



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA

EL TENEDOR.

ANÁLISIS DE UN MODELO DE NEGOCIO ALTERNATIVO

Trabajo Final de Grado del título Administración y Dirección de Empresas de la
Universitat Politècnica de València
Curso 2020-2021

Autor: Diego Villar Sánchez

Dirigido por:

Dr. Ana Blasco Ruiz

Abstract

The restaurant industry is an essential pillar in the economy, and above all, in Spanish culture. Its digitization to date has been gradual, due in large part to the ballast of fear towards new technologies and the still present glimpse of manual practices. The COVID-19 health crisis has caused a boom in new business models around catering. Therefore, the current core idea of the sector must be to attract customers and regain confidence in the sector hardest hit by the pandemic. In this paper, a tool that has already been launched and tested, El Tenedor, is analyzed. The economic and financial analysis of the company, its position in the market and its business model, are the aim of this work. In addition, an alternative to this business model will be proposed, in which its viability and sustainability over time will be studied, considering new trends and realities in the sector, as well as its launch and presentation proposal.

Keywords: El Tenedor, restaurant industry, restaurant, management software, dinner guest, La Cuchara

Resumen

El sector de la restauración supone un pilar fundamental en la economía, y sobre todo, en la cultura española. Su digitalización hasta la fecha ha sido paulatina, debido en mayor parte, al lastre del temor hacia las nuevas tecnologías y el atisbo aún presente de las prácticas manuales. La crisis sanitaria COVID- 19 ha provocado un auge de nuevos modelos de negocio en torno a la restauración. Por ello, la máxima actual del sector debe ser atraer clientes y recuperar la confianza en el sector más golpeado por la pandemia. En el presente trabajo se analiza una herramienta ya lanzada al mercado y testada, El Tenedor. El análisis económico financiero de la sociedad, su posicionamiento en el mercado y su modelo de negocio, son los objetos de este trabajo. Además, se planteará una alternativa a dicho modelo de negocio, en la que se estudiará su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y realidades del sector, así como su propuesta de lanzamiento y presentación.

Palabras clave: El Tenedor, sector de la restauración, restaurante, software de gestión, comensal, La Cuchara

Resum

El sector de la restauració suposa un pilar fonamental en l'economia, i sobretot, en la cultura espanyola. La seua digitalització fins a la data ha sigut gradual, degut en major part, al llast del temor cap a les noves tecnologies i l'indici encara present de les pràctiques manuals. La crisi sanitària COVID- 19 ha provocat un auge de nous models de negoci entorn de la restauració. Per això, la màxima actual del sector ha de ser atraure clients i recuperar la confiança en el sector més colpejat per la pandèmia. En el present treball s'analitza una ferramenta ja llançada al mercat i testada, El Tenedor. L'anàlisi econòmic- financer de la societat, el seu posicionament en el mercat i el seu model de negoci, són els objectes d'este treball. A més, es plantejarà una alternativa al dit model de negoci, en la que s'estudiarà la seua viabilitat i sostenibilitat en el temps, tenint en compte les noves tendències i realitats del sector, així com la seua proposta de llançament i presentació.

Paraules clau: El Tenedor, sector de la restauració, restaurant, programari de gestió, comensal, La Cuchara

