta variada selección de cócteles está diseñada para ofrecer una experiencia relajada y agradable a nuestros clientes, permitiéndoles disfrutar de una tarde agradable con música en directo antes del inicio del turno de cenas.

b) Servicios

El restaurante Sabores Sin Fronteras abrirá seis días a la semana, ofreciendo tanto comidas como cenas. A continuación, se detalla el horario de apertura:

- Lunes: Cerrado
- Martes a viernes: Abierto de 14:00 a 16:30 y de 20:00 a 23:30 horas
- Sábados y domingos: Abierto de 12:30 a 16:30 y de 20:00 a 00:30 horas

Considerando el horario de apertura, los turnos disponibles serán los siguientes:

- Entre semana (martes a viernes comida): 2 turnos para la comida y 2 turnos para la cena.
- Viernes cena, sábado y domingo: 3 turnos para la comida y 3 turnos para la cena.

En los días festivos se seguirá el mismo horario y número de turnos que durante los fines de semana.

Entre semana, desde el final del servicio de comida a las 16:30 hasta el inicio del servicio de cena a las 20:00 horas, nuestros clientes podrán disfrutar de una amplia selección de cócteles en el restaurante. Estos estarán acompañados de música en directo del país destacado durante esos tres meses.

El restaurante ocupará 226 m² distribuidos en dos plantas. En el siguiente apartado se detallará esta distribución.

Decoración temática y ambiente del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras

Sabores sin Fronteras está diseñado para ofrecer una experiencia inmersiva única, transportando a los comensales a diferentes partes del mundo cada tres meses. Para lograrlo, la decoración, la tecnología y el personal se adaptan continuamente para reflejar la cultura y la gastronomía del país en cuestión.

Cada tres meses, el restaurante cambiará su decoración para reflejar el país en el que se está ambientando. Esto incluirá:

- Mobiliario y decoración:
 - Japón: Biombos, tatamis y lámparas de papel.
 - Mediterráneo: Cerámicas pintadas a mano y telas ligeras en tonos azules y blancos.
 - México: Colores vibrantes, papel picado y artesanías tradicionales.
 - Argentina: Maderas rústicas, cuero y decoraciones de gauchos.
- Paredes con fotografías y firmas: Fotografías y firmas de todos los chefs que han colaborado en el restaurante, creando una galería que celebra la diversidad y la excelencia gastronómica.
- Paredes móviles y proyecciones: Utilización de paredes móviles equipadas con pantallas para proyectar videos e imágenes del país destacado. Estas paredes se pueden reconfigurar para crear diferentes espacios y ambientes, facilitando cambios rápidos y económicos.
- Tecnología de última generación: El restaurante estará equipado con tecnología avanzada para sonido e iluminación, permitiendo una personalización total del ambiente.
- Sonido: Sistemas de sonido envolvente que reproducen música típica del país, creando una atmósfera auditiva auténtica.
- Iluminación: Iluminación inteligente que puede cambiar de color e intensidad para adaptarse a la temática, desde las luces suaves de un bistró francés hasta los neones vibrantes de un mercado asiático.
- Dispensadores de aromas: Dispensadores estratégicamente ubicados que desprenden aromas característicos del país destacado, complementando la

experiencia sensorial y transportando a los comensales a diferentes regiones del mundo.

- Personal y vestimenta: Para sumergir completamente a los comensales en la experiencia cultural, el personal se vestirá con trajes típicos del país destacado.
- Camareros: Utilizarán uniformes tradicionales del país en cuestión, lo que no solo añade autenticidad, sino que también enriquece la experiencia visual del cliente.
- Entretenimiento y cultura: Además de la comida, ofreceremos entretenimiento que complemente la experiencia cultural.
- Actuaciones en vivo: Música en vivo, danzas tradicionales y presentaciones culturales que reflejen la esencia del país.
- Videos y documentales: Proyección de videos y documentales sobre la cultura, historia y gastronomía del país en las paredes móviles, enriqueciendo la experiencia de los comensales.

Con estas características, Sabores sin Fronteras no solo ofrece una experiencia gastronómica excepcional, sino también un viaje cultural inmersivo que transporta a los clientes a diferentes rincones del mundo, asegurando una visita memorable y única.

Diseño y presentación de los platos

El diseño y la presentación de los platos en Sabores sin Fronteras siguen un enfoque *gourmet*, exclusivo y orientado al *food design*, garantizando una experiencia gastronómica visualmente atractiva y memorable. La Figura 21 ejemplifica la presentación de los platos.



Figura 21: *Diseño y presentación de los platos Sabores sin Fronteras*. Fuente: *Tendencias Lifestyle (2015)*.

Elementos experienciales

Para añadir un valor excepcional a la experiencia en Sabores sin Fronteras y destacar entre la competencia, se implementarán diversas ideas innovadoras y creativas. Estas iniciativas no solo enriquecerán la experiencia de los comensales, sino que también crearán recuerdos duraderos y únicos.

- *Souvenirs* gastronómicos
 - Recetas personalizadas: al finalizar la comida, cada comensal, recibirá una tarjeta con la receta de uno de los platos que disfrutaron, incluyendo consejos exclusivos del chef.
- Mensaje de despedida

- Al final de la experiencia, los comensales recibirán una nota personalizada de agradecimiento del chef o del equipo del restaurante, destacando momentos especiales de la velada.
- Photocall y polaroid
- Fotomatón temático: Se instalará un fotomatón temático donde los comensales podrán hacerse fotos junto a los chefs con fondos virtuales del país destacado, llevándose las fotos impresas o digitales como recuerdo.
- Eventos especiales y colaboraciones
 - Cenas con chefs invitados: Organizaremos eventos especiales con chefs de renombre internacional que ofrecerán menús exclusivos por tiempo limitado.
 - Maridajes con *sommeliers* invitados: Colaboraremos con *sommeliers* de prestigio para crear noches de maridaje especial, donde se explicarán los vinos y se realizarán catas guiadas.
- Club de exploradores gastronómicos
 - Pasaporte gastronómico: Entregaremos un “pasaporte gastronómico” en el que los clientes podrán coleccionar sellos de cada país que visiten en Sabores sin Fronteras. Al completar el pasaporte, recibirán una cena gratuita.

Con estos elementos, Sabores sin Fronteras no solo ofrecerá una experiencia gastronómica única, sino que también se diferenciará significativamente de la competencia. La combinación de recuerdos personalizados, eventos especiales y un programa de fidelización no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también fidelizará a los existentes, asegurando que cada visita sea memorable y especial.

La experiencia del consumidor en Sabores sin Fronteras:

- Llegada y recepción
 - Los comensales llegan a Sabores sin Fronteras, donde son recibidos en la entrada principal decorada con elementos temáticos del país destacado.
 - El metre, vestido con traje típico del país temático, da la bienvenida a los comensales con una cálida sonrisa y una breve introducción sobre la experiencia que les espera.
 - El metre confirma la reserva, consulta sobre cualquier preferencia especial o alergia alimentaria.

- Acompañamiento a la mesa
 - El metre acompaña a los comensales a su mesa, ya sea en la mesa comunal de la planta superior o en las mesas individuales de la planta inferior. Estas áreas están decoradas según la temática del país destacado, con paredes móviles que proyectan imágenes y videos del lugar, creando una atmósfera inmersiva y auténtica.

- Presentación de la experiencia
 - Una vez en la mesa, el camarero asignado, vestido con trajes típicos del país temático, se presenta y entrega unas *tablets* para que los comensales puedan ver la carta o el menú.
 - El camarero explica el concepto de las cartas, destacando los platos estrella y las opciones de maridaje.
 - El metre asesora y recomienda platos, brindando sugerencias personalizadas según las preferencias de los comensales.
 - Los comensales tienen la opción de consultar una carta dinámica en las *tablets*, que permite ver los platos en formato de vídeo para una experiencia más interactiva y visual.

- Orden y servicio de la comida
 - Los comensales realizan su pedido, y el camarero se asegura de anotar cualquier preferencia o restricción alimentaria.
 - Los platos se sirven de manera sincronizada, con una breve descripción del plato y sus ingredientes en el momento de la entrega.
 - Durante la experiencia, el chef aparecerá por las mesas para saludar a los comensales y responder alguna pregunta.

- Experiencia sensorial y entretenimiento
 - El ambiente está enriquecido con aromas y música típica del país, creando una experiencia multisensorial completa.
 - Las paredes móviles proyectan videos y presentaciones culturales que los comensales pueden disfrutar mientras comen, incluyendo festivales, paisajes y tradiciones del país destacado. Además, se mostrará en directo la elaboración y presentación de los platos desde la cocina.
 - En ciertos momentos, se ofrecerán actuaciones en vivo, como música tradicional, danza o demostraciones culturales, para enriquecer aún más la experiencia.

- Postres y *souvenirs* gastronómicos
 - El camarero presenta una selección de postres típicos, nuevamente explicando los ingredientes.

- Despedida y agradecimiento
 - Al finalizar la velada, los comensales reciben una nota personalizada de agradecimiento del chef o del equipo del restaurante, resaltando los momentos especiales de su experiencia. Además, cada comensal, recibirá una tarjeta con la receta de uno de los platos que disfrutaron, incluyendo consejos exclusivos del chef.

- Entregaremos un “pasaporte gastronómico” en el que los clientes podrán coleccionar sellos de cada país que visiten en Sabores sin Fronteras. Al completar el pasaporte, recibirán una cena gratuita.
 - Antes de salir, los comensales tienen la oportunidad de hacerse fotos en un fotomatón temático junto al chef, con fondos virtuales del país destacado. Las fotos pueden llevarse impresas o en formato digital como recuerdo.
 - Finalmente, se entregará a los comensales una tarjeta con los datos del restaurante. En la parte trasera de la tarjeta habrá un código QR que permitirá dejar una reseña de la experiencia.
- Despedida final
 - El metre despide a los comensales en la salida, agradeciéndoles su visita e invitándoles a regresar para disfrutar de futuras temáticas y eventos especiales.
 - En el caso de que los comensales formen parte del Club de exploradores gastronómicos, reciben un sello en su pasaporte gastronómico, acercándolos a recompensas exclusivas al completar el recorrido por los diferentes países.

La experiencia en Sabores sin Fronteras está diseñada para ser inmersiva y memorable desde el momento en que los comensales cruzan la puerta hasta que se despiden. Cada detalle, desde la bienvenida y la presentación del menú hasta el entretenimiento en vivo y los *souvenirs* gastronómicos, está cuidadosamente planificado para transportar a los comensales a otra cultura y crear recuerdos duraderos.

4.3.2. Estrategia de distribución

La ubicación del restaurante, tal y como se muestra en la Figura 4, es en un lugar céntrico de Madrid, específicamente en el lago de la Casa de Campo, junto a otros restaurantes.

A continuación, se detallan las diversas opciones de transporte disponibles para llegar a la Casa de Campo, donde se encuentra el restaurante experiencial Sabores sin Fronteras. Esto asegura que todos los visitantes puedan encontrar la mejor manera de acceder a este destino y disfrutar de una experiencia gastronómica inigualable.

La Casa de Campo es un extenso parque en Madrid, fácilmente accesible mediante diversos medios de transporte público, privado y alternativo, incluyendo metro, autobús, cercanías Renfe, el Teleférico de Madrid, bicicleta, coche, metro ligero y, para quienes estén cerca, a pie.

Una vez descrita la ubicación y las opciones de transporte, se detallará el espacio y la distribución del restaurante.

El restaurante Sabores sin Fronteras cuenta con un total de 226 m², distribuidos en dos plantas. La planta baja albergará la mayoría de las instalaciones, mientras que la planta superior será más reducida. La distribución es la siguiente:

- Planta baja:
 - Mesas individuales (10 mesas para 4 personas): $10 \text{ mesas} \times 1 \text{ m}^2/\text{mesa} = 10 \text{ m}^2 = 10 + 20 = 30 \text{ m}^2$ (se añaden 20 m² adicionales para el movimiento de los comensales y los camareros).
 - Cocina: 40 m²
 - Escenario: 20 m²
 - Baños: 15 m²
 - Recibidor: 10 m²
 - Barra de cócteles: 15 m²

Espacio total para la planta baja $\rightarrow 30 \text{ m}^2$ (mesas) + 40 m² (cocina) + 20 m² (escenario) + 15 m² (baños) + 10 m² (recibidor) + 15 m² (barra cócteles) = 130 m²

- Planta alta: Espacio total disponible en la planta alta: $130 \text{ m}^2 - 34 \text{ m}^2 = 96 \text{ m}^2$
 - Mesa comunal para 16 personas: $16 \text{ m}^2 + 10 = 26 \text{ m}^2$ (se añaden 10 m² para el movimiento de los comensales y de los trabajadores)
 - Baños: 8 m² (distribución reducida, asumiendo que también hay baños en la planta baja).

Por tanto, la distribución de los 226 m² del restaurante será la siguiente: la planta baja ocupará 130 m², mientras que la planta alta contará con 96 m². Esta distribución asegura

que la planta baja tenga suficiente espacio para todas las instalaciones necesarias, mientras que la planta alta, más pequeña, se utilizará principalmente para la mesa comunal y los baños.

La Figura 22 muestra el plano de la planta baja, mientras que la Figura 23 presenta el diseño y la disposición general del restaurante. La Figura 24 ilustra el plano de la planta alta, y la Figura 25 muestra el diseño de esa planta.

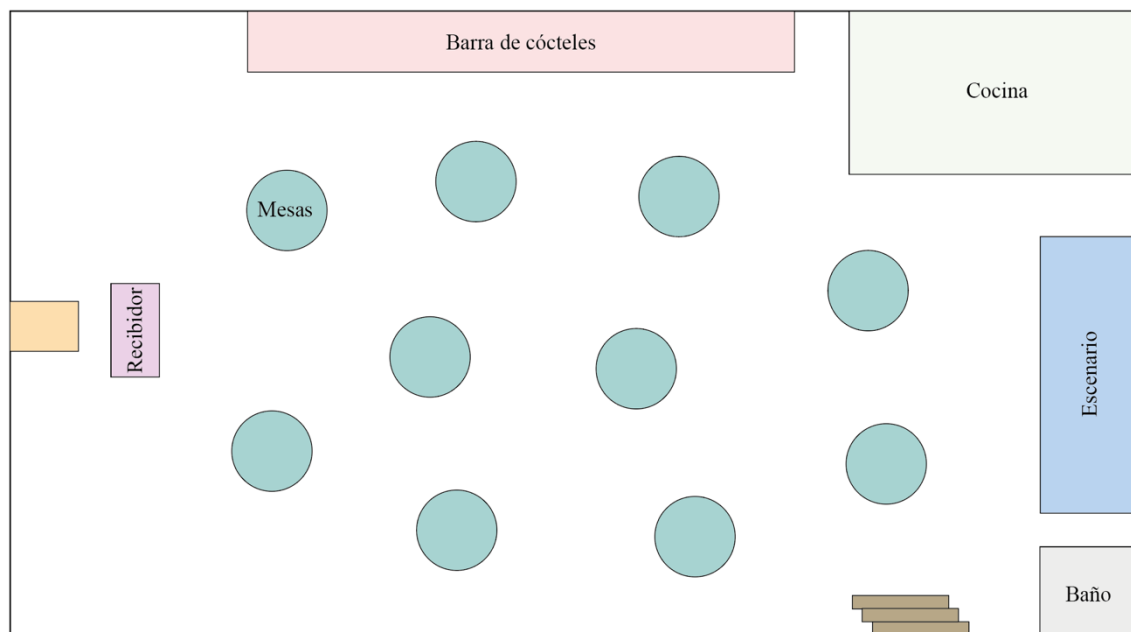


Figura 22: *Plano planta baja Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.



