



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **TRABAJO DE FIN DE GRADO: PLAN DE NEGOCIO PARA ‘CAPRICCIO’**

Clave: 202219451

Autor: Patricia Domecq Domecq

Director: Juan Antonio Gil Serra

MADRID | MARZO 2024

## Tabla de contenido

<b>1. Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Introducción a la idea de negocio .....</b>	<b>6</b>
3.1 Objetivos y Estructura .....	6
3.2 Metodología.....	7
<b>4. Análisis del sector de la restauración.....</b>	<b>10</b>
4.1 Análisis PEST .....	10
4.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	17
4.3 Competidores.....	22
4.4 Clientes .....	26
4.5 Análisis DAFO .....	31
<b>5. Modelo de Negocio.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Business Model Canvas .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Plan de Marketing.....</b>	<b>39</b>
<b>7. Plan de Operaciones.....</b>	<b>42</b>
7.1 Localización.....	42
7.2 Gestión de inventario.....	42
<b>8. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>43</b>
8.1 Miembros y roles del equipo .....	43
<b>9. Plan Financiero.....</b>	<b>45</b>
<b>10. Conclusiones.....</b>	<b>51</b>
<b>11. Declaración respecto al uso de Chat GPT .....</b>	<b>55</b>
<b>12. Bibliografía.....</b>	<b>56</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Evolución del PIB anual en España .....	11
Figura 2: Crecimiento del PIB y contribuciones de los principales componentes .....	12
Figura 3: Evolución del paro mensual en España.....	12
Figura 4: Situación económica próximos 6 meses (mejorará + estable).....	13
Figura 5: Proyección del peso de los grupos de edad en el total de la población.....	14
Figura 6: Evolución del gasto en Investigación y Desarrollo interna en España (miles de euros) .....	15
Figura 7: Análisis PEST .....	16
Figura 8: Ventas Total Foodservice en España (´000 Mío€) .....	17
Figura 9: Distribución del gasto total en el sector Food Service.....	18
Figura 10: % de trabajadores que teletrabajan.....	19
Figura 11: 5 Fuerzas de Porter.....	22
Figura 12: Mapa de Posicionamiento .....	25
Figura 13: ¿Le interesaría un restaurante de comida para llevar centrado en el servicio rápido y las opciones personalizables de pasta?.....	28
Figura 14: “¿Qué importancia tiene para usted la rapidez del servicio en un restaurante de comida para llevar?” .....	29
Figura 15: “¿De cuánto tiempo suele disponer para comer entre semana?” .....	30
Figura 16: Business Herramienta DAFO.....	34
Figura 17: Business Model Canvas de Capriccio .....	35
Figura 18: Pasta Box Capriccio .....	41
Figura 19: Organigrama de Capriccio .....	44
Figura 20: Ventas Totales Estimadas .....	45
Figura 21: Costs of Goods Sold.....	47
Figura 22: Costs of Goods Sold VS Ventas .....	48
Figura 23: Cuenta de Pérdidas y Ganancias. ....	48

## **1. Resumen Ejecutivo**

La industria de la hostelería española está en auge, evidenciando un aumento estimado del 5% al 10% en 2023 en comparación con el año anterior. Este sector comprende un total de 270.000 establecimientos, lo que representa un aumento del 9% desde 2021, a pesar de la crisis significativa. La restauración contribuye con el 4.35% al Producto Interior Bruto de la economía española.

En respuesta a esta situación, un grupo de cinco alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), ha creado la start-up Capriccio, este proyecto se desarrolla en el marco del concurso Comillas Emprende. El interés en este sector, sobre todo en España, viene dado por la creciente evolución en el gasto en el sector de foodservice, identificamos un nicho específico y subatendido en la industria de la comida rápida: la escasez de establecimientos centrados en la pasta. Por lo tanto, nuestra visión es la creación de un restaurante de comida rápida que ofrezca pasta fresca de alta calidad como ingrediente principal, proporcionando platos personalizables a precios asequibles y con tiempos de entrega rápidos.

El objetivo fundamental de este Trabajo de Fin de Grado es elaborar y exponer un plan de negocio, donde se investiga la viabilidad y rentabilidad de Capriccio. A largo plazo, aspiramos a convertirnos en una cadena de restaurantes ubicados por todo España. Nuestra propuesta se distingue por su enfoque en la pasta como producto principal en el ámbito de la comida rápida, creado una experiencia rápida pero satisfactoria para nuestros clientes. Creemos firmemente que Capriccio puede llenar un vacío en la oferta actual de comida rápida en España.

**Palabras Clave: Pasta, Rapidez, Versatilidad, Cadena, Toppings**

## **2. Abstract**

The Spanish restaurant sector is booming. It is estimated to grow by 5-10% year-on-year in 2023. This sector comprises a total of 270,000 establishments, an increase of 9% compared to 2021, despite the significant crisis. In the Spanish economy, the catering sector contributes 4.35% of the gross domestic product.

In response to this situation, a group of five students from Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) have created the start-up Capriccio, a project developed as part of the Comillas Emprende competition. The interest in this sector, especially in Spain, comes from the growing evolution of spending in the catering sector. We identified a specific and underserved niche in the fast-food industry: the lack of establishments dedicated to pasta. Therefore, our vision is to create a fast-food restaurant that offers high quality fresh pasta as its main ingredient, offering customisable dishes at affordable prices and with fast delivery times.

The main aim of this final year project is to develop and present a business plan that will examine the viability and profitability of Capriccio. In the long term, we would like to become a chain of restaurants across Spain. Our proposal is characterised by its focus on pasta as the main product in the fast-food environment, creating a quick but satisfying experience for our customers. We firmly believe that Capriccio can fill a gap in the current fast food offering in Spain.

**Keywords: Pasta, Speed, Versatility, Chain, Toppings**

### **3. Introducción a la idea de negocio**

Capriccio emerge como una propuesta innovadora en el dinámico ámbito de la restauración, presentando un concepto revolucionario en la experiencia culinaria. El objetivo de dicho establecimiento es adoptar un modelo operativo de comida rápida, con un enfoque distintivo centrado en un ingrediente principal: la pasta. Esta selección se debe a la versatilidad y simplicidad del producto.

El sector de la restauración en España está compuesto por un total de 270.000 locales, un 9% más de locales abiertos en comparación con 2021 a pesar de la notable crisis. La restauración de marca que hace referencia a todos aquellos establecimientos que responden a una imagen o política de marca en común (KPMG, 2023) suponen el 4.35% del Producto Interior Bruto, de la economía española. Los restaurantes, bares, pub etc dan empleo a más de 1.300.000 empleados.

El interés en este sector sobre todo en España viene dado por la creciente evolución en el gasto en el sector de foodservice, en este último año. España es un buen país donde comenzar a implantar nuestra idea ya que es el líder europeo en gasto de food service. Además cada vez es más notable el interés en generaciones más adultas en el sector hostelero de comida rápida, en adelante, “QSR” Quick Service Restaurant.

#### **3.1 Objetivos y Estructura**

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es desarrollar y presentar un plan de negocio, donde se investiga la viabilidad y rentabilidad de un restaurante de comida rápida donde el principal producto sea la pasta. La visión a largo plazo es que este se convierta en una cadena. La concepción de la idea se origina en el contexto de Comillas Emprende, organizado por la Universidad Pontificia Comillas. Este concurso promueve a los alumnos a crear ideas creativas e innovadoras, brindándoles un amplio respaldo a través de una red compuesta por mentores y tutores que los asesoran a lo largo del proceso. Este Trabajo de Fin de Grado se fundamenta en los materiales y en el contenido surgido del trabajo colaborativo durante la totalidad del concurso.

Este trabajo trata de cubrir tres principales objetivos:

- Análisis de la restauración y el sector de Quick Service Restaurant.

- Presentación de la start-up Capriccio y su plan de negocio. Para ello se definirá claramente la propuesta de valor de la idea de negocio. Elaborar un detallado Business Model Canvas.
- Realizar un análisis del mercado y de la competencia
- Elaborar un modelo financiero: cuenta de pérdidas y ganancias y previsión de ingresos y gastos.

### 3.2 Metodología

La realización de este Trabajo de Fin de Grado se basará en la implementación de una metodología que empleará diversas herramientas para alcanzar los objetivos establecidos.

El análisis PESTEL es una herramienta desarrollada en 1986, cuando se publicó el ensayo “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, elaborado por dos expertos en gestión empresarial, Liam Fahey y V. K. Narayanan.

Con el fin de examinar y reconocer los elementos externos que podrían afectar el rendimiento de la idea de negocio, es crucial considerar estos aspectos, ya que pueden incidir significativamente en la organización y constituyen factores que escapan al control directo de la empresa. Con este propósito, se ha realizado un análisis PESTEL que aborda los siguientes factores.

- **Políticos** como, por ejemplo, cambios de gobierno, normativa antimonopolio, acuerdos internacionales o estabilidad del gobierno.
- Aspectos **económicos** como los cambios de impuestos, políticas monetarias, PIB, crecimiento económico o regulaciones bancarias.
- Es importante también conocer los aspectos **sociales**, como puede ser la demografía, estilo de vida, hábitos y tendencia, así como el nivel educativo o de ingresos.
- **Medioambientales** como políticas, cultura de reciclaje, riesgos naturales o cambio climático.
- Por últimos, los aspectos **legales** como los salarios, seguridad social, reglas sanitarias o licencias y certificaciones. También aspectos tecnológicos y cómo estos nos afectan.

Para el análisis de Capriccio se tendrán en cuenta sólo PEST, es decir los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos ya que son los más vitales.

A continuación, se llevará a cabo un análisis de la industria a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Esta fue desarrollada en 1979 por Michael Porter y consiste en determinar la posición de tu empresa en su respectivo mercado.

Las cinco fuerzas que se evaluarán son las siguientes:

- **Poder de negociación de los compradores:** Aquí veremos el nivel de influencia de los clientes sobre las condiciones de venta de los productos vendidos en Capriccio y los precios de estos. Por lo que cuanto mayor sea el poder de negociación de estos, más posibilidades tendrán a la hora de exigir un cambio de precio o mejora de las condiciones.
- La segunda fuerza es el **poder de negociación de los proveedores**, este sirve para examinar el poder que tienen los proveedores sobre las empresas y sirve para poder controlar la oferta, cuanto más poder de negociación tengan estos, más pueden imponer condiciones favorables o aumentar precios.
- La tercera fuerza analizada es la **amenaza de nuevos competidores**, es decir se evalúa la facilidad, o dicho de otro modo las barreras de entrada que tienen nuevas empresas de entrar a competir en el mercado, cuantas menos barreras haya más peligro tienen las empresas ya establecidas.
- Ligada a la amenaza de nuevos competidores está la cuarta fuerza de Porter, está siendo la **amenaza de productos o servicios sustitutivos**. Aquí se considera la posibilidad de que productos o servicios de otras industrias puedan satisfacer las mismas necesidades que los existentes en la industria analizada, en este caso la de la restauración, más específicamente Quick Service Restaurant. La notable presencia de esta amenaza puede desembocar en la limitación del potencial de crecimiento, así como rentabilidad.
- La última, es la **rivalidad entre los competidores ya presentes en el mercado**, donde se examina la intensidad de dicha competencia, si esta es alta puede resultar e presiones para mejorar la calidad y/o reducir precios, así como la busca constante de innovación y desarrollo de la actividad.

Seguido de esto, se llevará a cabo el análisis DAFO, en inglés conocido como SWOT, donde se evalúan las **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** de Capriccio. Esta herramienta nos permite determinar la visión integral de la empresa

Para el análisis de los clientes se ha usado los resultados de encuestas llevadas a cabo a una muestra de más de 200 personas

Cabe destacar que, a lo largo de este plan de negocios, también se contempla la aplicación de herramientas adicionales, Business Model Canvas para detallar el modelo de negocio, además se llevará a cabo una encuesta con el objetivo de obtener un mejor entendimiento del consumidor objetivo.

## **4. Análisis del sector de la restauración**

### **4.1 Análisis PEST**

El primer paso para llevar a cabo el análisis del sector de la restauración será el análisis del entorno general a través de la herramienta PEST, en el cual analizaremos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

#### ***Factores Políticos:***

En lo que respecta la creación de Capriccio los factores que debemos de tener en cuenta serían las políticas fiscales, incentivos y ayudas.

Uno de los factores más presente en tema político es la volatilidad de la tasa del IPC (Índice de Precios al consumidor), actualmente esta es del “2.9%” (ABC, 2024) tres décimas más que la media europea. Hace un año España, a pesar de tener una tasa de IPC más alta, se ubicaba por debajo del promedio europeo. Esta situación resultaba en un menor aumento en el costo de los productos españoles en comparación con los extranjeros, lo que los hacía a España más competitiva. El hecho de que el IPC aumente implica que los costes de los productos se van a encarecer además también tendrá un impacto en el poder adquisitivo los clientes lo que puede llegar a tener un efecto en la demanda de Capriccio ya que al coste de los bienes aumentar, los precios se verán obligados a aumentar también mientras que el poder adquisitivo disminuirá.

El IVA (Impuesto sobre Valor Añadido) que afecta a la restauración es del 10%, este es más bajo que en otros productos que tiende a ser del 21%, esto puede hacer que los precios de los restaurantes parezcan más competitivos y atractivos para los clientes.

El impuesto sobre sociedades es un tributo que grava las ganancias generadas por las empresas y otras entidades con personalidad jurídica que tienen su domicilio fiscal en el territorio español. Este impuesto suele ser del 25%, a pesar ello hay un tipo reducido para entidades de nueva creación, este es del 15%. En su redacción actual el precepto dispone que el tipo de gravamen del 15% resultará aplicable “(...) en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente (...)”. El periodo por defecto termina el 31 de diciembre. Esta reducción es un incentivo para los emprendedores y una clara oportunidad de negocio para Capriccio ya que nos favorece de manera directa.

Sin embargo, la inestabilidad política en España podría tener una repercusión negativa ya que esta afectará a cambios de legislación, impuestos, así como ayudas. Esto tendría impacto directo a la hora de empezar un negocio y operar.

### ***Factores Económicos:***

Los factores económicos están constantemente cambiando, a pesar de ellos lo que más afectará a Capriccio serán el PIB, tipo de cambio, tipo de interés, inflación y situación macroeconómica en España.