Índice de contenido

Abstract.....	2
Resumen.....	3
Resum.....	4
Capítulo 1. Introducción	9
1.1 Contexto.....	9
1.2 Motivación.....	10
1.3 Objetivos	10
Capítulo 2. Análisis sectorial.....	12
2.1. El sector de la restauración en España	12
2.2 Hábitos de consumo extra doméstico en España	12
2.3 Tendencias del mercado de la restauración.....	16
2.4 Análisis PESTEL.....	17
2.4.1 Factores políticos.....	17
2.4.2 Factores económicos	18
2.4.3 Factores sociológicos	21
2.4.4 Factores tecnológicos	23
2.4.5 Factores ecológicos.....	24
2.4.6 Factores legales	24
Capítulo 3. Descripción de la empresa	26
3.1 Grupo empresarial	26
3.2 Modelo de negocio.....	26
3.3 Competidores	27
3.3.1 Rival directo.....	27
3.3.2 Competidores de The Fork Manager	28
3.3.3 Competidores del Grupo El Tenedor	29
3.4 Análisis DAFO.....	30
Capítulo 4. Análisis económico financiero	33
4.1 Análisis de la situación patrimonial.....	33
4.2 Análisis de liquidez.....	35
4.3 Análisis de endeudamiento	37
4.4 Estado de origen y aplicación de fondos.....	39
4.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	40
4.6 Análisis de la rentabilidad económica	42
4.7 Análisis de la rentabilidad financiera.....	42
4.8 Necesidades operativas de fondos: ciclo de maduración y ciclo de caja.....	43
4.9 Diagnóstico global del análisis económico financiero y recomendaciones	45
Capítulo 5. Plan de negocio alternativo	47
5.1 Descripción del producto.....	47

5.2	Análisis del mercado y competencia	48
5.3	Modelo de negocio.....	48
5.4	Composición del equipo	48
5.5	Plan de marketing	49
5.5.1	Objetivos	50
5.5.2	Precio.....	50
5.5.3	Perfil del cliente	51
5.5.4	Comunicación	52
5.5.5	Distribución.....	55
5.5.6	Plan de ventas	55
5.6	Plan económico y financiero.....	61
5.6.1	Plan de inversión	61
5.6.2	Plan de financiación	62
5.6.3	Gastos	63
5.6.4	Ingresos	70
5.7	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	71
5.8	Flujo de caja.....	72
5.9	Análisis de viabilidad y rentabilidad.....	74
5.10	Riesgos y plan de contingencia.....	75
5.10.1	Análisis DAFO	75
5.10.2	Plan de actuación	76
5.11	Conclusiones.....	77
6.	Conclusiones	78
7.	Referencias Bibliográficas.....	79
8.	Anejos	84

Índice de Figuras

<i>Ilustración 1. Tipos de alimentación</i>	13
<i>Ilustración 2. Porcentaje de población y distribución del volumen por hábitat</i>	13
<i>Ilustración 3. Porcentaje de población y distribución del volumen por clase socioeconómica</i>	14
<i>Ilustración 4. Porcentaje de población y distribución del volumen por sexo del comprador</i>	14
<i>Ilustración 5. Distribución según establecimiento</i>	15
<i>Ilustración 6. Distribución según momento de consumo</i>	15
<i>Ilustración 7. Tabla PESTEL. Fuente: elaboración propia</i>	17
<i>Ilustración 8. Variación anual del PIB España y previsiones. Fuente: FMI</i>	19
<i>Ilustración 9. Evolución del PIB de España en diferentes recesiones. Fuente: Banco de España</i>	19
<i>Ilustración 10. Ocupados por ramas de actividad. Fuente: Banco de España</i>	20
<i>Ilustración 11. Empresas vulnerables de acuerdo con la ratio de deuda neta sobre activo neto. Fuente: Banco de España</i>	20
<i>Ilustración 12. Pirámide poblacional. Fuente: INE</i>	21
<i>Ilustración 13. Población que ha usado Internet de manera frecuente. Fuente: INE</i>	22
<i>Ilustración 14. Aportación de las plataformas delivery al PIB. Fuente: Statista</i>	22
<i>Ilustración 15. Balance del ejercicio 2019. Fuente: elaboración propia</i>	33
<i>Ilustración 16. Evolución del Activo Total. Fuente: elaboración propia</i>	34
<i>Ilustración 17. Evolución del PN y Pasivo Total. Fuente: elaboración propia</i>	35
<i>Ilustración 18. Evolución del cobro de clientes. Fuente: SABI</i>	36
<i>Ilustración 19. Gráfico ratios de liquidez 2016-2019. Fuente: Elaboración propia</i>	37
<i>Ilustración 20. Gráfico ratios de endeudamiento 2016-2019. Fuente: Elaboración propia</i>	38
<i>Ilustración 21. Gráfico de la cotización media de los universitarios en España. Fuente: Statista</i>	52
<i>Ilustración 22. Gráfico del número de restaurantes por comunidad autónoma. Fuente: Statista</i>	56
<i>Ilustración 23. Estimación de ingresos para el plan de ventas. Fuente: elaboración propia</i>	56
<i>Ilustración 24. Gasto de personal El Tenedor. Fuente: SABI</i>	66
<i>Ilustración 25. Evolución del VAN para diferentes tasas de descuento. Fuente: elaboración propia</i>	75