Figura 23: *Representación visual planta baja Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia a partir de Bing (s.f.).

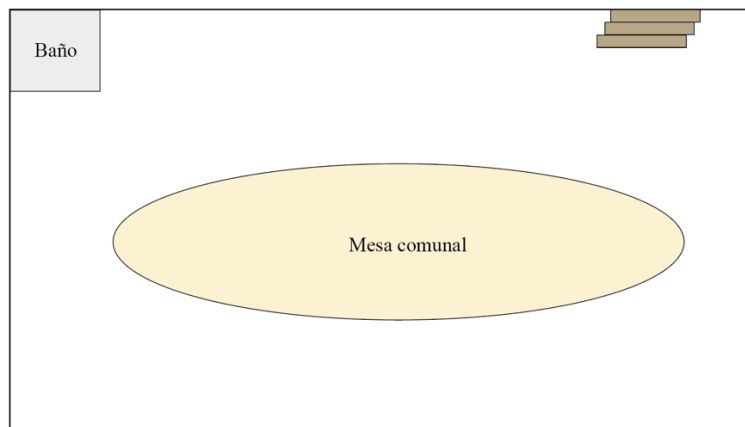


Figura 24: *Plano planta alta Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.



Figura 25: *Representación visual planta alta Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia a partir de Bing (s.f.).

El canal de distribución que empleará Sabores sin Fronteras será directo, es decir, cualquier medio a través del cual la empresa interactúa y vende directamente a sus clientes sin intermediarios. En el caso de Sabores sin Fronteras, estos canales incluyen el restaurante físico, donde los clientes pueden disfrutar de una experiencia en persona; las reservas telefónicas, que permiten una interacción humana y personalizada; y la página web, que facilita las reservas y proporciona información detallada sobre el menú y los servicios. Estos canales permiten a la empresa controlar la calidad del servicio y mantener una relación más estrecha con sus clientes. Para maximizar su alcance y accesibilidad, Sabores sin Fronteras implementará una estrategia de distribución diversificada a través de estos tres canales directos: el restaurante físico, el canal telefónico y la página web.

Para asistir al restaurante, es imprescindible realizar una reserva previa, ya sea a través de la página web o por teléfono. La Figura 26 muestra el proceso de reserva del restaurante mediante la página web.

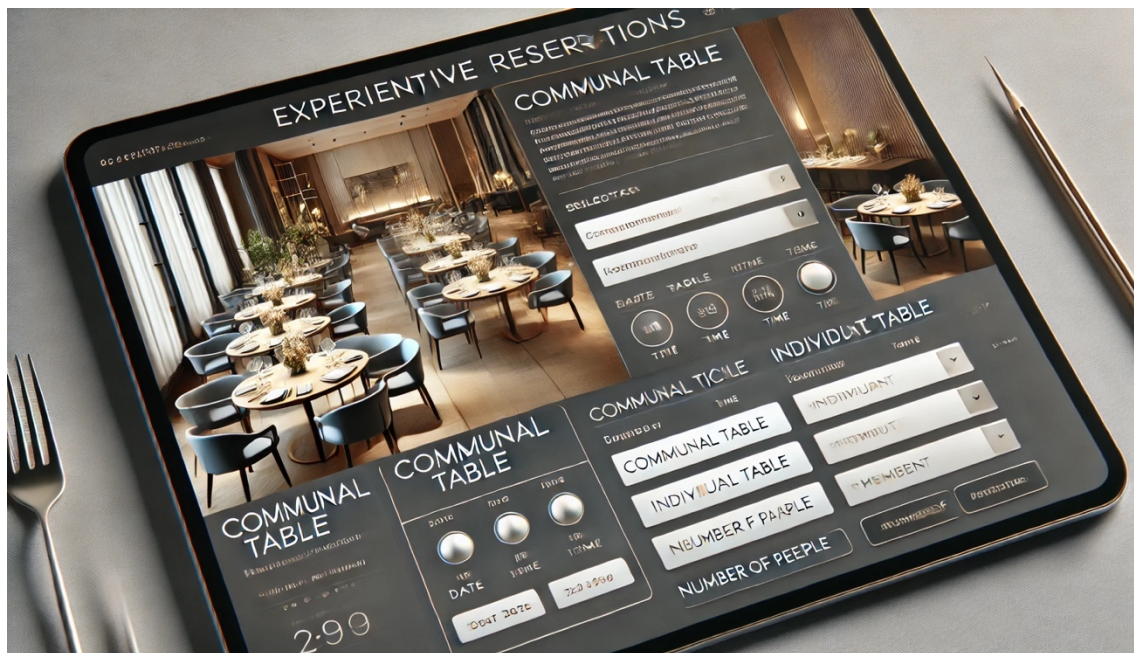


Figura 26: Apartado reservas página web Sabores sin Fronteras. Fuente: elaboración propia a partir de Bing (s.f).

4.3.3. Estrategia de precio

La estrategia de precio de Sabores sin Fronteras está diseñada para ofrecer una experiencia gastronómica única y auténtica, con un enfoque en la calidad, autenticidad e innovación. Debido a la naturaleza *premium* de su servicio, la alta calidad de los ingredientes y la rotación de chefs nativos, el restaurante se posicionará en el segmento alto del mercado en comparación con otros restaurantes experienciales en Madrid como Sinestesia, Dans le Noir, Quintoelemento y Cicero.

Su concepto, “El lujo al alcance de todos”, refleja el compromiso de Sabores sin Fronteras de ofrecer calidad y exclusividad, haciendo que su propuesta *gourmet* sea accesible para quienes valoran y están dispuestos a pagar por una experiencia de lujo.

- Precio *premium*: Sabores sin Fronteras implementará una estrategia de precios *premium*, especialmente para platos exclusivos elaborados por chefs nativos. Los precios de la carta serán más altos que los del menú.

- Valor percibido: El restaurante comunicará claramente el valor de sus platos exclusivos, destacando la autenticidad, calidad de los ingredientes y la experiencia del chef para justificar los precios elevados.

Estrategia a medio plazo:

- Ajuste de precios: Sabores sin Fronteras realizará ajustes periódicos basados en el análisis de la demanda, costes operativos y precios de la competencia para mantener su competitividad y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Programas de fidelización: El restaurante implementará programas de fidelización para recompensar a clientes frecuentes, fomentando la lealtad y aumentando la repetición de visitas.
- Optimización de costes: Buscará la optimización de costes operativos sin comprometer la calidad, colaborando con proveedores locales y sostenibles que ofrezcan ingredientes de alta calidad a precios competitivos.
- *Feedback* y mejora continua: Recogerá *feedback* regularmente para ajustar y mejorar tanto la oferta gastronómica como la estructura de precios, asegurando que superen las expectativas de sus comensales.

En resumen, la estrategia de precios de Sabores sin Fronteras se centra en ofrecer una experiencia gastronómica de alta calidad y auténtica, con una carta y un menú degustación *premium*. Mediante un análisis constante del mercado, programas de fidelización y optimización de costes, busca mantener su propuesta de valor y asegurar la sostenibilidad a medio y largo plazo. Esta estrategia le permitirá posicionarse como el destino gastronómico preferido en Madrid para aquellos que buscan una experiencia única y auténtica.

A continuación, se presenta el listado completo del menú y de la carta de Sabores sin Fronteras con los precios correspondientes. Esta detallada selección incluye opciones de degustación y platos a la carta, cuidadosamente elaborados para ofrecer una experiencia gastronómica única y auténtica, que refleja la alta calidad y exclusividad del restaurante.

El precio de todos los menús degustación será de 120€.

Precio de las cartas:

Temporada Mediterránea

“Favoritos de siempre”

Entrantes:

- Bruschetta clásica: 12€
- Mejillones a la marinera: 18€

Platos principales:

- Paella de mariscos: 32€
- Moussaka: 30€

Postres:

- Tarta de Santiago: 14€
- Crema Catalana: 14€

“Especialidades del chef *Massimo Bottura*”

Entrantes:

- Parmigiano Reggiano en texturas: 25€
- Vitello Tonnato: 22€

Platos principales:

- Risotto al Parmigiano con espuma de vinagre balsámico: 32€
- Tagine de cordero con albaricoques: 34€

Postres:

- Oops! I Dropped the Lemon Tart: 20€
- Gelato de Parmigiano con vinagre balsámico: 18€

Temporada asiática

“Favoritos de siempre”

Entrantes:

- Edamame: 8€
- Gyozas de cerdo: 15€

Platos principales:

- Ramen de cerdo Tonkotsu: 20€
- Sushi variado: 28€

Postres:

- Daifuku de fresa: 10€
- Dorayaki: 12€

“Especialidades del chef *Masaharu Morimoto*”

Entrantes:

- Potato Dumplings: 15€
- Mashed Tofu Salad (Shira-ae): 14€

Platos principales:

- Morimoto's chicken teriyaki: 25€
- Peking duck: 40€
- Wagyu Tartar with spicy mayo, caviar and garnishes 45€

Postres:

- Mango sticky rice: 15€
- Mochi japonés: 12€

Temporada mexicana

“Favoritos de siempre”

Entrantes:

- Guacamole con totopos: 10€

- Queso fundido: 12€

Platos principales:

- Enchiladas verdes: 18€
- Mole poblano: 20€

Postres:

- Churros con chocolate: 10€
- Tres leches: 12€

“Especialidades del chef *Enrique Olvera*”

Entrantes:

- Esquites: 10€
- Tostadas de atún: 18€

Platos principales:

- Enmoladas de pollo: 20€
- Pescado a la talla: 25€

Postres:

- Churros con chocolate mexicano: 10€
- Panqué de elote: 12€

Temporada argentina

“Favoritos de siempre”

Entrantes:

- Chorizo a la parrilla: 10€
- Ensalada criolla: 10€

Platos principales:

- Milanesa a la napolitana: 20€
- Bife de chorizo: 30€

Postres:

- Pastelitos de membrillo: 10€
- Alfajores de maicena: 12€

“Especialidades del chef *Francis Mallmann*”

Entrantes:

- Grilled polenta slices with charred spinach and chiles: 18€
- Braised beet and plum salad: 15€

Platos principales:

- Cowboy rib eye a la plancha with crispy brioche salad and grilled dates: 40€
- Burnt carrots with goat cheese and garlic: 12€

Postres:

- Torta negra *Mallmann*: 14€
- Duraznos asados con crema: 12€

Precios de los vinos:

Tintos:

- Ribera del Duero - Pago de Carraovejas: 80€
- Rioja - Marqués de Riscal Reserva: 60€
- Vega Sicilia Único: 450€
- *Château Margaux*: 700€

Blancos:

- Albariño - Martín Códax: 45€
- Rueda - José Pariente Verdejo: 40€
- *Château d'Yquem*: 350€
- *Cloudy Bay Sauvignon Blanc*: 75€

Rosados:

- Navarra - Chivite Gran Feudo Rosado: 35€

- Rioja - Muga Rosado: 40€
- *Château d'Esclans Garrus Rosé*: 120€
- Miraval Rosé: 90€

Precios de los cócteles:

- Margarita (México): 10€
- Mojito (Cuba): 10€
- Piña Colada: 15€
- *Caipirinha* (Brasil): 10€
- *Bloody Mary*: 15€

Estos precios aseguran que Sabores sin Fronteras mantenga su posicionamiento *premium*, ofreciendo una experiencia gastronómica exclusiva y de alta calidad.

4.3.4. Estrategia de comunicación

Objetivo general → posicionar a Sabores sin Fronteras como el restaurante líder en experiencias gastronómicas únicas en Madrid, destacando la autenticidad y la rotación de chefs nativos que ofrecen platos *gourmet* de diversas culturas.

Mensajes clave a comunicar:

- “Disfruta de un viaje gastronómico sin salir de Madrid”
- El lujo al alcance de todos: experiencias *gourmet* auténticas
- “Sabores auténticos, chefs nativos y una experiencia multisensorial”

A continuación, se detallarán los objetivos específicos para cada fase del *funnel* de marketing, incluyendo los KPIs, métodos de consulta, medios y acciones a desarrollar. Estas fases abarcan desde la generación de conciencia de marca (*Awareness*), pasando por la consideración (*Consideration*) y la conversión (*Conversion*), hasta la lealtad del cliente (*Loyalty*), con el objetivo de maximizar el reconocimiento, el interés, las reservas y la fidelización de los clientes durante el primer año.

Awareness

- Objetivo: Alcanzar 3.000 seguidores en Instagram durante el primer año.
- KPI: Número de seguidores en Instagram.
- Modo de consulta: Instagram *insights* y *Hootsuite*.

- Redes sociales (Instagram): Publicar contenido visual atractivo
 - Programar tres publicaciones por semana para mantener la consistencia. Estas publicaciones serán fotos y videos de alta calidad de los platos, el ambiente del restaurante y experiencias gastronómicas y también historias diarias destacadas con entrevistas a los chefs nativos y mostrando el proceso de creación de los platos.
 - Crear una sección de “Destacados” para almacenar estas historias y permitir que los nuevos seguidores las vean.

- Eventos especiales transmitidos en directo a través de Instagram:
 - “La cata a ciegas internacional” (cocina asiática): Publicar *teasers*, avances y detrás de cámaras.
 - “La mesa del chef: cena secreta de temporada” (cocina mediterránea): Compartir detalles exclusivos y entrevistas con el chef.
 - “Chef por un día: taller y cena exclusiva” (cocina mexicana): Documentar el evento con fotos y videos de los participantes.
 - “Experiencia de realidad virtual: viaje gastronómico inmersivo” (cocina argentina): Crear contenido de realidad virtual y promocionarlo en las historias y publicaciones.