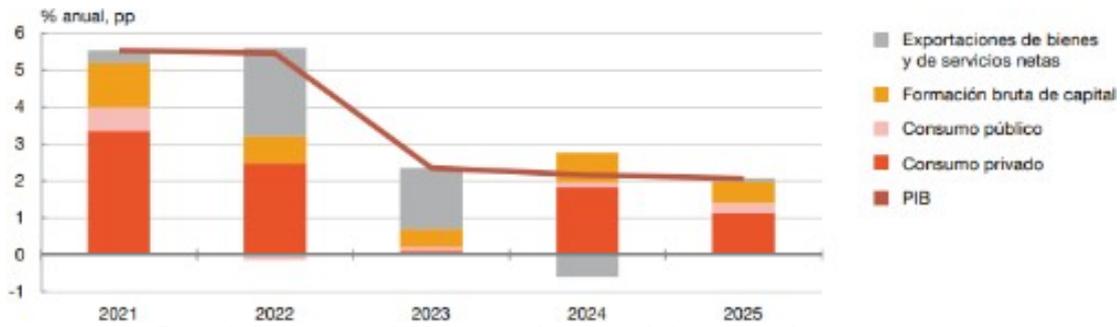
Los datos mostrados en la figura 1 representan la evolución del Producto Interior Bruto de España en los últimos años. Se puede observar fluctuaciones en el PIB, con variaciones tanto positivas como negativas. En 2020, hubo una disminución del 11,2%, esto podría indicar un periodo de recesión económica debido a factores como la pandemia y las medidas de confinamiento asociadas a ella. A pesar de ello, se observa que en los años posteriores 2021 y 2022 hay una recuperación con aumentos del 6,4% Y 5,8% respectivamente. Este dato sugiere una mejora en las condiciones económicas generales del país. Para los emprendedores en este caso, para Capriccio es importante entender estas fluctuaciones ya que puede afectar de forma directa a la demanda de bienes y servicios, el poder adquisitivo de los consumidores, así como las condiciones del mercado. Al montar un negocio, es crucial considerar el contexto económico y adaptar estrategias en consecuencia, ya sea para aprovechar períodos de crecimiento o para enfrentar desafíos durante tiempos de recesión.

*Figura 1: Evolución del PIB anual en España*

<b>Evolución: PIB anual España</b>		
<b>Fecha</b>	<b>PIB anual</b>	<b>Var. PIB (%)</b>
2022	1.346.377 M€	5,8%
2021	1.222.290 M€	6,4%
2020	1.119.010 M€	-11,2%
2019	1.245.513 M€	2,0%
2018	1.203.859 M€	2,3%

*Fuente: Datosmacro.com*

*Figura 2: Crecimiento del PIB y contribuciones de los principales componentes*



*Figura 2: Crecimiento del PIB y contribuciones de los principales componentes*

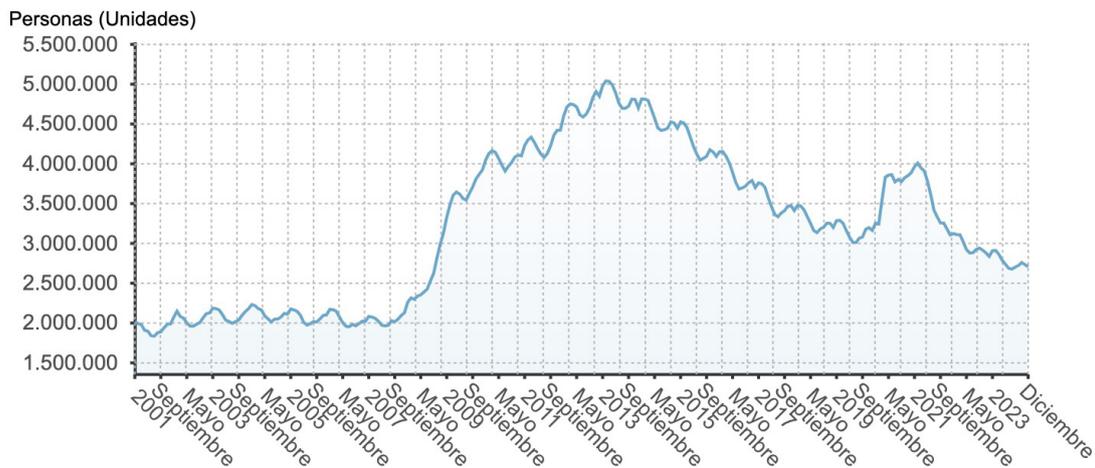
*Fuente: Instituto Nacional de Estadística*

En lo que se refiere a los datos de población parada y activa en España, hay un total de 2.71 millones de parados a pesar de ello se prevé que este número disminuya. Según un estudio realizado por el instituto nacional de estadística “El número de asalariados aumenta en el tercer trimestre de 2023 en 266.000. Los que tienen contrato indefinido se incrementan en 232.100 y los que tienen contrato temporal en 33.900. La tasa de temporalidad disminuye siete centésimas, hasta el 17,26%. En los 12 últimos meses el número de asalariados ha aumentado en 716.500. El empleo indefinido ha crecido en 1.102.000 personas, mientras que el temporal ha bajado en 385.500.” (INE, 2023)

*Figura 3: Evolución del paro mensual en España*

Así ha evolucionado el paro en España

Evolución mensual del paro registrado en España

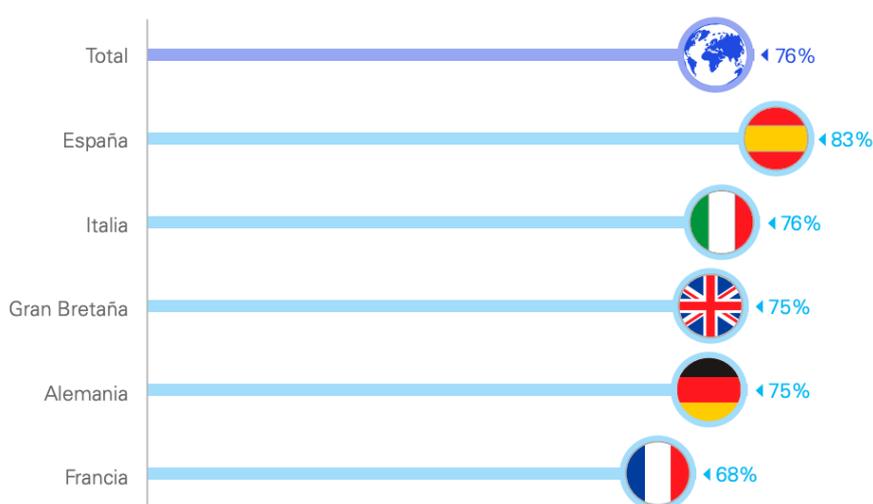


*Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social*

### ***Factores Sociales:***

En cuanto al ámbito social, la cultura social de España se ve reflejada en el ámbito de la restauración ya que una encuesta realizada por Circana, publicada por KPMG, demuestra que España se pone en cabeza en comparación con el resto de los países europeos. Esto implica que el consumidor que reside en España se encuentra optimista y el 83,3% de encuestados afirman que su situación económica o bien se quedará estable o mejorará en los próximos seis meses. Esto desembocará en que una parte de los suelos se podrán usar para el ocio, esto beneficiaría a Capriccio.

***Figura 4: Situación económica próximos 6 meses (mejorará + estable)***

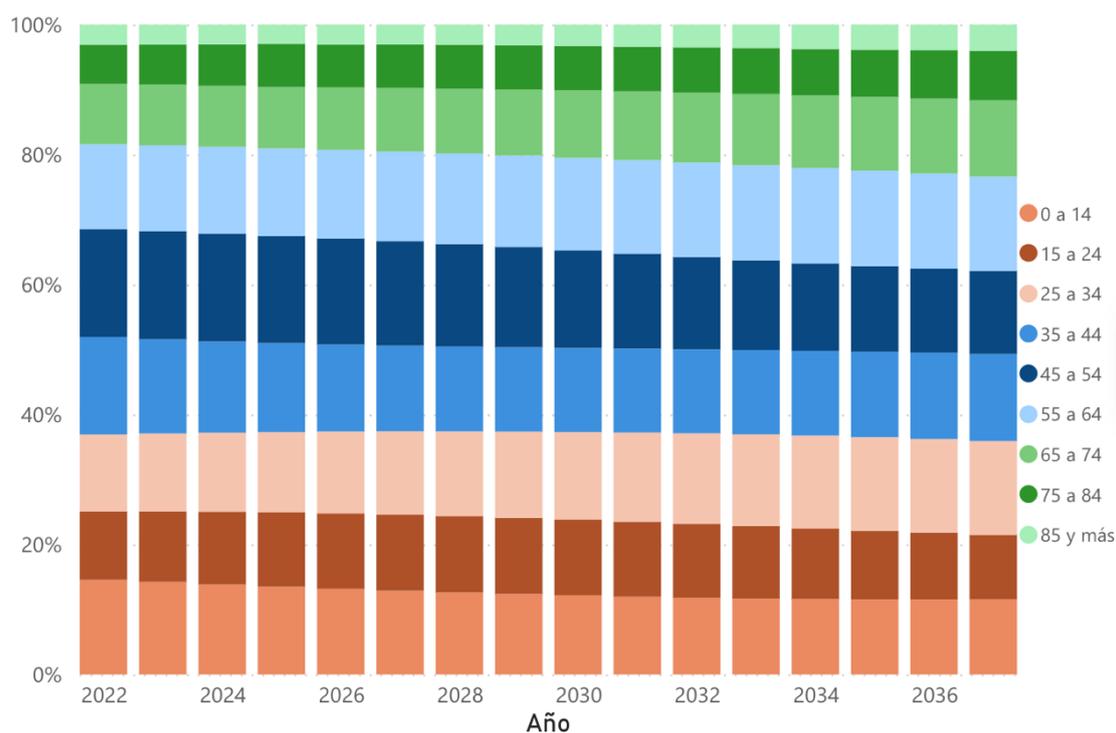


*Fuente: Circana Sentiments Survey 2023*

No obstante, resulta innegable que los aumentos de precios persistentes, experimentados especialmente en el último año, han tenido un impacto innegable en los consumidores. A través de la encuesta de sentimiento realizada trimestralmente por Circana. Observamos que un 25,9% de los ciudadanos españoles experimentan o podrían experimentar cambios en sus hábitos de consumo fuera de casa debido al aumento de precios. Estos cambios de hábitos no implican necesariamente una disminución en la frecuencia de visitas. Actualmente, podemos notar que muchos consumidores han implementado ajustes para evitar reducir sus oportunidades de consumo en establecimientos de restauración.

A pesar de ello, esto que podría sonar como la disminución de posibles clientes para Capriccio se podría a su vez ver como una ventaja, ya que el objetivo de este sería atraer a clientes con falta de tiempo y/o con un poder adquisitivo medio/bajo.

*Figura 5: Proyección del peso de los grupos de edad en el total de la población*



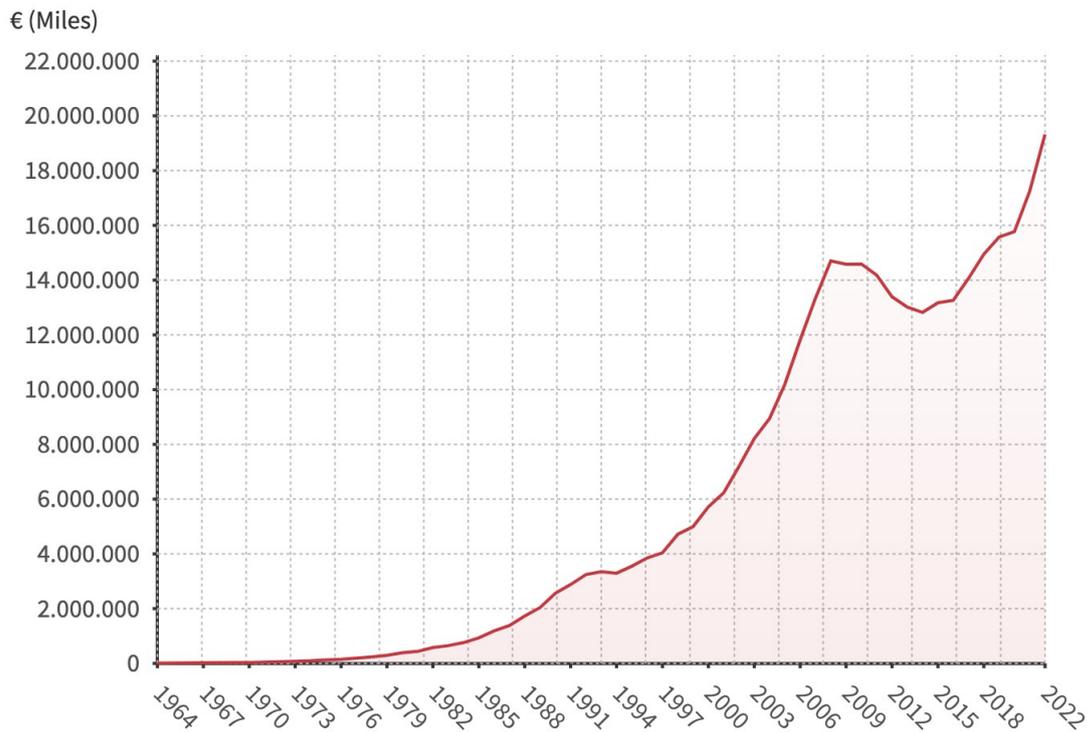
*Fuente: Instituto Nacional de Estadística*

Un análisis llevado a cabo por el Instituto de Estadística y divulgado por la Comunidad de Madrid ha ratificado que se espera un aumento en la población durante el periodo comprendido entre 2022 y 2037, estimándose un crecimiento del 15,35%, lo que equivaldría a un incremento de 160,358 personas. Este pronóstico ofrece perspectivas positivas para Capriccio, ya que Madrid se presenta como la localidad ideal para la ubicación de su primer establecimiento.

### ***Factores Tecnológicos:***

Por último, en el análisis tecnológico, se podría decir que este análisis es vital para el funcionamiento eficiente de la empresa. Por ello, el constante desarrollo e investigación, en adelante I+D, de nueva tecnología nos afecta de manera directa. Los fondos en España destinados a I + D incrementa cada año.

*Figura 6: Evolución del gasto en Investigación y Desarrollo interna en España (miles de euros)*



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística*

En conclusión, el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) proporciona una visión integral de los factores externos que pueden influir en el éxito y desarrollo de Capriccio en el mercado español.

Desde el punto de vista político, se destaca la importancia de estar al tanto de los cambios legislativos, impuestos y ayudas gubernamentales, así como la subida del IPC. La inestabilidad política podría generar incertidumbre, afectando las condiciones para emprender y operar, aunque estas se proveen ser positivas.

En el ámbito económico, la evolución del PIB, la deuda pública y los datos sobre empleo son factores clave. A pesar de la deuda y el desempleo, se observa un aumento de la participación del sector Foodservice en el gasto total de los ciudadanos, indicando una recuperación evidente y oportunidades para el crecimiento de Capriccio.