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Indicadores de penetración plataformas delivery. Fuente: Adigital</i>	23
<i>Tabla 2. Tabla DAFO. Fuente: elaboración propia</i>	31
<i>Tabla 3. Tabla DAFO. Fuente: elaboración propia</i>	31
<i>Tabla 4. Ratios de liquidez. Fuente: elaboración propia</i>	35
<i>Tabla 5. Ratios de endeudamiento. Fuente: elaboración propia</i>	37
<i>Tabla 6. E.O.A.F. Fuente: elaboración propia</i>	39
<i>Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: elaboración propia</i>	41
<i>Tabla 8. Descomposición de la rentabilidad económica. Fuente: elaboración propia</i>	42
<i>Tabla 9. Descomposición de la rentabilidad financiera. Fuente: elaboración propia</i>	42
<i>Tabla 10. Descomposición de las necesidades operativas de fondos. Fuente: elaboración propia</i>	43
<i>Tabla 11. Posible evolución temporal de la plantilla La Cuchara. Fuente: elaboración propia</i>	49
<i>Tabla 12. Estimación de ingresos para el plan de ventas. Fuente: elaboración propia</i>	60
<i>Tabla 13. Estimación de la inversión inicial. Fuente: elaboración propia</i>	62
<i>Tabla 14. Estimación de gastos para sistemas TIC. Fuente: elaboración propia</i>	63
<i>Tabla 15. Estimación de gastos para marketing. Fuente: elaboración propia</i>	64
<i>Tabla 16. Estimación de gastos representación comercial. Fuente: elaboración propia</i>	64
<i>Tabla 17. Estimación de gastos para recursos humanos. Fuente: elaboración propia</i>	65
<i>Tabla 18. Estimación de gastos para el local. Fuente: elaboración propia</i>	65
<i>Tabla 19. Estimación de gastos de personal año 1. Fuente: elaboración propia</i>	67
<i>Tabla 20. Estimación de gastos de personal año 2. Fuente: elaboración propia</i>	67
<i>Tabla 21. Estimación de gastos de personal año 3. Fuente: elaboración propia</i>	68
<i>Tabla 22. Estimación de gastos de personal año 4. Fuente: elaboración propia</i>	68
<i>Tabla 23. Estimación de gastos de personal año 5. Fuente: elaboración propia</i>	69
<i>Tabla 24. Estimación de gastos de personal año 6. Fuente: elaboración propia</i>	69
<i>Tabla 25. Estimación de los ingresos. Fuente: elaboración propia</i>	70
<i>Tabla 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias La Cuchara. Fuente: elaboración propia</i>	71
<i>Tabla 27. Flujo de Caja La Cuchara. Fuente: elaboración propia</i>	73
<i>Tabla 28. Métodos empleados en el análisis de viabilidad y rentabilidad. Fuente: elaboración propia</i>	74
<i>Tabla 29. DAFO La Cuchara. Fuente: elaboración propia</i>	75
<i>Tabla 30. DAFO La Cuchara. Fuente: elaboración propia</i>	75
<i>Tabla 31. Ratios 2019 – 2018 Cuenta PyG. Fuente: Elaboración propia</i>	84
<i>Tabla 32. Servicios de los diferentes planes La Cuchara. Fuente: Elaboración propia</i>	86
<i>Tabla 33. Amortización crédito a 2 años La Cuchara. Fuente: Elaboración propia</i>	87
<i>Tabla 34. Objetivos de Desarrollo Sostenible y su relación con La Cuchara. Fuente: Elaboración propia</i>	88

Capítulo 1. Introducción

Antes de comenzar, es importante saber que debido a la crisis sanitaria del COVID – 19, las estadísticas expuestas en este trabajo varían entre 2018-2019-2020-2021, pues se intenta analizar la trayectoria y el rumbo de El Tenedor más allá de la profunda crisis sufrida entre 2020 y 2021.