- Publicidad online: Anuncios segmentados
 - Crear campañas de anuncios en Instagram Ads dirigidos a amantes de la gastronomía.

Consideration

- Objetivo 1: Alcanzar un promedio mensual de 500 visitas al sitio web.
- KPI: Visitas al sitio web.
- Modo de consulta: *Google Analytics*.

- Objetivo 2: Lograr una tasa de conversión de reservas del 10% en el primer año.
- KPI: Tasa de conversión de reservas.
- Modo de consulta: *Google Analytics*.

- Página web:
 - Sistema de reservas fácilmente localizable en la web y accesible a través del perfil de Instagram.

- *Blog*:
 - Publicar cada dos o tres meses artículos sobre diferentes culturas gastronómicas, recetas y entrevistas con chefs.
 - Incluir botones de llamada a la acción (CTA) para reservas en cada artículo.

- *Email marketing*: Boletines mensuales
 - Crear y enviar boletines cada tres meses que informen sobre nuevos menús, chefs invitados y eventos especiales.
 - Incluir enlaces directos para reservar en la web.

- Colaboraciones con *influencers*: Invitaciones a eventos
 - Invitar a *influencers* gastronómicos a noches de degustación y eventos exclusivos.

- Proporcionar material visual y textual para que compartan en sus redes sociales.

Conversion

- Objetivo: Lograr que el 30% de las visitas anuales de la web consoliden reserva.
- KPI: Número de reservas por número de visitas.
- Modo de consulta: *Google Analytics*

Loyalty

- Objetivo: Lograr una tasa de repetición del 20% durante el primer año.
- KPI: Tasa de repetición de visitas
- Modo de consulta: *HubSpot*
- Estrategias de fidelización:
 - Al finalizar la experiencia gastronómica, los comensales reciben una nota personalizada de agradecimiento del chef o del equipo del restaurante, resaltando los momentos especiales de su experiencia.
 - Cada comensal recibe una tarjeta con la receta de uno de los platos que disfrutaron, incluyendo consejos exclusivos del chef.
 - Entregamos un “pasaporte gastronómico” en el que los clientes podrán coleccionar sellos de cada país que visiten en Sabores sin Fronteras. Al completar el pasaporte, recibirán una cena gratuita.

Justificación de los canales de comunicación y acciones seleccionadas

La estrategia de marketing para Sabores sin Fronteras se basa en utilizar Instagram para compartir contenido visual atractivo que resalte la presentación de los platos, el ambiente del restaurante y las experiencias inmersivas, captando la atención con fotos y videos de alta calidad. Además, la página web y el blog proporcionan información detallada sobre el menú y permiten realizar reservas *online*, mientras que los artículos sobre culturas gastronómicas, recetas y entrevistas con chefs mantienen el interés de los visitantes y atraen tráfico. El *email marketing* es vital para mantener el contacto con los clientes y fomentar la repetición de visitas mediante comunicación personalizada, con boletines mensuales que informan sobre nuevos menús, chefs invitados y eventos especiales,

incluyendo enlaces directos para reservas. La publicidad *online*, a través de campañas segmentadas en Instagram Ads dirigidas a amantes de la gastronomía, aumentará la visibilidad y convertirá a visitantes en clientes. Finalmente, las colaboraciones con *influencers* validan la calidad del restaurante y atraen a un público más amplio, aumentando la visibilidad y credibilidad del restaurante a través de eventos exclusivos y contenido compartido en redes sociales.

Estrategia de contenidos

La estrategia de contenidos para Sabores sin Fronteras se centra en ofrecer una experiencia visual y narrativa rica y atractiva, que incluye fotografías y videos de alta calidad de los platos, experiencias en el restaurante y el día a día en la cocina, mostrando al equipo en acción. Se compartirán consejos de los chefs, detalles sobre ingredientes frescos y curiosidades sobre las culturas gastronómicas representadas, junto con testimonios de clientes satisfechos para añadir autenticidad y credibilidad. Además, se publicarán contenidos educativos sobre la historia y cultura de los países representados y videos tutoriales de los chefs.

Estrategia de impacto para el lanzamiento de nuevos menús

Cada tres meses, Sabores sin Fronteras lanzará un nuevo menú inspirado en un país diferente, acompañado de un evento especial diseñado para sumergir a los comensales en la cultura y la gastronomía de la región. La cocina asiática, se presentará con “La cata a ciegas internacional”, una experiencia llena de misterio donde los invitados degustarán platos en la oscuridad. La cocina mediterránea mediante “La mesa del chef: cena secreta de temporada”, una experiencia íntima y exclusiva preparada por un chef nativo. La cocina mexicana se celebrará con el evento “Chef por un día: taller y cena exclusiva”, donde los participantes podrán preparar y degustar platos auténticos. Finalmente, la cocina argentina se dará a conocer a través de la “Experiencia de realidad virtual: viaje gastronómico inmersivo”, combinando tecnología avanzada y una cena temática para una experiencia sensorial completa.

Estos eventos especiales, combinando innovación, exclusividad y experiencias inmersivas, atraerán y entusiasmarán a un público amplio y diverso, resaltando las

características únicas de cada cocina y garantizando que cada lanzamiento de menú sea anticipado y memorable.

4.3.5. Calendario de las acciones de marketing

La Tabla 12 presenta un calendario anual que detalla la distribución de las acciones de marketing planificadas para cada mes del año. Este calendario tiene como objetivo garantizar una ejecución consistente y efectiva de las estrategias de marketing para atraer, convertir y fidelizar a los clientes en el restaurante experiencial Sabores sin Fronteras, recién abierto en Madrid.

ACCIONES	MESES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Contenido en Instagram												
Eventos especiales												
Publicidad online												
Blog												
Email marketing												
Colaboraciones con influencers												
Estrategias de fidelización												

Tabla 12. *Calendario acciones de marketing Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explican y detallan las acciones de marketing planificadas que se llevarán a cabo.

- Contenido en Instagram:

Publicar contenido en el *feed* de Instagram tres veces por semana (lunes, miércoles y viernes), incluyendo fotos y videos de alta calidad de platos destacados, del ambiente del restaurante, de eventos especiales, de experiencias de los comensales y entrevistas con chefs, mantiene la cuenta activa y atractiva sin saturar a los seguidores. Además, publicar historias diarias mostrando la preparación de platos, entrevistas con chefs, la llegada de ingredientes frescos, encuestas, preguntas y respuestas, concursos y anuncios de eventos especiales es una excelente estrategia para mantener su interés. Las historias son una manera efectiva de mantener el contacto diario con los seguidores y ofrecer un lado más informal y cercano detrás de las cámaras.

Esta estrategia es clave para mantener la consistencia y aumentar la visibilidad en redes sociales. Además, esta regularidad ayuda a mantener el interés y el compromiso de los seguidores, aumenta la probabilidad de que el contenido sea visto por una audiencia más amplia, y fomenta una relación más cercana y personal con ellos, construyendo una comunidad sólida y comprometida.

- Eventos especiales:

Cada tres meses (enero, abril, julio y octubre), el restaurante Sabores sin Fronteras organizará eventos especiales para presentar el nuevo país que inspirará la ambientación, el menú y la carta del trimestre. En estos eventos, el chef especialista junto con el equipo de cocina estará presente, y se invitará a *influencers* y chefs gastronómicos de renombre, así como a clientes habituales que hayan completado el pasaporte gastronómico al finalizar el año, como recompensa. Además, se retransmitirán los eventos en directo a través de Instagram.

Con esta estrategia conseguiremos, aumentar la visibilidad y el alcance del restaurante al atraer a una audiencia más amplia a través de *influencers*, crear una experiencia única y exclusiva para los clientes leales, y fortalecer la relación con los seguidores al ofrecer contenido en directo. Además, estos eventos fomentan la participación y el compromiso, construyendo una buena reputación.

- Publicidad *online*:

La publicidad *online* con campañas de anuncios en Instagram Ads para anunciar el nuevo restaurante experiencial Sabores sin Fronteras se estructurará en tres fases. Durante los primeros tres meses (enero, febrero, marzo), se realizarán campañas mensuales continuas para crear una fuerte presencia inicial, generar interés y atraer a los primeros clientes. Estas campañas, renovadas mensualmente, incluirán anuncios en formato video y carrusel mostrando platos exclusivos, el ambiente del restaurante y testimonios de los primeros clientes, con el objetivo de generar conocimiento de marca, aumentar seguidores en Instagram y dirigir tráfico al sitio web para que realicen reservas.

En la fase de establecimiento (abril, mayo, junio), se lanzarán dos campañas quincenales al mes para mantener el impulso y seguir atrayendo a nuevos clientes mientras se

comienza a construir una base de datos con clientes leales. Estas campañas de dos semanas promocionarán eventos especiales y nuevos menús, incluyendo invitaciones especiales a eventos como cenas temáticas y entrevistas con chefs. Durante la fase de consolidación (de julio a diciembre), se realizará una campaña mensual para mantener la visibilidad y atraer tanto a habituales clientes como a nuevos, adaptando las campañas según el rendimiento y los eventos estacionales. Estas campañas mensuales fomentarán la lealtad de los clientes, promoverán eventos estacionales y continuarán aumentando las reservas, comunicando nuevos eventos e invitaciones especiales para seguidores de Instagram, y destacando experiencias gastronómicas únicas.

Implementar esta estrategia de publicidad *online* permitirá establecer y mantener una fuerte presencia en Instagram, atraer a una base de clientes leales y maximizar el impacto de las campañas publicitarias a lo largo del primer año de operación del restaurante.

- Publicaciones en el *blog*:

Para un restaurante recién abierto, como Sabores sin Fronteras, la frecuencia de publicación en el *blog* es fundamental para mantener el interés de los visitantes y mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda. Por ello, se realizarán publicaciones mensuales. Cada mes, se publicarán artículos que traten sobre culturas gastronómicas para educar e inspirar a los lectores. También se destacará el talento y la personalidad de los chefs mediante entrevistas mensuales, ofreciendo una perspectiva única y humana del restaurante. Además, dos veces al mes se compartirán recetas de chefs, proporcionando contenido útil y práctico que los lectores pueden probar en casa, fortaleciendo su conexión con el restaurante.

Implementar una estrategia de publicación en *blogs* es una excelente manera de posicionar al restaurante Sabores sin Fronteras como un referente en temas gastronómicos y atraer a un público apasionado por la cultura gastronómica. Publicar contenido relevante y atractivo mensualmente fomenta la participación y el interés continuo de los lectores, lo que puede generar visitas recurrentes tanto al *blog* como al restaurante. Además, compartir entrevistas con chefs y recetas exclusivas crea un vínculo emocional con los lectores, atrayendo a aquellos interesados en la historia y la filosofía detrás de la cocina

del restaurante. Esta estrategia permite mantener un flujo constante de contenido de calidad, fortalecer la presencia en línea y construir una audiencia comprometida y leal.

- *Email marketing:*

Al inicio de cada trimestre, después de presentar el país, la carta y el menú en el evento especial, se enviará un correo informativo explicando la nueva temática y ambientación del restaurante para los próximos tres meses. El correo incluirá un enlace a la página web de Sabores sin Fronteras para facilitar las reservas, recordando que es indispensable reservar mediante llamada telefónica, web o de forma presencial.

Emplear esta estrategia de *email marketing* es de gran utilidad ya que mantiene informados a los clientes sobre las nuevas temáticas y menús, facilita las reservas mediante un enlace directo a la página web, incrementa la participación en eventos especiales, refuerza la lealtad del cliente, mejora la planificación y logística del restaurante, genera expectativa y entusiasmo, y permite una experiencia personalizada y segmentada.

- Colaboraciones con *influencers* gastronómicos

Para el nuevo restaurante experiencial Sabores sin Fronteras, las colaboraciones con *influencers* son fundamentales para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes. Durante los primeros tres meses (enero, febrero y marzo), se invitará a *influencers* dos veces al mes para generar un fuerte impulso inicial mediante su visibilidad en redes sociales. De este modo, acudirán a la apertura y a eventos especiales, proporcionándoles material para que lo compartan. En la fase de establecimiento (abril, mayo y junio), se invitará a *influencers* una vez al mes para mantener el interés y continuar atrayendo nuevos clientes mientras se construye una base de datos de clientes leales. Se organizarán eventos exclusivos donde podrán compartir nuevas experiencias gastronómicas y menús en sus cuentas de Instagram. En la fase de consolidación (de julio a diciembre), se contará con *influencers* cada dos meses para mantener la visibilidad y atraer tanto a nuevos como a clientes habituales, adaptando las colaboraciones según el rendimiento y los eventos estacionales. Acudirán a eventos estacionales y presentaciones de nuevos menús,

proporcionando actualizaciones exclusivas y experiencias únicas para que las compartan en sus redes sociales.

Las colaboraciones con *influencers* son esenciales porque, en los primeros tres meses, aumentan la visibilidad y atraen a los primeros clientes mediante los seguidores de los *influencers*, generando *engagement* inicial y construyendo una base de seguidores en redes sociales. En los siguientes tres meses, mantienen el interés y el tráfico, construyendo relaciones a largo plazo a través de recomendaciones. En los últimos seis meses, adaptan las colaboraciones a eventos estacionales y promociones específicas, refrescando el interés del público y atrayendo a nuevos clientes mientras retienen a los actuales. Esta estrategia establecerá una fuerte presencia en redes sociales y mantendrá el interés del público durante el primer año de operación.

- Estrategias de fidelización

Dado que el restaurante Sabores sin Fronteras acaba de inaugurar, es fundamental implementar estrategias de fidelización de manera continua y consistente para construir y mantener la lealtad de los clientes desde el principio. Una de estas estrategias incluirá la entrega de notas personalizadas de agradecimiento al finalizar cada visita, asegurando que cada comensal se sienta valorado y destacando momentos especiales de su experiencia. Además, se entregará una tarjeta con la receta de uno de los platos disfrutados, que incluirá consejos exclusivos del chef. Estas recetas se actualizarán semanalmente para mantener el interés y la novedad. Finalmente, se ofrecerán pasaportes gastronómicos para incentivar a los clientes a que visiten el restaurante de nuevo y creen un sentido de pertenencia y experiencia única. Cada nuevo comensal recibirá un pasaporte, y este se irá sellando con cada visita en la que prueben un nuevo menú de un país diferente. Al completar el pasaporte, se les regalará una cena gratuita.

Implementar estrategias de fidelización como notas personalizadas, tarjetas con recetas y pasaportes gastronómicos es esencial para Sabores sin Fronteras. Estas acciones aseguran que los clientes se sientan valorados e interesados, fomentando visitas repetidas y creando un sentido de pertenencia. Esto no solo construye lealtad desde el principio, sino que también fortalece la relación con los clientes, asegurando una base de clientes satisfechos y comprometidos, lo cual es esencial para el éxito del restaurante.