Los factores sociales, como la cultura de la restauración en España y la actitud optimista de los consumidores, presentan un contexto favorable para el establecimiento de

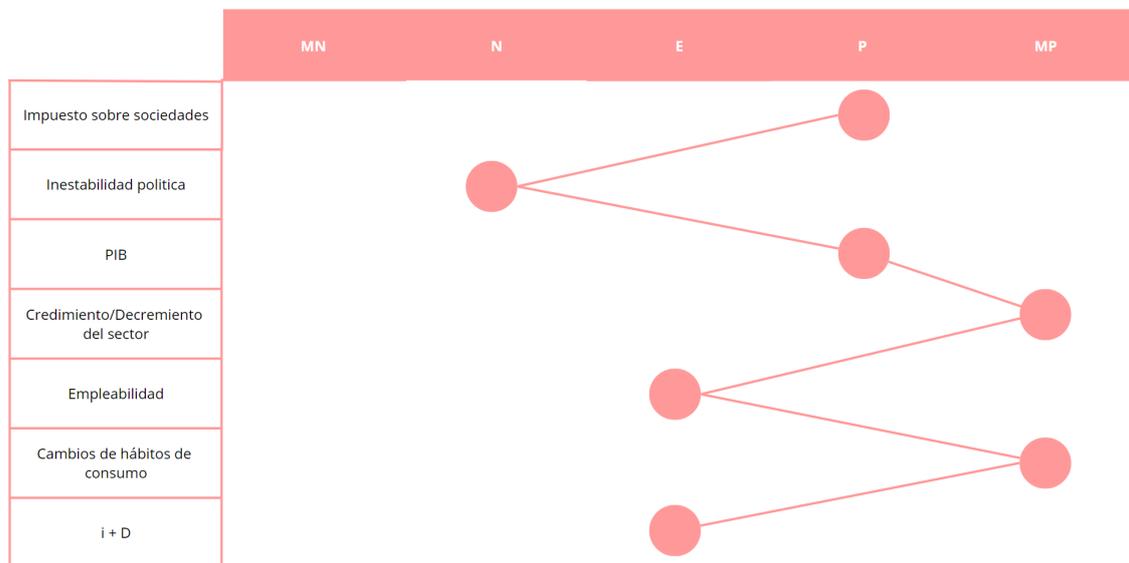
Capriccio. Aunque los aumentos de precios han tenido un impacto en los hábitos de consumo, la encuesta de sentimiento sugiere ajustes en lugar de una disminución en la frecuencia de visitas a establecimientos de restauración.

En el ámbito tecnológico, la inversión en I+D y el desarrollo constante de nueva tecnología son esenciales. Esto es ventajoso para Capriccio porque los fondos destinados a la constante investigación y desarrollo de tecnología puede hacer que mejoren nuestros procesos sean más eficientes y nos pueden ayudar a mejorar la gestión de inventario y logística, por ejemplo.

En resumen, Capriccio debe considerar estos factores externos al planificar su entrada en el mercado español. A pesar de desafíos potenciales, como la inestabilidad política y los ajustes en los hábitos de consumo, hay oportunidades significativas aprovechando la recuperación económica, el optimismo del consumidor y el potencial crecimiento del sector Foodservice.

Significados: MN (muy negativo), N (negativo), E (equilibrio), P (positivo) y MP (muy positivo).

*Figura 7: Análisis PEST*



*Fuente: Elaboración Propia*

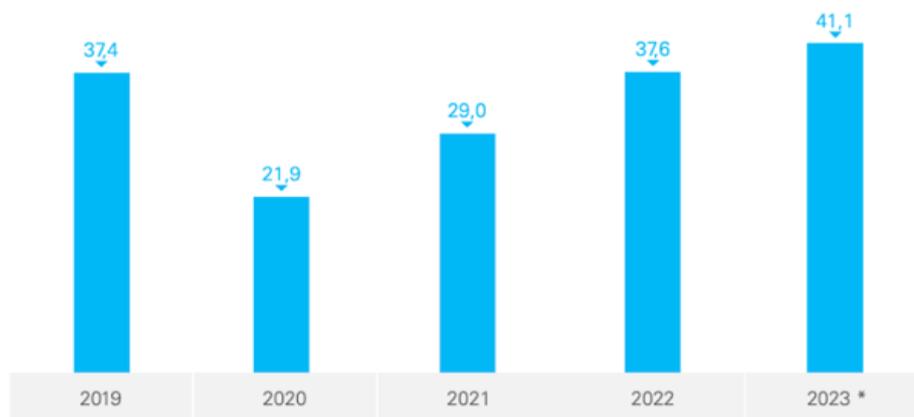
## 4.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

El entorno específico engloba un conjunto diverso de factores que ejercen influencia significativa en las empresas operativas dentro de un sector particular, en este caso el sector de la restauración. Con el fin de investigar de manera exhaustiva este entorno, se llevará a cabo un análisis detallado del sector en cuestión, aplicando la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

Un estudio realizado por Circana y KPMG, indica que el sector de Alimentación y Bebidas representa el 35,4% del gasto total efectuado por los ciudadanos españoles, confirmando la evidente recuperación que experimenta el sector Food Service. Este resurgimiento es notable año tras año, destacando la superación del impacto adverso sufrido durante la pandemia de Covid-19 en España.

El incremento de la cuota de mercado se atribuye a la constante y fluida recuperación de los ingresos en el sector Food Service en España. En 2023, estos ingresos superan las cifras registradas en 2019, situando a España como líder europeo en términos de crecimiento económico en este sector.

*Figura 8: Ventas Total Foodservice en España ('000 Mio€)*



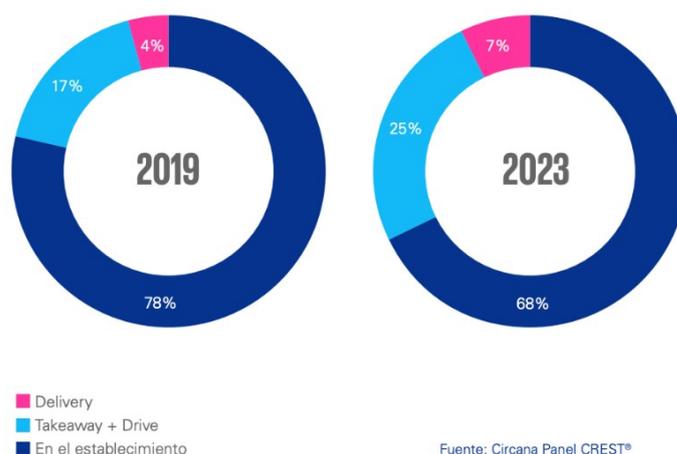
(\*) periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2023

*Fuente: Circana Panel CREST*

El estudio también revela datos impactantes en el sector de la restauración, donde aparece un nuevo perfil de consumidor, el cual juega a favor de Capriccio, tras las nuevas costumbres adoptadas después de la pandemia.

Una de las mayores costumbres recogidas por la pandemia es el teletrabajo y este a su vez ha tenido un impacto en el hábito alimenticio de las personas. En las representaciones gráficas que se encuentran a continuación, podemos ver el empático pre y post pandemia a la hora de consumir alimentos en restaurantes. Esta gráfica revela el notable crecimiento de Take away + Drive, este ha aumentado un 8% desde la pandemia, ya que en 2019 el porcentaje era del 17% y en 2023 aumentó al 25%. Este crecimiento incentiva el modelo de negocio que se quiere llevar a cabo por Capriccio ya que este a corto plazo no contempla el formato de comer dentro del establecimiento.

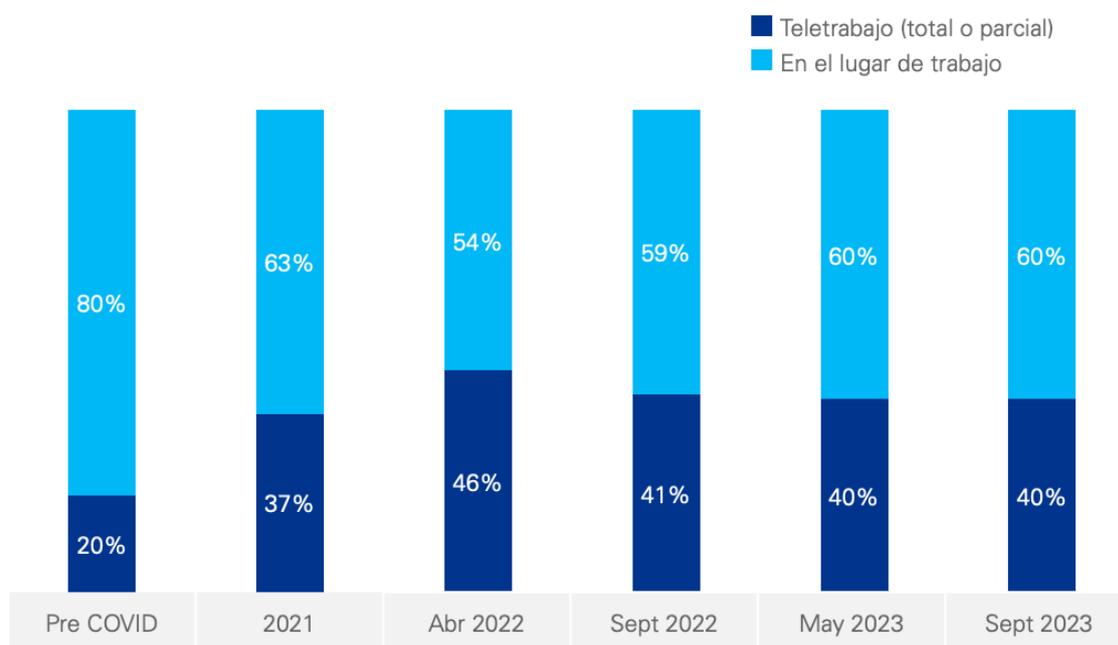
*Figura 9: Distribución del gasto total en el sector Food Service*



*Fuente: Circana Panel CREST*

Estos cambios se deben a que el teletrabajo, así como el homing han tenido un impacto en el consumo, a pesar de que las personas en España sigan prefiriendo comer en los propios establecimientos, cabe destacar esta nueva tendencia es resultado del incremento de las personas que teletrabajan ya que la cifra prepandemia era solo del 20% y esta ha aumentado un 20% más, sumando un total del 40% de la población española que teletrabaja a tiempo completo o parcial. Como mencionado previamente este cambio se ve claramente reflejado en la forma de consumir que tienen los españoles ya que el 32% del gasto realizado por los consumidores del sector food service es para consumirlo fuera del establecimiento.

*Figura 10: % de trabajadores que teletrabajan*



*Fuente: Circana Sentiments Survey*

El análisis, de las 5 fuerzas de Porter servirá para establecer la posición de Capriccio dentro de la Industria de la Restauración. Para ello se tomarán en cuenta los 5 factores mencionados en la metodología.

#### **- Entrada de nuevos competidores**

Se podría definir el riesgo potencial de entradas de nuevos competidores en el sector de la restauración en España como bajo. Esto se debe a varios factores, como son los siguientes descritos.

El mínimo requerimiento inicial para poder comenzar la actividad no es muy elevado. Esto se debe a que los costes no son altos, ya que se suele empezar formando empresas de restauración pequeñas y van haciendo con el tiempo de manera orgánica. A su vez, el coste de alquilar un local suele ser más bajo en comparación con otros sectores, reduciendo así la barrera de entrada. Diversos artículos sobre emprendimiento en el ámbito de la restauración indican que es factible poner en marcha un restaurante con una inversión inicial que oscila 24,000 euros (Montero, 2023).

Otro factor muy importante es la diferenciación de los productos y fidelización de los clientes, a pesar de las barreras de entrada se consideren bajas, el tiempo juega a nuestro favor en términos de diferenciación ya que, en España, concretamente en Madrid no hay muchos restaurantes de comida rápida que su principal y único plato sea la pasta. En innegable que se pueden encontrar muchos restaurantes italianos, pero no ninguno se especializa en que el plato sea servido de forma rápida y barata. Aunque cabe destacar que los clientes suelen ser muy fieles con sus preferencias de restaurante de comida rápida, pero al no haber de pasta no competimos de forma directa.

**- Poder de negociación de clientes.**

El poder de negociación de los compradores/consumidores; el poder de negociación de los consumidores se considera medio-alto ya que van a Capriccio para satisfacer necesidades concretas como son la falta de tiempo durante el horario laboral. Además, este poder se refuerza por la simplicidad del ingrediente principal, la pasta, para la cual se espera una calidad excelente a un precio accesible. La estructura de Capriccio como restaurante de comida rápida implica la necesidad de mantener precios bajos en el menú. Este enfoque también se justifica por el perfil mayoritario de nuestro público objetivo, compuesto por personas jóvenes con un poder adquisitivo medio a bajo. Agregado a lo anterior, hoy en día los consumidores a no solo buscan alimentos de calidad, sino también una experiencia única de consumo. Esto aumenta su poder de negociación ya que, aumentando así su poder de negociación, ya que tienen expectativas más elevadas de los restaurantes. En caso de que estos no cumplan con las expectativas en términos de experiencia de consumo y menú, los consumidores tienden a buscar está en otros establecimientos. Por otro lado, esto también tiene una parte positiva es la lealtad que se genera si el establecimiento es capaz de cumplir dichas expectativas.

**- Poder de negociación de proveedores**

La tercera fuerza de Porter analizada es el poder de negociación de los proveedores. Aunque es verdad que los proveedores en la industria de la hostelería generalmente siguen un sistema de trabajo preestablecido, suele existir cierto espacio para la negociación. Por lo tanto, podemos considerar que su capacidad de negociación siempre se ha encontrado en un nivel intermedio.

Sin embargo, es evidente que la constante subida de los precios de los alimentos y los restaurantes se ven obligados a actuar de dos formas. O bien mantienen los precios de los distintos platos y ven como los márgenes se van achicando o suben los precios, pero esto puede conllevar a la pérdida de algunos clientes. Por ello, para poder tener un negocio lo más estable posible se analizarían los distintos competidores y se negociaría unos precios que estén de acuerdo con nuestro presupuesto, contenten a los consumidores y no afecten de forma alarmante a los márgenes de Capriccio. Para ello se procurará que todos los alimentos no sean de un mismo proveedor. A pesar de ello, al ser una industria tan grande sigue habiendo margen de negociación gracias a un gran número de proveedores (mayoristas, minoristas, supermercados, etc). Por lo que se vuelve a afirmar que su nivel de capacidad de negociación se sitúa en un punto intermedio.