1.1 Contexto

La tecnología avanza a pasos agigantados, no con un avance lineal, sino exponencial. En 1965, y más tarde reformulada en 1975, Gordon Moore formuló la conocida “Ley de Moore”, que afirma que cada dos años el número de transistores en un microprocesador se duplica [1].

Con esta base, el inventor y científico Raymond Kurzweil, formuló la “Ley de rendimientos acelerados”, que asegura que la variedad de sistemas evolutivos tiende a aumentar exponencialmente. Así pues, la ley afirma que se inventará una nueva tecnología siempre que otra tecnología llegue a su máximo o a algún tipo de barrera [2].

En la actualidad, la mayoría de actividades económicas (industria, educación o transportes, por ejemplo) implementan y mejoran día a día su tecnología. Pero, ¿por qué en el sector de la restauración no se ven estas mejoras? ¿Cómo es posible que se tomen comandas en papel y boli? ¿Cómo es posible que algunos platos salgan antes aun habiéndolos pedido después? El sector necesita digitalizarse para poder competir.

Las tablas de Excel, los sistemas informáticos de principios de siglo y, sobre todo, el papel y el boli, ya no tienen cabida en el sector actual de la restauración. Ahora ya no es necesario un programa potente que gestione ventas, empleados, clientes y almacén, entre otros. Sino que incluso es necesario incorporar Inteligencia Artificial (IA) para el análisis de datos.

Algunas de las ventajas que puede ofrecer el IA son: análisis y optimización de campañas de captación (mensajes SMS o correos electrónicos), gestión de inventario con automatización de pedidos a proveedores en cada momento, optimización de la cocina en función de los trabajadores, las herramientas y la demanda, y automatización de asignación de tareas y horarios a los trabajadores, por ejemplo.

La digitalización de la restauración es una mina a explotar donde sólo se ha picado la superficie.

1.2 Motivación

Este trabajo es la propuesta de Diego Villar Sánchez como Trabajo Final de Grado para el título Administración y Dirección de Empresas.

El interés en la elección de este proyecto surge a partir de la pandemia COVID-19, cuando se cuestiona al sector de la restauración y a sus prácticas. Tras la apertura progresiva de los establecimientos hubo campañas fomentando los bares y los restaurantes, de marcas de bebidas principalmente, donde animaban a ir a las terrazas y hacer de ellas un lugar de encuentro.

Sin embargo, más allá de las pantallas de televisión no ha habido tal campaña publicitaria. Y es que, desde la evolución de internet y la aparición de las redes sociales, los tipos de publicidad se han multiplicado; pero es curioso como en una comunidad tan grande como es El Tenedor, no se ha llevado a cabo un llamamiento masivo. Es cierto que durante el confinamiento se creó una iniciativa llamada #SalvemosNuestrosRestaurantes, pero fue una manera de incentivar la comida a domicilio. Cuando ya se ha podido acudir a los restaurantes, no se ha hecho ningún tipo de llamada o campaña.

Mientras tanto, las plataformas “delivery” invierten en publicidad mientras ganan cada vez más adeptos y estos consumen con mayor asiduidad.

La motivación de este trabajo no es otro, sino que el de estudiar la organización y el funcionamiento de la plataforma más grande de España en cuanto a movilización de comensales, y una vez estudiadas sus prácticas, proponer un modelo alternativo.

1.3 Objetivos

Los objetivos de este trabajo son principalmente dos: en primer lugar, hacer un análisis de El Tenedor, lo que supone un estudio de su contexto, su funcionamiento y su análisis económico financiero. En segundo lugar, se propone un modelo de negocio alternativo al que El Tenedor propone actualmente. Para ello, se explicará el nuevo modelo de negocio, así como su plan de marketing y finanzas.