4.4. Presupuesto de Marketing

A continuación, la Tabla 13 muestra el presupuesto detallado de marketing para el restaurante Sabores sin Fronteras, desglosando la asignación de recursos para diversas actividades y estrategias durante los primeros tres años de operación.

ACCIÓN	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Contenido en Instagram				
Publicaciones semanales	3 veces por semana, fotos y videos de alta calidad	3.600 €	3.240 €	2.700 €
Historias diarias	Contenido diario, detrás de cámaras, entrevistas	1.200 €	1.080 €	900 €
Eventos especiales	4 eventos en directo por año	600 €	600 €	600 €
Total		5.400 €	4.920 €	4.200 €
Publicidad online				
Instagram Ads	Campañas mensuales (enero - marzo), quincenales (abril - junio), mensuales (julio - diciembre)	10.800 €	10.800 €	8.000 €
Total		10.800 €	10.800 €	8.000 €
Colaboraciones con influencers				
Eventos exclusivos (enero- marzo)	2 veces al mes	5.400 €	2.700 €	1.800 €
Eventos exclusivos (abril-junio)	1 vez al mes	2.700 €	1.800 €	1.200 €
Eventos exclusivos (junio- diciembre)	Cada dos meses	2.000 €	4.500 €	3.000 €
Total		10.100 €	9.000 €	6.000 €
Diseño y desarrollo de la página web				
Costo inicial		3.000 €		
Mantenimiento y actualización del sitio web		1.800 €	1.800 €	1.800 €
Total		4.800 €	1.800 €	1.800 €
Email Marketing				
Informar sobre nuevos menús, chefs y eventos	Boletines trimestrales	3.000 €	1.620 €	1.900 €
Total		3.000 €	1.620 €	1.900 €
Blog				
Publicación de contenido	Entrevistas a chefs, artículos sobre culturas gastronómicas y recetas de chefs	4.000 €	3.000 €	2.500 €
Total		4.000 €	3.000 €	2.500 €
Estrategias de fidelización				
Notas personalizadas	Agradecimiento del chef	1.800 €	1.620 €	2.700 €
Tarjetas con recetas	Consejos exclusivos del chef	1.800 €	1.620 €	2.700 €
Pasaportes gastronómicos	Cena gratuita al completar	1.800 €	1.620 €	2.700 €
Total		5.400 €	4.860 €	8.100 €
Total anual		43.500 €	36.000 €	32.500 €

Tabla 13: *Presupuesto de marketing*. Fuente: elaboración propia.

El presupuesto de marketing está diseñado para establecer, mantener y fortalecer la presencia del restaurante en el mercado, mediante el uso de diversos canales y estrategias de marketing.

Año 1: Establecimiento y visibilidad inicial

- Contenido en Instagram: 5.400€
- Publicidad *online*: 10.800€
- Colaboraciones con *influencers*: 10.100€
- Diseño y desarrollo de la página web: 4.800€
- *Email marketing*: 3.000€
- *Blog*: 4.000€

- Estrategias de fidelización: 5.400€

Total para el año 1 → 43.500€

Año 2: Establecimiento y construcción de lealtad

- Contenido en Instagram: 4.920€
- Publicidad *online*: 10.800€
- Colaboraciones con *influencers*: 9.000€
- Diseño y desarrollo de la página web: 1.800€
- *Email marketing*: 1.620€
- *Blog*: 3.000€
- Estrategias de fidelización: 4.860€

Total para el año 2 → 36.000€

Año 3: Consolidación y retención

- Contenido en Instagram: 4.200€
- Publicidad *online*: 8.000€
- Colaboraciones con *influencers*: 6.000€
- Diseño y desarrollo de la página web: 1.800€
- *Email marketing*: 1.900€
- *Blog*: 2.500€
- Estrategias de fidelización: 8.100€

Total para el año 3 → 32.500€

Justificación del presupuesto:

- Año 1 → La inversión es mayor para establecer una fuerte presencia inicial, generar interés y atraer a los primeros clientes, con un enfoque significativo en publicidad *online* (10.800€) y colaboraciones con *influencers* (10.100€). Esta

estrategia asegura una visibilidad rápida y un *engagement* inmediato en redes sociales.

- Año 2 → La inversión se ajusta para mantener el interés y construir una base de clientes leales, reduciendo el presupuesto en *influencers* (10.100€ a 9.000€) pero manteniendo una fuerte presencia online (10.800€). Esto permite seguir atrayendo a nuevos clientes mientras se consolida una clientela recurrente.
- Año 3 → El enfoque se desplaza hacia la retención y la fidelización, con una mayor inversión en estrategias de fidelización (8.100€) y una inversión en publicidad ligeramente menor que en el primer y segundo año, pero aún significativa (8.000€). Esta estrategia está diseñada para mantener la visibilidad, retener y fidelizar a los clientes habituales, atraer a nuevos, y garantizar la lealtad a largo plazo.

Este enfoque integral garantiza que Sabores sin Fronteras no solo establezca una sólida presencia inicial, sino que también mantenga y consolide su posición en el mercado, fomentando la lealtad del cliente y asegurando el éxito sostenible a largo plazo.

4.5. INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

A continuación, se analizará la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la previsión del balance, proyectadas para un mínimo de 3 años, del restaurante Sabores sin Fronteras.

4.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

La Tabla 14 presenta el estado de pérdidas y ganancias del restaurante Sabores sin Fronteras durante los años 2018, 2019 y 2020.

CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES						
	2018		2019		2020	
TOTAL INGRESOS	8.170.660	99,97%	8.368.797	100,00%	8.570.097	100,00%
Ingresos por ventas	8.173.360	100,00%	8.368.797	100,00%	8.570.097	100,00%
± Variación de existencias	(2.700)	(0,03%)				
+ Subvenciones explotación						
+ Trabajos para el inmovilizado intangible						
+ Trabajos para el inmovilizado material						
+ Subvenciones de capital periodificadas						
+ Otros ingresos						
- Costes variables unidades vendidas	(4.397.328)	(53,80%)	(4.485.275)	(53,60%)	(4.574.980)	(53,38%)
- Costes variables unidades no vendidas	2.700	0,03%				
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	3.776.032	46,20%	3.883.522	46,40%	3.995.117	46,62%
- Servicios exteriores	(225.383)	(2,76%)	(231.606)	(2,77%)	(238.554)	(2,78%)
- Gastos de personal	(602.348)	(7,37%)	(620.418)	(7,41%)	(639.031)	(7,46%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	2.948.301	36,07%	3.031.498	36,22%	3.117.532	36,38%
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(35.545)	(0,43%)	(35.545)	(0,42%)	(35.545)	(0,41%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	2.912.756	35,64%	2.995.953	35,80%	3.081.987	35,96%
- Gastos financieros	(12.861)	(0,16%)	(12.861)	(0,15%)	(12.861)	(0,15%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	2.899.894	35,48%	2.983.092	35,65%	3.069.125	35,81%
- Impuesto sobre beneficios	(724.974)	(8,87%)	(745.773)	(8,91%)	(767.281)	(8,95%)
= BENEFICIO NETO	2.174.921	26,61%	2.237.319	26,73%	2.301.844	26,86%
- Dividendos a socios	(869.968)	(10,64%)	(894.927)	(10,69%)	(920.738)	(10,74%)
= BENEFICIO RETENIDO	1.304.952	15,97%	1.342.391	16,04%	1.381.106	16,12%
CASH FLOW GENERADO	1.340.497	16,40%	1.377.936	16,47%	1.416.651	16,53%

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias de Sabores sin Fronteras. Fuente: elaboración propia.

El análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del restaurante Sabores sin Fronteras para los años 2018, 2019 y 2020 revela varios aspectos significativos:

Los ingresos totales se mantuvieron estables al mismo porcentaje que los gastos. El precio de venta aumentó un 3% anual y los beneficios de cada año también crecieron de manera proporcional. Esta estabilidad indica que el restaurante ha logrado mantener un flujo constante de clientes y ventas.

En el primer año, hubo una variación en las existencias que se reflejó en el balance final de 2018; sin embargo, en los años siguientes, las existencias finales se donaron a una

ONG al finalizar el año. El margen de contribución aumentó ligeramente de 46.20% en 2018 a 46.62% en 2020.

El EBITDA (Resultado Bruto de Explotación) también mostró una tendencia ligeramente creciente, pasando de 2.948.301€ (36.07%) en 2018 a 3.117.532€ (36.38%) en 2020. Este aumento sugiere un crecimiento proporcional tanto en los costes operativos como en los ingresos. De manera similar, los gastos de personal también aumentaron proporcionalmente, pasando de 602.348€ en 2018 a 639.031€ en 2020.

El beneficio neto ha aumentado de 2.174.921€ (26.61%) en 2018 a 2.301.844€ (26.86%) en 2020. Este incremento en la rentabilidad se debe al aumento tanto en los precios de venta como en los costes.

El *cash flow* generado ha aumentado año tras año en la misma proporción que los beneficios, dado que tanto los ingresos como los pagos se realizan al contado.

En resumen, el restaurante Sabores sin Fronteras ha logrado mantener ingresos estables e incluso incrementarlos, manteniendo un control efectivo tanto en la gestión operativa como en los costes.

4.5.2. Balance inicial

La Tabla 15 presenta el balance inicial del restaurante Sabores sin Fronteras.

BALANCE INICIAL = BALANCE HISTÓRICO FINAL					
* ACTIVO NO CORRIENTE		1.203.850	92,28%	* PATRIMONIO NETO	
- Intangible	3.000	0,23%	- Capital	600.000	45,99%
<i>Aplicaciones informáticas</i>	3.000	0,23%	- Prima de emisión	600.000	45,99%
<i>Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa</i>			- Reservas		
<i>Otras inversiones intangibles</i>			- (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
- (Fondo de amortización)			- Resultados de ejercicios anteriores		
- Material	1.200.850	92,05%	- Otras aportaciones de socios		
<i>Terrenos</i>	678.000	51,97%	- Resultado del ejercicio		
<i>Edificaciones</i>	389.850	29,88%	- (Dividendo a cuenta)		
<i>Instalaciones</i>			- Subvenciones y donaciones		
<i>Maquinaria</i>	46.000	3,53%			
<i>Mobiliario de oficina</i>	32.000	2,45%			
<i>Vehículos de transporte</i>					
<i>Equipamientos informáticos</i>	55.000	4,22%	* PASIVO NO CORRIENTE		
<i>Inmovilizaciones realizadas por la propia empresa</i>			- Provisiones a largo plazo		
<i>Otras inversiones materiales</i>			- Deudas con entidades de crédito	104.625	8,02%
- (Fondo de amortización)			- Otras deudas a largo plazo.		
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			- Deudas con empresas del grupo y asociadas l. p.		
- Inversiones financieras a largo plazo			- Pasivos por impuesto diferido		
<i>Fianzas constituidas a l/p</i>					
<i>Otras inversiones financieras</i>					
- Activos por impuesto diferido					
* ACTIVO CORRIENTE		100.775	7,72%	* PASIVO CORRIENTE	
- Existencias	2.700	0,21%	- Provisiones a corto plazo		
<i>Mercaderías</i>			- Deudas con entidades de crédito		
<i>Materias Primas</i>	2.700	0,21%	- Otras deudas a corto plazo		
<i>Productos en curso</i>			- Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
<i>Otros aprovisionamientos</i>			- Proveedores		
<i>Productos terminados</i>			- Dividendos a pagar		
- Clientes por ventas y Prestaciones de servicios			- H.P. acreedora por I.V.A. repercutido		
- Accionistas (socios) por desembolsos exigidos			- H.P. acreedora por Impuesto sobre beneficios		
- H. P. deudora por I.V.A. soportado			- H.P. acreedora por retención IRPF		
- Otros deudores			- Organismos de la S.S. acreedores		
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas c. p.			- Otras cuentas a pagar no financieras		
- Inversiones financieras a corto plazo					
- Periodificaciones a corto plazo					
- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	98.075	7,52%			
TOTAL ACTIVO	1.304.625	100,00%	TOTAL PASIVO + NETO	1.304.625	100,00%

Tabla 15: *Balance inicial Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

El balance inicial del restaurante Sabores sin Fronteras ofrece una visión clara de su situación financiera al inicio de sus operaciones. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes y las razones detrás de cada resultado:

La mayoría de los activos del restaurante son activos no corrientes, principalmente terrenos y edificaciones. Esto se debe a la necesidad de contar con una ubicación física y una infraestructura adecuada para operar en el restaurante, lo que implica una inversión inicial significativa en propiedades y construcción.

El activo corriente está dominado por el efectivo, esencial para cubrir gastos operativos y contingencias inmediatas. Esta cantidad considerable asegura que el restaurante tenga suficiente liquidez para sus necesidades diarias y cualquier gasto imprevisto. Las existencias, que representan una pequeña fracción, son típicas en un restaurante dado que la mayoría de los productos son perecederos.

El patrimonio neto elevado refleja una fuerte inversión por parte de los propietarios, indicando un sólido respaldo y confianza en el éxito del negocio. La equitativa distribución entre capital y prima de emisión muestra una estructura de financiamiento balanceada, proporcionando una base sólida para las operaciones iniciales del restaurante.

El pasivo no corriente consiste en deudas a largo plazo con entidades de crédito, indicando que el restaurante ha utilizado financiamiento externo para cubrir parte de sus inversiones iniciales. Este enfoque es común en nuevos negocios que necesitan capital significativo para establecerse, optando por distribuir el costo a lo largo del tiempo.

En resumen, el balance inicial del restaurante Sabores sin Fronteras refleja una sólida situación financiera, con una fuerte inversión en activos no corrientes esencial para las operaciones del restaurante, y una considerable cantidad de efectivo que asegura liquidez inmediata. El elevado patrimonio neto indica un fuerte respaldo por parte de los propietarios, mientras que el manejo adecuado de las deudas a largo plazo sugiere un financiamiento estratégico y manejable. Esta estructura financiera bien equilibrada proporciona una base robusta para que el restaurante inicie sus operaciones con estabilidad y capacidad para crecimiento futuro.

4.5.3. Balances previsionales

La Tabla 16 presenta los balances previsionales del restaurante Sabores sin Fronteras para los años 2018, 2019 y 2020.

