



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN DE NEGOCIO DE START-UP INNOVADORA: CAPRICCIO**

Clave: 202001896

Autor: Sofía Goizueta Granda

Director: Raúl González Fabre

MADRID | Enero 2024

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	3
Palabras Clave.....	3
Abstract .....	3
Key Words.....	4
I. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1 Idea de negocio .....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Metodología.....	7
1.4 Presentación de la empresa.....	8
II. ANÁLISIS DEL SECTOR Y ESTUDIO DE MERCADO.....	9
2.1 Identificación del sector.....	9
2.2 Competidores.....	12
2.3 Clientes.....	14
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	15
3.1 Análisis PESTEL.....	15
3.2 Análisis PORTER.....	22
3.3 Business Model Canvas.....	25
3.4 Análisis DAFO.....	29
IV. PLAN DE OPERACIONES.....	36
4.1 Localización.....	36
4.2 Procesos y personal.....	37
4.3 Ideas de marketing .....	41
V. PLAN FINANCIERO.....	44
VI. CONCLUSIONES .....	51
Bibliografía.....	55

## **Resumen Ejecutivo**

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio centrado en la creación de un restaurante de comida rápida de pasta. Esta idea surge en el marco del concurso de emprendimiento de la universidad "Comillas Emprende", donde hemos tenido la oportunidad de elaborar una propuesta empresarial que podría llenar un vacío en el mercado español, dado que este concepto de negocio para un restaurante de pasta está poco desarrollado.

En este TFG se analiza el sector de la restauración y en concreto el de la comida rápida, también se realiza un estudio de mercado para conocer los competidores y posibles clientes de la empresa.

Por otra parte, mediante un análisis estratégico se dan a conocer los factores internos y externos que afectan a nuestra empresa y la propuesta de valor que ofrece nuestra idea de negocio. Además, se lleva a cabo un plan de operaciones para determinar la localización del local, el personal necesario, los procesos operativos y de gestión, y el plan de marketing de la empresa. Por último, se lleva a cabo un plan financiero en el que se realiza una cuenta de pérdidas y ganancias para conocer los principales ingresos y gastos de la empresa.

## **Palabras Clave**

Restauración, comida rápida, pasta, negocio, saludable, pedidos, precio.

## **Abstract**

This research paper aims to develop a business plan focused on the creation of a fast-food pasta restaurant. This idea arises within the framework of the entrepreneurship competition at the university "Comillas Emprende", where we have had the opportunity to develop a business proposal that could fill a gap in the Spanish market, given that this business concept for a pasta restaurant is underdeveloped.

In this bachelor's Thesis (TFG), the restaurant sector, particularly fast food, is analyzed, and a market study is conducted to understand the competitors and potential customers of the company.

Furthermore, through a strategic analysis, internal and external factors affecting our company and the value proposition offered by our business idea are identified. Additionally, an operations plan is carried out to determine the location of the premises, the necessary personnel, operational and management processes, and the company's marketing plan. Finally, a financial plan is executed, including an income statement to understand the company's main revenues and expenses.

### **Key Words**

Restaurant, fast food, pasta, business, healthy, orders, price.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo Capriccio .....	8
Ilustración 2: Ventas total Foodservice en España (‘000 Mio €) .....	10
Ilustración 3: Cuota valor y diferencia puntos de cuota sobre total Foodservice .....	11
Ilustración 4: Gasto per cápita en servicios de comida rápida y para llevar en España de 2008 a 2022 (en euros).....	11
Ilustración 5: Evolución anual del porcentaje de habitantes que visitó establecimientos de comida rápida en España entre 2006 y 2022.....	12
Ilustración 6: PYMES. Motor económico de España. ....	17
Ilustración 7: Número de turistas internacionales con destino principal Comunidad de Madrid por mes .....	18
Ilustración 8: Business Model Canvas Capriccio.....	25
Ilustración 9: Análisis DAFO de Capriccio.....	30
Ilustración 10: Tipos sintéticos de interés de nuevas operaciones de las entidades de crédito y los establecimientos financieros de crédito .....	31
Ilustración 11: Duración de algunos alimentos comunes frescos.....	33
Ilustración 12: Gasto total de los turistas internacionales con destino principal la Comunidad de Madrid .....	36
Ilustración 13: Organigrama del funcionamiento del primer local de Capriccio .....	39
Ilustración 14: Ejemplo de envases personalizados de Capriccio .....	42
Ilustración 15: Inspiración sombrillas de Capri .....	43
Ilustración 16: Pruebas logotipo Capriccio .....	43
Ilustración 17: Cuenta de pérdidas y ganancias de Capriccio .....	45
Ilustración 18: Ventas totales de platos de pasta e ingresos totales.....	46
Ilustración 19: Coste de las bebidas y el postre .....	46
Ilustración 20: Coste desglosado de las salsas .....	47
Ilustración 21: Coste desglosado de los toppings.....	47
Ilustración 22: Coste de los envases.....	48
Ilustración 23: Coste total de los COGS el primer año .....	48
Ilustración 24: Gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	49

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Idea de negocio

En el contexto actual, marcado por un ritmo de vida acelerado, surge la oportunidad de crear una empresa de comida rápida especializada en pasta. La idea de negocio se centra en ofrecer a los consumidores una alternativa práctica, rápida y económica, dándoles a elegir sabores únicos y la oportunidad de crear sus propias combinaciones.

La empresa se adaptará a la dinámica de vida moderna ofreciendo servicios como el consumo en el local, recogida en el establecimiento y entrega a domicilio, con el objetivo de ofrecer comodidad y eficiencia a los consumidores. Además, se considerarán estrategias de precios competitivos y promociones para atraer y fidelizar a la clientela.

Este concepto de negocio se beneficia del creciente interés por parte de la población en alternativas de comida rápida y económica, y se posiciona como una respuesta innovadora a la demanda insatisfecha en este sector. La pasta, al ser un alimento versátil ofrece una base sólida sobre la cual construir una gama de productos atractivos para diversos segmentos de mercado, desde estudiantes hasta profesionales ocupados que buscan una comida rápida sin sacrificar la calidad o el tiempo de preparación.

## 1.2 Objetivos

Con esta idea de negocio, el principal objetivo del TFG consiste en desarrollar un plan de negocio que sirva como guía estratégica para la creación y gestión de esta empresa emergente. Cada sección del plan requiere un nivel específico de detalle, sin embargo, al ser un TFG del concurso de Comillas Emprende, los niveles de profundidad varían en cada uno de los aspectos desarrollados. Analizaremos los elementos clave, desde la definición de la propuesta de valor hasta la implementación de estrategias de marketing, operaciones y financiación. Consideraremos principalmente las oportunidades y desafíos que pueden surgir en una empresa de pasta en el contexto actual del mercado español.

Otros objetivos importantes pero más específicos a considerar a la hora de desarrollar esta idea de negocio son:

- Analizar el sector y conocer en profundidad el mercado al que nuestra empresa Capriccio, irá destinado.
- Identificar a nuestros competidores, entender las principales necesidades de nuestro público objetivo y diseñar un negocio que pueda adaptarse a ellas desarrollando una propuesta de valor que destaque y se distinga de la competencia.
- Evaluar todos los factores tanto internos como externos que afectan a nuestro negocio.
- Establecer los procesos necesarios y el personal requerido para poder realizar las operaciones necesarias.
- Diseñar la imagen de la marca y desarrollar posibles ideas de marketing para dar visibilidad a la marca, aprovechando plataformas digitales.
- Crear un hipotético plan financiero, estableciendo posibles precios y haciendo las proyecciones financieras de los próximos años.

### **1.3 Metodología**

Con el fin de alcanzar los objetivos descritos en el apartado anterior, hemos seguido la metodología siguiente.

En primer lugar, he de mencionar que para la creación y el desarrollo de esta idea de negocio, hemos participado en el concurso de Comillas Emprende. Este nos ha facilitado el acceso a la plataforma de Elevatorfy, la cual nos ha ayudado a progresar con la idea debido a la realización de tareas que hemos podido realizar gracias a sus videos explicativos. También hemos tenido la oportunidad, gracias a las sesiones de “speed dating”, de hablar de nuestra idea con mentores y, a cambio, recibir opiniones y consejos.

Para empezar a conocer el sector y el mercado al que nos íbamos a enfrentar hicimos uso de un estudio realizado por KPMG sobre la restauración en 2023. Además, realizamos una búsqueda en Internet haciendo un uso adecuado de las distintas fuentes de información, para conocer los posibles competidores directos e indirectos de Capriccio. En cuanto a los clientes, después de pensar quien iba a ser nuestro público objetivo, decidimos mandar una encuesta para obtener una respuesta directa por su parte y ver si el perfil de consumidores que habíamos definido como nuestro público estaría dispuesto a comprar en nuestro negocio.

Por otra parte, el análisis estratégico es un proceso que se lleva a cabo para definir los aspectos externos e internos que afectan a la empresa y con el fin de identificar las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades. Este análisis nos permite entender mejor la posición de la empresa dentro de su entorno competitivo, en este caso, el sector de la comida rápida. (Ventura, 2008). Para ello, hemos utilizado como herramientas el análisis PESTEL, seguido de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis DAFO. Y para establecer nuestra propuesta de valor, hemos utilizado un Business Model Canvas.

Por último, todo lo que concierne al plan operativo y financiero lo realizamos a partir de búsqueda e investigación. Tanto para definir la localización del local como su distribución e incluso la estrategia de marketing, buscamos zonas muy concurridas y comparamos con otros negocios similares. En lo que respecta al plan financiero, en primer lugar, nos comunicamos con Alfredo's, una empresa competidora, que nos proporcionó información sobre el número de platos de pasta que venden al día. A partir de esta información, pudimos estimar nuestras proyecciones de ventas diarias. Luego, procedimos a definir todos los gastos que conllevaría la operación del negocio, negociamos con proveedores, evaluamos opciones de alquiler de locales... Y con esta información, pudimos elaborar nuestra cuenta de pérdidas y ganancias, que es fundamental para nuestro plan financiero.

#### **1.4 Presentación de la empresa**

- Nombre comercial de la empresa: Capriccio
- Logotipo:

*Ilustración 1: Logotipo Capriccio*



*Fuente: Elaboración propia*



- Idea de negocio: Proporcionar un servicio especializado en la preparación de comida rápida de pasta, con una amplia variedad de sabores y opciones adaptadas a diversos gustos y preferencias alimentarias, incluyendo alternativas para personas veganas, vegetarianas, celiacas y otros requerimientos dietéticos específicos.
- Misión: Proporcionar opciones de comida asequibles y de preparación rápida, dirigidas a aquellos con tiempo limitado o sin el deseo de cocinar.
- Visión: Ser la empresa líder de comida rápida de pasta en España. Buscamos que sea reconocida por su calidad y precios inigualables. Más adelante, darnos a conocer y expandirnos por Europa y el mundo.
- Valores: Buscamos la eficiencia, la innovación, la satisfacción del cliente, transparencia y sobre todo la calidad del servicio.
- Fundadores: Pía Olazábal, Patricia Domecq, Fabiola Peña, Inés Hamparzoomian y Sofía Goizueta.

## **II. ANÁLISIS DEL SECTOR Y ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1 Identificación del sector**

¿Cómo funciona el sector de la comida rápida en España?

El sector de la restauración así como el de la comida rápida en España han experimentado cierto crecimiento estos últimos años, impulsados por la fuerte demanda de restaurantes económicos. De acuerdo con un estudio llevado a cabo por KPMG, el consumo en el sector de Foodservice en España ha aumentado tras la crisis por la pandemia Covid-19. “El mercado de Foodservice incluye el consumo de todos los alimentos y bebidas listos para consumir, independientemente del lugar de compra en el que hayan sido adquiridos.” (KPMG, 2023, p. 47).

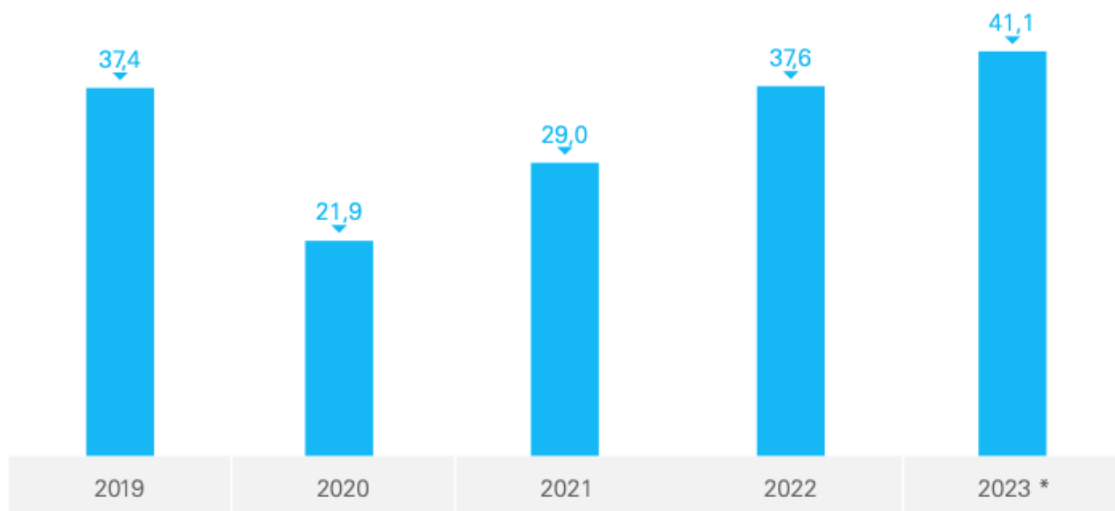
El total Foodservice está compuesto por la restauración comercial, el Retail y la restauración no comercial. Dentro de la restauración comercial encontramos los Quick Service Restaurant y Full Service Restaurant. Para este TFG nos vamos a centrar en los QS Restaurant, siglas de Quick Service Restaurant, en español restaurantes de comida rápida. Sin embargo, vamos a analizar en primer lugar la evolución del Foodservice en España para tener una visión más general, y a continuación veremos únicamente la evolución de los QS Restaurants.