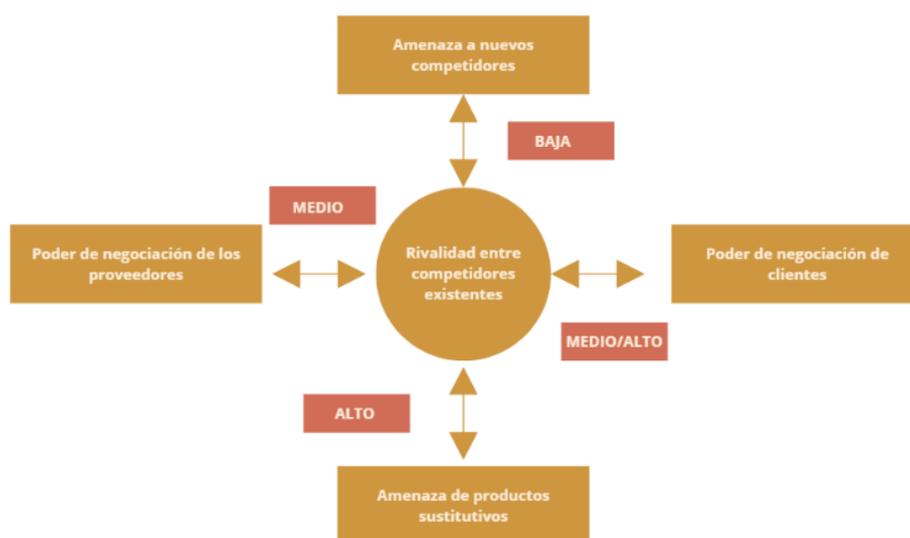
#### - **Amenaza de Productos Sustitutos**

En términos de la amenaza de productos sustitutos, Capriccio, al especializarse en pasta, se beneficia de la versatilidad y sencillez que este ingrediente ofrece. No obstante, la amenaza de productos sustitutos puede provenir de otras opciones de comida rápida que presenten alternativas culinarias igualmente convenientes. Competidores que se centren en diversos tipos de cocina rápida, como hamburguesas, pizzas u opciones saludables, podrían surgir como sustitutos potenciales. Para contrarrestar esta amenaza, será crucial diferenciar y destacar la propuesta única de Capriccio, así como la capacidad de resaltar la experiencia excepcional que ofrece con su enfoque especializado en la pasta. Estrategias efectivas de marketing y una continua innovación serán herramientas clave para mantener la fidelidad del cliente y minimizar la influencia de productos sustitutos en el mercado.

#### - **Rivalidad de Competidores**

La rivalidad entre los competidores se podría denominar el punto más crucial. Para poder limitar al máximo la rivalidad entre los competidores, Capriccio se situará en una ubicación estratégica donde la comida ofrecida cerca del establecimiento no sea la misma, en el caso de que si sea la misma nos aseguraremos de que tanto la experiencia de consumo como el modelo de negocio del restaurante sea diferente.

*Figura 11: 5 Fuerzas de Porter*



*Fuente: Elaboración propia*

En conclusión, este análisis muestra un sector donde las barreras de entrada de nuevos competidos son bajas debido a que los costes iniciales son moderados. Sin embargo, los consumidores ejercen un poder medio-alto de negociación, ya que buscan calidad a precios accesibles y una experiencia rápida y única de consumo. Por otro lado, los proveedores mantienen un nivel intermedio de poder de negociación de precios. La amenaza de productos sustitutos es notable, pero se puede contrarrestar mediante una diferenciación clara de nuestra propuesta de valor. Por último, la rivalidad entre competidores se considera crucial, y la ubicación estratégica y la diferenciación del modelo de negocio son clave para minimizarla y mantener la viabilidad del negocio. Considerando estos aspectos, el mercado se considera atractivo, ya que somos capaces de ofrecer una propuesta de valor diferenciada, con un enfoque en la calidad, la rapidez y la accesibilidad de precios.

### **4.3 Competidores**

Para poder entender mejor la competencia que tiene Cappriccio con respecto a otros establecimientos en el mercado español, se realizará una lista a continuación con una serie de competidores tanto directos como indirectos que satisfacen la misma necesidad que Cappriccio de igual o distinta manera.

Capriccio se dirige a un segmento de mercado caracterizado por individuos con agendas apretadas que valoran la rapidez, calidad y variedad al momento de elegir opciones alimenticias que involucren la combinación de un producto base, en este caso, la pasta. En el mercado español, aunque existen numerosas franquicias, cadenas y restaurantes de comida rápida que ofrecen productos de calidad como hamburguesas, pizzas o ensaladas, ninguno de ellos se enfoca específicamente en satisfacer la demanda de opciones basadas en la pasta. En este sentido, la competencia de Capriccio se encuentra dentro del espectro de establecimientos que compiten en términos de rapidez, valor monetario y variedad dentro de sus respectivos menús especializados, destacando aquellos que ofrecen alternativas similares de alimentos de preparación rápida y servicio eficiente para atender las necesidades del consumidor con poco tiempo disponible.

- Faborit, Es una cadena de restaurantes por todo Madrid donde los precios oscilan entre los 20 euros. Estos establecimientos se caracterizan por su versatilidad a la hora de crear tu propia ensalada, aunque también consta de algunos productos como pueden ser los zumos y fajitas para complementar el menú de la ensalada. El tiempo de espera para obtener tu ensalada suele ser de media 15 minutos y aunque el su foco principal no es que los consumidores coman dentro del establecimiento sí que se pueden encontrar mesas dentro.
- Subway es una franquicia multinacional de origen estadounidense conocida por sus bocadillos. Está valorada en 8.825 millones de euros según ha publicado el medio The Wall Street Journal. Esta valoración se podría considerar una muestra del éxito que tiene este tipo de modelo de negocio. Subway ofrece una variedad de tipos de panes para los sándwiches, así como ingredientes, ofrece tanto la posibilidad de un menú preestablecido además de la opción de crear tu propio menú. El tiempo de espera es similar al de Faborit y el precio medio en este caso ronda los 7 euros sin bebida o complementos. Es modelo operativo de la franquicia es similar al que Capriccio desea obtener.
- Ginos es una cadena de restaurantes italianos localizados por todo España. El modelo de negocio es totalmente distinto a tanto Capriccio como los competidores mencionados previamente, pero como sus platos principales contienen pasta se consideran competidores indirectos, con Capriccio compite en términos de ingredientes, pero no de modelo de negocio. En Ginos se espera que los clientes consuman dentro del establecimiento ya que el modelo de negocio es de un

restaurante normal, por lo que el tiempo que los consumidores pasan dentro del establecimiento es de aproximadamente una hora y cuarto y el precio medio de un plato de pasta es de 15 euros superando así el precio medio del resto de los competidores.

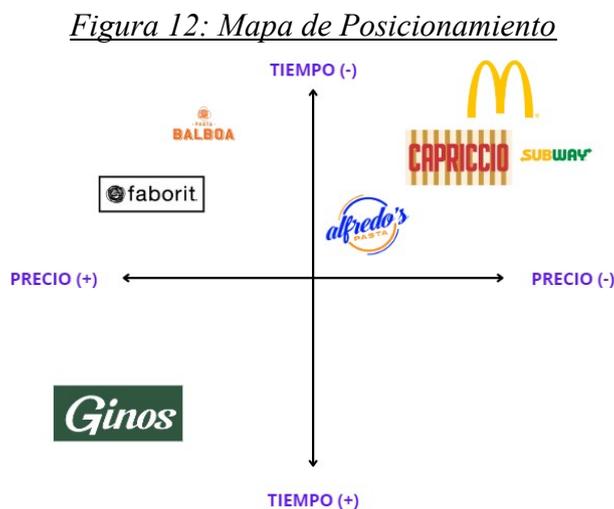
- Alfredos es un nuevo concepto de restaurante de pasta que abrió en Madrid en 2023, cuenta con un solo establecimiento en Madrid localizado en la Calle Princesa. El modelo de negocio que Alfredo's lleva a cabo es parecido al que pretendemos ejecutar con Capriccio. El tiempo de espera en este caso ronda los 20 minutos y el precio medio es de aproximadamente 8 euros sin bebidas. Además, Alfredos no cuenta con muchas opciones en el menú aparte de la pasta y una serie de bebidas.
- Mc Donald's: Mc Donald's fue el primer restaurante que se creó con el concepto de comida rápida. Aunque los productos de Mc Donald's nada tienen que ver con los de Capriccio compiten en términos de precio y tiempo, ya que cuentan con productos dentro de la carta con un rango de precios muy variado dentro de que es barato. El consumidor tiene la posibilidad de comprarse una hamburguesa desde un euro hasta aproximadamente los 10 euros. Esta franquicia a pesar de ser conocida por su velocidad y hamburguesas no es lo único que ofrece en el menú. Según establece la propia página web Mc Donald's el tiempo de espera es de 5 minutos.
- Honest Greens, nace a raíz de la falta de restaurantes que ofrezcan comida sana de forma rápida. Su carta es de gran variedad, ofrece platos combinados, ensaladas, tostadas etc. El precio medio de un plato combinado es de 9 euros.
- Pasta Balboa, al igual que Alfredo's el modelo de negocio es muy parecido al nuestro ya que ofrecen pasta fresca y la sirven de forma rápida, se diferencian por los distintos tipos de harinas y el precio de sus platos es más elevado este oscila entre los 10 euros.

Los competidores de Capriccio comparten una característica fundamental: ofrecen alternativas gastronómicas de calidad en un tiempo muy reducido, adaptándose a las demandas de consumidores con agendas apretadas y presupuestos limitados. Desde Faborit, con un enfoque en ensaladas personalizadas y opciones complementarias como zumos y wraps, hasta Subway, con su variedad de panes e ingredientes para sándwiches que pueden ser combinados de diferentes maneras, todos estos competidores destacan por

su capacidad para proporcionar una experiencia personalizada y rápida. Además, tanto Ginos como Alfredos ofrecen una selección de platos de pasta, adaptándose a las preferencias de cada consumidor. McDonald's, tiene una amplia gama de opciones de menú a precios variados (aunque no muy altos) y tiempos de espera cortos, también se suma a esta competencia en el ámbito de la comida rápida. Pasta Balboa y Alfredo's son los competidores más importantes y directos de Capriccio, ya que comparten un modelo de negocio similar al ofrecer pasta fresca y servirla de forma rápida, aunque con algunas diferencias en términos de precios y variedad de opciones en el menú. En resumen, aunque cada competidor tiene su propia identidad y especialidades, todos comparten el mismo objetivo de ofrecer alimentos de calidad en un tiempo eficiente para satisfacer las necesidades de los consumidores ocupados.

A continuación, se ha llevado a cabo un mapa de posicionamiento competitivo que es una herramienta estratégica que se utiliza para visualizar y comprender la posición relativa de una empresa en un mercado determinado en comparación con sus competidores.

El mapa ayuda a identificar y analizar diferencias clave entre competidores en función de diversos atributos o dimensiones importantes para los clientes.



*Fuente: Elaboración Propia*

Los dos mayores competidores que caben destacar, en general, pero con un mayor enfoque en la competencia dentro de Madrid serían los siguientes.

Alfredo's es considerado nuestro mayor competidor, pero a la vez es prueba de que nuestra idea va a funcionar. Este restaurante está enfocado en la pasta para llevar, donde preparan y sirven el producto de manera low-cost y rápida. Aunque solo cuentan con un establecimiento en Madrid. Pensamos que con una buena ejecución de nuestra estrategia y con topping así como tipo de pasta adicionales a los que tenga Alfredo podremos saber diferenciarnos.

Pasta Balboa sería otro competidor importante a tener en cuenta como muestra el mapa de posicionamiento, son rápidos, aunque el precio es más elevado que el que tendrá Capriccio sigue siendo económico y accesible para un público de personas muy grande.

#### **4.4 Clientes**

Para los clientes hemos establecido un buyer persona, con buyer persona nos referimos a la construcción ficticia de un cliente ideal para Capriccio. Por ello, vamos a llamar a nuestro 'Buyer Persona' María.

En cuanto a la Demografía de María:

- Edad 28 años
- Género Femenino
- Ubicación: Reside en áreas urbanas de Madrid
- Nivel Socioeconómico: Medio

En lo que respecta el comportamiento del buyer persona

- Estilo de Vida: Activo y ocupado, probablemente trabaja a tiempo completo o tiene múltiples responsabilidades.
- Preferencias Alimenticias: Valora la calidad de la comida y busca opciones saludables, así como la variedad.
- Consumo: Busca conveniencia y eficiencia en su alimentación diaria debido a su agenda apretada.

En lo que tocante a la Pictografía:

- Valores: Valora la variedad y la personalización en sus comidas.

- Actitudes: Le gusta experimentar nuevas opciones, pero también aprecia la comodidad y la familiaridad.
- Estilo de Vida: Dispuesta a gastar un poco más por alimentos de calidad que se ajusten a su estilo de vida ocupado y saludable.

Por último, las necesidades y motivaciones de María:

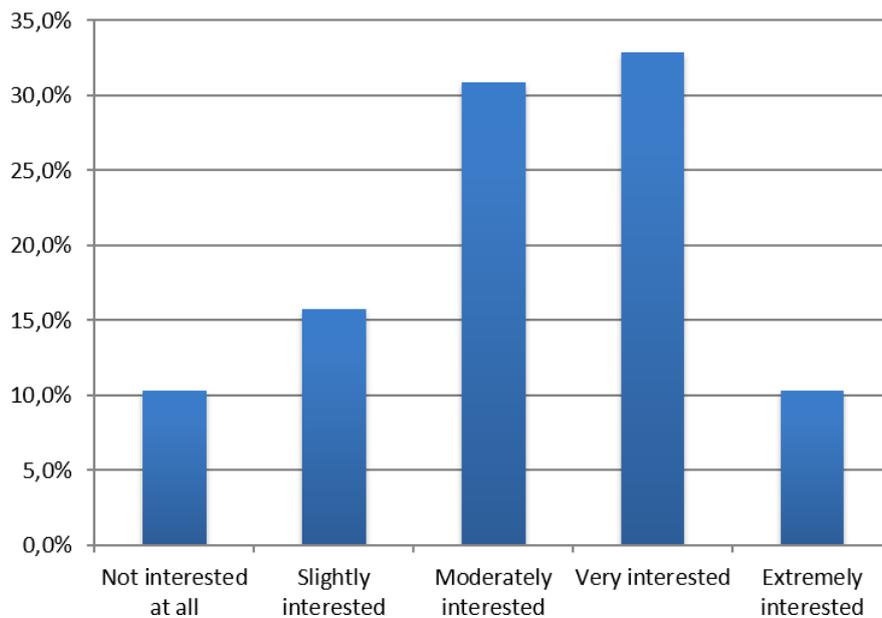
- Busca una alternativa rápida, saludable y personalizable para sus comidas diarias.
- Quiere opciones que se adapten a sus preferencias dietéticas y a su estilo de vida ocupado.
- Valora la experiencia de comer fuera de casa como un momento para relajarse y disfrutar, incluso en medio de un día ocupado.

Para entender mejor a este cliente ideal que hemos establecido, se ha llevado a cabo un cuestionario con una serie de preguntas que ayudan a la comprensión de la necesidad que hay en el mercado y de cómo las personas, que en este caso serán los futuros clientes se esperan que se satisfaga.

Al emprender la creación de Capriccio, nos enfrentamos a la pregunta esencial de cómo de necesario sería un restaurante de comida rápida centrado en la pasta, donde los consumidores pudieran personalizar sus platos con una variedad de toppings, para hacer la experiencia del consumidor más eficaz los platos de pasta se entregarán en un tiempo récord a un precio muy económico con la posibilidad de poder obtener también un menú del día. Surgieron muchas preguntas que debíamos de responder como por ejemplo la localización del local, la importancia del tiempo, los precios, el estilo de vida de los consumidores y más importante analizar si hay un nicho real en el mercado que los consumidores demanden. Para abordar esta interrogante, llevamos a cabo una encuesta inicial, consultando a una muestra representativa de individuos (de aproximadamente 200 personas) sobre su interés en este nuevo modelo de negocio. Los resultados revelaron que más del cuarenta por ciento de los encuestados mostraron un interés significativo en esta innovadora propuesta. Además, un treinta por ciento expresó un nivel de interés moderado. Estas cifras sugieren un potencial considerable para la aceptación del concepto. Destacamos la posibilidad de que una estrategia de marketing bien ejecutada pueda influir en una mayor proporción de encuestados, transformando un interés

moderado en uno más sólido y comprometido con la idea. En resumen, estos hallazgos iniciales refuerzan nuestra convicción en la viabilidad y el potencial de éxito de Capriccio como un nuevo y atractivo concepto en el mercado de comida rápida.