BALANCES PREVISIONALES								
	INICIAL		2018		2019		2020	
* ACTIVO NO CORRIENTE	1.203.850	92,28%	1.168.305	26,26%	1.132.760	19,85%	1.097.215	15,36%
- Intangible	3.000	0,23%	3.000	0,07%	3.000	0,05%	3.000	0,04%
- (Fondo de amortización)			(1.000)	(0,02%)	(2.000)	(0,04%)	(3.000)	(0,04%)
- Material	1.200.850	92,05%	1.200.850	27,00%	1.200.850	21,04%	1.200.850	16,81%
- (Fondo de amortización)			(34.545)	(0,78%)	(69.090)	(1,21%)	(103.635)	(1,45%)
- Inv. empresas del grupo y asociadas								
- Financiero								
- Activos por impuesto diferido								
* ACTIVO CORRIENTE	100.775	7,72%	3.279.911	73,74%	4.575.116	80,15%	6.045.423	84,64%
- Existencias	2.700	0,21%						
- Clientes			1.648.294	37,06%	1.687.707	29,57%	1.728.303	24,20%
- H. P. deudora por I.V.A. soportado								
- Otras cuentas a cobrar								
- Tesorería	98.075	7,52%	1.631.617	36,68%	2.887.409	50,59%	4.317.120	60,44%
TOTAL ACTIVO	1.304.625	100,00%	4.448.216	100,00%	5.707.876	100,00%	7.142.638	100,00%
* PATRIMONIO NETO	1.200.000	91,98%	2.504.952	56,31%	3.847.344	67,40%	5.228.450	73,20%
- Capital	600.000	45,99%	600.000	13,49%	600.000	10,51%	600.000	8,40%
- Prima de emisión	600.000	45,99%	600.000	13,49%	600.000	10,51%	600.000	8,40%
- Reservas								
- Resultados ejercicios anteriores					1.304.952	22,86%	2.647.344	37,06%
- Resultados del ejercicio			1.304.952	29,34%	1.342.391	23,52%	1.381.106	19,34%
- Otros Fondos Propios								
- Subvenciones y donaciones								
* PASIVO NO CORRIENTE	104.625	8,02%	134.625	3,03%				
- Deudas con entidades de crédito	104.625	8,02%	134.625	3,03%				
- Otras deudas a largo plazo								
* PASIVO CORRIENTE			1.808.639	40,66%	1.860.532	32,60%	1.914.188	26,80%
- Otras deudas financieras a c/p								
- Acreedores comerciales								
- Dividendos a pagar			869.968	19,56%	894.927	15,68%	920.738	12,89%
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido			186.409	4,19%	191.726	3,36%	197.220	2,76%
- H.P. acreedora I.S.			724.974	16,30%	745.773	13,07%	767.281	10,74%
- H.P. acreedora retenciones IRPF			15.059	0,34%	15.510	0,27%	15.976	0,22%
- Organismos de la S.S. acreedores			12.229	0,27%	12.596	0,22%	12.974	0,18%
- Otras cuentas a pagar no financieras								
TOTAL PASIVO + NETO	1.304.625	100,00%	4.448.216	100,00%	5.707.876	100,00%	7.142.638	100,00%
FONDO DE ROTACIÓN (AC - PC)	100.775	7,72%	1.471.272	33,08%	2.714.584	47,56%	4.131.235	57,84%
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (Ex + CI - Pr - HP - OSS)	2.700	0,21%	1.621.007	36,44%	1.659.601	29,08%	1.699.353	23,79%

Tabla 16: *Balances previsionales Sabores sin Fronteras*. Fuente: elaboración propia.

El análisis de los balances proyectados del restaurante Sabores sin Fronteras revela una trayectoria sólida de crecimiento y estabilidad financiera. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes:

El activo no corriente, que incluye principalmente terrenos y edificaciones, muestra una disminución progresiva desde 1.203.850€ en el balance inicial hasta 1.097.215€ en 2020, debido a la amortización de activos materiales. Esto refleja un envejecimiento natural de los activos y resalta la importancia de planificar futuras renovaciones o actualizaciones para mantener la eficiencia operativa.

Por otro lado, el activo corriente experimenta un aumento significativo, pasando de 100.775€ (7.72%) inicialmente a 6.045.423€ (84.64%) en 2020, principalmente en efectivo. Este incremento en la tesorería refleja una acumulación de liquidez positiva para la flexibilidad financiera del restaurante, asegurando la capacidad de cubrir gastos operativos y contingencias.

El patrimonio neto muestra un crecimiento constante, ascendiendo de 1.200.000€ (91.98%) inicialmente a 5.228.450€ (73.20%) en 2020, reflejando beneficios retenidos significativos y una generación sostenida de ganancias. Esto indica una salud financiera robusta para el restaurante.

En contraste, el pasivo no corriente se mantiene relativamente estable, en el rango de 104.625€ a 134.625€, indicando una prudente gestión financiera sin acumulación adicional de deudas a largo plazo.

El pasivo corriente, que incluye deudas a corto plazo, aumenta ligeramente como porcentaje del total de pasivos y patrimonio neto, pasando de 1.808.639€ (40.66%) en 2018 a 1.914.188€ (26.80%) en 2020. Este incremento refleja una gestión eficiente de las obligaciones financieras a corto plazo, respaldada por activos corrientes significativos que fortalecen la solvencia del restaurante.

Además, el fondo de rotación muestra un aumento considerable, de 100.775€ (7.72%) inicialmente a 4.131.235€ (57.84%) en 2020, indicando una mejor capacidad para financiar las operaciones diarias y satisfacer las necesidades de capital de trabajo.

Finalmente, las necesidades operativas de fondos, aunque han aumentado de 2.700€ inicialmente a 1.699.353€ en 2020, se han mantenido bajo control, reflejando una gestión

eficiente del capital de trabajo y la capacidad para sostener operaciones sin comprometer la liquidez.

En conjunto, estos indicadores reflejan un rendimiento operativo sólido, una base financiera robusta y una capacidad creciente para sostener y expandir las operaciones del restaurante Sabores sin Fronteras, asegurando su crecimiento y estabilidad a largo plazo.

4.6. RESULTADOS DEL PLAN DE MARKETING

Para evaluar la viabilidad del proyecto del restaurante experiencial Sabores sin Fronteras en relación con los objetivos de marketing establecidos, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo que abarca aspectos estratégicos, económicos y financieros.

Atendiendo al proyecto elaborado, se determina que el Plan de Marketing para Sabores sin Fronteras es altamente viable en relación con los objetivos propuestos. Estos incluyen alcanzar 1.700 reservas, generar 100.000 euros en ventas, atraer a 1.000 clientes únicos, mantener menos de 100 cancelaciones y conseguir una calificación promedio de 4.5 estrellas en plataformas de reseñas durante el primer año de operación. Estas metas son alcanzables gracias a las estrategias detalladas, que incluyen contenido visual atractivo en Instagram, publicidad *online* segmentada, colaboraciones con *influencers* y una sólida estrategia de fidelización, asegurando una alta visibilidad y *engagement* que se traducen en reservas y ventas.

Desde el punto de vista económico y financiero, el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias y los balances previsionales muestran una trayectoria de crecimiento sostenible. La capacidad del restaurante para mantener ingresos y gastos estables, junto con un aumento constante en la rentabilidad y liquidez, refleja una gestión eficiente y una sólida estructura financiera. La inversión inicial significativa en activos no corrientes y la acumulación de efectivo proporcionan una base robusta para las operaciones y futuras expansiones. El patrimonio neto elevado y el control adecuado de las deudas a largo plazo subrayan la solidez financiera del proyecto.

Por tanto, es altamente probable que Sabores sin Fronteras logre sus objetivos de marketing y financieros debido a la combinación de estrategias innovadoras y una sólida gestión operativa. Sin embargo, un cambio abrupto en las preferencias del consumidor o un entorno competitivo extremadamente agresivo podría afectar a la captación y retención de clientes. No obstante, las medidas de adaptación y contingencia incorporadas en el plan proporcionan una flexibilidad suficiente para mitigar estos riesgos y asegurar el éxito del proyecto.

El análisis realizado prevé una facturación anual de 1.658.800 € por la carta y 8.173.360 € por el menú, con costes variables del 40% para el menú y del 60% para la carta. El análisis PESTEL destaca el impacto positivo de las regulaciones y políticas comerciales, el crecimiento del PIB y el empleo en España, así como las tendencias sociales hacia experiencias gastronómicas únicas y alimentación saludable. La implementación de tecnologías inmersivas y la inteligencia artificial mejoran la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, mientras que las leyes ambientales y emergentes promueven la sostenibilidad.

Además, el sector de la restauración en España está creciendo, con una demanda en aumento de experiencias gastronómicas únicas y una intensa competencia en restaurantes experienciales. El público objetivo, compuesto por hombres y mujeres de 30 a 45 años residentes en Madrid, muestra un interés significativo por experiencias gastronómicas de alta calidad y está dispuesto a gastar entre 100 y 150 euros por una experiencia gastronómica. El análisis DAFO revela fortalezas como la autenticidad y calidad garantizada, la innovación y creatividad, y una propuesta única e inmersiva; debilidades como la dependencia de ingredientes importados y la alta rotación de chefs; amenazas relacionadas con regulaciones y cambios en la demanda del consumidor; y oportunidades en el crecimiento de la demanda y la adopción de tecnologías avanzadas.

La estrategia CAME sugiere diversificar proveedores, simplificar el menú y mantener propuestas innovadoras. La ventaja competitiva de Sabores sin Fronteras radica en su experiencia gastronómica rotativa e inmersiva, autenticidad y calidad garantizada, marketing experiencial, ubicación estratégica en la Casa de Campo, sostenibilidad y responsabilidad social, y el uso de innovación y tecnología. La propuesta de valor ofrece un viaje gastronómico multicultural de lujo en Madrid, combinando exclusividad y

calidad con accesibilidad y encanto en una ubicación céntrica. En términos de posicionamiento, Sabores sin Fronteras se sitúa en el cuadrante de alta originalidad gastronómica y alta experiencia inmersiva, diferenciándose de la competencia por su autenticidad y rotación de chefs.

Este análisis sugiere un alto potencial de éxito del proyecto Sabores sin Fronteras gracias a su propuesta única y bien diferenciada en el competitivo mercado gastronómico madrileño. La rotación estacional de chefs nativos asegura la autenticidad de cada menú, mientras que los elementos sensoriales enriquecen la experiencia, aunque incrementan los costos operativos. La información económica y financiera revela un crecimiento estable y una sólida gestión de recursos, con un balance positivo y liquidez adecuada. Las estrategias de marketing, centradas en publicidad *online* y colaboraciones con *influencers*, así como las estrategias de fidelización, son efectivas para atraer y retener clientes. Sin embargo, mantener la rotación de chefs y la propuesta *premium* puede ser logísticamente complicado y costoso a largo plazo, limitando el crecimiento a un nicho específico.

Por tanto, Sabores sin Fronteras tiene altas probabilidades de éxito debido a su propuesta única y eficiente gestión, aunque se deben mitigar riesgos asociados a los costes operativos elevados y asegurar la consistencia en la calidad del servicio. Para ello, se podrían optimizar costos mediante alianzas estratégicas, desarrollar estrategias de marketing para atraer a un público más amplio sin diluir la propuesta *premium*, y establecer un sistema de *feedback* para mantener una experiencia de cliente consistentemente alta.

En resumen, la viabilidad del proyecto del restaurante Sabores sin Fronteras es alta, pero dependerá de la capacidad de gestionar eficazmente los costos operativos y de mantener una propuesta de valor consistente y atractiva. Las proyecciones financieras y los objetivos de marketing son ambiciosos pero alcanzables según el análisis realizado previamente y llevando a cabo las estrategias adecuadas.

5. CONCLUSIONES

Objetivo 1: Realizar un análisis del mercado gastronómico madrileño.

Alcanzado. Se ha realizado un análisis exhaustivo del mercado gastronómico madrileño, identificando tendencias actuales como la necesidad de menús flexibles y sostenibles, la digitalización y automatización, y la importancia del marketing digital y las redes sociales. También se destacó la creciente demanda de experiencias gastronómicas únicas y la fusión de cocina tradicional con moderna. Además, se evaluó la competencia a través de estrategias innovadoras y colaboraciones en el sector, destacando la sostenibilidad y responsabilidad social.

Objetivo 2: Identificar las tendencias actuales, las preferencias de los consumidores y la competencia en el ámbito gastronómico madrileño.

Alcanzado. Se han identificado las preferencias de los consumidores y las principales tendencias del mercado, como la búsqueda de experiencias gastronómicas únicas y la integración de tecnologías digitales. Se ha evaluado la competencia directa e indirecta, destacando las estrategias de diferenciación utilizadas por otros establecimientos gastronómicos en Madrid.

Objetivo 3: Analizar el público objetivo enmarcado en experiencias de lujo gastronómico madrileño.

Alcanzado. Se ha identificado al público objetivo adecuado para Sabores sin Fronteras, personas de entre 30 y 45 años, con disposición a gastar en experiencias de lujo, mayor tiempo disponible y nivel adquisitivo elevado. Esto ha permitido desarrollar una estrategia de posicionamiento que destaca ventajas competitivas específicas, como una experiencia gastronómica rotativa e inmersiva, autenticidad y calidad garantizada, marketing experiencial, ubicación estratégica, sostenibilidad y responsabilidad social, y un enfoque en la innovación y tecnología.

Objetivo 4: Desarrollar una estrategia clara de posicionamiento para Sabores sin Fronteras, atendiendo a una ventaja competitiva específica en el mercado gastronómico madrileño.

Alcanzado. La propuesta de valor de Sabores sin Fronteras se basa en la autenticidad gastronómica y la rotación estacional de chefs nativos, lo que garantiza una experiencia gastronómica multisensorial y cambiante. Esta propuesta fue integrada en las estrategias de producto y comunicación del Plan de Marketing, destacando la autenticidad, calidad y experiencias inmersivas que diferencian al restaurante de sus competidores.

Objetivo 5: Diseñar un Plan de Marketing que incluya el uso de las redes sociales y el marketing de contenidos.

Alcanzado. Se ha diseñado un Plan de Marketing efectivo que incluye estrategias detalladas para cada fase del *funnel* de marketing (*awareness, consideration, conversion, loyalty*), utilizando canales de comunicación como Instagram, *blog, email marketing*, y colaboraciones con *influencers*. Además, se implementaron estrategias de fidelización innovadoras, como el pasaporte gastronómico y notas personalizadas, que fortalecen la relación con los clientes y fomentan la repetición de visitas.

Objetivo 6: Profundizar en la importancia del marketing experiencial en el sector de la restauración.

Alcanzado. Se ha abordado la importancia del marketing experiencial a lo largo de todo el trabajo, demostrando que crear experiencias sensoriales y emocionales transforman una simple visita en una vivencia enriquecedora. Se ha estudiado la relación con el *food design* y se ha aplicado este enfoque en la estrategia de Sabores sin Fronteras para asegurar una experiencia única y diferenciadora en el mercado madrileño.