En 2023, las compras en Foodservice alcanzan el 35,4% de cuota sobre el total del gasto realizado por los españoles en el sector de alimentación y bebidas. El incremento de cuota se debe a la recuperación en la facturación del sector de Foodservice en España, la cual en 2023 ha superado los niveles registrados en 2019 (KPMG, 2023, p. 7).

A continuación podemos observar un gráfico donde aparece reflejado el total de las ventas de Foodservice en España.

*Ilustración 2: Ventas total Foodservice en España ('000 Mio €)*

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



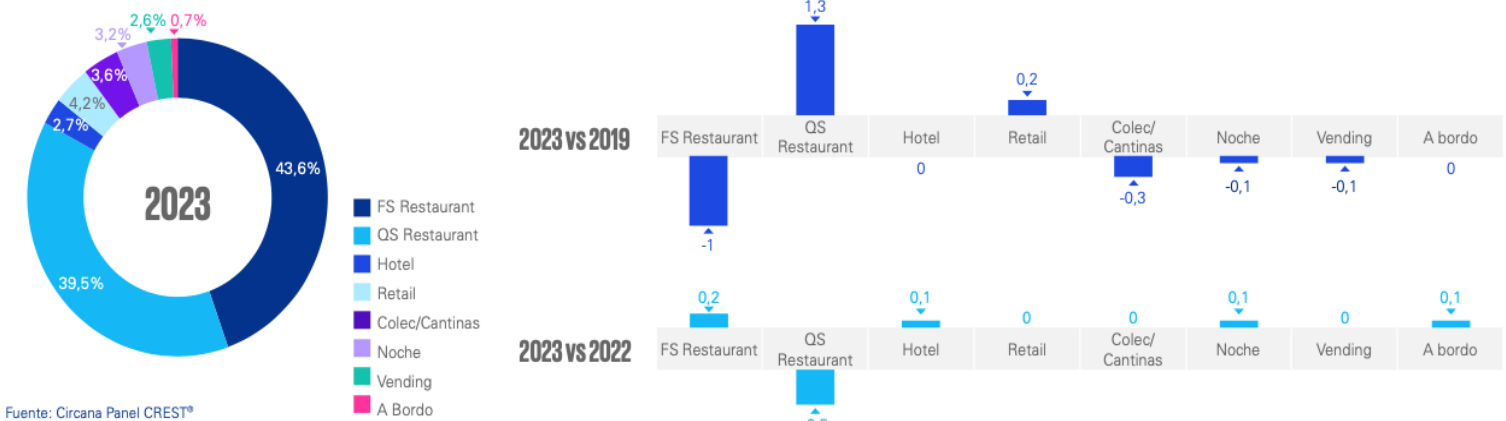
(\*) periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2023

*Fuente: KPMG, 2023, p. 8*

Por otra parte, ya centrándonos en los QS Restaurants, si comparamos la realidad de 2023 con lo que ocurría antes del Covid-19, en 2019, vemos que los restaurantes de comida rápida han ganado una gran cuota de mercado. Esto es debido a que han sabido adaptarse a los requerimientos y limitaciones vividos durante la pandemia.

*Ilustración 3: Cuota valor y diferencia puntos de cuota sobre total Foodservice*

**Cuota valor y diferencia puntos de cuota sobre total Foodservice**

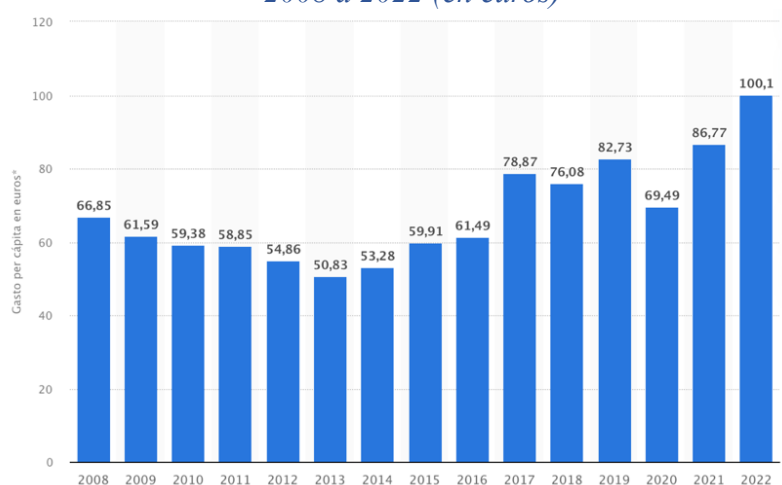


*Fuente: KPMG, 2023*

Podemos observar cómo dentro de un amplio sector como es el de Foodservice, los QS Restaurant ocupan una gran parte de su total. Si nos fijamos en lo que estos representan, podemos ver que su cuota de mercado en 2023 es de 39,5%, es 1,3 puntos superior a lo que era en 2019.

Además, los dos gráficos siguientes, nos permiten ver la evolución de los españoles a la hora de optar por la comida rápida. En este primer gráfico podemos observar el gasto por persona de comida rápida y para llevar en España entre 2008 y 2022 en euros. Desde 2014 se reflejó un crecimiento de forma gradual del gasto por persona en este tipo de comida hasta llegar a superar los 78 euros por persona en 2017 y hasta 100 euros en 2022.

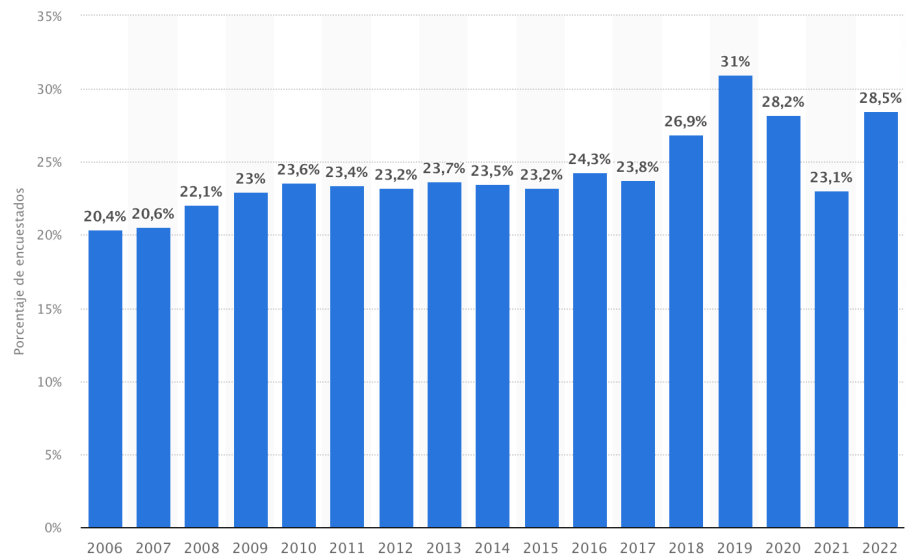
*Ilustración 4: Gasto per cápita en servicios de comida rápida y para llevar en España de 2008 a 2022 (en euros)*



*Fuente: Statista 2024*

En este otro gráfico podemos observar también cómo ha evolucionado la necesidad de los españoles de comer comida rápida.

*Ilustración 5: Evolución anual del porcentaje de habitantes que visitó establecimientos de comida rápida en España entre 2006 y 2022*



*Fuente: Statista 2024*

Gracias a los tres gráficos anteriores podemos observar cómo los QS Restaurant o restaurantes de comida rápida siguen un crecimiento progresivo en España, impulsados por diversos factores como el aumento del tiempo de ocio o la falta de tiempo para cocinar.

## **2.2 Competidores**

Para poder analizar los competidores de este mercado, es necesario distinguir entre los competidores directos e indirectos. Los competidores directos son aquellos que ofrecen los mismos productos y/o servicios y que pueden compartir características comerciales o financieras similares. Por otra parte, los competidores indirectos son aquellos que ofrecen productos distintos y que, a pesar de ello, satisfacen las mismas necesidades. (Cuofano, 2024).

Algunos competidores indirectos de Capriccio son Subway, Faborit o Aloha Poke. Subway es una cadena de restaurantes de comida rápida que nació en Estados Unidos en 1965. Es reconocida por su oferta de sándwiches personalizables. Por otra parte, Faborit, es otra cadena

de cafeterías y restaurantes, conocida por su enfoque en la elaboración de ensaladas personalizadas al gusto del consumidor. Esta marca nació en España a finales de los años 2000. En cuanto a Aloha poke, es una empresa que también nació en España en 2016, aunque inspirada en otras de Estados Unidos, esta ofrece *bowls* de Poke personalizables.

Con estos tres ejemplos, podemos observar cómo estas empresas son competidores indirectos de Capriccio. Al igual que Capriccio, todas tienen variedad de opciones personalizables, precios asequibles, utilizan ingredientes frescos y destacan el servicio take away. Sin embargo, cada una ofrece un tipo de comida diferente y operan a distinta escala, con tamaños y facturaciones muy diferentes. Aloha Poke cerró 2022 con 10 millones de euros en ventas en España (Fuente, 2023), mientras que Faborit facturó 19 millones ese año (Corbal, 2023). A su vez, Subway, únicamente teniendo en cuenta las ventas de España en 2019, cerró el año con 20 millones. (Osorio, 2019).

No obstante, "*Capriccio*" empezaría como una empresa de menor envergadura con la perspectiva de crecer y expandirse por España, a nivel europeo y mundial en el futuro. A diferencia de las opciones mencionadas anteriormente, nuestra propuesta se centra en la comida rápida de pasta, una idea aún no muy explorada a gran escala como pueden ser las hamburgueserías y pizzerías convencionales. Para identificar a nuestros competidores directos, es crucial analizar empresas de menor alcance, con presencia en Madrid, que compartan la misma visión de ofrecer locales especializados en la venta de pasta lista para consumir, diseñada al momento por el cliente y con la opción de llevarla caliente y recién preparada (take away). No es un negocio común en Madrid ya que no existen casi con este mismo concepto.

Nuestros competidores directos:

- Alfredo's: Negocio situado en el centro de Madrid, en la calle Princesa específicamente. Ofrecen cajas de pasta recién preparada y elegida por el consumidor lista en cinco minutos. Todos sus ingredientes son 100% naturales sin conservantes ni aditivos, y reciben diariamente la pasta realizada por sus obradores. Ofrecen sabores diseñados con ingredientes frescos y también modifican su carta ocasionalmente añadiendo nuevas pastas y salsas. Además cuentan con una buena relación calidad precio proporcionando platos de pasta desde 6,95 €.

- Pasta Balboa: También situado en Madrid, podemos encontrar este otro negocio que ofrece opciones de pasta artesanal con harinas alternativas compuestas por ingredientes como lentejas, guisantes, o garbanzos. Tienen su propio obrador y pasta bar, donde los clientes diseñan su plato con la pasta y salsa que elijan y pueden, o comer ahí mismo o llevarse su “caja” de pasta recién preparada. Ofrecen platos de pasta desde 8,5 €.
- Por último estos dos negocios: MY pasta Room y ¡TU! Pasta, ambos situados en Madrid, ofrecen platos de pasta personalizados y con diversas salsas para elegir. Cabe destacar que no comparten exactamente el mismo concepto puesto que son restaurantes para sentarse y no se centran en servir la pasta de manera inmediata. Sin embargo, tienen la opción de diseñar tu propio plato y con precios asequibles, lo que les coloca en la categoría de posibles competidores nuestros.

Aunque ya sea un mercado abordado nos damos cuenta de que puede haber más variedad de la que ya existe. Ver que la idea de “Capriccio” no tiene muchos competidores directos, justifica nuestra decisión de crear esta empresa.

### **2.3 Clientes**

Es necesario determinar cuál va a ser nuestro público objetivo es decir el grupo de personas que comparten características comunes y que son más propensas a estar interesadas en nuestro producto y servicio.

A partir de los siguientes tipos de segmentación (demográfica, psicográfica y de comportamiento) determinaremos el público objetivo que mejor se ajuste a nuestra oferta.

- Criterios demográficos: Sobre todo dirigido a personas de entre 18 y 30 años, generalmente este grupo de edad tiene un estilo de vida más activo, dispuesto a probar cosas distintas y con menos tiempo para cocinar. Son por lo general estudiantes y trabajadores pero también, iría destinado a turistas con poco tiempo que quieren una comida rápida y consistente. En cuanto a sus ingresos, a pesar de que la comida se venda a un precio económico, trabajadores con un sueldo elevado y poco tiempo pueden ser buenos consumidores de nuestros productos. El restaurante estaría ubicado en el centro de Madrid, una zona muy concurrida donde hay muchas oficinas cerca.

El nivel educativo de nuestros consumidores no suele ser un factor determinante; sin

embargo las personas con un nivel educativo más alto son más propensas a comprar opciones de comida más saludables.

- Criterios psicográficos: Los establecimientos de comida rápida como sería el nuestro de pasta, ofrecen rapidez, comodidad y conveniencia. Son los tres aspectos que más atraen a consumidores activos con poco tiempo.
- Criterios de comportamiento: Las personas que visitan los restaurantes de comida rápida suelen hacerlo con frecuencia, vidas ocupadas en busca de comidas consistentes, satisfactorias y sin necesidad de emplear tiempo en la preparación.

Entre cuatro compañeras y yo decidimos realizar una encuesta para poder identificar mejor nuestro público objetivo y dirigirnos especialmente a ellos. La hicimos también para comprender mejor las rutinas alimenticias de los consumidores así como su presupuesto a la hora de tener que comprarse comida para llevar. Hay que tener en cuenta que este cuestionario no es del todo representativo pues tenemos mayor alcance a estudiantes que a personas que están trabajando o turistas.

En la encuesta obtuvimos un total de 172 respuestas de las cuales 126 son de personas de entre 18 y 24 años, la mayoría estudiantes. El 74% de los participantes votó que estarían interesados, incluso muy interesados en un restaurante como Capriccio y el 85% votó que pagarían entre 5 y 15€ por nuestros platos. Asimismo, el 91% de los participantes de la encuesta comen pasta al menos una vez por semana y el 39% de dos a tres veces por semana. Con estos resultados vemos un mínimo reflejo de como estudiantes de alrededor de 20 años estarían dispuestos a consumir en nuestro negocio.