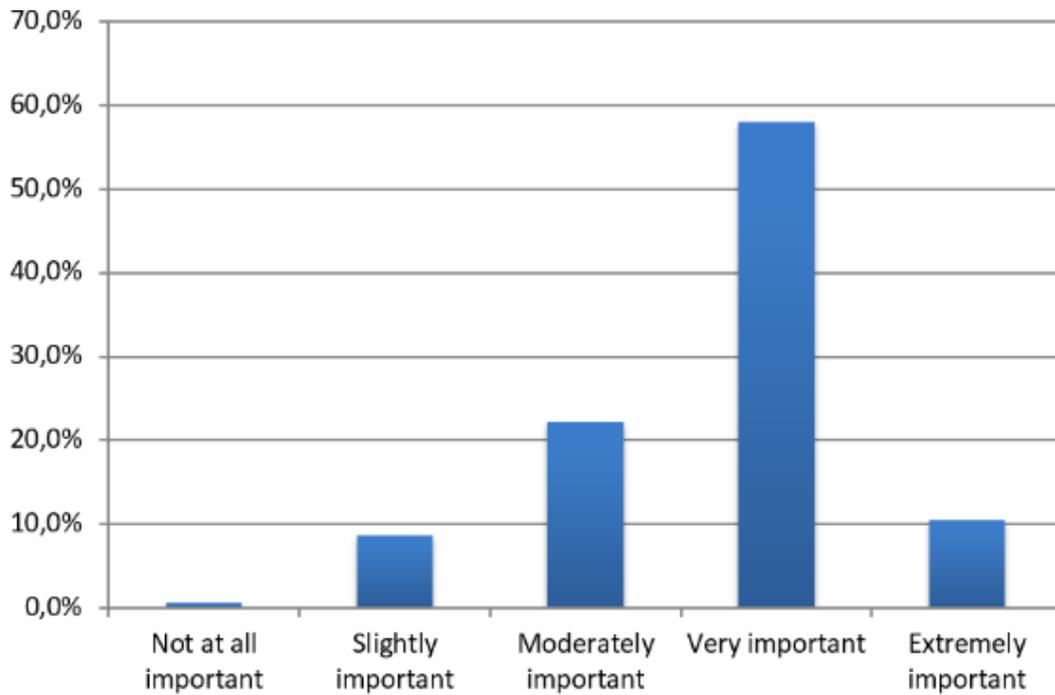
*Figura 13: ¿Le interesaría un restaurante de comida para llevar centrado en el servicio rápido y las opciones personalizables de pasta?*



*Fuente: Elaboración Propia*

Al realizar el cuestionario, nuestra hipótesis sobre la importancia del tiempo de preparación y por tanto de espera para los clientes se corrobora, ya la suma de porcentajes entre extremadamente importante y muy importante, a la pregunta “¿Qué importancia tiene para usted la rapidez del servicio en un restaurante de comida para llevar?” sobrepasa el sesenta y nueve por ciento. Lo que quiere decir que para que nuestra idea de negocio se lleve a cabo este será uno de los mayores enfoques. Enfocarnos en esto nos hará diferenciarnos de la competencia y competir al mismo nivel que las grandes marcas del mercado que cuentan con más recursos y experiencia.

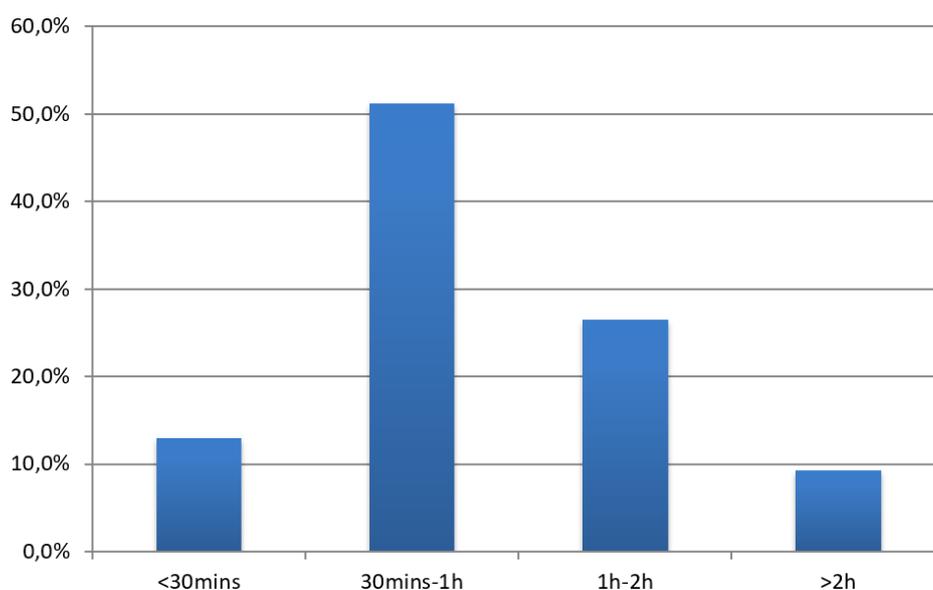
*Figura 14: “¿Qué importancia tiene para usted la rapidez del servicio en un restaurante de comida para llevar?”*



*Fuente: Elaboración Propia*

Al analizar la pregunta sobre cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por un plato de pasta rápido y personalizado en un restaurante de comida para llevar, surgen dos conclusiones clave. En primer lugar, cerca del cuarenta por ciento de los encuestados indicaron que no estaban dispuestos a pagar más de 10 euros por dicho plato. Sin embargo, consideramos que, mediante una estrategia adecuada centrada en la calidad de la comida y un tiempo reducido de espera, podríamos incrementar este precio si fuera necesario. No obstante, nuestro objetivo primordial es mantener el precio por debajo de los 10 euros para asegurar la accesibilidad y la competitividad del producto. Por otro lado, es notable que el 45% de los encuestados manifestaron su disposición a pagar entre 11 y 15 euros por un plato de pasta personalizado y de calidad. Esta información sugiere que existe un segmento significativo de clientes dispuestos a invertir más en una experiencia gastronómica premium. En base a esto, podemos considerar la posibilidad de ofrecer una opción más elegante o sofisticada para este grupo de clientes, así como agregar platos adicionales a nuestro menú que puedan satisfacer sus preferencias y justificar un precio más elevado. En conclusión, estos hallazgos nos proporcionan una visión valiosa sobre las expectativas de precio de nuestros potenciales clientes y nos brindan oportunidades para adaptar nuestra oferta en función de sus necesidades y preferencias.

*Figura 15: “¿De cuánto tiempo suele disponer para comer entre semana?”*



*Fuente: Elaboración Propia*

En lo que refiere al estilo de vida de las personas, se formuló la pregunta “¿De cuánto tiempo suele disponer para comer entre semana?” de aquí se puede destacar que más del sesenta por ciento de los encuestados han respondido que disponen de un máximo de una hora y que hasta un trece por ciento del total contaba con menos de media hora entre semana para comer, este nos ayudada a recalcar otra vez lo importante que es el factor tiempo dentro de nuestro modelo de negocio ya que nuestro buyer persona lleva un nivel de vida ajetreado y disponen de un tiempo extremadamente limitado para comer, haciendo que el tiempo y la calidad de la comida sean vital ya que es uno de los pocos momentos de descanso que disponen en su día.

En conclusión, hemos encontrado un segmento de clientes que se ajusta a el buyer persona que hemos definido para Capriccio. Las encuestan han reafirmado nuestras interrogantes, sobre este hueco en el mercado cuyo potencial es muy grande. Cada vez las personas valoran más su tiempo por lo que este tipo de modelo de negocio está en auge. Gracias a los resultados de las encuestas hemos concluido que hacer el menú entorno a la pasta es una idea con mucha viabilidad.

#### 4.5 Análisis DAFO

Para un mayor análisis y comprensión de nuestra idea, se ha llevado a cabo un análisis DAFO. Esta herramienta es utilizada para evaluar las Debilidades, Amenazadas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa, proyecto o situación específica. Es un análisis que permite conocer aquellas áreas en las que el proyecto tiene una ventaja competitiva, así como descubrir aquellas oportunidades donde puede explotar su potencial. También es un método que te permite localizar áreas en las que es necesario mejorar o abordar deficiencias además de la identificación de amenazas que podrías obstaculizar el progreso o causar problemas.

Para empezar este análisis evaluaremos las **fortalezas (F)** que presenta el proyecto Capriccio:

- La primera sería la **variedad dentro del menú**: el enfoque en la pasta permite a Capriccio ofrecer una amplia variedad de opciones que pueden adaptarse a las preferencias dietéticas y gustos individuales de los clientes
- **Oferta única**: Capriccio ofrece opciones alimenticias basadas en pasta, llenando un vacío en el mercado español donde no hay franquicias o restaurantes de comida rápida (obviando Alfredo's) que se enfoquen específicamente en esta categoría, esta ventaja nos permite poder diferenciarnos y ser de los primeros en España en abordar el primero dándonos una ventaja competitiva.
- La **velocidad del servicio** es una de nuestras fortalezas más recalables ya que puede diferenciar a Capriccio de otros establecimientos de comida rápida al proporcionar una experiencia más eficiente y conveniente para los clientes con poco tiempo.
- **Precio económico**: ofrecer platos de pasta a precios muy económicos puede atraer a clientes que buscan opciones de comida rápida asequibles sin comprometer la calidad.

En cuanto a las **oportunidades (O)** presentadas que caben destacar serían las siguientes:

- **Crecimiento del mercado de comida rápida**: La demanda de opciones alimenticias rápidas y de calidad está en auge debido al estilo de vida ocupado de los consumidores. Este crecimiento se atribuye a varios factores, como el aumento

en el número de personas que trabajan fuera del hogar, el ritmo de vida acelerado y la necesidad de conveniencia. Capriccio está bien posicionado para capitalizar esta tendencia al ofrecer opciones de pasta rápida y de calidad, lo que la convierte en una alternativa atractiva para aquellos que buscan una comida satisfactoria en poco tiempo. La expansión de la demanda de comida rápida también sugiere que hay espacio para el crecimiento en el mercado. Capriccio puede aprovechar esta oportunidad para aumentar su participación en el mercado y captar una cuota más grande de consumidores que buscan opciones alimenticias convenientes, pero de calidad.

- **Expansión geográfica:** Capriccio puede considerar la posibilidad de expandirse a otras áreas urbanas de España o incluso a nivel internacional, aprovechando la falta de competidores directos que ofrezcan opciones de pasta rápida y de calidad. Otra ventaja en cuanto a la expansión geográfica es que también puede ayudar a diversificar el riesgo y reducir la dependencia de un solo mercado, lo que contribuiría a la estabilidad y al crecimiento a largo plazo de la empresa.
- La **segmentación de mercado específica:** Capriccio se dirige a un segmento de mercado específico de individuos con agendas apretadas que valoran la rapidez, calidad y variedad en opciones alimenticias basadas en pasta. Esta focalización permite una estrategia de marketing más efectiva y un mejor entendimiento de las necesidades del cliente. La focalización nos permite un mejor entendimiento del problema, este segmento de persona es lo suficientemente grande para obtener beneficios y crecer. Saber localizar a tu buyer persona es clave.
- Por último, cabe destacar las **colaboraciones estratégicas** es decir la colaboración con proveedores locales de ingredientes frescos y saludables puede mejorar la calidad percibida de los productos de Capriccio y atraer a consumidores conscientes de la salud

En conclusión, estas oportunidades ofrecen a Capriccio la posibilidad de expandirse, diversificarse y mejorar la calidad percibida de sus productos, lo que puede contribuir significativamente al crecimiento y al éxito continuo de la empresa.

Sin embargo, Capriccio también presenta algunas **debilidades (D)** y áreas donde debe mejorar o diferenciarse más.

- Primero está la **competencia indirecta**, aunque Capriccio se enfoca en opciones de pasta rápida y de calidad, enfrenta competencia indirecta de otros establecimientos de comida rápida que ofrecen alternativas gastronómicas de calidad en un tiempo reducido.
- **Dependencia de materias primas:** La calidad de los productos de Capriccio depende de la disponibilidad de ingredientes frescos y de calidad, lo que puede ser un desafío logístico y de abastecimiento.

Por últimos las **amenazas (A)** a las que se va a tener que enfrentar Capriccio:

- **Competencia intensa:** Aunque solo hay un competidor directo en el mercado español que se centre específicamente en opciones de pasta rápida, Capriccio compite con otros establecimientos de comida rápida que ofrecen alternativas de calidad en un tiempo reducido.
- **Cambios en las preferencias del consumidor:** Los cambios en las preferencias del consumidor hacia opciones más saludables o diferentes tipos de alimentos pueden afectar la demanda de productos de Capriccio, a pesar de ello pensamos que esto no es una amenaza preocupante ya que siempre se puede optar por pastas e ingredientes saludables y de calidad, comer pasta no debería de tener siempre una connotación de comida no saludable.
- **Riesgos operativos:** Los riesgos operativos como la gestión de inventario, la capacitación del personal y la calidad consistente pueden afectar la reputación y el éxito de Capriccio.

Tras concluir este análisis podemos resumirlo en las siguientes conclusiones; Capriccio tiene una propuesta única en el mercado español al ofrecer opciones de pasta rápida y de calidad para consumidores con agendas apretadas y con un presupuesto limitado. Existe una oportunidad para Capriccio de capitalizar el crecimiento del mercado de comida rápida y expandirse geográficamente. Sin embargo, Capriccio enfrenta desafíos en términos de competencia indirecta, limitaciones de mercado y riesgos operativos por lo que es crucial que la empresa aborde de manera efectiva los desafíos identificados para asegurar el éxito a largo plazo. Para ello se podrían llevar a cabo estrategias como el fortalecimiento de la diferenciación de la marca.

*Figura 16: Business Herramienta DAFO*

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Variedad dentro del menú</li><li>• Oferta Única</li><li>• Velocidad del servicio</li><li>• Precio económico</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en las preferencias del consumidor</li><li>• Riesgos Operativos</li><li>• Competencia Intensa</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia de materias primas</li><li>• Abundancia de competencia indirecta</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del mercado de comida rápida</li><li>• Expansión geográfica</li><li>• Colaboraciones estratégicas</li><li>• Segmentación de mercado específica</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

## 5. Modelo de Negocio

### 5.1 Business Model Canvas

A continuación, se llevará a cabo el análisis del Business Model Canvas, esta es una herramienta de gestión de estrategia que se utiliza para describir el modelo de negocio de una empresa, permite comprender y visualizar como operan para ello se identifican las actividades clave, los recursos necesarios, las relaciones con los clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y los costes asociados a las operaciones llevadas a cabo.