Para conseguir ambos objetivos se realizarán una serie de pasos más concretos:

- Realizar una investigación sobre el sector de la restauración para conocer su contexto, sus cifras y sus protagonistas.
- Obtener las cuentas anuales de El Tenedor, así como toda la información relevante de la empresa (número de empleados, lugar de operaciones o tipos de puestos de trabajos, por ejemplo).

- Realizar un estudio económico-financiero de la sociedad El Tenedor. En consecuencia y como conclusión, proponer una serie de recomendaciones para el grupo.
- Obtener información sobre las necesidades reales del sector, cuáles son sus preocupaciones y cuáles son los retos del día a día.
- Realizar un estudio de viabilidad para que la alternativa de modelo de negocio sea estable en el tiempo. Analizar sus puntos fuertes y débiles.

Por lo tanto, se puede observar que el proyecto consta de dos partes, estas están diferenciadas, pero no son independientes. La primera será realizar un análisis de la empresa El Tenedor, para más adelante y, en segundo lugar, realizar una propuesta alternativa conociendo los puntos débiles de la plataforma.

Capítulo 2. Análisis sectorial

2.1. El sector de la restauración en España

El sector servicios supone más de un 67% del PIB español y concretamente la restauración supone alrededor del 5% del PIB total [3]. Así pues, en España hay registrados en torno a 280.000 establecimientos según el INE, entre los que destacan los restaurantes y los puestos de comida [4]; esto supone más de un millón de empleos entre directos e indirectos.

Siendo uno de los motores de la economía española, la restauración trata de digitalizarse para poder adaptarse y reinventarse a los tiempos cada vez más cambiantes. Por ello, cada vez los restaurantes y puestos de comida cuentan con más herramientas para la gestión del *front office* (ventas, reservas, sistemas de pago, etc.), el *back office* (compras, inventario, cocina, turnos, etc.) y el control del negocio, tratando los presupuestos y previsiones.

Debido a la crisis sanitaria, el sector se ha debilitado gravemente y han cerrado entre 60.000 y 85.000 establecimientos (según Hostelería de España y Fedishoreca [5]). Las causas principales son evidentes: falta de comensales nacionales e internacionales. El cierre de fronteras y el toque de queda imposibilita que los restaurantes puedan atender de manera fluida y constante.

A diferencia de otras culturas, la sociedad española tradicionalmente ha elegido ir a los restaurantes y disfrutar de la experiencia completa en detrimento de la comida a domicilio. El hecho de recoger la comida, o incluso que te la lleven a casa, era para ocasiones puntuales. Estas prácticas han ido cambiando durante los últimos años y muy especialmente en 2020.

A principios de siglo (2001), nació Just Eat, la primera plataforma pensada para el reparto de comida a domicilio. Desde esa fecha hasta la actualidad han proliferado otras muchas plataformas, como podría ser Glovo o Deliveroo, pero no ha sido hasta hace poco cuando ha crecido su popularidad. En 2015 solamente la aplicación Just Eat contaba con más de 15 millones de usuarios, y en 2018 con más de 26 millones [6]. Además, la pandemia ha provocado en España un aumento de ventas en torno a un 225% según un estudio de Fintonic [7].

2.2 Hábitos de consumo extra doméstico en España

El informe del consumo alimentario en España 2019, pues el año 2020 no es representativo, arroja luz sobre los hábitos de los españoles en el consumo de bebidas y comida fuera de casa [8]. De esta manera, el informe asegura que la facturación total alcanzaba los 36.000 millones de euros, un 4,1% más que el año anterior. En otras cifras, el consumo medio anual de los españoles supera los 1.000€.

Cuando se observan los tipos de consumición, hay tres categorías: total bebidas, alimentos y total aperitivos. En la Figura 1 se puede apreciar la dominante posición de las bebidas, suponiendo casi un 70% del total. El precio de las bebidas y la componente sociológica del bar como punto de encuentro, pueden ser una explicación.