### **III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que fue creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan en 1968. Se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El

acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa (Santander Universidades, 2021).

### Análisis de los factores políticos

La inestabilidad política del actual gobierno de España, provocada por la falta de una mayoría clara, hace que la vida parlamentaria esté basada en pactos. Estos acuerdos, que a menudo implican concesiones, causan diferencias entre las distintas comunidades autónomas del país. Esto tiene dos efectos fundamentales: en primer lugar la falta de seguridad jurídica que puede resultar en la promulgación de leyes desfavorables para nuevas empresas. En segundo lugar, el coste de este sistema suele recaer en el aumento de impuestos, lo que puede agravar la carga fiscal.

Por otra parte, debemos tener en cuenta sobre todo las actitudes políticas del gobierno nacional frente a las PYMES, que es como se categorizaría nuestra empresa.

La política de apoyo a las PYME del gobierno se ha materializado en planes como el Plan de Fomento Empresarial (2006) y el Plan de Estímulo Económico y Apoyo al Emprendedor (2013). Estos planes tenían como objetivo impulsar el crecimiento y la creación de empleo a través de medidas que incluían apoyos fiscales, iniciativas para mejorar la competitividad y el acceso a la financiación. Estas medidas se han implementado mediante la aprobación de leyes y acciones sectoriales específicas por parte de los distintos departamentos ministeriales.

Se aprobaron dos leyes clave: la Ley 11/2013, de 26 de julio, que ofrece apoyo al emprendedor y estimula el crecimiento y la creación de empleo, y la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, que respalda a los emprendedores y su internacionalización. En el ámbito de la Administración General del Estado, la Secretaría General de Industria y de la PYME (SGIPYME) es responsable de la política gubernamental para las PYMES, abordando acciones en varios ámbitos: el estímulo a la actividad emprendedora para impulsar y facilitar la creación de empresas, en el ámbito de la competitividad con la mejora de acceso de la PYME a la I+D+I y por último, para mejorar el acceso a la financiación de la PYME (SGIPYME, 2019).



## Análisis Socioeconómico

Según el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de paro en España en 2023 ha sido de 12,23%, una cifra inferior a la media de los años anteriores. A pesar de ello y con el objetivo de seguir frenando las cifras de desempleo, hay varios incentivos puestos en marcha que benefician las nuevas iniciativas empresariales (INE, 2024).

Según el servicio público de empleo estatal, en España destacan por su importancia cualitativa y cuantitativa las pymes y los autónomos. Hay estudios hechos por el Colegio de Economistas de Madrid que demuestran que este tipo de empresas y los emprendedores son uno de los principales motores para dinamizar la economía española, debido a su capacidad de generar empleo y su potencial de creación de valor.

*Ilustración 6: PYMES. Motor económico de España.*



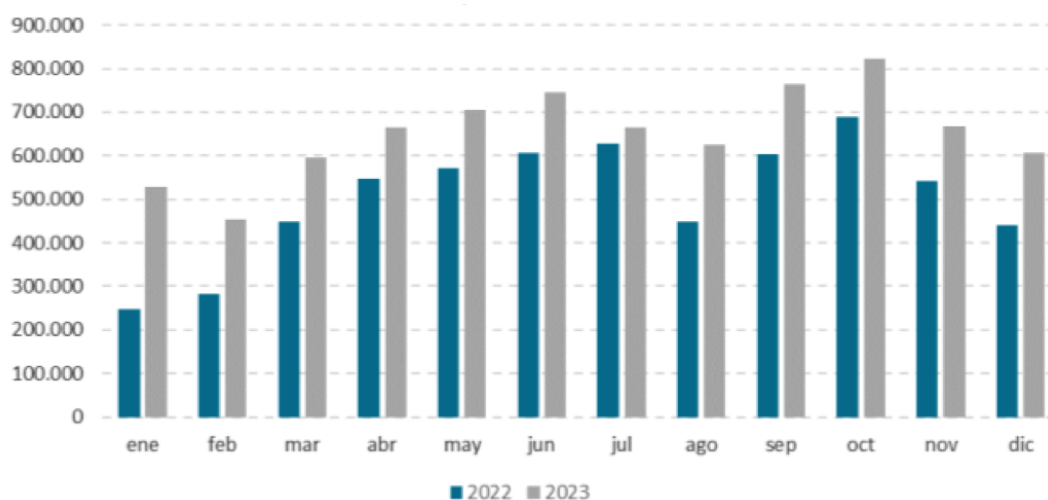
**Representan el 99,8% del tejido empresarial español**

*Fuente: CEMAD, 2018*

Estas empresas son responsables del 53,3% de las importaciones y del 51,1% de las exportaciones que se realizan en España.

Asimismo, el incremento del turismo en España ha supuesto en 2022, un aumento de 3,9 puntos más que en 2021, representando un 11,6% del PIB. La actividad turística alcanzó los 155.946 millones de euros en 2022. (INE, 2023). Para ser más específicos, en la Comunidad de Madrid, en el año 2023, hubo un total de 7.841.055 turistas internacionales, lo que supuso un crecimiento de 29,6% respecto al año anterior (Comunidad de Madrid, 2023).

*Ilustración 7: Número de turistas internacionales con destino principal Comunidad de Madrid por mes*



*Fuente: Comunidad de Madrid, 2023*

Por otra parte, la tasa de variación anual del IPC del mes de diciembre de 2023 se situó en el 3,1%, una décima por debajo de la registrada en noviembre (INE, 2024). Este aumento de los precios se debe a varios factores como pueden ser la guerra de Ucrania que ha provocado un aumento de los precios de la energía y de los alimentos y por tanto la subida de los costes de producción, además de la recuperación económica tras la pandemia de COVID 19.

En cuanto a la inflación, la relación entre esta y el sector de la restauración es habitualmente desfavorable. La elevación del costo de vida impacta significativamente en industrias como el turismo y la restauración, siendo estas de las primeras en sentir sus efectos. En realidad, cualquier coyuntura económica adversa tiene un impacto inicial en nuestro sector. Un claro ejemplo de esto se evidencia en los datos de los años 2021 y 2022, donde una crisis sanitaria generó un notable deterioro en establecimientos como bares, restaurantes y cafeterías. Este fenómeno repercute de manera negativa en el poder de compra de los consumidores, ya que con la misma cantidad de dinero pueden adquirir menos bienes. Además, ejerce un impacto en las inversiones, ya que los empresarios muestran mayor reticencia a gastar dinero en un entorno de inflación.

Además, estamos inmersos en una sociedad donde la comida rápida a menudo se percibe como poco saludable, simplemente debido a su rápida preparación, lo que puede considerarse perjudicial para la salud. Sin embargo, es posible, junto con las ayudas del Estado para apoyar

la iniciativa emprendedora, crear un nuevo negocio de comida rápida de pasta que sea saludable y con gran variedad de sabores.

El marco regulatorio e institucional en el que se desenvuelven las actividades empresariales resulta de esencial importancia para impulsar ganancias de productividad y optimizar los recursos. Por ello, las administraciones públicas en España potencian y facilitan la iniciativa empresarial especialmente en la coyuntura económica actual. Es necesario el establecimiento de un entorno que promueva la cultura emprendedora, así como la creación y desarrollo de proyectos empresariales generadores de empleo y de valor añadido.

Las principales medidas vigentes en España para el apoyo a la iniciativa emprendedora, el desarrollo empresarial y la creación de empleo son las siguientes (SEPE, 2024):

- Reducciones y bonificaciones a la Seguridad Social aplicables a los trabajadores por cuenta propia según lo establecido en la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Empleado Autónomo modificada por el Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia o autónomos y se mejora la protección por cese de actividad y por el Real Decreto-ley 14/2022, de 1 de agosto, de medidas de sostenibilidad económica en el ámbito del transporte, en materia de becas y ayudas al estudio, así como de medidas de ahorro, eficiencia energética y de reducción de la dependencia energética del gas natural.
- Bonificación a trabajadores por cuenta propia o autónomos por conciliación de la vida profesional y familiar vinculada a contratación. Se modifica el artículo 30 a la Ley 20/2007, para bonificar a trabajadores por cuenta propia o autónomos por conciliación de la vida profesional y familiar vinculada a la contratación. Los trabajadores por cuenta propia o autónomos tendrán derecho, por un plazo de hasta doce meses, a una bonificación del 100 por cien de la cuota de autónomos por contingencias comunes.
- Ayudas ICO. El ICO ofrece un catálogo de líneas de mediación disponibles para financiar tanto proyectos de inversión como necesidades de liquidez de autónomos y empresas.

Aparte hay más ayudas disponibles dependiendo de cada comunidad autónoma. En Madrid específicamente las ayudas destacadas son, la tarifa cero para autónomos y las ayudas para la

implantación del teletrabajo en las empresas. También en Madrid existen otras ayudas como las del empleo de autónomos y microempresas o las ayudas a autónomos, emprendedores y entidades de la economía social.

### Análisis de los factores tecnológicos

En España, el sector de la comida rápida se ve influenciado por varios aspectos tecnológicos que afectan tanto a la preparación de esta como a la experiencia del propio cliente. Tanto las aplicaciones móviles como las plataformas online están siendo muy efectivas para el sector de la comida rápida. A la hora de hacer un pedido, es una manera rápida y eficaz de pedir comida sin tener que desplazarse, lo que ofrece una experiencia más rápida y conveniente para el cliente. Además también facilita el momento del pago. También las plataformas digitales y redes sociales permiten llegar a un público más amplio conectando así con una mayor audiencia. Según datos de la macroencuesta Statista Global Consumer Survey, en 2021 el 50% de la población online española afirma usar estos servicios. La compañía líder en este mercado es Telepizza, proveedor que afirman utilizar un 49% de las personas que han pedido comida a domicilio por Internet en los últimos doce meses. Además de Telepizza está Just Eat, el cual su porcentaje de uso fue del 48%, seguido de Glovo con el 42%, y por último Domino's con el 34% y Uber Eats con 25%. Es importante destacar que tanto Telepizza como Domino's reparten a domicilio únicamente sus productos, a diferencia de las otras empresas de reparto que ofrecen productos de establecimientos variados.

Por otra parte existen las tecnologías de puntos de venta también llamado POS y estos sistemas permiten a los restaurantes gestionar de manera más eficiente sus transacciones y su inventario, lo que permite mejorar la eficiencia operativa y toma de decisiones.

### Análisis de los factores ecológicos

Una nueva empresa como es un restaurante de comida rápida de pasta puede tener varios aspectos que influyan enormemente en el impacto medioambiental, estos son; los envoltorios de un solo uso y el desperdicio de comida.

Debido al aumento de la preocupación por el medio ambiente se ha instaurado en España un nuevo impuesto con el fin de prevenir la creación de plásticos de un solo uso y fomentar la

circulación de este material (Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular). Esto hace que empresas como Capriccio se vean obligados a utilizar envoltorios reutilizables.

Por otra parte, la gestión de residuos también afecta mucho a los establecimientos de comida rápida. Dado que nuestra pasta se elabora con ingredientes frescos, es fundamental mantener el control del inventario para evitar el exceso de residuos alimentarios. La generación de residuos como envases de plástico o restos de comida pueden influir de forma negativa al medio ambiente, por lo que poner en marcha prácticas de reciclaje o de reducción puede disminuir este impacto. Como solución a la comida que no se ha vendido en el día y que tiene riesgo de ponerse mala al día siguiente, existe una aplicación móvil llamada 2good2go en la que los establecimientos pueden optimizar y rentabilizar el excedente de comida que no se ha vendido con un sistema de gestión que permite su redistribución. Funciona de tal modo que si no se ha vendido toda la comida se puede vender a través de la aplicación a un precio más barato,

### Análisis de los factores legales

Vamos a analizar cuáles son las políticas o legislaciones que afectan al establecimiento de nuestro negocio.

Para analizar las políticas o legislación que afectan al negocio de comida rápida en España debemos tener en cuenta el Real Decreto 1021/2022, de 13 de diciembre, por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos de comercio al por menor.

En primer lugar tener en cuenta que las normativas que afectan a nuestro negocio son las normativas de seguridad alimentaria y laborales, además de otras normativas fiscales o las licencias y permisos.

Las normativas de seguridad alimentaria que afectan a una empresa de restauración en España incluyen el Reglamento 852/2004 y el Reglamento 853/2004, los cuales se refieren a la higiene de los productos alimenticios (BOE, 2024). Cumplir con estas normativas es fundamental para asegurar la calidad de los alimentos, evitar intoxicaciones alimenticias y mantener niveles elevados de higiene durante la preparación.

Las normativas laborales se deben cumplir por todas las empresas y estas incluyen la regulación de contratos laborales, en los que se cumple la normativa vigente en cuanto a salario, condiciones etc., la seguridad y salud en el trabajo, las normas específicas del sector de la restauración etc. (KPMG, 2018)

Por último, la normativa local relativa a negocios a la calle incluye los permisos y licencias necesarios para poder abrir y mantener legalmente el restaurante, los horarios de funcionamiento y las normas de construcción y seguridad que incluyen requisitos como la instalación de salidas de humo, sistemas de extinción de incendios o acceso para personas con discapacidad.

### **3.2 Análisis PORTER**

El concepto de las 5 fuerzas de PORTER es un modelo estratégico que fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, un economista y profesor de Harvard. Este modelo analiza el entorno competitivo de una industria y evalúa las fuerzas que afectan la rentabilidad de la empresa en esa industria, en este caso la de comida rápida.

Son cinco las fuerzas que componen este modelo y son las siguientes:

#### **1. Rivalidad entre competidores existentes: Media**

La intensidad de la rivalidad es un factor determinante que impacta en la rentabilidad y sostenibilidad de un nuevo negocio de comida rápida de pasta. Según citan los autores Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2020), “Las cinco fuerzas competitivas son las mismas para todas las empresas situadas en el mismo entorno competitivo, por lo que todas ellas tienen teóricamente las mismas oportunidades de rentabilidad. Sin embargo, se observa en realidad como empresas situadas en una misma industria, obtienen niveles de rentabilidad muy diferentes.” (Guerras & Navas, 2020).