*Figura 17: Business Model Canvas de Capriccio*



*Fuente: Elaboración Propia*

Para analizar de forma ordenada el Business Model Canvas, empezare por clientes, seguido de relación con clientes, propuesta de valor, recursos actividades y socios clave, canales y por último la estructura de costes e ingresos.

En cuanto a segmento de “**Clientes**”, se identifican dos grupos principales que representan una parte significativa de nuestra base de clientes. En primer lugar, tenemos a los estudiantes, quienes se caracterizan por tener una capacidad económica limitada y, en muchos casos, una agenda ocupada que incluye tanto responsabilidades académicas

como extracurriculares. Ellos buscan opciones alimenticias que sean accesibles en términos de precio y que se ajusten a sus horarios ajustados. Además, valoran la conveniencia y la rapidez en el servicio, sin comprometer la calidad de los alimentos. Por otro lado, tenemos a los trabajadores con tiempo limitado para comer. Este grupo busca opciones de comida rápida y de calidad durante su hora de almuerzo o en cualquier momento en el que tengan un descanso. Estos clientes valoran la variedad en el menú, así como la garantía de recibir alimentos frescos y satisfactorios en un tiempo limitado. Además, buscan opciones que les permitan controlar sus gastos, por lo que el precio competitivo es un factor clave en su decisión de compra. Ambos segmentos comparten las mismas necesidades.

La “**Relación con Clientes**”, nuestro personal estará dedicado a garantizar la satisfacción y el bienestar de los clientes, tanto en el establecimiento como en línea. Implantaremos un plan de fidelización de los clientes, este se logrará a través de descuentos que tendrán con los primeros pedidos y promociones acumulativas para incentivar su retorno y fomentar la fidelidad hacia nuestros productos.

En lo que concierne a la **propuesta de valor** de Capriccio, es importante recalcar la calidad y frescura de los ingredientes, es decir una de nuestras principales diferencias con un restaurante de comida rápida tradicional es la frescura de nuestros ingredientes. También nos diferenciamos gracias a la variedad de salsas, así como tipos de pasta que ofrecemos en comparación con nuestra competencia directa. Es importante también recalcar que una forma de diferenciarnos de nuestros competidores es la rapidez con la que se prepara y entrega cada pedido. Otra de las propuestas de valor que ofrecemos es lo asequible y económico que es el menú que ofrecemos, esto hace que, aunque nuestro público objetivo sean personas con poco tiempo y que busquen versatilidad a la hora de comer, también podamos llegar a otro tipo de público que sean personas que a lo mejor no carezcan de tiempo, pero sí de poder adquisitivo ya sea un público más juvenil o maduro. También nos diferenciamos gracias a nuestro servicio para llevar, ya que asociamos a comer pasta con tener que hacerlo dentro de un establecimiento cuando la realidad es que se puede hacer de ambas formas, este concepto es muy nuevo todavía en España por lo que juega a nuestro favor, ya que somos la novedad.

Por otro lado, los clientes también serán capaces de pedirse un Capriccio a través de distintas aplicaciones como globo y Uber Eats, esto le dará a Capriccio una segunda manera de aumentar tanto ingresos como pedidos.

Siguiendo con el análisis del Business Model Canvas, nos encontramos con los "**Recursos Clave**". Uno de los recursos más vitales y nos harán destacar son las plataformas tecnológicas para pedidos y pagos cuando mejor sean estas mayor orden y eficacia obtendremos a la hora de satisfacer a nuestros consumidores y de preparar los pedidos. Sin embargo, aunque la tecnología utilizada sea excelente, todo proyecto necesita el mejor talento por lo que el personal de cocina, así como los trabajadores que estarán de cara al público son de los recursos más importantes ya que es lo que los clientes ven y son un reflejo de los valores y cultura de Capriccio. Por otra parte, también es crucial la ubicación del restaurante, este estará en una ubicación donde la demanda de servicios de comida rápida, económica y de variedad sea alta.

Continuamos con las "**Actividades Claves**" de Capriccio; estas se pueden resumir en dos principales que serían la preparación de tanto la pasta como las salsas y toppings que complementan la pasta, así como la gestión de los propios pedidos y tiempos de entrega. Cuanto más efectivos seamos a más personas podremos atender. Otra actividad principal será llevar a cabo campañas de marketing sobre todo al inicio de la actividad para dar a conocer a la marca, aunque esta actividad será más notable en el inicio, tendremos que estar ejecutando y planeando campañas de marketing de forma constante.

En cuanto a los "**Socios Claves**" de Capriccio, estos se pueden resumir en cuatro socios vitales, el primero y más importante será nuestro proveedor de alimentos, este es crucial ya que la calidad de nuestros alimentos y el sabor de los platos dependerá en su totalidad de la calidad de los productos que nos ofrezca nuestro proveedor. A su vez esta alianza también tendrá un impacto en el precio de nuestros platos ya que cuanto mayor sea el coste de los ingredientes mayor será el precio establecido de los platos ya preparados. Otro socio clave que también está muy ligado a la preparación del precio final son los proveedores de utensilios y envases, ya que al ser un restaurante donde su enfoque es la comida preparada de forma rápida y para llevar no tendremos vajilla reutilizable como sería el caso de un restaurante tradicional. Para ello, buscaremos proveedores de materiales sostenibles y ecológicos que no perjudiquen el medio ambiente y al igual que

antes el coste de estos materiales tendrá un impacto directo en el precio final. Por último, otro socio relevante, son los creadores de contenido, para dar a conocer Capriccio nos aliaremos con creadores de contenido que ayuden a dar visibilidad a el restaurante. Tendremos que buscar a personajes que compartan los mismos valores que Capriccio para llegar de la forma más efectiva a nuestro público objetivo.

Con “**Canales**” nos referimos a los medios o las vías a través de los cuales Capriccio alcanzara y se va a comunicar con los segmentos de clientes para poder entregar su propuesta de valor. Esos canales son tanto físicos como virtuales. Capriccio utilizara una variedad de canales para llegar a sus consumidores. En primer lugar, el restaurante físico sirve como un punto de contacto clase donde los clientes pueden experimentar personalmente la variedad de opciones que ofrece Capriccio y la experiencia única que es. Además, aprovecharemos las redes sociales como otro canal importante para interactuar con los clientes, compartir contenido relevante, promociones especiales y generar una comunidad. Por último, Capriccio implementara campañas de marketing estratégicas para llegar a un público más amplio, aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes en sus restaurantes como en las diferentes redes sociales. La combinación de estos canales va a permitir que Capriccio llegue de forma eficaz a sus segmentos de clientes objetivos y ofrecerles una experiencia satisfactoria.

La “**Estructura de Costes**”, dentro de los costes podemos diferenciar los fijos como serian el coste de personal y alquiler del local con los costes flexibles que serían los costes de materia prima estos van cambiando en concordancia con la demanda y ventas, también variaran dependiendo de los proveedores y la inflación. Los costes se explicarán de forma detallada la parte financiera del Business Plan.

Por último, nuestros “**Ingresos**” vendrán de la venta de pasta, estos aumentarán gracias a las campañas de marketing y sistemas de fidelización de clientes.

## 6. Plan de Marketing

Para poder definir el éxito de nuestra estrategia de marketing debemos establecer una serie de objetivos. Para ello, usamos la metodología SMART, que nos permite establecer objetivos, estos deben ser específicos (S), medibles (M), alcanzables (A), realistas (R) y de duración limitada (T), las iniciales son de las palabras correspondientes en inglés.

El tiempo establecido para cumplir estos objetivos será de un año.

- El objetivo es llegar a los 200 pedidos (pasta box) de media al día en el último trimestre del año, ya que este progreso será gradual.
- Reducir el tiempo de preparación de pedidos a menos de 10 minutos para el 90% de ellos.
- Implementar un programa de fidelización de clientes y aumentar la tasa de participación de los clientes en un 20% en el próximo año y ampliar los tipos de pasta dentro del menú, con opciones más sanas.
- Implementar un programa de reciclaje dentro del local para poder reducir el impacto ambiental y promover la sostenibilidad.
- Implementar un sistema para poder realizar pedidos online.

Para poder medir esta serie de objetivos usaremos unos KPI's (Key Performance Indicator).

- El primer objetivo lo mediremos con la fórmula, Total de pedidos de pasta box en el último trimestre / Número de días en el trimestre.
- El segundo objetivo, se calculará sumando el total de seguidores obtenidos entre ambas redes sociales.
- Para saber qué porcentaje de clientes vienen a través del programa de fidelización usaremos la fórmula Número de clientes participantes en el programa / Número total de clientes.
- En cuanto a la ampliación de pasta saludable se medirá con el número de pastas nuevas que hayamos introducido al menú. El objetivo relevante se medirá de la misma manera, es decir se llevará un recuento del total de residuos reciclados por trimestre.
- Por último, el porcentaje de pedidos realizados a través del sistema en línea se calculará mediante  $(\text{Número de pedidos en línea} / \text{Total de pedidos}) \times 100$ .

Dado que nuestro público objetivo y buyer persona son clientes que pasan una gran parte de su tiempo en redes sociales, una gran parte de nuestro presupuesto de marketing ira dirigido a social ads, según el IEBS, se entiende como social ads a la publicidad en redes sociales, con el fin de llegar a más público, más allá de tus seguidores. Las redes sociales que usaremos serán Instagram y TikTok.

El programa de fidelización lo haremos para obtener dos resultados complementarios, más pedidos y seguidores en las redes sociales. Para obtener más pedidos y fidelización de nuestros consumidores se les dará una tarjeta cuando pidan desde el local, esta tarjeta será para poder añadir sellos cada vez que hagan un pedido y al llegar a 10 pedidos tendrán una pasta box gratis. Esto hará que los consumidores quieran volver, ya que obtendrán un beneficio. Para lograr también fidelización en pedidos y redes sociales, si los consumidores quieren obtener un 5% de descuento en su pedido de pasta, tendrán que seguir a Capriccio en sus redes sociales y compartir una de sus publicaciones, así no solo llegaremos a más personas, sino que también tanto nosotros como los clientes obtendrán beneficios.

Para resumir todo lo que conlleva el plan de marketing de Capriccio, se utilizara la herramienta del marketing mix, es decir las 4 P's, que representan; producto, precio, puntos de venta y promoción.

- **Producto:** un cubo redondo de pasta (figura 18) de 125g, donde los clientes tendrán la opción de elegir que salsas (carbonara, salsa de tomate, pesto, cacio e pepe, cuatro quesos y la posibilidad de añadir aceite y vinagre en caso de querer una ensalada de pasta) y los toppings (chorizo, bacón, carne picada, pollo, champiñones, mozzarella, parmesano, atún, cebolla y tomate Cherry).
- **Precio:** en lo que respecta el precio los clientes tendrá la posibilidad de comprar la pasta con sus salsas solo, o añadir bebida y postre. Para hacerlo más económico y lograr una mejor fidelización y satisfacción de los clientes ofreceremos la posibilidad de pedir un menú del día. El precio de la pasta oscilara entre los seis euros cincuenta y nueve euros dependiendo de las salsas y la cantidad de toppings extras que el cliente le quiera añadir. El precio del menú del día el cual incluye una bebida y postre además de la pasta costará diez euros cincuenta.
- **El punto de venta** será, en la zona de Nuevos Ministerios esta ubicación es estratégica ya que nos permitirá llegar mejor a nuestro público objetivo. También tanto los conductores de Uber y Glovo tendrán fácil la entrada y salida del

establecimiento ya que este se encontrará a pie de calle. Esto facilitara también que los proveedores puedan depositar las materias primas de forma fácil y eficaz. El local, constara de aproximadamente noventa metros cuadrados, lo que significa que el espacio no tiene que ser grande, ya que habrá mesas muy limitadas donde los comensales puedan preparase y en lo que respecta a la preparación de pedidos, la cocina no necesitar ser grande ya que la ejecución de estos es muy sencilla.

El local costará en torno a mil ochocientos euros al mes.

- Por último, está la **promoción**, como mencionado anteriormente usaremos los social advertisement en Instagram y Tik Tok, esto nos permitirá llegar a más personas y además implementaremos a la vez un programa de fidelización de clientes

Para finalizar con el plan de marketing se estima que el presupuesto anual será de treinta seis mil euros para arrancar el primer año de operaciones.

*Figura 18: Pasta Box Capriccio*



*Fuente: Elaboración Propia*

## **7. Plan de Operaciones**

Para garantizar el funcionamiento correcto y eficaz de Capriccio, será necesario crear un plan de operaciones.

### **7.1 Localización**

Capriccio estará localizado en Nuevos Ministerios. El local, constara de aproximadamente noventa metros cuadrados, lo que significa que el espacio no tiene que ser grande, ya que habrá mesas muy limitadas donde los comensales puedan preparase y en lo que respecta a la preparación de pedidos, la cocina no necesitar ser grande ya que la ejecución de estos es muy sencilla.

Además, el local se encontrará a pie de calle para no solo llegar a más clientes, sino que también es necesario para que los proveedores lo tengan fácil a la hora de entregar la materia prima y los drivers de Uber y Glovo.

El local costara entorno a mil ochocientos euros al mes.

### **7.2 Gestión de inventario**

Para garantizar que la gestión de inventario sea lo más optima posible, al contar con ingredientes frescos, estos deben pasar el mínimo tiempo posible dentro de nuestro establecimiento.

Para ello, dispondremos de un proveedor de pasta fresca, que nos reparta la pasta todos los días en el mejor de los casos o cada dos o tres días de esta manera la pasta se servirá fresca y no perderá la calidad. Con los excedentes de pasta, para perder el mínimo dinero posible nos uniremos a Too Good To Go, donde las personas tienen la oportunidad de comprar a un precio más bajo la comida restante de los restaurantes de su ciudad.

En cuanto a las salsas, se comprarán grandes cantidades y dentro del establecimiento contaremos con distintos congeladores para poder almacenarlas y que no pierdan calidad.

En lo que respecta a la variedad de toppings estos se almacenaran en la nevera o congelador dependiendo del topping y además al igual que la pasta algunos se entregaran cada dos o tres días.

La inversión necesaria para toda la maquinaria (congeladores, neveras etc.) es de veinticinco mil euros.

## 8. Plan de Recursos Humanos

En Capriccio, la excelencia y calidad de los platos es esencial. Por ello, sabemos que nuestro éxito radica en el talento y dedicación de nuestro equipo humano. Por tanto, es crucial desarrollar e implementar un plan estratégico de recursos humanos (RRHH) que no solo satisfaga las necesidades operativas del restaurante, sino que también fomente un entorno de trabajo positivo y motivador para nuestro personal.

A través de este plan, buscamos no solo reclutar a los mejores talentos disponibles, sino también cultivar un entorno donde cada miembro del equipo pueda crecer y contribuir al éxito general de Capriccio.