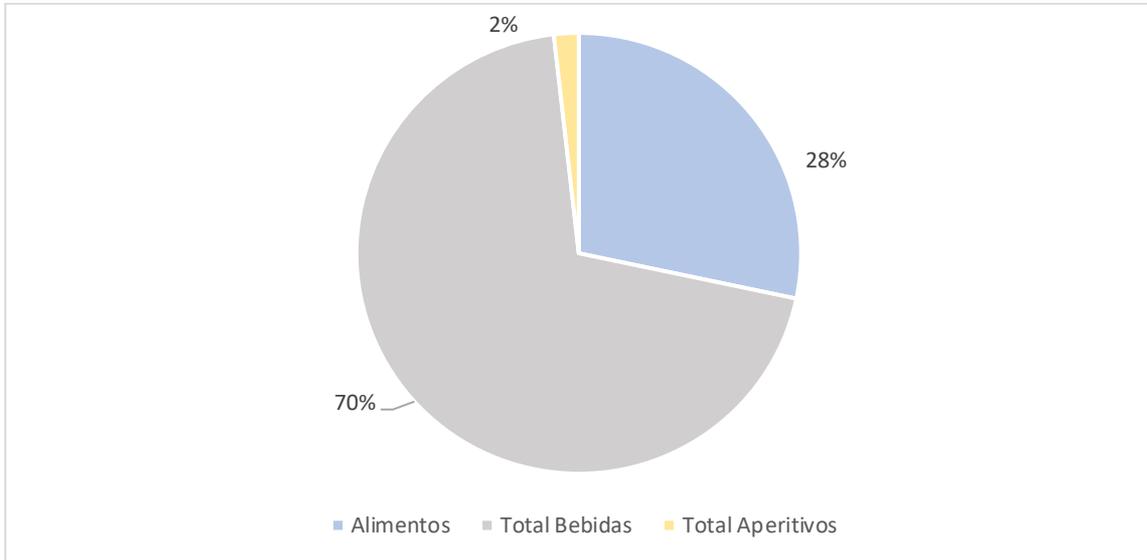


Ilustración 1. Tipos de alimentación

Por otra parte, si se descompone el consumo total entre los tipos de población, se puede apreciar algo no tan intuitivo, y es que, las poblaciones de entre 10.000 - 30.000 habitantes consumen más en porcentaje que las grandes urbes de más de medio millón. En la Figura 2 se puede apreciar el desglose de los diferentes núcleos de población, donde el consumo en las ciudades de entre 200 – 500 mil habitantes es más intenso.