El sector de comida rápida presenta un nivel muy elevado de competidores en España. No obstante, resulta poco realista esperar que una nueva empresa, aunque sea del ámbito de comida rápida, pueda rivalizar en la misma magnitud que marcas consolidadas como McDonald's o

Subway, que cuentan con más de 60 años de experiencia en el mercado y tienen presencia en más de 100 países.

La competencia de “Capriccio” está formada por todos aquellos restaurantes del mercado español de comida rápida de pasta, que tengan la opción de crear la pasta al gusto del consumidor y que priorizan la opción de “take away”. Podemos considerar que esta empresa no tiene una competencia intensa debido a que no se conocen en España muchos negocios con el mismo concepto.

## **2. Amenaza de los nuevos competidores: Alta**

El concepto de negocio mencionado anteriormente no es muy reconocido en España, al menos no hay ninguna marca destacada que se distinga por ofrecer pasta personalizada, de manera similar a cómo Telepizza lo hace con sus pizzas o Burger King con sus hamburguesas por ejemplo. Esto puede suponer tanto una ventaja como un inconveniente. Por una parte es algo bueno ya que ofrecemos un producto diferenciado en un sector que está muy explotado pero a su vez puede suponer un desafío puesto que existen varios locales con marcas muy reconocidas como las franquicias que hace que mantengan una clientela muy significativa y una lealtad considerable. Es cierto que ofrecer un producto distinto en ese mercado puede llevar a que mucha gente pruebe esta nueva opción y experiencia.

La amenaza proviene sobre todo de otros países donde este tipo de restaurantes son más conocidos, como en Italia, y cada vez se están expandiendo más hacia España, lo que resulta en la entrada de nuevos competidores en el mercado.

## **3. Poder de negociación de los clientes: Alto**

Capriccio es una empresa que busca distinguirse de sus competidores lo máximo posible. Ofrece un concepto innovador en cuanto a restaurantes de comida rápida de pasta, sin embargo esta es una comida muy común que la mayoría de los restaurantes ofrecen. Nuestra idea es crear pasta y salsas que se diferencien por sus sabores para obtener el mejor feedback posible de nuestros consumidores, que se sientan lo más inclinados posible hacia la marca y ganarnos su lealtad.

En el sector de la comida rápida, los consumidores tienen una gran variedad de opciones entre las que elegir, estos tienen la facilidad de cambiar a otro restaurante si no están satisfechos con el precio, la calidad del servicio o de la comida.

La sensibilidad de los precios es un factor que influye en el poder de negociación de los clientes y, la comparación con otros restaurantes similares es muy fácil por lo que hay que mantener unos precios competitivos si queremos que el cliente elija la opción de Capriccio.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores: Bajo**

La variedad de proveedores que ofrecen materia prima prácticamente idéntica es considerablemente amplia. Hay que tener en cuenta diversos factores a la hora de elegir los proveedores pues no solo el precio es importante si queremos ofrecer productos de calidad. Hay que tener en cuenta que ofrezcan ingredientes de calidad, hechos de la forma más sostenible posible y que tengan una procedencia transparente.

La situación es que existen numerosos proveedores que cumplan estas características. Por lo tanto, si alguno incrementa significativamente sus precios o realiza cambios en sus políticas, es factible cambiar de proveedor. Ellos podrían intentar negociar, sin embargo, si no estamos satisfechos con lo que ellos nos ofrecen, se puede cambiar fácilmente por lo que, su poder de negociación es más bien bajo.

#### **5. Amenaza de productos sustitutos: Alta**

La amenaza de productos sustitutos es muy elevada. Hay una gran variedad de opciones muy parecidas por las que los clientes pueden optar. La amenaza de productos sustitutos proviene de la existencia de alternativas que pueden satisfacer de manera similar las necesidades de los clientes y en este caso contamos no solo con todos aquellos restaurantes que ofrecen pasta u otro tipo de comida rápida, sino también con todos los supermercados que facilitan cajas de pasta ya preparadas y las cuales solo hace falta calentar.

Por este motivo son todos los detalles diferenciadores como la rapidez a la que se prepare la pasta, los sabores únicos, la calidad del producto, la transparencia de ingredientes, el trato al cliente o nuestra campaña de marketing lo que va a hacer que nuestra empresa destaque entre tantas otras.



### 3.3 Business Model Canvas

El Business Model Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder (Business Model Generation, 2009) es un modelo muy visual en el que se pueden ordenar las ideas a la hora de definir un modelo de negocio. Se trata de un modelo ideal para identificar y diseñar modelos innovadores con el propósito de generar valor para los clientes. Este método implica la definición de modelos de negocio novedosos a través de cuatro áreas fundamentales (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) las cuales se desglosan en nueve apartados.

*Ilustración 8: Business Model Canvas Capriccio*

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proveedores de ingredientes</li> <li>-Distribuidores de comida</li> <li>-Proveedores de envases y utensilios</li> <li>-Creadores de contenido digital</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparación de pasta y sus salsas</li> <li>-Gestión de pedidos y entregas</li> <li>-Estrategias de marketing</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ubicación</li> <li>-Personal de cocina y servicio al cliente</li> <li>-Plataformas tecnológicas para pedidos y pagos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pasta fresca preparada rápidamente</li> <li>-Variedad de pasta y salsas</li> <li>-Precios</li> <li>-Servicio para llevar y de entrega a domicilio</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención al cliente online y en el restaurante</li> <li>-Sistemas de fidelización</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Restaurante</li> <li>-Redes sociales</li> <li>-Plataformas de distribución</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudiantes</li> <li>-Trabajadores con poco tiempo</li> <li>-Turistas</li> <li>-Personas buscando opciones rápidas y variadas</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costes de materia prima (ingredientes)</li> <li>-Costes de personal</li> <li>-Alquiler del local y equipos</li> <li>-Costes de marketing</li> </ul>		<p><b>Líneas de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresos directos de la venta de pasta</li> <li>-Ingresos adicionales de ofertas especiales</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración propia*

El Business Model Canvas se organiza en cuatro áreas fundamentales, y vamos a desglosarlo considerando estos cuatro grupos. En primer lugar, examinaremos la propuesta de valor, donde nos preguntamos: ¿Qué estamos ofreciendo? En segundo lugar, abordaremos la infraestructura de la empresa, que incluye socios, actividades y recursos clave, cuestionándonos así: ¿Cómo lo ofrecemos? El tercer aspecto es el grupo de clientes, compuesto por relaciones con los clientes, distintos segmentos de clientes y canales de distribución y comunicación. En esta sección, nos planteamos: ¿A quién dirigimos nuestra oferta? Finalmente, el cuarto y último apartado es la viabilidad económica, dividida en la estructura de costes y las líneas de ingresos, donde la pregunta clave es: ¿A qué precio ofrecemos nuestros productos?

### **1. Propuesta de valor de Capriccio ¿qué es lo que ofrecemos?**

Ofrecemos a nuestros clientes una experiencia gastronómica única, caracterizada sobre todo por los sabores, la rapidez y la practicidad de nuestra amplia variedad de salsas y pastas frescas, todo a un precio muy asequible. En Capriccio, cada plato se prepara al instante utilizando ingredientes de alta calidad y técnicas auténticas, garantizando sabores únicos. Mas allá de la rapidez en el servicio, ofrecemos opciones personalizadas que se adaptan a los gustos de cada cliente, desde la elección de la pasta hasta las combinaciones de salsas. Nuestra propuesta de valor se centra en la calidad, la frescura, la comodidad, y la accesibilidad financiera, permitiendo a nuestros clientes disfrutar de sus platos de pasta donde ellos deseen, sin comprometer el sabor ni la calidad.

Buscamos establecer la identidad de Capriccio como un restaurante físico, resaltando especialmente la practicidad de nuestro servicio de take-away. Al mismo tiempo, nos comprometemos a proporcionar la máxima comodidad, ajustándonos a las tendencias contemporáneas y satisfaciendo las demandas de nuestros clientes. Con este propósito, nos esforzamos por estar disponibles en diversas plataformas de entrega, como Glovo y UberEats. Esto garantizará la flexibilidad de nuestros clientes, permitiéndoles disfrutar de nuestra pasta en el lugar que quieran.

### **2. Infraestructura de la empresa ¿cómo lo ofrecemos?**

La esencia fundamental de nuestra empresa reside en la preparación artesanal de pasta y la flexibilidad de los clientes de elegir y combinar los sabores de pasta, salsas y toppings como

ellos deseen. Nuestra oferta abarcará 3 tipos de pasta diferentes, incluyendo farfalle o lazos, macarrones y espaguetis. Para satisfacer las diversas necesidades dietéticas, nos comprometemos a ofrecer opciones inclusivas. Aquellos que sigan una dieta más estricta o simplemente una sin gluten, encontrarán alternativas adecuadas, como la pasta integral o también una opción elaborada a partir de masa de garbanzos.

En cuanto a las salsas, presentaremos una variedad de opciones, todas ellas combinables con los toppings seleccionados por el cliente. Entre las salsas disponibles se encuentran la carbonara, tomate, pesto, trufa y setas, 4 quesos, aceite, y vinagre. Además, como toppings ofreceremos chorizo, bacon, carne picada, pollo, champiñones, trufa, mozzarella, parmesano, atún, cebolla y tomate. Este enfoque permite a nuestros clientes crear distintas combinaciones y adaptar cada plato a sus preferencias.

El cliente tendrá la opción de o bien ir al local y seleccionar su combinación favorita al instante o bien pedirlo online a través de la aplicación Glovo o UberEats, desde la que también podrá hacer su propia elección de salsa y toppings. Esta última opción tardará en llegar a su destino dependiendo de la demanda en ese momento y de la distancia que haya entre nuestro local y el punto de entrega que haya seleccionado el cliente.

Además la campaña de marketing que lanzaremos será fundamental para llamar la atención de los clientes. Se hará a través de redes sociales para que le llegue lo máximo posible a nuestro público objetivo y el rol de los creadores de contenido con miles de seguidores será indispensable para hacérselo llegar a toda la gente que queremos.

La ubicación del primer local de Capriccio es un factor determinante para atraer un mayor número de clientes. Una ubicación estratégica facilita el acceso a los clientes ya que si el local está ubicado en una zona de alto tránsito o cercano a áreas residenciales y comerciales es más probable que atraiga a personas que buscan una comida rápida sin tener que desviarse demasiado de su ruta diaria. Además estas zonas suelen disponer de una buena comunicación en transporte público lo que facilita su acceso.

En cuanto al personal, será necesario arrancar el negocio con un mínimo de 5 trabajadores. Un gerente que será la persona responsable del negocio y bajo la que quedará la responsabilidad

del resto de trabajadores. Estos son: un jefe de cocina, un cocinero, un responsable de barra y un camarero que también se ocupará de la barra.

### **3. Relación con los clientes ¿a quién le ofrecemos nuestros productos?**

Los productos que nosotros ofrecemos pueden ser objeto de compra para todo el mundo, sin embargo, nuestro público objetivo está más enfocado a estudiantes, trabajadores, turistas o gente con poco tiempo buscando opciones variadas y rápidas de buena calidad.

Para poder establecer cierta relación con nuestros clientes dispondremos de un servicio de atención al cliente tanto en el restaurante como online o por teléfono si nuestros clientes lo desean. Además vamos a implementar un sistema de fidelización que puede ser crucial para mantener y aumentar nuestra base de clientes. Algunas ideas que tenemos que pondríamos en marcha una vez que el negocio empezase a funcionar son: programas de puntos con recompensa y ofertas para clientes. Emitiríamos un programa de puntos en el que los clientes acumulan puntos con cada compra y pueden canjearlos por descuentos o productos gratuitos. Haríamos ofertas exclusivas para los clientes habituales ofreciendo algún descuento ocasionalmente.

Nuestros principales canales de comunicación y distribución para llegar a nuestro público objetivo y que nos reconozca el mayor número de gente posible son fundamentales para establecer una presencia sólida en el mercado. El restaurante en sí va a ser nuestro canal más importante, pues es ahí donde los clientes van a vivir la experiencia directa y van a experimentar la comida y el servicio de primera mano. Las redes sociales también nos van a servir como herramienta importante a través de las cuales haremos campañas de marketing para promocionar el restaurante y generar conciencia de marca. Como ya he mencionado, los creadores de contenido digital desarrollarán un gran papel a la hora de dar a conocer nuestro restaurante en las plataformas más conocidas actualmente como Instagram o TikTok. Por último las plataformas de distribución como UberEats o Glovo amplían el alcance del restaurante y no solo nos permiten que los clientes realicen pedidos en línea y reciban la comida directamente en su domicilio, sino que también permite aumentar las ventas sin el coste de crear nuestra propia infraestructura de entrega.

#### **4. Viabilidad económica ¿a qué precio ofrecemos nuestros productos?**

Este punto está dividido en dos apartados, la estructura de costes y la línea de ingresos. En cuanto a la línea de ingresos cabe mencionar que el principal ingreso será el de la venta de pasta, todo el beneficio que obtengamos y todos los gastos serán cubiertos en función de los platos de pasta que vendamos. Los costes más relevantes vendrán principalmente del alquiler del local, la compra de materias primas y los gastos de personal aunque también hay otros gastos más bajos a tener en cuenta como el material del local y los gastos en marketing. Esta información será especificada en el capítulo V - Plan financiero dónde haremos una cuenta de pérdidas y ganancias para ver de forma detallada el origen de los ingresos y los gastos.

### **3.4 Análisis DAFO**

El Análisis DAFO (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de estrategia empresarial para evaluar cómo se compara una organización con respecto a su competencia. La estrategia se atribuye históricamente a Albert Humphrey en la década de 1960, aunque esta atribución sigue siendo objeto de debate. No hay un creador universalmente aceptado. (Teoli, 2023).