### 8.1 Miembros y roles del equipo

El equipo estará formado por 5 personas este es el número ideal para el funcionamiento eficiente de Capriccio, no varía en el tiempo ya que es el número de personas indicado para el tamaño y la demanda. En caso de tener que contratar a más personas sería para aumentar las personas en rotación, pero en el local solo podrá haber 5.

Roles de cada trabajador:

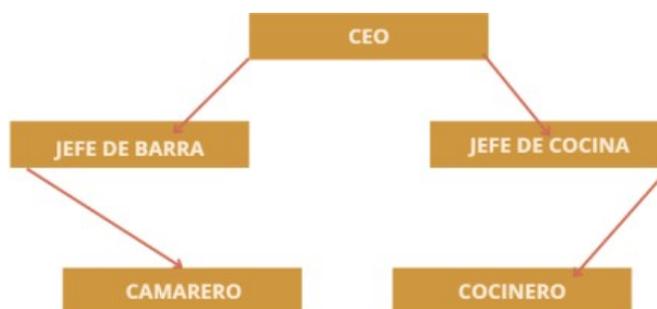
- **Chief Executive Officer**, sus principales funciones son ser un buen líder estratégico es decir es responsable de establecer la misión, visión y dirección estratégica de la empresa, lo que implica la toma de decisiones de cara al futuro de la empresa. Esto también incluye la gestión de recursos en términos de capital humano, financiero y tecnológico para garantizar que todas funciones de la manera más efectiva. Es el responsable de todo, tiene que supervisar todas las operaciones y ser capaz de resolver los problemas en todos los ámbitos.
- **Jefe de Cocina:** su principal función será mantener el orden dentro de la cocina, es decir que los pedidos salgan a el tiempo preestablecido, y a una calidad excelente. Este bajo tendrá su responsabilidad a un cocinero al que le tendrá que dar las ordenes necesarias para satisfacer a los clientes. Además, de estar al mando dentro de la cocina tendrá que cocinar, asegurarse de que no falten ingredientes y preparar la lista de las materias primas que hagan falta reponer y asegurarse que el stock cumple con todas las medidas sanitarias que se necesiten. En los momentos tiempos de poca actividad otra de sus funciones deseadas es que mejora

las recetas ya inventadas, así como que desarrolle recetas nuevas que se puedan añadir a la carta de Capriccio.

- **Cocinero:** junto con el jefe de cocina su principal función es cocinar todos los pedidos de Capriccio, este tendrá que acatar a las órdenes del jefe de cocina y al igual que el deberá asegurarse de que sus platos salgan en la mejor calidad posible. En las horas de poca actividad preparara todos los ingredientes para que cuando los clientes lleguen al local su experiencia sea lo más agradable y corta posible ya que los clientes por normal general suelen carecer de tiempo.
- **Jefe de sala:** esta persona trabajara de cara al público en el mostrador, se asegurará de las personas estén todas bien atendidas y satisfecha, así como de que haya orden dentro del establecimiento. El jefe de sala también tiene a su cargo a la persona que como el estará detrás del mostrador.
- **Camarero/persona detrás del mostrador:** esta tendrá que acatar las órdenes del jefe de sala para que el ambiente dentro de Capriccio sea el deseado, además también tendrá que coger los pedidos de los clientes para que las personas dentro de cocina lo preparen bien y a tiempo.

Para la optimización del tiempo de estos empleados, habrá rotaciones, es decir no tendrán que estar todos a la vez todas las horas en las que el restaurante abra al día. En las horas de más demanda de Capriccio estará trabajando todos los miembros del equipo. En horas de menor afluencia, inicialmente se asignarán responsabilidades al jefe de barra y al jefe de cocina. No obstante, se considera la posibilidad de reducir la cantidad de personal durante este periodo con el fin de optimizar los costos operativos y maximizar la eficiencia laboral durante el tiempo de presencia en el establecimiento.

*Figura 19: Organigrama de Capriccio*

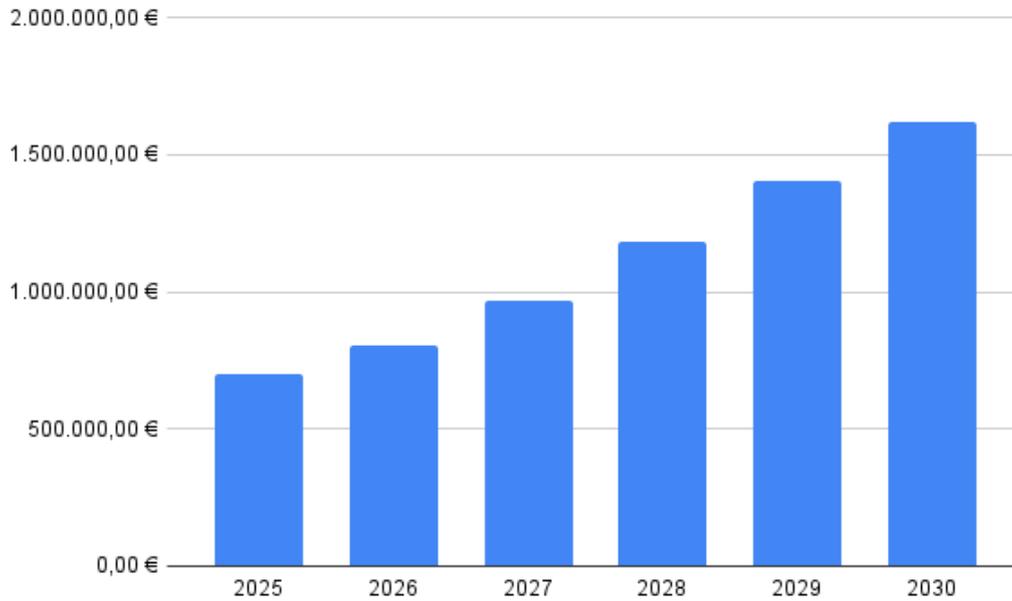


*Fuente: Elaboración Propia*

## 9. Plan Financiero

Para ver la viabilidad de Capriccio, se ha elaborado unas proyecciones financieras a seis años de los ingresos estimados, así como los costes operativos esperados.

*Figura 20: Ventas Totales Estimadas*



*Fuente: Elaboración Propia*

Capriccio empezara a operar en enero de 2025. Para estimar las ventas hemos hecho los siguientes cálculos y hemos asumido los siguientes factores. La figura 20 muestra las ventas totales anuales al final de cada año.

Para calcular el número de ingresos anuales del primer año primero hemos estimado número de pasta boxes que seremos capaces de vender, hemos hablado con Capriccio nuestro mayor competidor que vende en torno a 200 pasta boxes al día. Teniendo en cuenta este dato hemos calculado que venderemos aproximadamente un total de 160 pasta boxes al día desde el local y un total de 60 aproximadamente por la vía online, es decir a través de Glovo y Uber Eats. A esta venta de platos de pasta también le hemos sumado que los clientes tienen la opción de pedir el menú del día y si no pueden complementar su pasta con solo una bebida o postre. Teniendo en cuenta que el precio del menú del día es de diez euros con cincuenta y que se estiman vender 80 al día, también 80 de platos de pasta con un precio medio de siete euros y un total aproximado de 60 unidades totales de postre o bebida con un precio de dos euros cincuenta las ventas totales estimadas desde

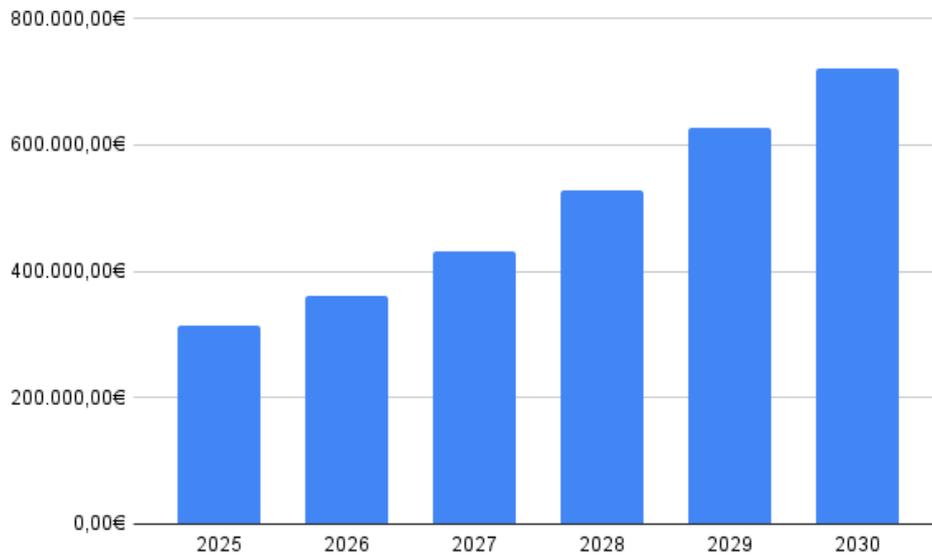
el local serian de aproximadamente 1.575,00 € al día. Teniendo en cuenta que el local solo cerrará un mes al año, hemos multiplicado esa cifra por trescientos treinta y cinco días que nos dará un total de 529.200,00 € ingresos anuales desde el local.

Por otro lado, también debemos tener en cuenta el número de pedidos que los clientes tienen la oportunidad de hacer por la vía online, los ingresos de estos estimamos que serán menores que los del establecimiento. En este caso hemos supuesto que venderemos un total de 60 menús del día y platos de pasta por separado, así como diez bebidas y postres. Asumiendo también que abrimos 335 días, las ventas online nos darán un total de 173.040,00 € anuales.

La suma de ingresos anuales estimados del primer año de negocio entre los dos canales dará un total de 702.240,00 €. Según un artículo publicado por Víctor Aldea, los restaurantes de comida rápida crecen en torno al seis y diez por ciento por lo que teniendo este dato en cuenta hemos calculado las ventas y el respetivo crecimiento de la siguiente manera. Con esta suposición hemos estimado que Capriccio experimentara un crecimiento significativo los primeros cuatro años de operaciones y al quinto empezara a estabilizarse y las ventas no crecerán tanto, pero se prevé que se empiecen a abrir nuevos locales de Capriccio y por eso las ventas se estabilizaran. Por ello Capriccio crecerá en en 2026 un 15%, 2027 un 20% y 2028 un 22%. Sin embargo, como se ha mencionado previamente en 2029 este crecimiento pasara a ser del 19% y en 2030 de 15%, aunque el porcentaje sea menor el número de ventas no deja de ser positivo y bueno.

En conclusión, se estima solo un establecimiento de Capriccio este facturando en torno a 702.240,00 € de euros anuales, aunque la visión para el año 5 sea que ya hayamos empezado a abrir más locales, por lo que supones que los ingresos totales de la marca serán mayores.

*Figura 21: Costs of Goods Sold*



*Fuente: Elaboración Propia*

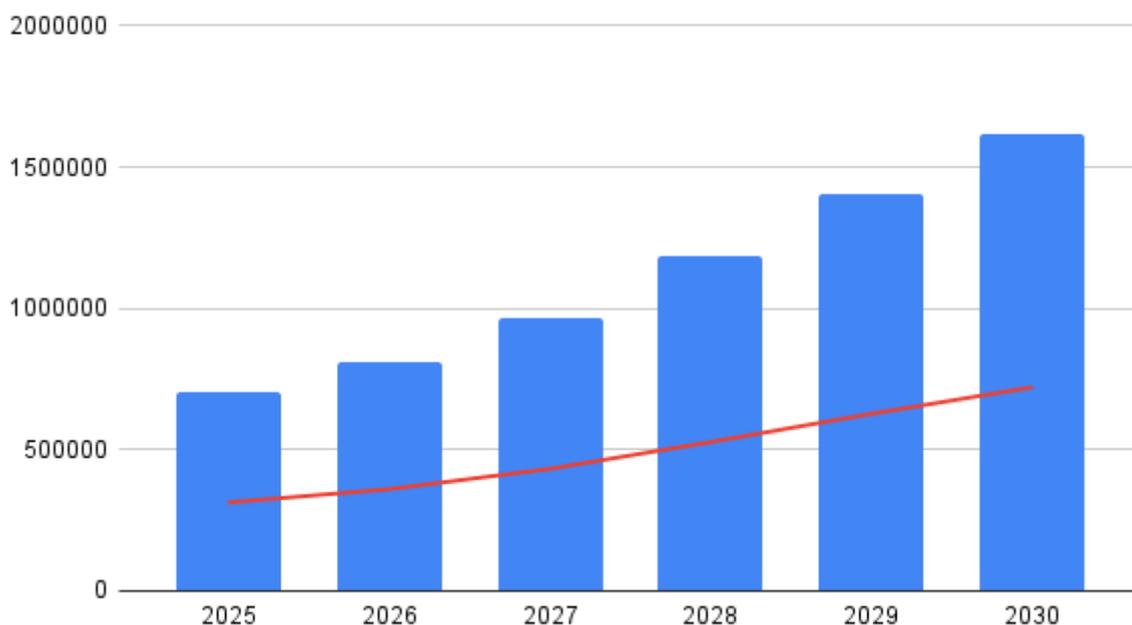
En cuanto a los costes de los bienes vendidos, tal y como asumimos previamente Capriccio vende un total de setenta y tres mil setecientos pedidos de pasta al año, esto nos da un coste de pasta total de setenta mil trescientos cincuenta euros, hemos calculado este número teniendo en cuenta el coste de las para fresca por kilo es de aproximadamente siete euros, la ración recomendada de pasta es de 125 gramos por persona, lo que nos da un total de 27.5 kilos de pasta, además también hemos supuesto que alguna ración puede no salir como se espera y en otras puede cometerse el error de servir de más o vender de más algún día hemos redondeado a 30 kilos de pasta lo que nos dará un total aproximado de 70350 euros anuales.

En lo que respecta a las salsas hemos supuesto que se venderá el mismo número de pasta boxes con cada tipo de salsa, esto supone un total de 12284 pasta box por cada tipo de salsa. Teniendo en cuenta que hay siete tipos y sus respectivos precios por ración nos dará un total aproximado de cuarenta y dos mil euros, a su vez tendremos en cuenta el precio de los toppings y esto nos da un total aproximado de veinte y unos mil euros. Para saber el coste total también sumaremos el coste de las bebidas y postre que nos da un total de 75.375,00 euros.

Podemos concluir que el coste total de los bienes vendidos el primer año sumar un total aproximado de 234.476,20€. Al igual que con los ingresos asumimos que crecen ambos

a la par, es decir que en 2026 los costes incrementarían un quince por ciento y respectivamente como mencionado anteriormente.

*Figura 22: Costs of Goods Sold VS Ventas*



*Fuente: Elaboración Propia*

Podemos concluir que nuestras proyecciones indican que los ingresos estimados, superan considerablemente los costes de los bienes vendidos lo que proporciona un margen de beneficio alto.