En resumen, todos los objetivos planteados en el proyecto se han alcanzado satisfactoriamente. El análisis detallado del mercado, la identificación del público objetivo, el desarrollo de una propuesta de valor única, la creación de un plan de marketing efectivo y la profundización en el marketing experiencial han sido fundamentales para posicionar a Sabores sin Fronteras como un referente en el mercado

gastronómico madrileño. Las estrategias implementadas no solo han permitido alcanzar los objetivos propuestos, sino que también han sentado las bases para el crecimiento y la sostenibilidad futura del restaurante.

Por tanto, la realización de este Plan de Marketing para la apertura de un nuevo restaurante experiencial en la Casa de Campo de Madrid ha sido una experiencia de aprendizaje realmente valiosa, que me ha permitido comprender la complejidad de montar un negocio desde cero. Este proceso me ha demostrado la importancia de identificar tendencias de mercado, analizar el público objetivo y desarrollar estrategias de posicionamiento y marketing efectivas. A lo largo del proyecto, he aprendido a organizar y distribuir responsabilidades de manera eficiente, considerando cada detalle necesario para la operatividad de un restaurante. Este conocimiento es esencial para asegurar que todos los aspectos del negocio, desde la sostenibilidad y la innovación tecnológica hasta el marketing digital y la experiencia del cliente, estén alineados con nuestra propuesta de valor única. Tener un posicionamiento claro y diferenciado es vital para destacar en un mercado competitivo y convertirse en un referente en el sector de la restauración.

6. REFERENCIAS

ABC. (2023). *Plan para recuperar el patrimonio histórico de la Casa de Campo*. ABC. https://www.abc.es/espana/madrid/abci-plan-para-recuperar-patrimonio-historico-casa-campo-201912082219_noticia.html

AECOC. (2022). *Nuevas tendencias en Hostelería: Guía 2022*. AECOC. <https://www.aecoc.es/articulos/tendencias-hosteleria-sector-horeca/>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2011). *Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-11604>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2020). *Reglamento (UE) 2020/741 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de mayo de 2020 relativo a los requisitos mínimos para la reutilización del agua*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2020-80879>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022a). *Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-5809>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022b). *Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-21681>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2022c). *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>

Agencia Europea de Medio Ambiente. (2022). *Claras oportunidades para desvincular la generación de residuos en Europa del crecimiento económico*. Agencia Europea de Medio Ambiente. <https://www.eea.europa.eu/es/highlights/claras-oportunidades-para-desvincular-la>

Alko Reformas. (s.f.). *Líder en reformas integrales en Madrid*. Alko Reformas. <https://alkoreformas.com/>

Atrápalo. (s.f.). *Escape rooms y aventuras en realidad virtual - AreaVR Story*. Atrápalo. https://www.atrapalo.com/actividades/escape-rooms-y-aventuras-en-realidad-virtual-areavr-story_e4885000/

Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Almeida destaca la importancia de la gastronomía madrileña, seña de identidad de la ciudad y motor turístico de la capital*. Diario de Madrid. <https://diario.madrid.es/blog/notas-de-prensa/almeida-destaca-la-importancia-de-la-gastronomia-madrilena-sena-de-identidad-de-la-ciudad-y-motor-turistico-de-la-capital/>

Ayuntamiento de Madrid. (s.f.b). *Licencia de primera ocupación y funcionamiento para actividades*. Sede Electrónica. <https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.62876cb64654a55e2dbd7003a8a409a0/?vgnextoid=ec665e8666d16710VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnextchannel=37f637c190180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD&vgnextfmt=default>

Ayuntamiento de Madrid. (s.f.a). *Ruta Casa de Campo (vuelta completa)*. Sede Electrónica. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Movilidad-y-transportes/Oficina-de-la-bici/Madrid-en-bici/Red-de-vias-ciclistas/Rutas-turisticas-y-de-ocio/Ruta-Casa-de-Campo-vuelta-completa-/?vgnextfmt=default&vgnextoid=8fa7111037c8b010VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnextchannel=b443d8f887e79210VgnVCM2000000c205a0aRCRD>

Banco de España. (2022). *Informe Anual 2021*. Banco de España. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/21/Fich/InfAnual_2021.pdf

Barboza Seclén, D. M., Miranda Guerra, Ma., Cespedes Ortiz, C. P., y Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). *Marketing experiencial y el valor de marca en una empresa del sector gastronómico*. Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 696-712. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890653>

Barcelona Culinary Hub. (2024). *El Food Hall y los mercados gastronómicos: referentes del sector*. Barcelona Culinary Hub. <https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/el-food-hall-y-los-mercados-gastronomicos-referentes-del-sector>

Bartalent Lab. (s.f.). *Plataformas de reserva online: ¿cuál escoger?*. Bartalent Lab. <https://www.bartalentlab.com/de gustanews/hosteleria-digital/hosteleria-digital/plataformas-reserva-online-escoger>

Bodegas Muga. (s.f.). Bodegas Muga. <https://www.bodegasmuga.com/>

Carnes Divins. (s.f.). Cárnicas Lyo. <https://carnesdivins.com/carnes/carnicas-lyo/>

CCGS. (2023). *Descubre la innovadora cocina de Enrique Olvera*. CCGS. <https://ccgs.eu/blog/chefs/descubre-la-innovadora-cocina-de-enrique-olvera>

Cícero Madrid. (s.f.). Cícero Madrid. <https://ciceromadrid.es/>

Cocio digital. (s.f.). *Realidad aumentada en restaurantes: Transformando la experiencia gastronómica*. Cocio digital. <https://cociodigital.com/realidad-aumentada-en-restaurantes/>

Comisión Europea. (s.f.). *Etiquetado y normas*. Comisión Europea. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/product-safety-and-requirements/eu-labels_es

Comunidad de Madrid. (2024a). *Registro Sanitario Industria Alimentaria*. Sede Comunidad de Madrid. <https://sede.comunidad.madrid/inscripciones-registro/registro-sanitario-industria-alimentaria>

Comunidad de Madrid. (2024b). *Declaración: Industrias Agroalimentarias*. Sede Comunidad de Madrid. <https://sede.comunidad.madrid/comunicaciones-declaraciones/declaracion-industrias-agroalimentarias>

Comunidad de Madrid. (s.f.c). *Quiero montar un restaurante ¿qué requisitos sanitarios debo cumplir?*. Comunidad de Madrid. <https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/quiero-montar-restaurante-requisitos-sanitarios-debo-cumplir>

Consejo de la Unión Europea. (s.f.). *Acuerdos comerciales de la UE*. Consilium. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/trade-policy/trade-agreements/>

Dans le Noir. (s.f.). Dans le Noir? Madrid. <https://madrid.danslenoir.com/>

Delectatech. (2023). *Resultados restauración*. Delectatech. [PDF]

Dialsur. (s.f.). Dialsur. <https://www.dialsur.es/>

El Financiero. (2022). *¿Quién es Enrique Olvera, chef de Pujol, restaurante en el top 5 mundial?*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/food-and-drink/2022/07/19/quien-es-enrique-olvera-chef-de-pujol-restaurante-en-el-top-5-mundial/>

El Gourmet. (s.f.). *Los fuegos en París con Francis Mallmann*. El Gourmet. <https://elgourmet.es/serie/los-fuegos-en-paris-con-francis-mallmann>

El Litoral. (2024). *Francis Mallmann cuenta sus historias con Pink Floyd y otras anécdotas*. El Litoral. https://www.ellitoral.com/show/video-viral-mundo-streaming-olga-cocinero-historias-francis-mallmann-pink-floyd-anecdota_0_ez19d1j869.html

El Periódico. (2023). *El chef argentino Francis Mallmann, rey del fuego y las papas*. El Periódico. <https://www.elperiodico.com/es/cata-mayor/actualidad-gastronomica/20230518/chef-argentino-francis-mallmann-rey-fuego-papas-87390847>

Escrivá, M. (2023). *Restaurante cápsula del tiempo: Massimo Bottura en Módena*. El Español. https://www.elespanol.com/cocinillas/restaurantes/20230929/restaurante-capsula-tiempo-massimo-bottura-modena/797670251_0.html

EUR-Lex. (s.f.). *Seguridad alimentaria: de la granja a la mesa*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/farm-to-fork-strategy-for-a-fair-healthy-and-environmentally-friendly-food-system.html>

Excelencias Gourmet. (2023). *Madrid apuesta por la gastronomía como motor económico y turístico*. Excelencias Gourmet. <https://excelenciasgourmet.com/es/turismo-gastronomico/madrid-apuesta-por-la-gastronomia-como-motor-economico-y-turistico>

Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid. (2021). *Análisis demográfico de Madrid Comunidad y Capital*. AA.VV. <https://aavvmadrid.org/economia-empleo-y-consumo/analisis-demografico-de-madrid-comunidad-y-capital/#:~:text=El%201%20de%20enero%20de,cuota%20estaba%20alrededor%20del%2075%25>.

Fernández, R. (2024). *La restauración en España*. Statista. <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>

Frutas Eloy. (s.f.). Frutas Eloy. <https://frutaseloy.com/>

Gastronomía 360. (2021b). *Enrique Olvera: Más que el mejor restaurante del mundo, queremos ser el mejor restaurante para el mundo*. Gastronomía 360. <https://gastronomia360.bculinary.com/enrique-olvera-mas-que-el-mejor-restaurante-del-mundo-queremos-ser-el-mejor-restaurante-para-el-mundo/>

Gastronomía 360. (2021a). *Massimo Bottura: El secreto de la creatividad*. Gastronomía 360. <https://gastronomia360.bculinary.com/massimo-bottura-el-secreto-de-la-creatividad/>

Gemina. (s.f.). *Nuevas tendencias en food design*. Gemina. <https://www.gemina.es/fr/blog/598/nuevas-tendencias-food-design>

Gestor de Cocina. (2024). *Las 10 tendencias en restauración para el verano 2024*. Gestor de Cocina. <https://www.gestordecocina.com/10-tendencias-restauracion-verano-2024/>

Gobierno de México. (2016). *Enrique Olvera, el chef de una cocina ganadora*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sector/articulos/enrique-olvera-el-chef-de-una-cocina-ganadora>

Gourmand Place. (s.f.). *Francis Mallmann: El chef cocinero y sus libros de recetas*.

Gourmand Place. <https://www.gourmandplace.com/francis-mallmann-el-chef-cocinero-y-sus-libros-de-recetas/>

Grupo Riofrío. (s.f.). Grupo Riofrío. <https://gruporiofrio.com/>

Guía Michelin. (2023). *DiverXO*. Guía Michelin. <https://guide.michelin.com/es/es/comunidad-de-madrid/madrid/restaurante/diverxo>

Guía Michelin. (s.f.). *Morimoto Asia*. Guía Michelin. <https://guide.michelin.com/es/es/florida/orlando/restaurante/morimoto-asia>

Infoautónomos. (2024). *Qué ofrece ENISA (Empresa Nacional de Innovación)*. Infoautónomos. <https://www.infoautonomos.com/ayudas-subsvenciones-autonomos/enisa/>

Instituto de las Mujeres. (s.f.). *Programa para facilitar la financiación*. Instituto de las Mujeres. <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/Emprendimiento/ProgFacilitarFinanciacion.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Indicadores demográficos básicos. Últimos datos*. Instituto Nacional de Estadística. https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Encuesta de gasto turístico. Egatur / Últimos datos*. Instituto Nacional de Estadística.

https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Población por sexo, municipios y edad (grupos quinquenales)*. INE. <https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=33842>

Jacobides, M. G., & Reeves, M. (2020). *Adapt Your Business to the New Reality*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality>

La Nación. (2023). *Francis Mallmann, en contra de las estrellas Michelin en la Argentina: “Si se la dan a mi restaurante...”*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/en-las-redes/francis-mallmann-en-contra-de-las-estrellas-michelin-en-la-argentina-si-se-la-dan-a-mi-restaurant-nid12092023/>

Last App. (2024). *Las tendencias en restauración para 2024*. Last.app. <https://www.last.app/recursos/blog/las-tendencias-en-restauracion-para-2024>

López Learte, P. (2018). *Arquitectura de la Casa de Campo*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/cultura/2018-01-14/arquitectura-casa-de-campo_1505143/

Mahoudrid. (2022). *El auge de los shows inmersivos en Madrid*. Mahoudrid. <https://www.mahoudrid.com/planes-y-guias/shows-inmersivos-madrid/>

Martínez, N. (2021). *Códigos QR y realidad aumentada: la evolución de las cartas en los restaurantes*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20210207/6224861/codigos-qr-realidad-aumentada-evolucion-cartas-llego-covid-19.html>

Martínez, S. (2020). *¿Quién es Massimo Bottura, llamado el mejor chef del mundo?*. Revista Diners. https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/gastronomia/36931_quien-massimo-bottura-llamado-mejor-chef-del-mundo/

Menéndez, H. (2024). *Los mejores hoteles de lujo para desconectar en la Sierra de Madrid*. Madrid Diferente. <https://madriddiferente.com/recomendaciones/los-mejores-hoteles-de-lujo-para-desconectar-en-la-sierra-de-madrid/>

MexGrocer. (s.f.). MexGrocer. <https://mexgrocer.com.es/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s.f.). *Controles sanitarios y fitosanitarios*. Gobierno de España. <https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/ministerio-exterior/brexit/Controles-sanitarios-y-fitosanitarios.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (s.f.a). *Política comercial de la UE*. Gobierno de España. <https://comercio.gob.es/politicacomercialue/Paginas/index.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (s.f.b). *Aranceles que aplica la UE y medidas de defensa comercial*. Gobierno de España. <https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Aranceles/Paginas/Aranceles-que-aplica-la-UE-y-medidas-de-defensa-comercial.aspx>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (s.f.c). *Brexit Comercio*. Gobierno de España. <https://comercio.gob.es/es-es/brexit-comercio/Paginas/Brexit.aspx>

Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2023). *Informe de Situación de la Economía Española 2023*. Gobierno de España. <https://www.hacienda.gob.es/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/SituacionEconomia2023.pdf>. [PDF]

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020a). *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030*. Gobierno de España. <https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/plan-nacional-integrado-energia-clima/default.aspx>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020b). *Estrategia Española de Economía Circular y Planes de Acción*. Gobierno de España.

<https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia.html>

Moreno Montes, A. (2024). *Marketing experiencial en el sector de la restauración: La influencia de los sentidos en la elección del consumidor*. Universitat Politècnica de València. [PDF].