La evaluación del mercado implica tanto el análisis de factores internos como de factores externos, siendo crucial comprender el macroentorno compartido por los actores del mismo sector. Nos referimos a las Amenazas y Oportunidades, aspectos que abordan cuestiones demográficas, económicas, medioambientales, tecnológicas, culturales, políticas y legales.

En cuanto al análisis del microentorno, proporciona una perspectiva interna de la empresa, destacando Debilidades y Fortalezas. Este análisis abarca aspectos internos de la empresa, como su filosofía, consideraciones legales, ubicación, líneas de productos y Recursos Humanos. Además, aborda aspectos relacionados con los públicos objetivos, la competencia, los proveedores, canales de distribución, intermediarios de marketing y grupos de interés. (Fuente, 2022).

La representación habitual de la matriz DAFO es en forma de cruz y cada cuadrante corresponde a una de las cuatro categorías del análisis: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

A continuación vemos la matriz DAFO de nuestra propuesta Capriccio:

*Ilustración 9: Análisis DAFO de Capriccio*

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera limitada</li> <li>• Falta de experiencia</li> <li>• Falta de reconocimiento de la marca</li> <li>• Dependencia de ingredientes frescos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación de precios al consumidor y Costes crecientes al productor</li> <li>• Elevado número de productos sustitutivos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de opciones en comida y forma de recogida</li> <li>• Servicio rápido, conveniente y de calidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva opción de comida rápida (originalidad)</li> <li>• Colaboraciones con plataformas de entrega a domicilio</li> <li>• Crecimiento de turismo y gentrificación del centro</li> <li>• Crecimiento del mercado de comida rápida</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

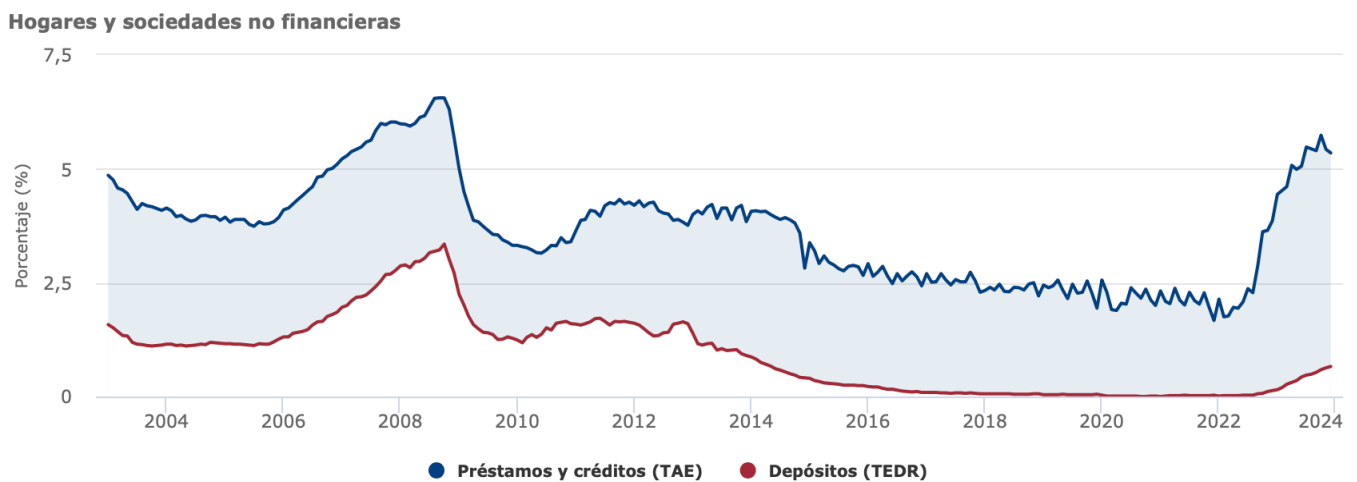
El análisis interno de una empresa, formado por las debilidades y las fortalezas se centra en examinar aspectos internos que influyen en la capacidad de la empresa, en este caso Capriccio, para alcanzar sus objetivos.

Las debilidades son aspectos internos de la empresa que limitan o representan deficiencias dentro de la entidad, las principales debilidades a las que Capriccio deberá hacer frente son:

- Capacidad financiera limitada: Una capacidad financiera limitada puede dificultar las inversiones en infraestructura, obligándonos a reducir la inversión en equipos de cocina modernos o en el local mismamente. También influye en la contratación del personal pues cuantos menos recursos financieros tengamos, menos tendremos para contratar por lo que puede resultar difícil retener a personal calificado o con experiencia. Esto también puede afectar la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Por otra parte una capacidad financiera limitada, puede obligar a la empresa a depender financieramente

de otras entidades y cuánto más altos estén los tipos de interés en España más puede aumentar los costes financieros en forma de intereses o comisiones, lo que puede afectar a la rentabilidad general de la empresa. A continuación observamos un gráfico del Banco de España en el que podemos ver el porcentaje del tipo de interés para préstamos y créditos en España. Nos muestra que a día 23 de diciembre de 2023, el porcentaje de tipo de interés para créditos en España está al 5,35%, lo que supone un coste elevado a la hora de pedir un crédito.

*Ilustración 10: Tipos sintéticos de interés de nuevas operaciones de las entidades de crédito y los establecimientos financieros de crédito*



FUENTE: Banco de España. Tipos de interés (TAE y TEDR) de nuevas operaciones

*Fuente: Banco de España, 2024*

- Falta de experiencia: La experiencia en cualquier sector es muy importante a la hora de emprender. El sector de la restauración requiere un mínimo de conocimientos básicos como la gestión de stock y de riesgos, los procedimientos para reducir al máximo los costes, las normativas y regulaciones para el cumplimiento legal... y no saber sobre ello en ocasiones puede suponer un problema ya que puede empeorar la rentabilidad. Hay más aspectos de la falta de experiencia que pueden representar una debilidad, entre ellos está el desconocimiento del mercado, ya que un emprendedor sin experiencia puede tener dificultades para comprender las tendencias del consumidor o la competencia existente, también la falta de experiencia en la gestión de un negocio puede suponer un desafío en la gestión financiera o la logística de suministros. Por último esta falta de experiencia también puede aumentar el riesgo de equivocación en la ejecución o la

planificación.

- Falta de reconocimiento de la marca: Este es otro aspecto importante que se suma a nuestras debilidades por las siguientes razones; puede generarnos más dificultad para atraer clientes mientras que marcas más conocidas lo tienen más fácil debido a su reputación. Por lo tanto y derivado de ello, la confianza con el cliente también nos va a costar más trabajo conseguirla. Finalmente la falta de reconocimiento de Capriccio en un mercado lleno de opciones puede dificultar que el negocio resalte entre la competencia.
- Dependencia de ingredientes frescos: Esto es una debilidad porque la gestión de stock va a resultar mucho más complicada. No es lo mismo comprar ingredientes y almacenarlos todo el mes, que tener que pedirlos cada 3 días aproximadamente para que no se deterioren en almacenaje. Un informe realizado por la organización de consumidores y usuarios (OCU, 12 marzo 2021) afirma que “una cuarta parte de las intoxicaciones alimentarias se deben a una inadecuada refrigeración, ya que los microorganismos patógenos se reproducen con gran rapidez si se encuentran a una temperatura templada” por tanto que los alimentos frescos no suelen durar más de 4 días en buenas condiciones. A continuación una tabla también proporcionada por la OCU en la que podemos ver la duración de algunos alimentos comunes almacenados en un frigorífico.



*Ilustración 11: Duración de algunos alimentos comunes frescos*

	<b>Frigorífico</b>
Filetes de ternera	2-4 días
Pollo o pavo	1-2 días
Carne picada	1-2 días
Salchichas frescas	1-2 días
Fiambre y embutidos	3-6 días
Yema o clara de huevo	2-4 días
Platos preparados	2-4 días
Salsas y caldo de carne	2-3 días
Sopas	2-4 días
Pescado blanco y azul	1-2 días
Leche fresca abierta	1-2 días

*Fuente: OCU, 2021*

Las fortalezas son aspectos internos positivos que la empresa posee y que la distinguen de la competencia. Las principales fortalezas de Capriccio son las siguientes:

- Variedad de opciones en la comida y en la recogida de esta: Partiendo de la base que la única comida que ofrecemos es pasta, un punto a favor de Capriccio es que ofrecemos una enorme variedad de opciones y sabores. Cada cliente puede personalizar y combinar sus platos de pasta como ellos deseen, es decir, que pueden elegir cualquier tipo de pasta y mezclarlo con cualquier salsa más añadirles todos los toppings que ellos quieran. Por otra parte, en cuanto a variedad de opciones, no nos referimos solo a la comida, sino que también la forma de recogida de su pedido. Pueden ir al restaurante y tomárselo ahí, pueden ir a recogerlo ellos y llevárselo o pueden directamente pedirlo a domicilio.
- Servicio rápido, conveniente y de calidad: El hecho de proporcionar un servicio rápido, conveniente y de calidad puede resultar en una gran fortaleza. Al estar ubicado en zonas concurridas por trabajadores o estudiantes que no tienen tiempo, les puede resultar muy conveniente encontrar un restaurante en el que puedan pedir comida de calidad que les

satisfaga y a un precio muy asequible. Además esta capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes que buscan comidas rápidas puede generar lealtad y más clientes potenciales.

Ahora pasamos a realizar el análisis externo de la empresa, este se centra en las oportunidades y amenazas y aquí tenemos que considerar todos los factores sobre los que la empresa no tiene control directo pero que pueden influir en su desarrollo.

En primer lugar las amenazas; pueden ser limitaciones o situaciones negativas externas que pueden impedir el desarrollo de la empresa.

- Inflación de precios al consumidor y costes crecientes al productor: La subida de costes en un país puede afectar notablemente al desarrollo de una empresa, cuanto más altos estén los costes más altos serán los precios a los que las empresas vendan sus productos. El sector de la restauración es uno de los sectores más vulnerables cuando los costes de la materia prima se incrementan y, es lo que ocurre actualmente en España, el precio del coste de materias primas está muy elevado. Un artículo realizado para un análisis sectorial de La Caixa afirma que, “El episodio inflacionista que está viviendo la economía española ha tenido su origen en un importante *shock* de costes. Si bien el foco se lo ha llevado el alza de precios de las materias primas energéticas y agrícolas, desde mediados del año 2021 un gran número de materias primas y bienes intermedios clave en multitud de procesos de producción también se han encarecido ostensiblemente.” (Álvarez & Ibañez, 2023)

Por otra parte, el aumento del coste de los alquileres en Madrid supone también una amenaza para nuestro negocio. Simplemente para locales comerciales que se actualicen con el IPC de febrero 2024, habrá que sumar el 2,8%, que es el valor de ese mes, a la renta. (Martínez, E. G., 2024).

- Elevado número de productos sustitutivos: Así como Capriccio ofrece una gran variedad de combinaciones de pasta, hay muchos otros restaurantes que ofrecen un abanico de posibilidades. Existen muchos restaurantes de comida rápida capaces de saciar las mismas necesidades a pesar de que no ofrezcan pasta. Empresas como McDonald's, KFC, Burguer King o Subway son también empresas de comida rápida mucho más

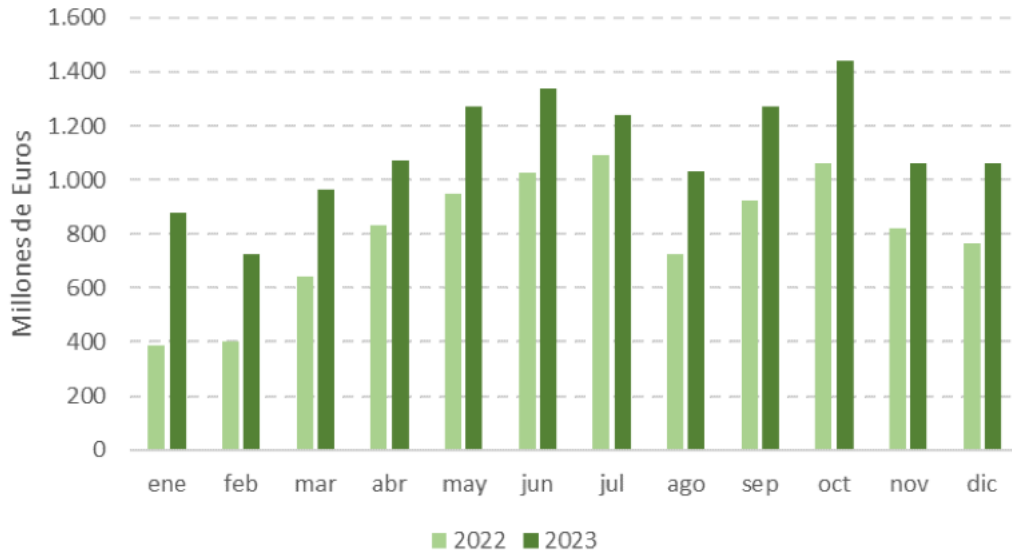
reconocidos a nivel mundial y con más experiencia. Además otras empresas de comida rápida más saludables como Honest Greens o Faborit pueden sustituir los productos que nosotros ofrecemos.

Las oportunidades son aspectos positivos externos a la empresa que pueden favorecer el desarrollo de esta.