*Figura 23: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.*

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	702.240,00 €	807.576,00 €	969.091,20 €	1.182.291,26 €	1.406.926,60 €	1.617.965,59 €
COGS (Materia Prima + Envases y Cubiertos)	313.162,11€	360.136,42€	432.163,71€	527.239,72€	627.415,27€	721.527,56€
<b>Total Ingresos</b>	<b>389.077,89 €</b>	<b>447.439,58 €</b>	<b>536.927,49 €</b>	<b>655.051,54 €</b>	<b>779.511,33 €</b>	<b>896.438,03 €</b>
Alquiler del local	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €
Electricidad y agua	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €
Personal	80.952,00 €	80.952,00 €	96.552,00 €	96.552,00 €	96.552,00 €	96.552,00 €
Seguridad social empresa	26.714,16 €	26.714,16 €	31.862,16 €	31.862,16 €	31.862,16 €	31.862,16 €
Marketing	36.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Costes administrativos	1.800,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Plataformas delivery	5.191,20 €	5.450,76 €	5.832,31 €	6.357,22 €	7.056,52 €	7.973,86 €
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>178.857,36 €</b>	<b>160.216,92 €</b>	<b>181.346,47 €</b>	<b>181.871,38 €</b>	<b>182.570,68 €</b>	<b>183.488,02 €</b>
<b>EBIT Beneficio Operativo</b>	<b>210.220,53 €</b>	<b>287.222,66 €</b>	<b>355.581,02 €</b>	<b>473.180,16 €</b>	<b>596.940,66 €</b>	<b>712.950,01 €</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Para estimar cual será nuestro beneficio operativo debemos tener en cuenta distintos tipos de gastos que no afectan de forma directa a la elaboración de los platos.

En cuanto a los salarios, hemos estimado que tanto el camarero como cocinero cobrarán un total de 1,134 euros al mes con un total de 14 pagos anuales, teniendo en cuenta que trabajarán un total de 40 horas semanales. Los cargos superiores a estos es decir el jefe de cocina y de barra cobrarán también un total de 1,300 euros al mes y el CEO 1,500 euros al mes. Además de los sueldos de cada empleado también tenemos que incluir el gasto que supone la seguridad social sumando un total de 26741.16 € de seguridad social al año.

El coste de marketing anual será 18,000 euros. Sin embargo, el primer año de operaciones duplicaremos este gasto sumando un total de 36.000,00 € para implementar una campaña de marketing más dura y eficaz. Los costes de marketing en el P&L irán dirigido a todo lo relacionado con el marketing y sus campañas.

Los costes administrativos son aquellos que usaremos para pagar a personas que trabajen para Capriccio de forma externa, es decir expertos que nos ayuden con las campañas de marketing, así como con la contabilidad de la empresa.

Por último, debemos incluir el coste que conlleva trabajar con las plataformas deliverly de Uber Eats y Glovo que es de aproximadamente 5.191,20 € anuales.

En conclusión, el EBIT de Capriccio es positivo (210.220,53 €) indicando así la rentabilidad de la empresa, es decir se prevé que genere ganancias y además estas van creciendo cada año. El hecho de que sea positivo también indica que Capriccio será lo suficientemente sólido como para ser capaz de cubrir todos los gastos operativos. Todo eso es una indicación de que Capriccio será capaz de gestionar de forma eficiente los costes operativos.

Gastos de CAPEX, estos no aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero son importantes para entender la inversión inicial necesaria, con esto nos referimos a cualquier gasto que solo se incurrirá el primer año que operemos, dentro de estas sumas hemos incluido la compra de maquinaria, es decir máquinas para la cocción de la pasta, nevera, congelador y cualquier maquinaria necesaria. También hemos incluido la decoración del local, el registro mercantil y la licenciatuara para el local.

En cuanto a la inversión inicial para poder operar de forma eficiente y segura, esta será de ciento treinta mil euros este dinero se usará para tener reservas suficientes como para afrontar el pago del local tres meses, así como el pago a nuestros trabajadores y la compra de materia prima, así como los gastos de CAPEX. Para ello usaremos los ahorros de los socios y en el caso de que estos no sean suficientes se pedirán préstamos a su familia y amigos, ya que prevemos que los ingresos generados serán suficientes como para poder afrontar las deudas.

## **10. Conclusiones**

A continuación, se concluirán las respuestas a los objetivos planteados dentro de este Trabajo de Fin de Grado, específicamente el plan de negocios para Capriccio.

### **Realizar un análisis del mercado y de la competencia**

#### **- DAFO:**

El análisis DAFO, nos proporciona información sobre las oportunidades, fortalezas, amenazas, así como debilidades. Concluimos que Capriccio ofrece una propuesta única en el mercado español al proporcionar opciones de pasta rápida de calidad para consumidores con agendas ajustadas y presupuestos limitados. Además, existe una oportunidad de crecimiento y expansión geográfica para Capriccio dentro de España, pero enfrenta desafíos como la competencia indirecta, y las nuevas apariciones de negocios similares eso desemboca en limitaciones de mercado y riesgos operativos. Por ello, es esencial que Capriccio aborde estos desafíos de manera efectiva para garantizar el éxito a largo plazo, fortaleciendo la diferenciación de la marca.

#### **- 5 fuerzas de Porter**

El análisis Porter, nos indica el poder de negociación de los proveedores y consumidores, así como la amenaza de productos sustitutivos y nuevos competidores. También nos indica la rivalidad entre los competidores existentes. Capriccio, está en un sector donde las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas debido a que los costes iniciales no son altos. Sin embargo, los consumidores ejercen un poder medio-alto de negociación, ya que buscan calidad a precios accesibles y una experiencia rápida y única de consumo. Por otra parte, los proveedores mantienen un nivel intermedio de poder de negociación de precios. Aunque la amenaza de productos sustitutivos es notable, pero se puede contrarrestar mediante una diferenciación clara de nuestra propuesta de valor. Finalmente, la rivalidad entre competidores se considera crucial, y la ubicación estratégica y la diferenciación del modelo de negocio son clave para minimizarla y mantener la viabilidad del negocio.

#### **- Competidores**

En lo que respecta a los competidores, Capriccio cuenta con competidores indirectos en cuanto a productos que ofrecen, pero con tienen el mismo modelo de negocio o satisfacen una necesidad parecida, podemos destacar a Subway, Ginos y Faborit. Sin embargo,

Alfredo's y Pasta Balboa son competidores directos, ya que ofrecen pasta de forma rápida, aunque de estos Capriccio se diferencia gracias a su velocidad, versatilidad y precios.

**Presentación de la start-up Capriccio y su plan de negocio. Para ello se definirá claramente la propuesta de valor de la idea de negocio. Elaborar un detallado Business Model Canvas**

Capriccio, es un restaurante de comida rápida cuyo ingrediente principal es la pasta. Es decir, Capriccio se encarga de vender pasta boxes donde lo clientes son capaces de personalizar su pedido, este tiene ingredientes frescos y de calidad y el pedido se entrega un tiempo récord a un precio muy asequible. La visión a largo plazo de Capriccio es ser una cadena.

Gracias a la herramienta Business Model Canvas hemos podido realizar la propuesta de valor de la idea de negocio, así como los siguientes elementos clave de Capriccio: segmento de mercado, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.

- **Propuesta de valor:** Destacamos por la frescura y calidad de nuestros ingredientes, también por la variedad de ingredientes disponibles para personalizar cada pasta box y con la rapidez que se prepara cada pedido a un precio muy económico.
- **Socios clave:** Los socios más importantes dentro de nuestro modelo de negocio son nuestros principales proveedores, es decir los que afectan de manera directa a la preparación de los pedidos, estos se resumen en nuestros proveedores de alimentos, envases y utensilios. Además, también nos asociaremos a creadores de contenido para poder llegar a un mayor público.
- **Actividades clave:** Nuestras actividades claves pueden ser resumidas en la preparación de tanto la pasta, salsas y toppings, gestión de pedidos para que estos lleguen en tiempo récord a nuestros consumidores. Llevar a cabo constantes campañas de marketing también estará dentro de las actividades de Capriccio, con el objetivo de darle visibilidad a la marca y fidelizar a los consumidores.
- **Recursos clave:** Utilizaremos plataformas tecnológicas para gestionar de formas más eficientes los pedidos y pagos online y dentro del establecimiento. Además de contar con el mejor talento en cocina y atención al cliente. También la

localización en Nuevos Ministerios es estratégica debido al tránsito y oficinas que hay.

- **Relación con clientes:** garantizaremos la satisfacción de cada clientes, implementaremos un plan de fidelización y emitiremos descuentos y promociones para incentivar no solo la vuelta de los clientes, pero también que lo prueben por primera vez.
- **Canales:** En cuanto a los canales, estos serán físicos (el restaurante) y online (redes sociales, campañas de marketing y plataformas para pedir los pedidos a través de Glovo y Uber Eats), de esta forma llegaremos a nuestros clientes de manera efectiva y crearemos una comunidad.
- **Segmento de clientes:** Nuestros principales segmentos serán estudiantes y trabajadores (23-40), ya que ambos cuentan con poco tiempo para comer y buscan cosas similares, comida rápida, a un precio asequible y de calidad
- **Estructura de costes:** En cuanto a los costes podemos diferenciar los costes fijos como son los salarios, el alquiler del local con los costes flexibles que son aquellos por ejemplo relacionados con la elaboración de los pedidos es decir la materia prima y el número de envases ya que estos incrementan según la demanda y el poder de negociación de los proveedores.
- **Ingresos:** La fuente de ingresos será la venta de cada pasta box, a través de las distintas formas que tendremos de llegar a los clientes hará que los ingresos aumenten.

### **Elaborar un modelo financiero: cuenta de pérdidas y ganancias y previsión de ingresos y gastos.**

En cuanto a la creación de una cuenta de pérdidas y ganancias, así como la previsión de ingresos y gastos de Capriccio, hemos tenido la oportunidad de entrevistar a unos de nuestros competidores para poder entender el volumen estimado de pedidos al que Capriccio se enfrentara.

Hemos estimado que gracias a nuestras diversas formas de llegar a nuestro buyer persona, seremos capaces de vender aproximadamente doscientas veinte pastas box al día como suma de los pedidos de ambos canales, es decir, online y en persona, estimamos también que el número de pedidos mayor será a través del restaurante.

Para estimar de una manera más efectiva y realista los ingresos, hemos supuesto que el restaurante cerrará un total de 30 días al año, por lo que solo estará operativo 335 días al año. Teniendo en cuenta que los clientes pueden pedir tanto el menú del día que incluye postre y una bebida como una pasta box a secas y que el coste de este es de diez euros cincuenta y una media de siete euros dependiendo de cada salsa y topping respectivamente el total de ingresos estimados, teniendo en cuenta que también pueden pedir bebidas o postre sin ser menú es de 1.575,00 €, sumando un total de 702.240,00 €. Para estimar el crecimiento anual de estos ingresos hasta 2030 hemos supuesto que estos crecerán a partir de 2026 un 15%, 20%, 22%, y a partir de 2028 después de cuatro años de operaciones esta facturación se empezara a estabilizar pasando a crecer un 19%, 15% respetivamente ya que es un crecimiento sostenible para un restaurante de comida rápida. Esto desembocara que, en 2030, los ingresos estimados de Capriccio sumaran un total de 1.617.965,59 € es decir 915.725,59 € más que el primer año.

En lo que respecta a los costes, tanto los gastos directamente relacionados con la venta de cada pasta box, así como los gastos indirectos suman un total de 313.162,11€ (COGS) y 178.857,3 € de gastos operativos, al igual que los ingresos crecen un porcentaje cada año hemos supuesto que los gastos crecen al mismo porcentaje que los ingresos. Para calcular los gastos de cada pasta box hemos establecido que cada pasta box lleva un total de 125 gramos de pasta y su salsa respectiva (hemos supuesto que se vende la misma cantidad de cada tipo de salsa) y teniendo en cuenta lo que nos cuesta cada kilo de materia prima hemos estimado el coste total. Sin embargo, para los costes operativos, tenemos costes como maquinaria, licencia etc. que lo consideramos CAPEX (este no está incluido en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero si lo tenemos en cuenta para establecer la inversión inicial necesaria) otros costes como salarios que no cambian a no ser que se contrate a un trabajador más.

Para concluir, en cuanto al Beneficio Operativo obtenido en la cuenta de pérdidas y ganancias, este es positivo sumando un total de 210.220,53 € el primer año, eso quiere decir que generaremos los suficientes ingresos para ser capaces de cubrir los gastos operativos, resultando así en una buena gestión de recursos.

## 11. Declaración respecto al uso de Chat GPT

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Patricia Domecq Domecq, estudiante de Administración de Empresas con Mención Internacional (E-4 Lancaster) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio para Capriccio", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto.

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19/03/2024

Firma:



## 12. Bibliografía

Aldea, V. (2023, June 15). Margen de Ganancia restaurante cómo medirlo y AUMENTARLO. Combo Blog. <https://combohr.com/es/blog/margen-de-ganancia-de-un-restaurante>

Calvo, G. (2023, December 19). La Actividad Hostelera remonta en 2023 y ya iguala los niveles previos a la pandemia. El País. <https://elpais.com/economia/2023-12-19/la-actividad-hostelera-remonta-en-2023-y-ya-igual-a-los-niveles-previos-a-la-pandemia.html>

Contabilidad Nacional trimestral de España. Instituto Nacional de Estadística. (2024). <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR4T23.htm>

EpData - La actualidad informativa en datos estadísticos de Europa Press. (2022, December 31). El gasto en I+D en España. Instituto de Estadística. <https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224>

Esteve, B. C. (2023, February 10). ¿Qué son los social ads? Plataformas y Tipos de Anuncios. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-son-social-ads-publicidad-online/>  
Estudio Consumo España 2023. BNP Paribas. (2024, March 18). <https://elobservatoriocetlem.es/consumo-espana-2023/>

Hemo, A., Uranga, E., Porta, E., & Bonezzi, A. (2023). Observatorio de la Restauración de Marca 2023. KPMG. <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2023/11/observatorio-restauracion-marca-2023.html>

Mingo, B. (2024, March 18). La inflación en España supera a la de la eurozona por Quinto Mes Consecutivo. Diario ABC. <https://www.abc.es/economia/inflacion-eurozona-modera-febrero-20240318114336-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Feconomia%2Finflacion-eurozona-modera-febrero-20240318114336-nt.html>

Montero, M. (2023, July 21). ¿Cuánto Cuesta abrir un restaurante? . Emprendepyme. <https://emprendepyme.net/cuanto-cuesta-abrir-un-restaurante.html>

Nevado, P. (2021, December 17). La Restauración de Marca O La definición práctica de Resiliencia. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/15-aniversario/noticias/11492862/11/21/La-Restauracion-de-Marca-o-la-definicion-practica-de-resiliencia-.html>

Pib de España - Producto interior Bruto 2023. Datosmacro.com. (2024, January 31). <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Proyecciones de Población y Hogares. Instituto de Estadística. (2023). [https://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/proy22\\_ana.htm](https://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/proy22_ana.htm)

Sicre García, L. (2024, March). Impuesto sociedades 2023-2024: Novedades, Tipos Y Plazos. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/impuesto-sociedades-2023-2024-novedades>