Morimoto Napa. (s.f.). *Chef Morimoto*. Morimoto Napa. <https://morimotonapa.com/chef-morimoto/>

Morimoto. (s.f.). *Restaurants*. Morimoto. <https://ironchefmorimoto.com/restaurants/>

Muñoz, I. (2021). *Así es el nuevo restaurante de Dani García en la Casa de Campo de Madrid*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/metropoli/gastronomia/2021/04/24/6082c37121efa001678b4654.html>

Navarrete, E. (2019). *13 declaraciones del chef Morimoto en México*. Food and Travel México. <https://foodandtravel.mx/chefs/13-declaraciones-del-chef-morimoto-en-mexico/>

Obrador San Francisco. (s.f.). Obrador San Francisco. <http://obradorsanfrancisco.com/>

Ocampo, L. (2022). *Tendencias en alimentación: calidad, consciencia y respeto por el medio ambiente*. Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net/salud/revista/tendencias-alimentacion-nutricion/>

OCDE. (2023). *Perspectivas económicas*. Issuu. https://issuu.com/oecd.publishing/docs/perspectivas_economicas_de_la_ocde_eo_113_pdfo

OpenTable. (2024). *El chef Masaharu Morimoto explica cómo puedes internacionalizar tu negocio*. OpenTable. <https://restaurant.opentable.com.mx/resources/el-chef-masaharu-morimoto-explica-como-puedes-internacionalizar-tu-negocio/>

Ordóñez González, A. (2019). *Marketing experiencial, una tendencia en auge*. Universidad de Valladolid. [PDF]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/36875>

Oriental Market. (s.f.). Oriental Market. https://www.orientalmarket.es/shop/?gclid=CjwKCAjwhIS0BhBqEiwADAUhcw1Ch1p6up5XVEEmTL4wOFMoTTLqKq-LwE08dubaXnCIL_2L0iicfhoCC8cQAvD_BwE

Orus, A. (2024). *Hábitos de consumo y comportamiento de compra*. Statista. <https://es.statista.com/temas/2902/habitos-de-consumo-y-comportamiento-de-compra/>

Pescaderías Coruñesas. (s.f.). Pescaderías Coruñesas. <https://www.pescaderiascorunesas.es/>

PI Hospitality Academy. (s.f.). *Cómo Enrique Olvera cambió la cocina mexicana*. PI Hospitality Academy. <https://pihospitalityacademy.com/es/blog/how-enrique-olvera-changed-mexican-food/>

Poyo, A. (2018). *Osteria Francescana: El mejor restaurante del mundo*. Vogue España. <https://www.vogue.es/living/articulos/osteria-francescana-mejor-restaurante-mundo/35533>

PuroMarketing. (2024). *La percepción del valor por parte de clientes y consumidores está cambiando: Consideraciones para empresas y marcas*. PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/102/213948/percepcion-valor-parte-clientes-consumidores-esta-cambiando-consideraciones-para-empresas-marcas>

Quinto Elemento. (s.f.). Quinto Elemento Restaurante. <https://quintoelementorestaurante.com/>

Reason Why. (2023). *La reconexión con el origen, el producto y la tradición es la gran tendencia gastronómica 2023*. Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/reconexion-origen-producto-tradicion-gran-tendencia-gastronomica-2023-the-fork>

Restauración News. (2018). *Osteria Francescana, primero en The World's 50 Best*

Restaurants. Restauración News. <https://restauracionnews.com/2018/06/osteria-francescana-primer-worlds-50-best-restaurants/>

Restauración News. (2022). *Urban Poke incorpora robots con Inteligencia Artificial en sus restaurantes*. Restauración News. <https://restauracionnews.com/2022/05/urban-poke-robots-inteligencia-artificial-restaurantes/>

Restauración News. (2023). *Las mejores aplicaciones de reservas de restaurantes*. Restauración News. <https://restauracionnews.com/2023/06/aplicaciones-de-reservas-de-restaurantes/>

Restaurante Garzón. (s.f.). Restaurante Garzón. <https://www.restaurantegarzon.com/>

Restaurante Sinestesia. (2024). Sinestesia. https://restaurantesinestesia.com/es/?source=googleads&gad_source=1&gclid=CjwKC_Ajwp4m0BhBAEiwAsdc4aI5QQSTKyoViHsxXwe5Zz7VTMF5jPGeGaUs3i2rmTVbTui6zYLG0eRoCE8IQAvD_BwE

Revista Indisa. (2023). *Massimo Bottura, nuevo chef embajador de illycaffè*. Indisa. <https://www.indisa.es/al-dia/massimo-bottura-nuevo-chef-embajador-illycaff>

Rincón Gaucho. (s.f.). Rincón Gaucho. <https://rincongaucho.net/>

Rivera, J. (2023). *Tipos de clientes en un restaurante*. Julieth Rivera. <https://juliethrivera.com/tipos-de-clientes-en-un-restaurante-categorias/>

Rodríguez Herrero, A. (2016). *Del marketing tradicional al marketing experiencial: La era de las experiencias*. Campus público María Zambrano Segovia. [PDF].

Ruiz, A. (2023). *¿Qué aplicaciones tiene la Inteligencia Artificial en hostelería?*. Mab Hostelero. <https://mabhostelero.com/2023/04/inteligencia-artificial-hosteleria/>

Sabogal Russi, L. F., & Rojas-Berrio, S. P. (2020). *Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura*. *Entramado*, 16 (1), 94-107. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6140>

Siete Caníbales. (2022). *Enrique Olvera*. Siete Caníbales. <https://www.7canibales.com/restaurantes/enrique-olvera/>

Smart Travel News. (2024). *La hostelería española fija en HIP 2024 las 9 tendencias que marcarán el sector este año*. Smart Travel News. <https://www.smarttravel.news/la-hosteleria-espanola-fija-en-hip-2024-las-9-tendencias-que-marcaran-el-sector-este-ano/>

Sosa Ingredients. (s.f.). Sosa. <https://www.sosa.cat/ca-es/>

SPMAS. (2024). *Normativa sobre manipulación de alimentos: conoce las leyes vigentes*. SPMAS. <https://www.spmas.es/normativa-manipulacion-alimentos>

SRS Studio. (s.f.). SRS Studio. <https://www.srsstudio.com/>

Termy. (s.f.). *Empresas de limpieza en Madrid* Termy. Termy. <https://www.empresasdelimpiezaenmadridtermy.com/>

Tendencias Lifestyle. (2015). *Tus platos quedarán espectaculares en esta impresionante vajilla de diseño*. Tendencias. <https://lifestyle.tendencias.com/decoracion/tus-platos-que-daran-espectaculares-en-esta-impresionante-vajilla-de-diseno>

Turismo Madrid. (2021). *Platea Madrid*. esMadrid. <https://www.esmadrid.com/restaurantes/platea-madrid>

Turismo Madrid. (2023a). *Mercado de San Miguel*. esMadrid. <https://www.esmadrid.com/compras/mercado-de-san-miguel>

Turismo Madrid. (2023b). *Mercado de San Antón*. esMadrid. <https://www.esmadrid.com/compras/mercado-de-san-anton>

Turismo Madrid. (2023c). *Mercado de la Cebada*. esMadrid. <https://www.esmadrid.com/compras/mercado-cebada>

Turismo Madrid. (2023d). *Mad Gourmets*. esMadrid. <https://www.esmadrid.com/restaurantes/mad-gourmets>

Turismo Madrid. (2024). *Casa de Campo*. esMadrid. <https://www.esmadrid.com/informacion-turistica/casa-de-campo#>

Un Mundo de Cruceros. (2023). *Holland America Line abrirá un restaurante del Masaharu Morimoto*. Un Mundo de Cruceros. <https://blog.unmundodecruceros.com/2023/11/07/holland-america-line-abrira-un-restaurante-del-masaharu-morimoto/>

Unión Europea. (s.f.a). *Acciones de la UE por tema: Comercio*. Unión Europea. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/trade_es

Unión Europea. (s.f.b). *Importar y exportar en la UE*. Unión Europea. https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export_es

Unión Europea. (s.f.c). *Actuación de la UE: seguridad alimentaria*. Unión Europea. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es

Vila Viniteca. (s.f.). Vila Viniteca. https://www.vilaviniteca.es/es/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwhIS0BhBqEiwADAUhczcTLUQHXT-7XKgZdg

Vivir Ediciones. (2024). *Almeida resalta la importancia de la gastronomía madrileña como seña de identidad y motor turístico*. Vivir Ediciones. <https://vivirediciones.es/almeida-resalta-la-importancia-de-la-gastronomia-madrilena-como-sena-de-identidad-y-motor-turistico/>

Zavaleta Salazar, M. C., Cavero Gómez, M. D., Garagatti Montufar, K. G., y Venegas Rodríguez, P. B. (2023). *Marketing experiencial en el valor de marca: Revisión sistemática*. Revista Venezolana De Gerencia, 28(101), 334-351. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.21>

7. ANEXOS

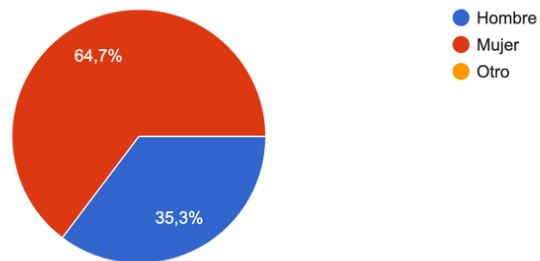
7.1. Resultados de la encuesta

<https://docs.google.com/forms/d/1BOULsmTKMkiBrwF111MuHcO11JUIS7mQgZtbfbDWO4A/edit#responses>

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

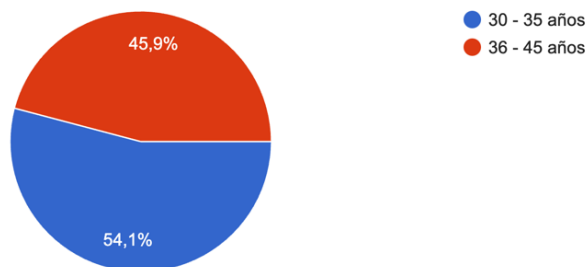
1. Por favor, indique su género

85 respuestas



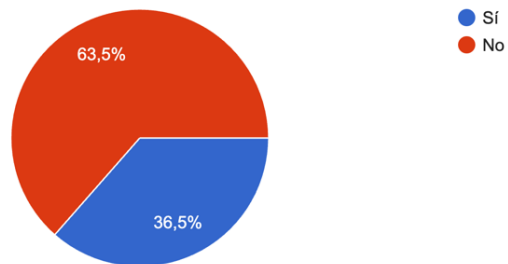
2. Por favor, indique su rango de edad

85 respuestas



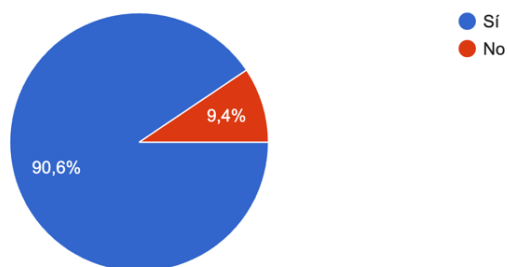
3. ¿Tiene hijos?

85 respuestas



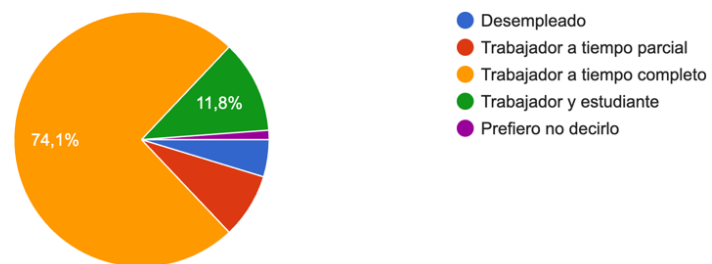
4. ¿Reside actualmente en la Comunidad de Madrid?

85 respuestas

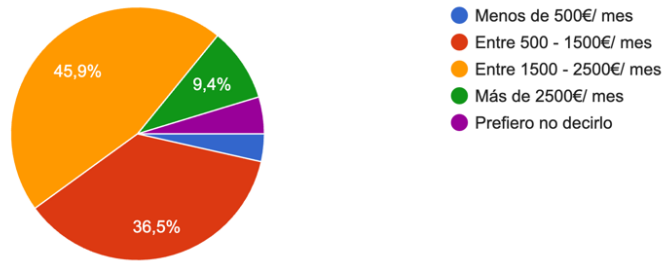


5. De las siguientes opciones, indique cuál es su ocupación actual

85 respuestas

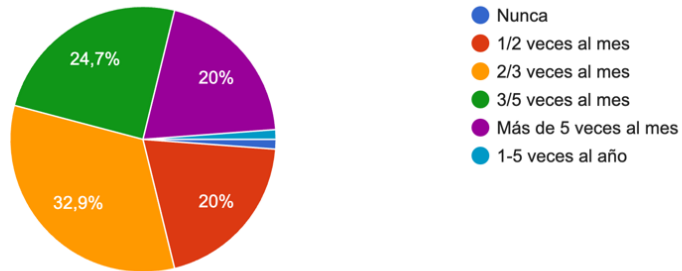


6. De las siguientes opciones, indique el nivel de ingresos mensual que más se adecúe a su realidad
85 respuestas

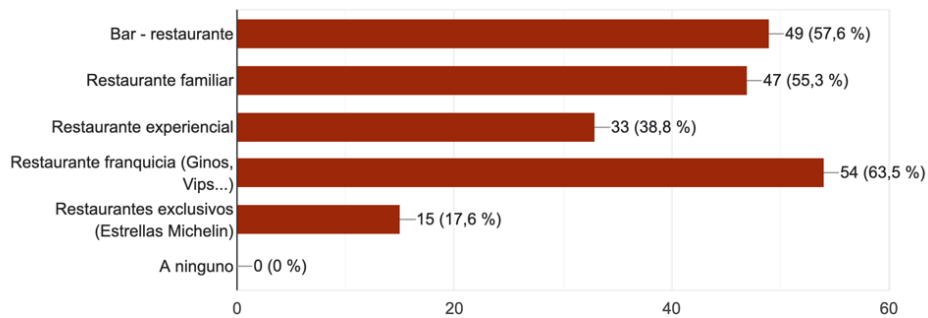


HÁBITOS DE CONSUMO

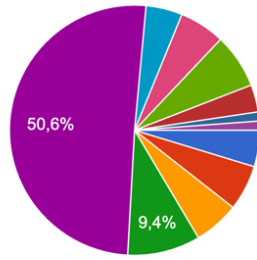
7. ¿Con qué frecuencia suele salir a comer/ cenar a restaurantes?
85 respuestas



8. ¿A qué tipos de restaurante suele ir?
85 respuestas

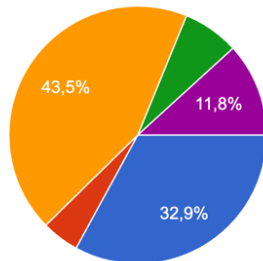


9. ¿En qué zona/ zonas de Madrid se encuentra el restaurante/ los restaurantes que suele visitar?
85 respuestas