- Nueva opción de comida rápida: Como ya hemos mencionado anteriormente, existen muchos negocios de comida rápida. Los más conocidos son famosos por vender hamburguesas, pollo, pizza, tacos y hasta sándwiches. Sin embargo, y a pesar de que sea una comida simple, no existe ningún negocio mundialmente conocido de comida rápida de pasta. Existen diversos restaurantes italianos o no, que venden solo pasta pero ninguno con el mismo concepto de comida rápida como sería un Subway o McDonald's por ejemplo. Estas circunstancias nos llevan a percibir la situación actual del mercado como una ventana de oportunidad para nuestro negocio, donde la originalidad juega un papel fundamental.
- Colaboraciones con plataformas de entrega a domicilio: En un entorno donde cada vez más las personas recurren a servicios de entrega a domicilio, tenemos que aprovechar estas plataformas para adaptar el negocio lo máximo posible a las tendencias del mercado. La colaboración con plataformas "delivery" o de entrega a domicilio presenta una oportunidad para Capriccio de ampliar su alcance, aumentar su visibilidad, ofrecer mayor comodidad a los clientes y adaptarse a las tendencias del mercado.
- Crecimiento de turismo y gentrificación del centro: El incremento de turistas puede resultar una gran oportunidad para nuestro negocio ya que cocinan poco y comen mucho fuera. Los consumidores en este caso turistas, buscan tener cada vez más opciones de comida, que sea rápida y sana. La pasta tiene una gran versatilidad ya que permite una gran variedad de opciones que también se adaptan a las tendencias de la industria alimenticia como ingredientes orgánicos u opciones más saludables. Un estudio realizado por la Comunidad de Madrid afirma que "En el año 2023 el gasto total de los turistas internacionales con destino principal la Comunidad de Madrid ascendió a 13.366.348.607 euros, lo que supuso un incremento del 30,3% (3.736.231.071 euros más) frente al año 2022" (Comunidad de Madrid, 2023). Podemos ver estos datos

reflejados en el siguiente gráfico.

*Ilustración 12: Gasto total de los turistas internacionales con destino principal la Comunidad de Madrid*



- Fuente: Comunidad de Madrid, 2023

El aumento del turismo y por ende, el gasto total de los turistas supone una oportunidad para nuestra empresa Capriccio.

- El crecimiento del mercado de comida rápida es otro factor que puede resultar una oportunidad para nuestro negocio. Los consumidores buscan tener cada vez más opciones de comida, que sea rápida, sana... La pasta tiene una gran versatilidad ya que permite una gran variedad de opciones que también se adaptan a las tendencias de la industria alimenticia como ingredientes orgánicos u opciones más saludables.

## **IV. PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1 Localización**

A la hora de definir la ubicación de nuestro restaurante, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos: presencia de la competencia, coste de alquiler de la zona, accesibilidad y visibilidad.

Tras haber realizado un estudio de las posibles zonas de Madrid en las que establecer nuestro local, decidimos que la zona de Orense era óptima para esto. Es una zona muy concurrida debido a todos los lugares de ocio que hay cerca. Hay numerosas oficinas y tiendas y está muy cerca de lugares turísticos en Madrid como es el estadio Santiago Bernabéu. Hay numerosos restaurantes por la zona por lo que hay presencia de posibles competidores, esto puede resultar tanto un desafío como una oportunidad. Además es una zona en la que el coste de alquiler no es de los más elevados y podríamos encontrar un local pequeño que se ajuste a nuestro presupuesto. En cuanto a la accesibilidad de la zona, es una buena oportunidad ya que hay varias líneas de transporte público que pasan por ahí.

## **4.2 Procesos y personal**

### **1. Personal**

Para el inicio de nuestro restaurante, planeamos comenzar con un equipo reducido de empleados. Dado que no anticipamos una demanda inicial muy alta, no consideramos necesario contratar una gran cantidad de personal. Además, tenemos la intención de minimizar los costes laborales para acelerar la rentabilidad de nuestro negocio en el menor tiempo posible.

Empezaremos con un total de 4 trabajadores además del CEO en el que cada uno desempeña una función fundamental.

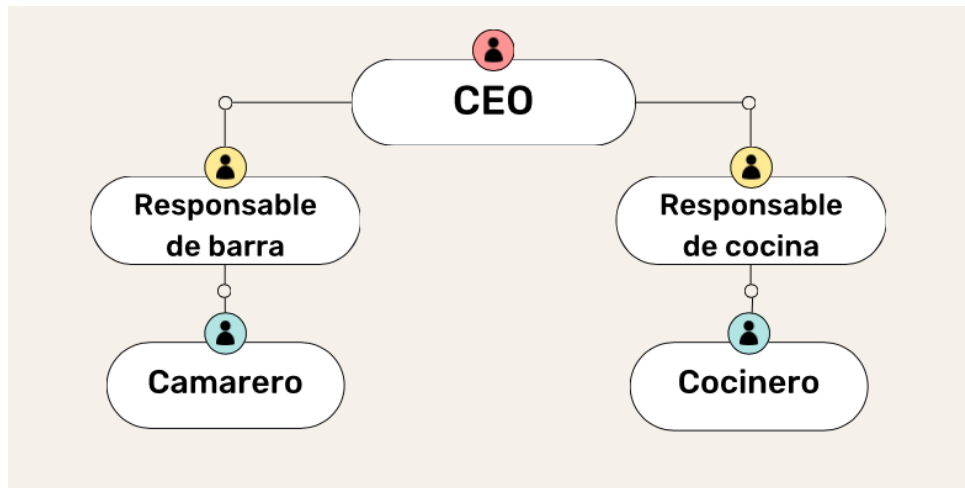
- El CEO: Es el líder y responsable general del negocio, bajo su cargo quedarían todos los empleados del restaurante. Es el encargado de establecer todos los objetivos, de tomar las decisiones importantes y de asegurarse que se cumplen los estándares de calidad y servicio. Tendrá que encargarse el de todos los trámites necesarios para la apertura del restaurante y de formar al personal para que conozcan los procedimientos, normas y valores de la empresa. Es necesario que tenga bajo control tanto el almacén como la caja para tener una buena gestión de la rotación de stock y asegurarse de que los ingresos se registran correctamente. Además tendrá que proponer campañas de marketing y supervisar el desempeño financiero del restaurante. En resumen, las cuatro funciones principales de un CEO son organizar, coordinar, controlar y planificar.
- El responsable de cocina: Es la persona encargada de supervisar el correcto

funcionamiento de la cocina y, en este caso, también debe colaborar con el cocinero en la preparación de las salsas para los pedidos. Su función principal se basa en controlar los tiempos de preparación, procurando reducirlos al mínimo, asegurar la calidad de los platos y la eficiencia del cocinero. Junto con el cocinero, debe tener siempre una cantidad de comida preparada en barra para garantizar que los clientes no se queden sin opciones disponibles. El plato como tal, se prepara en la barra, pues son los clientes quienes elegirán el tipo de pasta, la salsa y los toppings y los empleados de detrás de la barra los encargados de montar el plato en el momento. La gestión del inventario también adquiere especial relevancia en su labor, ya que es el jefe de cocina el responsable de comunicarle al CEO las necesidades de aprovisionamiento en función de la demanda. Debe tener experiencia previa en algún puesto similar.

- El cocinero: Está bajo la responsabilidad del responsable de cocina y tiene que ayudarlo a preparar los pedidos. Su función sería garantizar que los platos se preparen de manera correcta. Debe tener el carné de manipulador de alimentos y preferiblemente algo de experiencia en algún puesto similar. También debe asegurarse de la limpieza de la cocina a la hora de cerrar el local.
- El responsable de barra: La función desempeñada por el responsable de barra consiste en supervisar tanto la caja, como el número de pedidos para encargar lo necesario a cocina. Es el responsable directo del camarero y también debe ayudarlo con la preparación de pedidos, tanto en el restaurante como los encargos a domicilio. Bajo su responsabilidad está el mantenimiento de stock de las bebidas y postres, y la limpieza de la zona de barra y mesas para comer. El responsable de barra debe estar habituado con la resolución de conflictos y el trato al público pues es la persona que más estará cara al público junto con el camarero. El responsable de barra también debe tener un mínimo de experiencia en algún puesto parecido.
- El camarero: Está bajo la responsabilidad del encargado de barra y sus funciones son similares a las de este. Debe ayudar al responsable de barra con la ejecución de pedidos y también debe estar pendiente de la caja. Debe encargarse que tanto la zona de mesas como la barra esté siempre limpia y en buen estado. También es preferible que tenga experiencia previa en algún puesto parecido y que tenga buena apariencia y sepa tratar con los clientes.

Inicialmente, este será el número de empleados necesario para garantizar el buen funcionamiento de nuestro local. Conforme pase el tiempo y la demanda aumente, iremos contratando a un número adecuado de personas, acorde con el incremento de pedidos, con el fin de ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

*Ilustración 13: Organigrama del funcionamiento del primer local de Capriccio*



*Fuente: Elaboración propia*

## 2. Procesos

Todo negocio necesita seguir algunos procesos los cuales son necesarios para su buen funcionamiento. En el caso de un restaurante, implica las siguientes gestiones:

- **Gestión de inventario:** En este proceso es necesario tener un registro de todos los ingredientes que tenemos y que necesitamos teniendo en cuenta las fechas de caducidad. Este proceso es necesario realizarlo constantemente para evitar la falta de productos o por el contrario el exceso y desperdicio de comida. En el caso de Capriccio, recibiremos la pasta diariamente del obrador y se congelará la pasta fresca restante para evitar su desperdicio. Además, vamos a registrar nuestro negocio en una aplicación llamada 2good2go. Esta aplicación tiene como objetivo evitar el desperdicio de comida, funcionando de tal manera que los negocios de comida pueden vender a través de ella aquellos productos que no hayan vendido durante el día a un precio muy económico. Registrarse como negocio en esta aplicación es totalmente gratuito; simplemente se llevan una comisión por cada venta realizada. Este proceso estará bajo la

responsabilidad del jefe de cocina el cual deberá tener bajo control el inventario de todos los ingredientes que se utilicen para la elaboración de pasta y de todos los productos que ofrezcamos.

- Pedidos a Proveedores: Es necesario establecer una buena relación con los proveedores ya que van a ser los responsables de proporcionarnos la materia prima. Debemos, seleccionar un proveedor y firmar un contrato con ellos lo que implica la negociación de este para establecer precios etc.... El CEO será el encargado de establecer la relación con los proveedores, sin embargo, será el jefe de cocina el responsable de mantenerse en contacto con ellos para prevenir la posible falta de stock.
- Contratación de personal: Será el CEO el encargado de seleccionar a las personas que mejor convengan al puesto de trabajo. Habrá que hacer las entrevistas y, tras haber contratado al personal necesario, será necesario formarles y transmitirles toda la información necesaria. Además la supervisión del personal será fundamental para el buen funcionamiento del restaurante.
- Dirección de operaciones: Implica todos los procesos que deben ser realizados en el día a día. La limpieza, la preparación de comida, la apertura y cierre del local, el funcionamiento de la caja... En este caso, será el CEO el que establezca los horarios pero el jefe de barra el responsable de abrir y cerrar el local diariamente. También será el que dirija la limpieza del local y en cuanto a la preparación de comida se encargará el jefe de cocina.
- Control de calidad: Hay que asegurarse que todos los alimentos que ofrecemos cumplan los estándares de calidad. Para ello, será necesario que el jefe de cocina haga un control de la calidad y de la preparación de la comida.
- Gestión financiera: Es necesario tener en cuenta la facturación y control de pagos, la conciliación bancaria, la contabilidad, los gastos e ingresos para toda la gestión financiera. Además, es necesario hacer un seguimiento de todos los movimientos financieros que se realicen para tomar decisiones sobre la rentabilidad del negocio. El CEO será el responsable de la gestión financiera.
- Marketing: Es muy importante para promocionar y dar a conocer la marca, este proceso



implica la planificación y ejecución de procesos de marketing. Este proceso también se realizará bajo la responsabilidad del CEO, sin embargo, se trabajará con un experto externo a la compañía.

En cuanto a los horarios del local, se abrirá todos los días de doce y media del mediodía a once y media de la noche y siempre habrá mínimo 3 empleados en el local, esto dependerá de la demanda. En las horas punta, como pueden ser las de la comida y la cena, habrá 4 empleados. Y será en los momentos de menos demanda cuando el jefe de barra y de cocina podrán gestionar el resto de las funciones como la gestión de inventario.

### **4.3 Ideas de marketing**

Actualmente vivimos en una sociedad hiperconectada, donde la tecnología y sobre todo las redes sociales han cambiado la forma de interactuar con las marcas y la forma en la que consumimos los productos y servicios. El branding y el marketing digital son dos herramientas indispensables para cualquier empresa que busque destacar en este contexto, para impulsar la presencia de la marca y aumentar su visibilidad.

El branding es el proceso de crear una identidad sólida y distintiva para una empresa, producto o servicio. Es lo que diferencia a una marca de sus competidores y le permite conectar con su público objetivo. Por otra parte, el marketing reúne todas las estrategias que se realizan en el mundo digital para promocionar una marca como por ejemplo, la creación de contenido atractivo en redes sociales. (Ridge, B. V., 2023) La combinación de ambos es fundamental para destacar en el entorno digital, el branding ofrece la base para definir la identidad de la marca y el marketing digital ofrece las herramientas para dar a conocer la marca.

Para Capriccio, nuestra prioridad inicial será enfocarnos en el marketing digital, creando contenido de video original promocionando nuestras variedades de pasta. Contamos con hacer una suscripción premium mensual tanto en TikTok como Instagram, las redes sociales más utilizada, para maximizar la visibilidad de nuestros videos y alcanzar la mayor audiencia posible, mostrando constantemente nuestro logotipo y envases personalizados que vemos a continuación, para fortalecer el reconocimiento de la marca.

*Ilustración 14: Ejemplo de envases personalizados de Capriccio*



*Fuente: Elaboración propia*

La inspiración detrás del nombre "Capriccio" surgió inicialmente de la isla italiana de Capri, situada en el lado sur del golfo de Nápoles. Tras una reflexión, llegamos a la conclusión de que la palabra "Capriccio" se traduce al español como "capricho" y se pronuncia de la misma manera en italiano. Por lo tanto, nos pareció una buena opción, dado que la pasta es un plato típico de Italia. Además, un plato de pasta saludable y nutritivo siempre puede resultar un antojo o capricho.

Por otro lado, llevamos a cabo diversas pruebas hasta lograr el diseño de logotipo ideal para nuestra marca. Para el fondo, nos inspiramos en las típicas sombrillas de rayas utilizadas en Capri.

*Ilustración 15: Inspiración sombrillas de Capri*



*Fuente: Pinterest*

Mientras que para el nombre, exploramos una variedad de colores y tipografías como se muestra en la imagen adjunta. Finalmente, optamos por el rojo y el amarillo mostaza. Decidimos utilizar el rojo como color principal del nombre debido a su capacidad para destacar y captar la atención, lo cual resulta perfecto para atraer directamente la mirada de los consumidores. Las rayas en color mostaza en el fondo nos evocan la imagen de unos espaguetis, haciendo así referencia a nuestro negocio de pasta.

*Ilustración 16: Pruebas logotipo Capriccio*



*Fuente: Elaboración propia*

El logotipo elegido es el primero de la columna central empezando por arriba, lo podemos observar en la imagen 1 en la página 6.

Además, en Capriccio, queremos contar con un sistema de fidelización para nuestros clientes. Los sistemas de fidelización de una empresa son una herramienta fundamental de marketing que pueden generar numerosos beneficios, ya sea por la generación de ventas recurrentes como la retención de clientes o la atracción de nuevos. Buscamos implementar un sistema de puntos donde los clientes acumularán puntos por cada plato de pasta que compren, y al alcanzar diez platos, recibirán uno gratis como recompensa. Además, tenemos la intención de ofrecer días de descuentos adicionales. Por ejemplo, el último viernes de cada mes, al comprar dos platos, el segundo tendrá un descuento del 50%. Esta estrategia tiene como objetivo premiar la fidelidad de nuestros clientes e incentivar a nuevos consumidores a visitar nuestro restaurante.

Asimismo, queremos ofrecer un menú del día con postre y bebida de forma que, la compra de este resulte más barato que comprar los tres productos por separado y sea un atractivo para los clientes. Por último, tenemos pensado implementar diferentes tamaños de envases de pasta, ofrecer un tamaño grande y uno más pequeño. Al tamaño pequeño lo llamaríamos “caprichin” y al grande “caprichoso” realizando así un juego de palabras con nuestros clientes.

## **V. PLAN FINANCIERO**

En este apartado vamos a explicar nuestro plan financiero con el objetivo de determinar la viabilidad de la empresa. Para ello, hemos utilizado como herramienta principal la cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados. Utilizamos este estado financiero para conocer los hipotéticos ingresos, gastos y beneficio operativo que obtendríamos en un periodo de 6 años y de esta forma ver las ganancias o pérdidas generadas por la empresa. Debemos tener en cuenta que los cálculos realizados han sido para el primer año, es decir, 2025 y para las proyecciones de los siguientes años hemos calculado un aumento del 2% respecto al año anterior, siendo el primer aumento del 5%. Es decir que las ventas aumentarían un 5% en 2026, 7% en 2027, 9% en 2028 etc. También debemos saber que en este caso no tendremos en cuenta los intereses e impuestos, por lo que nuestro resultado final será el Beneficio Operativo.

A continuación, podemos ver la tabla realizada para la cuenta de pérdidas y ganancias a partir de 2025 y hasta 2030.

*Ilustración 17: Cuenta de pérdidas y ganancias de Capriccio*

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	702.240,00 €	737.352,00 €	788.966,64 €	859.973,64 €	954.570,74 €	1.078.664,93 €
COGS (Materia Prima + Envases y Cubiertos)	313.162,11€	328.820,21€	351.837,63€	383.503,01€	425.688,35€	481.027,83€
<b>Total Ingresos</b>	<b>389.077,89 €</b>	<b>408.531,79 €</b>	<b>437.129,01 €</b>	<b>476.470,62 €</b>	<b>528.882,39 €</b>	<b>597.637,10 €</b>
Alquiler del local	19.200,00 €	19.200,00 €	19.200,00 €	19.200,00 €	19.200,00 €	19.200,00 €
Electricidad y agua	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €
Personal	89.600,00 €	89.600,00 €	105.700,00 €	105.700,00 €	105.700,00 €	105.700,00 €
Seguridad social empresa	29.568,00 €	29.568,00 €	34.881,00 €	34.881,00 €	34.881,00 €	34.881,00 €
Marketing	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Costes administrativos	900,00 €	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>169.059,20 €</b>	<b>169.318,76 €</b>	<b>191.113,31 €</b>	<b>191.638,22 €</b>	<b>192.337,52 €</b>	<b>193.254,86 €</b>
<b>EBIT Beneficio Operativo</b>	<b>220.018,69 €</b>	<b>239.213,03 €</b>	<b>246.015,70 €</b>	<b>284.832,40 €</b>	<b>336.544,88 €</b>	<b>404.382,24 €</b>

*Fuente: Elaboración propia para Comillas Emprende*

Para comprender mejor esta tabla la analizaremos por partes: veremos primero los ingresos totales, analizando en primer lugar los COGS y las ventas y a continuación veremos el resto de los gastos operativos y por último veremos el beneficio operativo con los datos hipotéticos que hemos empleado.

El total de ingresos es la diferencia entre el total de las ventas y los costes de la materia prima, también llamado COGS (Cost of Goods Sold).

Vamos a comenzar analizando la partida de COGS la cual está compuesta por nuestra materia prima es decir, los ingredientes de la pasta, la bebida, el postre y los envases. En las siguientes tablas podemos ver el desglose del precio inicial de los COGS.

Debemos tener en cuenta los siguientes datos hipotéticos del restaurante:

- Abrimos 11 meses al año lo que supone un total de 335 días.
- Vendemos una media 220 platos de pasta al día lo que supone un total de 73.700 platos al año (335x220).

En esta primera tabla, nos interesa ver el total de ventas del primer año es decir 702.240 €, cifra con la que partimos en la cuenta de pérdidas y ganancias, y también el número de platos de

pasta que vendemos al día, es decir 220 (no debemos tener en cuenta para la suma las bebidas y el postre).

*Ilustración 18: Ventas totales de platos de pasta e ingresos totales*

	Precio / Unidad	Unidades Vendidas Diarias	Ingresos / Día	Ingresos / Semana	Ingresos Anuales
<b>VENTAS RESTAURANTE</b>					
Menu del día: Incluye pasta, bebida y postre	10,50 €	80	840,00 €	5.880,00 €	282.240,00 €
Unidad Plato de Pasta	7,00 €	80	560,00 €	3.920,00 €	188.160,00 €
Bebida	2,50 €	20	50,00 €	350,00 €	16.800,00 €
Postre	2,50 €	50	125,00 €	875,00 €	42.000,00 €
<b>Total Ventas Restaurante</b>			<b>1.575,00 €</b>	<b>11.025,00 €</b>	<b>529.200,00 €</b>
<b>Total Ventas Unidades de pasta</b>		<b>160</b>			
<b>PEDIDOS ONLINE</b>					
Menu del día: Incluye pasta, bebida y postre	10,50 €	20	210,00 €	1.470,00 €	70.560,00 €
Unidad Plato de Pasta	7,00 €	40	280,00 €	1.960,00 €	94.080,00 €
Bebida	2,50 €	5	12,50 €	87,50 €	4.200,00 €
Postre	2,50 €	5	12,50 €	87,50 €	4.200,00 €
<b>Total pedidos online</b>			<b>515,00 €</b>	<b>3.605,00 €</b>	<b>173.040,00 €</b>
<b>Total unidades de pedidos de pasta online</b>		<b>60</b>			
<b>TOTAL platos de pasta e ingresos totales</b>		<b>220</b>	<b>2.090,00 €</b>	<b>14.630,00 €</b>	<b>702.240,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el caso de las bebidas y los postres, utilizamos los datos de esta misma tabla en la que vemos el razonamiento total de las ventas y rehacemos una más concisa únicamente con estos elementos. Debemos tener en cuenta que compramos bebidas y postres a 2/3 de lo que lo vendemos, es decir que sumamos el total de ventas de postres y bebidas y lo dividimos por 2/3.

*Ilustración 19: Coste de las bebidas y el postre*

	Numero ventas diarias	Precio ventas diarias	Coste diario	Coste anual
Bebida	125	312,50 €	208,33 €	69.791,67 €
Postre	155	387,50 €	258,33 €	86.541,67 €
<b>TOTAL</b>				<b>156.333,34 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El precio total de la suma de los postres y las bebidas es de 156.333,34 € el primer año.

A continuación, la tabla que vemos muestra el precio desglosado de las salsas. Para ello debemos tener en cuenta que:

- Utilizamos 90 ml de salsa por pedido y suponemos que vendemos la misma cantidad de cada salsa.

- Ofrecemos un total de 6 salsas al juntar aceite y vinagre. Vendemos 12.284 pedidos por cada salsa al año (73.700 pedidos entre 6 = 12.284).
- En la cuarta columna, observamos el precio de cada salsa por cada 90ml.
- En la quinta y última columna, tenemos el precio total de cada salsa por pedido al año

*Ilustración 20: Coste desglosado de las salsas*

Salsas	Precio / L	Pedidos / Salsa	Precio / 90ml	Total Precio / Pedido
Carbonara	4,00 €	12.284,00	0,36 €	4.422,24 €
Tomate	2,25 €	12.284,00	0,20 €	2.487,51 €
Pesto	4,00 €	12.284,00	0,36 €	4.422,24 €
Caccio pepe	10,00 €	12.284,00	0,90 €	11.055,60 €
4 quesos	4,50 €	12.284,00	0,41 €	4.975,02 €
Aceite	10,00 €	12.284,00	0,90 €	11.055,60 €
vinagre	2,50 €	12.284,00	0,23 €	2.763,90 €
<b>TOTAL</b>				<b>41.182,11 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El coste total de las salsas al año es de 41.182,11€.

En cuanto a la pasta fresca, suponemos que vendemos un total de 30 kilogramos al día. Si multiplicamos 30kg por 7€ que es lo que cuesta cada kg, y después lo multiplicamos por 335, el total de días que abrimos al año, obtenemos un total de 70.350 € gastados en pasta al año ((7\*30) \*335= 70.350 €).

Si nos referimos a los toppings, suponemos que vendemos 100kg por topping, menos de mozzarella y parmesano, que vendemos 500kg.

*Ilustración 21: Coste desglosado de los toppings*

Toppings	Precio / Kg	Cantidad en Kg	Precio Total
Chorizo	17,00 €	100	1.700,00 €
Bacon	12,00 €	100	1.200,00 €
Carne picada	7,00 €	100	700,00 €
Pollo	6,00 €	100	600,00 €
Champiñones	7,00 €	100	700,00 €
Mozzarella	7,00 €	500	3.500,00 €
Parmesano	20,00 €	500	10.000,00 €
Atún	15,00 €	100	1.500,00 €
Cebolla	2,50 €	100	250,00 €
Tomate	1,50 €	100	150,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>20.300,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El coste total de los toppings al año es de 20.300 €.

Por último, para calcular el precio total de los envases, observamos en la tabla de debajo lo que cuesta el total del bowl de cartón, más la bolsa de cartón, más los cubiertos y la servilleta, que equivale a 0,37€. Entonces, lo multiplicamos por 220 ya que es el total de unidades de pasta que vendemos al día y nos da un total de 81,16 € al día. Al multiplicarlo por 7 obtenemos un total de 568,11 € a la semana. Este precio por 44 semanas que trabajamos al año da un coste total de los envases de 24.996,66 € al año.

*Ilustración 22: Coste de los envases*

<b>ENVASES</b>	<b>Importe / Unidad</b>
Bowl de cartón	0,18€
Bolsas de cartón	0,15€
Servilletas	0,01€
Cubiertos de madera	0,03€
<b>TOTAL</b>	<b>0,37€</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, para tener una visión general del primer coste anual de los COGS, podemos observar la siguiente tabla con todos los costes.

*Ilustración 23: Coste total de los COGS el primer año*

<b>COGS</b>	<b>Coste</b>
Total salsas	41.182,11 €
Total pasta	70.350,00 €
Total toppings	20.300,00 €
Total bebida y postre	156.333,33 €
Total envases	24.996,66 €
<b>TOTAL</b>	<b>313.162,11 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para concluir los ingresos totales podemos decir que el total de ventas es de 702.240 € y los COGS son de 313.162,11 €, dejando así una diferencia de 389.077,89 € en el primer año, es decir 2025.



En cuanto al resto de gastos y para verlos todos con más claridad, hemos realizado una tabla con los gastos habituales de un restaurante de comida rápida y el importe de cada uno de ellos, de esta forma podremos ver más detalladamente el coste de cada elemento. En la tabla distinguimos; la materia prima es decir la pasta, la salsa y los toppings con el importe del precio por kilogramo, los envases con el importe del precio por unidad, los sueldos y el alquiler con el importe mensual y otros gastos relevantes como la reforma del local o el precio de la maquinaria.

*Ilustración 24: Gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias*

GASTOS DE LA P&L									
MATERIA PRIMA	Importe/kg/L	ENVASES	Importe/ud	SUELDOS	Importe mensual	ALQUILER	Importe mensual	OTROS	Importe
<b>Salsas</b>		Bowl de cartón	0,18€	Jefe de cocina	1.300,00 €	Local	1.600,00 €	NIF + Nombre	50,00 €
carbonara	4,00 €	Bolsas de cartón	0,15€	Cocinero	1.150,00 €	Electricidad	350,00 €	Seguridad social mensual	2.112,00 €
Tomate	2,25 €	Servilletas	0,01€	Jefe de barra	1.300,00 €	Agua	200,00 €	Registro Mercantil (one-time)	200,00 €
Pesto	4,00 €	Cubiertos de madera	0,03€	Camarero	1.150,00 €			Pagina web	0,00 €
caccio pepe	10,00 €			CEO	1.500,00 €			Costes administrativos mensuales	150,00 €
4 quesos	4,50 €							Costes marketing mensuales	1.500,00 €
Aceite	10,00 €							Reforma	75.000,00 €
vinagre	2,50 €							Maquinaria (horno, lavavajillas, etc)	35.000,00 €
<b>Toppings</b>								Plataformas Delivery	25%
Chorizo	17,00 €							licencia apertura restaurante madrid	2.300,00 €
Bacon	12,00 €							Notaría	500,00 €
Carne picada	7,00 €								
Pollo	6,00 €								
Champiñones	7,00 €								
Mozzarella	7,00 €								
Parmesano	20,00 €								
Atún	15,00 €								
cebolla	2,50 €								
Tomate	1,50 €								
<b>Pasta fresca</b>	7,00 €								
<b>TOTAL</b>	<b>139,25 €</b>		<b>0,37€</b>		<b>6.400,00 €</b>		<b>2.150,00 €</b>	<b>CAPEX</b>	<b>113.050,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En esta tabla distinguimos los gastos mensuales del CAPEX, que se refiere a los fondos que una empresa gasta en la compra, mejora o mantenimiento de activos de larga duración como pueden ser las máquinas, las instalaciones etc.