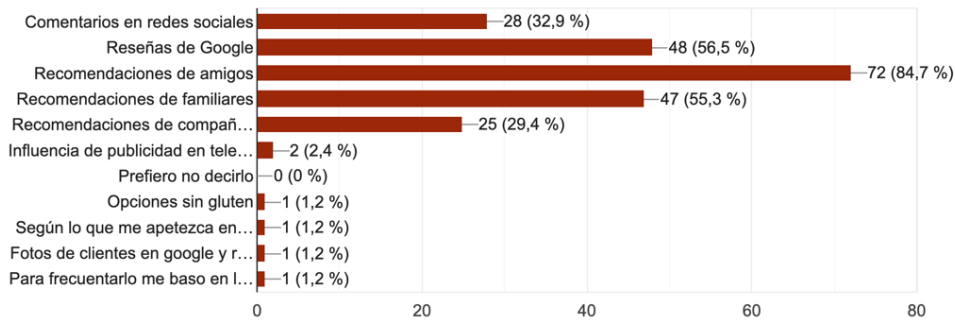
- Municipios del norte de la Comunidad...
 - Municipios del sur de la Comunidad d...
 - Municipios del este de la Comunidad...
 - Municipios del oeste de la Comunidad...
 - Madrid ciudad: zona centro
 - Madrid ciudad: zona sur
 - Madrid ciudad: zona oeste (por ejempl...
 - Madrid ciudad: zona norte (por ejempl...
- ▲ 1/2 ▼

10. Por favor, indique cómo suele realizar la reserva de un restaurante
85 respuestas

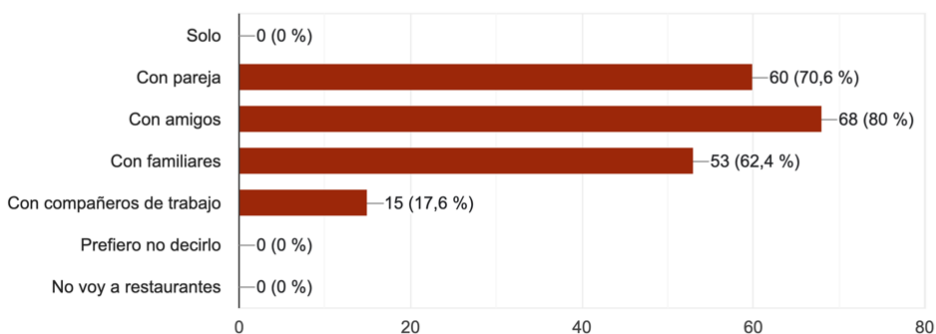


- Llamando por teléfono
- Presencialmente
- A través de la página web del restaurante
- A través de una app de terceros (por ejemplo, El Tenedor)
- No reservo

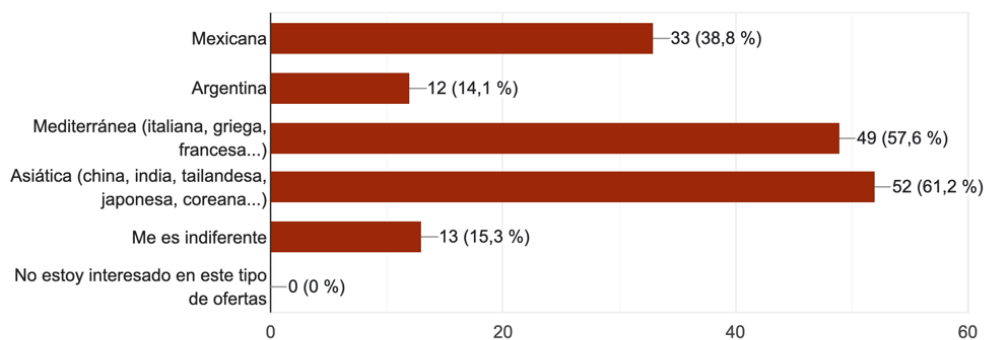
11. ¿Qué factores influyen en su elección de frecuentar un restaurante?
85 respuestas



12. De la siguiente lista de opciones, por favor, indique con quién suele acudir a los restaurantes
85 respuestas



13. Por favor, indique cuáles de los siguientes tipos de cocina prefiere
85 respuestas



14. ¿Cuál es su restaurante preferido?

85 respuestas

- Museo del Jamón. La paloma y Santo Domingo
- Los secretos de lola
- Bar La Calle
- Thaidy
- Bovia del Viso
- No tengo, pero si tuviese que decir uno, mencionaría Casa Segis en Madrid (por los arroces); el restaurante Al Mounia (comida marroquí, que no está como opción en la anterior pregunta); o El Cazador (comida casera riquísima).
- Leña
- Jardín de Baco

Urogallo

Goiko

Macao

80 grados

Abascal

Okashi Sanda

Aguatinta

Casa Juan

Xiongzai

Bibo

Papúa

BIBO

DiverXO

La Maruca

Grosso Napoletano

Bel Mondo

De María

La Tagliatella

La mucca

La arepera

Saona

Asador de Cobefia

Sushi tokami

Elkar

El molino

Restaurante el puerto

Casa labra

El señor Martín

Superchulo

Saona

Tasca etxea

Un buen italiano

Varios

Bibo Madrid

El jardín de la maquina

Tengo varios

Sto globo

Smoked Room

No tengo ninguno

Raimunda

Perrachica

No tengo

Teckel

.

Restaurante Luis, Pontevedra

Bálamo

Fismuler

Asturiano

No tengo restaurante favorito.

The knife

Bálamo

Taberna pedraza

El mesón de Fuencarral

Taco Bell

De María

La Tagliatella

VIPS

La Bientirada

El Jardín de La Máquina

El Ochenta

GINOS

El pimiento verde

El Pesca

Maruca

El Trasgu

Honest Greens

Lady macao

Crepes & waffles

La venganza de malinche

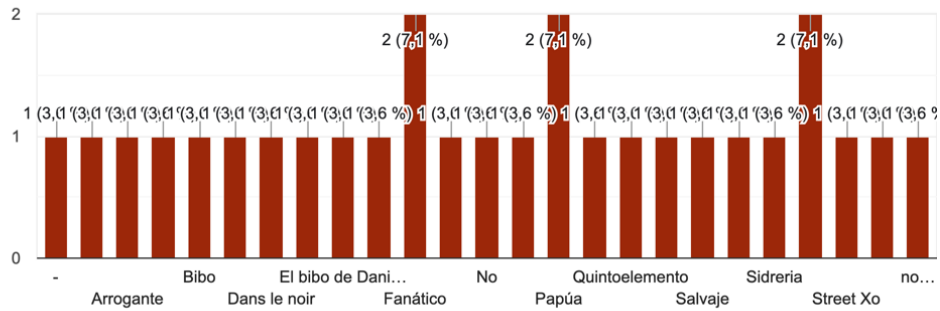
Ginos

Konichiwa

Nova pizza

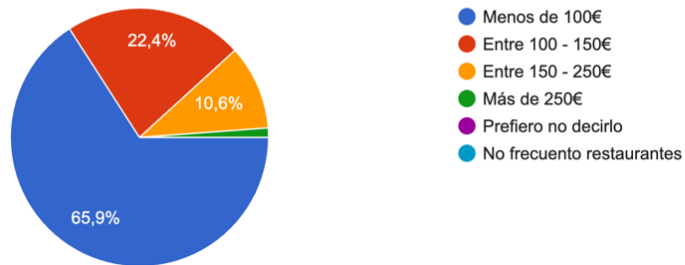
15. Si ha visitado algún restaurante experiencial en algún momento, ¿podría indicar cuál?

28 respuestas



16. En una ocasión normal, ¿cuánto suele gastar en su restaurante favorito para dos personas? Por favor, seleccione la opción que mejor se ajuste:

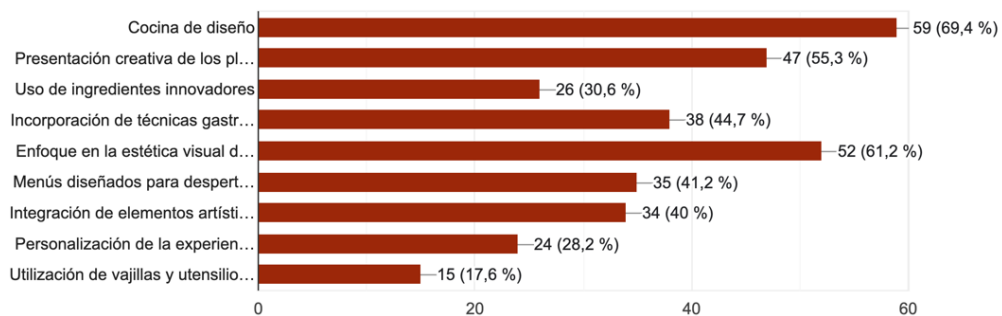
85 respuestas



EXPERIENCIA DE CONSUMO E INTENCIÓN DE COMPRA

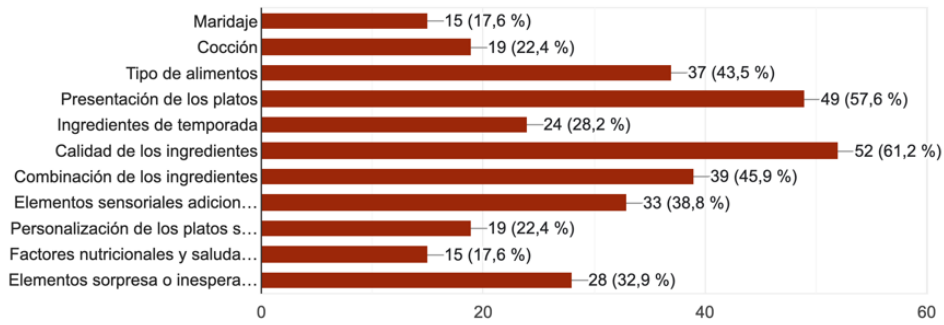
17. Por favor, seleccione las opciones que considere que están relacionadas con el concepto de "food design"

85 respuestas



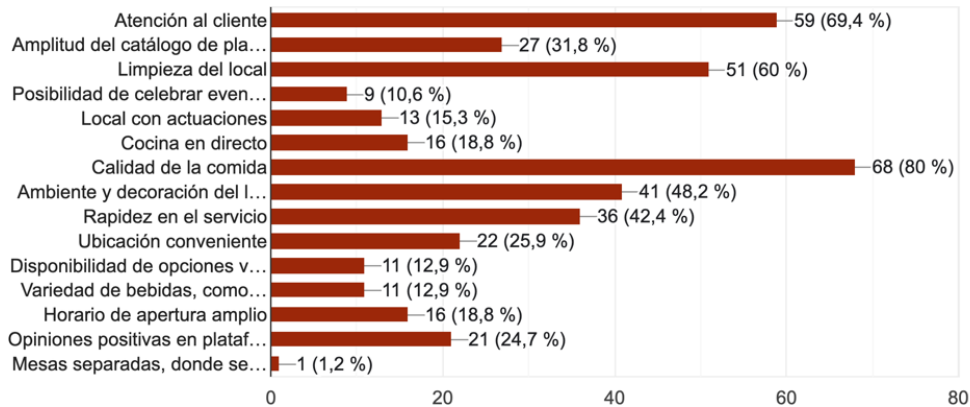
18. Por favor, seleccione las opciones que considere más importantes en un restaurante experiencial en cuanto a la preparación de los platos

85 respuestas



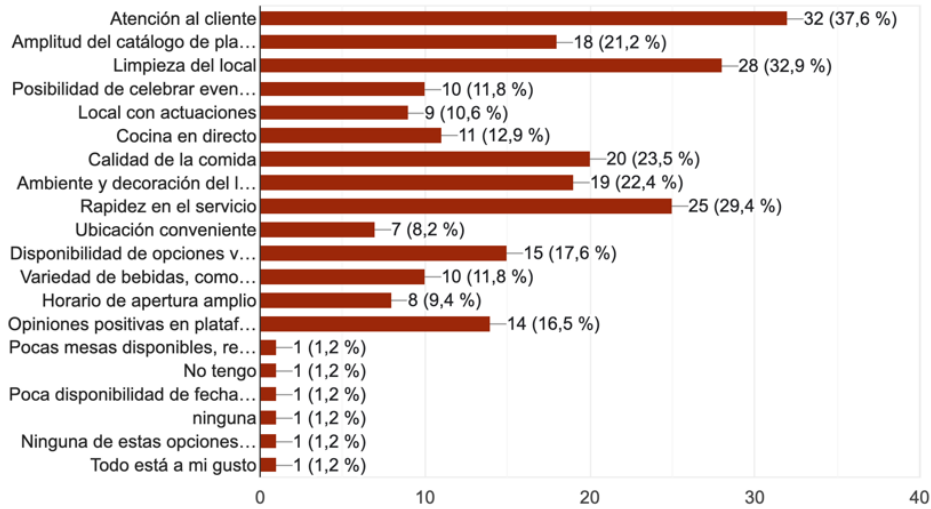
19. Por favor, seleccione las opciones que mejor valora de su restaurante favorito

85 respuestas

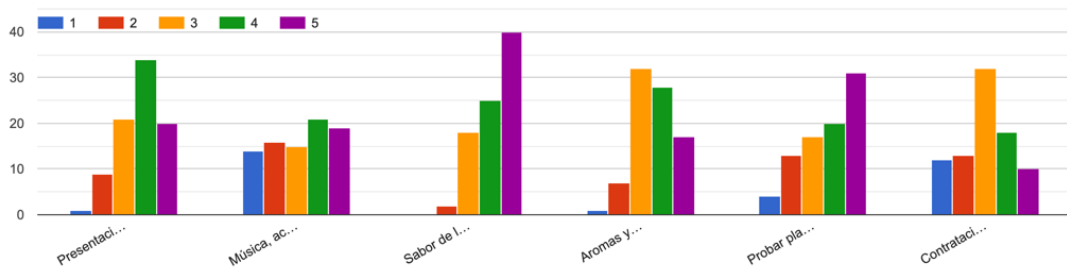


20. Por favor, seleccione las opciones que peor valora de su restaurante favorito

85 respuestas



21. Por favor, valore los siguientes servicios desde una perspectiva experiencial de un restaurante, asignando un puntaje del 1 al 5 a cada opción, donde 1 es "Nada importante" y 5 "Muy importante".



22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio para dos personas en un restaurante experiencial que ofrezca aquellos factores que más le interesan?

85 respuestas