Siguiendo el orden de la tabla de la cuenta de pérdidas y ganancias de Capriccio, tenemos el alquiler del local, el cual estimamos que costará aproximadamente 1.600 € al mes lo que se traduce en 19.200 € anuales. Para la electricidad y el agua, si sumamos sus costes mensuales nos da un total de 550 € lo que serían 6.600 € al año. En cuanto a los gastos de personal contamos con 5 trabajadores lo que suma un total mensual de 6.400 € y 89.600 € al año los dos primeros años, ya que son 14 pagas mensuales. A partir del tercer año, contamos con tener en

ese mismo local un trabajador más, por lo que el coste de personal aumenta 16.100 €. El coste de la seguridad social de los trabajadores es del 33% de su salario, por lo que el coste total mensual es de 2.112 € y 29.568 € al año, los dos primeros años. A partir del tercero se calcula teniendo en cuenta que habría otro empleado más.

En cuanto a los costes de marketing, contamos con la creación de la página web y los costes mensuales de la suscripción premium a redes sociales. La página web sale gratuita ya que la Unión Europea financia este gasto para empresas de nueva creación y el resto de los costes mensuales de marketing suman 1.500 € aproximadamente lo que resulta en 18.000 € al año. Además hay que añadirle los costes administrativos que calculamos que sean 150 € cada dos meses por lo que 900 € al año.

Por último, debemos contar con el coste de las plataformas delivery, estas se llevan una comisión por cada pedido que entregan y para calcularlo, lo hacemos con el total de pedidos que estimamos tener online y lo multiplicamos por el porcentaje de comisión. El total del coste de las plataformas delivery el primer año estimamos que sea de 5.191,20 € y aumente con los años acorde a los porcentajes estimados de las proyecciones.

Al sumar todos los costes mencionados anteriormente, obtenemos el total de los gastos operativos lo que nos da un resultado en el primer año de 169.059,20 €.

Finalmente, para el beneficio operativo obtenido calculamos la resta del total de ingresos menos el total de los gastos operativos y obtenemos un resultado de 220.018,69 € el año 1. Como ya hemos mencionado anteriormente, para los próximos años, se calcula multiplicando por el porcentaje de su aumento.

En cuanto al CAPEX, hacemos la suma de los siguientes costes: el NIF de la empresa, es decir el identificador único asignado a la empresa, el registro mercantil, la reforma del local, la maquinaria, la licencia de apertura del restaurante y el pago a la notaría. El total de la suma de estos costes es de 113.050 €.

La inversión inicial, son los recursos financieros que se necesitan para poner en marcha un nuevo negocio. Sirve para cubrir los gastos iniciales necesarios para poder empezar a generar ingresos. Para operar de manera segura, es necesario que nuestra inversión inicial cubra todos los gastos del CAPEX, además de otros gastos necesarios para el funcionamiento del negocio los primeros meses.

Para ello estimamos que nuestra inversión inicial tiene que ser de 130.000 € aproximadamente. Esta primera inversión, será cubierta con nuestros ahorros y a través de inversiones provenientes de familiares y amigos. Y el procedimiento para mejorar la rentabilidad será el siguiente; puesta en marcha del restaurante, evaluación de las ventas, optimización del marketing, reducción de costes y aumento del beneficio.

En conclusión, podemos decir que a pesar de haber utilizado únicamente la cuenta de pérdidas y ganancias, este estado financiero nos permite saber los gastos básicos que necesitamos cubrir para abrir un negocio como este. Además nos permite hacernos una idea de los ingresos que obtendríamos de aquí a seis años. Con el resultado obtenido en el beneficio operativo podemos ver cuáles serían nuestros ingresos antes de la amortización, impuestos e intereses. El resultado operativo calculado es positivo, y se espera que haya un crecimiento anual en los próximos años. Este resultado indica que los ingresos generados son mayores que los costes operativos lo que quiere decir que la actividad principal de la empresa es rentable.

## **VI. CONCLUSIONES**

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado ha sido desarrollar el plan de negocio de una nueva empresa del sector de la restauración con un modelo de comida rápida que ofrece pasta, y con ello, evaluar la viabilidad de la propuesta de valor.

A continuación, se presentan las conclusiones principales que dan respuesta a los objetivos planteados al inicio.

A través de la información proporcionada por una gran consultora y otras grandes fuentes de datos, hemos podido identificar el sector al que pertenecería la empresa Capriccio. Contestando a la pregunta de ‘cómo es el sector de la comida rápida en España’ hemos podido ver las principales cifras del sector en los últimos años además de conocer qué tipo de actividad incluye. Es un sector que ganado una gran cuota de mercado en los últimos años debido a su adaptación a los requerimientos tras la pandemia.

Para conocer cuál sería el público objetivo de la empresa, realizamos una encuesta con el fin de obtener información sobre sus preferencias, necesidades y opiniones. Esto nos ha permitido

entender mejor quienes son nuestros clientes potenciales, qué buscan en nuestra marca y que aspectos valoran más. Estos son sobre todo consumidores de entre 18 y 30 años, la mayoría estudiantes, trabajadores y turistas con poco tiempo. Además hicimos un análisis de la competencia para ver a que empresas nos enfrentábamos y cuales podían suponer una amenaza para nuestro negocio. Alfredo's es la empresa principal contra la que competiríamos directamente ya que opera en Madrid y tiene el mismo concepto de negocio.

Por otra parte, llevamos a cabo un análisis estratégico para evaluar el contexto en el que se encuentra la empresa. Actualmente, España se enfrenta a una alta inflación que impacta directamente en nuestro sector. Sin embargo, es importante destacar que existen numerosas ayudas destinadas a fomentar la creación de nuevas empresas. Además, el sector de la restauración se beneficia del aumento del turismo, ya que las cifras continúan en constante crecimiento.

Para conocer la posición competitiva de la empresa, analizamos todos los factores tanto externos como internos que pudieran afectar al negocio identificando entre otros, las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.

En cuanto a la propuesta de valor, debemos hacer referencia al Business Model Canvas, modelo en el que nos basamos para contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué?: Se refiere a los socios clave, estos son los proveedores distribuidores y creadores de contenido digital, los recursos clave es decir la ubicación el personal y las plataformas tecnológicas y las actividades clave, la preparación y gestión de pedidos además de las estrategias de marketing.
- ¿Cómo?: Aquí es donde definimos nuestra propuesta de valor, el tipo de pasta que ofrecemos, a qué precio y la calidad del servicio ofrecido.
- ¿A quién?: Se define el tipo de clientes al que va dirigido, estudiantes, turistas, trabajadores con poco tiempo..., la relación que tenemos con ellos y los canales a través de los cuales nos dirigimos a ellos, ya sean de distribución o no.
- ¿Por cuánto?: Explica la estructura de costes, donde podemos ver nuestros costes principales y nuestras líneas de ingresos es decir de la venta de pasta

A continuación, tras haber analizado las características necesarias para definir la localización del restaurante, decidimos ponerlo en Orense, una calle de Madrid muy concurrida, con fácil

accesibilidad y donde el precio de alquiler no es tan caro como en otras zonas. Explicamos también el personal necesario para poder arrancar con el negocio: un CEO, un jefe de cocina, un cocinero, un jefe de barra y un camarero, y definimos los procesos principales para operar de forma correcta.

Respecto al marketing y branding, explicamos nuestras estrategias y diseñamos la imagen de la marca para definir su identidad e impulsar su presencia.

Y por último, en el plan financiero realizamos una cuenta de pérdidas y ganancias para obtener el resultado operativo y ver la viabilidad y lo que supondrían los ingresos y los costes de un local de la empresa. El resultado operativo obtenido el primer año es positivo, con un total de 125.588,69 € y es creciente en los años lo que significa que la actividad principal de la empresa es rentable.

En conclusión, tras la realización de este trabajo, podemos afirmar que, a pesar de los contratiempos del entorno, sería rentable establecer un restaurante de comida rápida en España, dado que los márgenes de ganancia son muy elevados.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**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, **Sofía Goizueta Granda**, estudiante de **E4** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado **Plan de Negocio de Start-Up Innovadora: 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:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
5. **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: enero 2024

Firma:



## Bibliografía

- Agencia Tributaria. (2024). Impuesto especial sobre los envases de Plástico no Reutilizables. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuestos-especiales-medioambientales/impuesto-especial-sobre-envases-plastico-reutilizables.html>
- Álvarez, P., & Ibañez, J. (2023). *La Industria Manufacturera Española supera con nota los retos de 2022*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/industria-manufacturera-espanola-supera-nota-retos-2022?1074>
- Banco de España. (2024). Estadísticas de Tipos de Interés. <https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/temas/tipos-interes.html>
- BOE. (2022). *Higiene de la Producción y comercialización de los productos*. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2022/BOE-A-2022-21681-consolidado.pdf>
- BOE. (2024). *Restauración*. AESAN. [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad\\_alimentaria/ampliacion/restauracion.htm](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/ampliacion/restauracion.htm)
- CEMAD. (2018). *Pymes. Motor Económico de España*. <https://www.cemad.es/pymes-motor-economico-espana/>
- Comunidad de Madrid. (2023). *Encuesta de Gasto Turístico*. EGATUR. <https://www.turismomadrid.es/attachments/article/18033/CM-EGATUR-2022-Anual-ficha.pdf>
- Comunidad de Madrid. (2023a). *Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera*. FRONTUR. <https://www.turismomadrid.es/attachments/article/18035/CM-FRONTUR-2022-Anual-ficha.pdf>
- Corbal, M. (2023). *Faborit: El “starbucks español.”* EL MUNDO. <https://www.elmundo.es/loc/famosos/2022/12/10/63931123fc6c83c8778b45ab.html>
- Cuofano, G. (2024). *Competidores directos e Indirectos*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/competidores-directos-e-indirectos/>
- Fuente, G. (2023). *Aloha Poké Cerró 2022 Facturando 10 millones de euros*. Restauración News. <https://restauracionnews.com/2023/02/aloha-poke-2022/#:~:text=Sector,%20Aloha%20Poké%20cerró%202022%20facturando%2010%20millones%20de%20euros%20y,Fuente%2C%20CEO%20de%20Aloha%20Poké.&text=Aloha%20Poké%20presenta%20sus%20datos,con%20respecto%20al%20ejercicio%20anterior.>
- Fuente, O. (2022). *Qué es un análisis DAFO*. Iebschool. <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2020). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Dirección estratégica de la Empresa. [https://www.guerrasynavas.com/casos\\_presentacion\\_6ed.htm](https://www.guerrasynavas.com/casos_presentacion_6ed.htm)

- INE. (2023). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. [https://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm)
- KPMG. (2018). *Anuario de la Restauración Organizada en España*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>
- KPMG. (2023). Observatorio de la Restauración de Marca. <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2023/11/observatorio-restauracion-marca-2023.html>
- Martinez, E. G. (2024). *¿Cómo funciona la subida del alquiler con el IPC en 2024?*. idealista. <https://www.idealista.com/news/fiscalidad/2022/09/08/798973-repercusion-de-la-subida-del-ipc-en-los-alquileres-2022#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20para%20arrendamientos%20de,renta%20hasta%20la%20pr%C3%B3xima%20actualizaci%C3%B3n.>
- OCU. (2021). *Seguridad alimentaria*. <https://www.ocu.org/alimentacion/seguridad-alimentaria/informe/conservar-y-preparar-los-alimentos536324>
- Osorio, Victor. M. (2019). *Subway: El mayor Crecimiento en Europa llegará desde España*. La Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/10/02/5d93a419e5fdea28428b45a5.html#>
- Ridge, B. V. (2023). El poder del branding y el marketing digital en la era digital. <https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-es-el-branding-y-marketing-digital/>
- Santander Universidades. (2021). *Análisis Pestel*. Análisis PESTEL: Blog Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html/index.html>
- SEPE. (2024). *Incentivos y ayudas emprendedores y autónomos*. Servicio Público de Empleo Estatal. <https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/incentivos-ayudas-emprendedores-autonomos.html>
- SGIPYME. (2019). Gobierno de España. Ministerio de Industria y turismo - Marco Estratégico en política de Pyme. <https://industria.gob.es/es-es/Servicios/Paginas/marco-estrategico-politica-PYME.aspx>
- Statista. (2023). *Restaurantes y puestos de comidas: Ranking por facturación en España*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/553453/empresas-lideres-en-el-sector-de-restaurantes-y-puestos-de-comida-en-espana/>
- Statista. (2024). *E-commerce: Facturación Alimentación España 2023*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/587075/alimentacion-facturacion-en-comercio-electronico-en-espana/>



Teoli, D. (2023). *SWOT analysis*. National Library of medicine.

[https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/#:~:text=SWOT%20Analysis%20\(short%20for%20strengths,but%20this%20attribution%20remains%20debatable](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/#:~:text=SWOT%20Analysis%20(short%20for%20strengths,but%20this%20attribution%20remains%20debatable)

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la Empresa*. Paraninfo.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR\\_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=an%C3%A1lisis%2Bestrat%C3%A9gico%2Bde%2Buna%2Bempresa&ots=k5tEf\\_UQx\\_&sig=KjT-x2ex0ZMejfG858\\_ZBUZH2mk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=geR_9VTPOM4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=an%C3%A1lisis%2Bestrat%C3%A9gico%2Bde%2Buna%2Bempresa&ots=k5tEf_UQx_&sig=KjT-x2ex0ZMejfG858_ZBUZH2mk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)