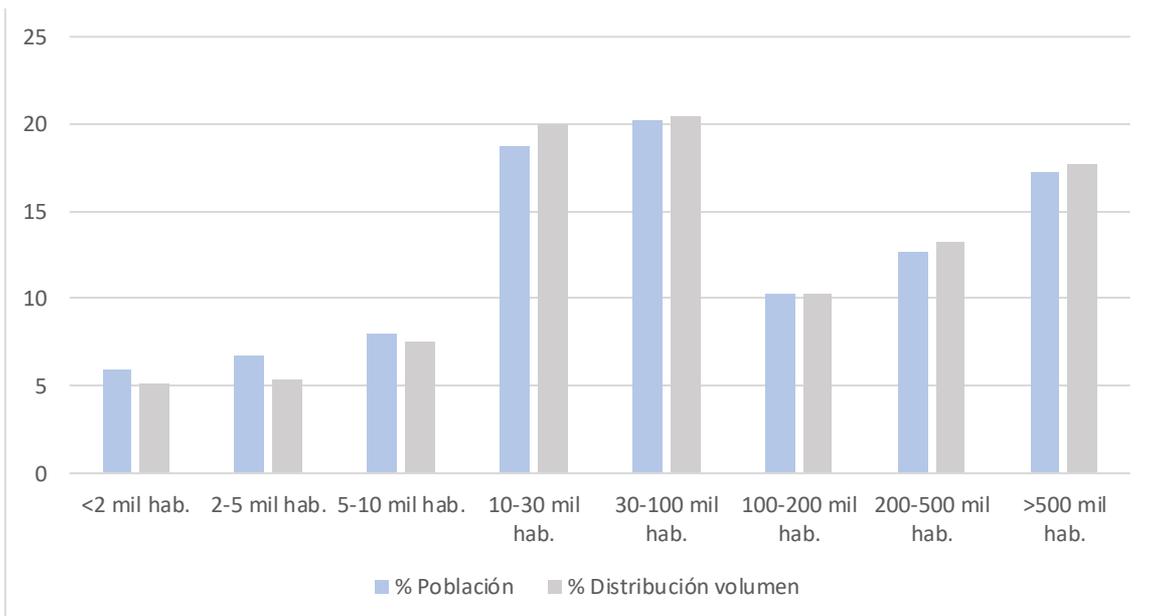


Ilustración 2. Porcentaje de población y distribución del volumen por hábitat

Además, el informe desglosa el consumo extra doméstico en función de las clases socioeconómicas. Destacan dos datos de la Figura 3, en primer lugar, la clase media es quien más consume, suponiendo este grupo social un 33% del total. En segundo lugar, la clase alta y media alta es la única clase que tiene un reparto superior a su población, siendo esta diferencia de un 20%.

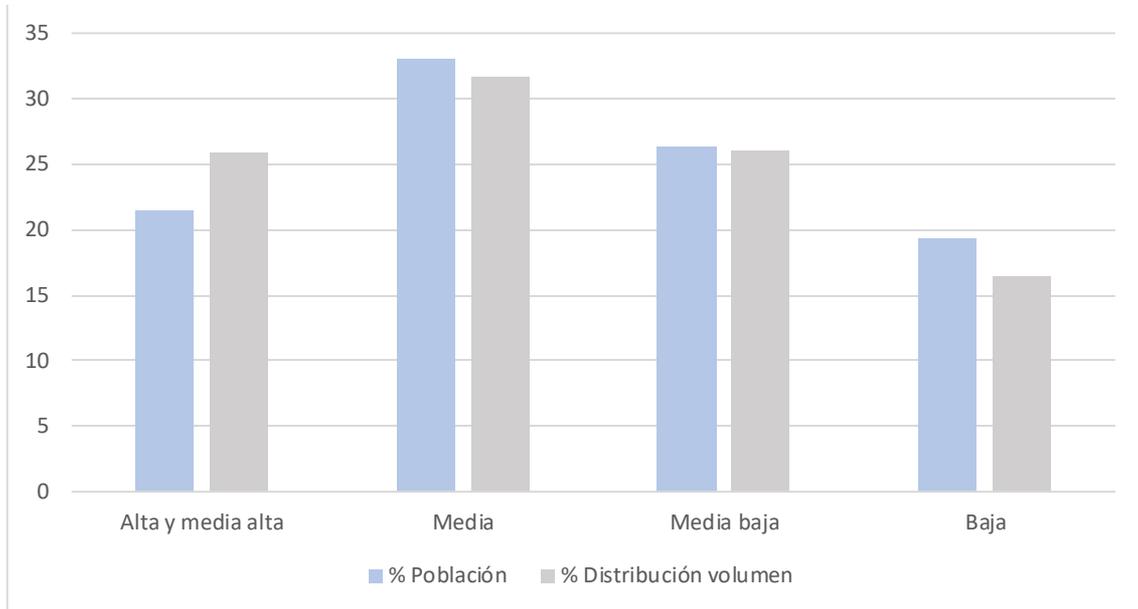


Ilustración 3. Porcentaje de población y distribución del volumen por clase socioeconómica

Respecto al sexo de los usuarios, el sexo masculino es quien constituye el perfil más intensivo en cuanto a porcentaje de consumo, un 53,5% frente a un 46,6%. Sin embargo, es el sexo femenino quien lidera el porcentaje de población con una ligera ventaja del 0,4%.

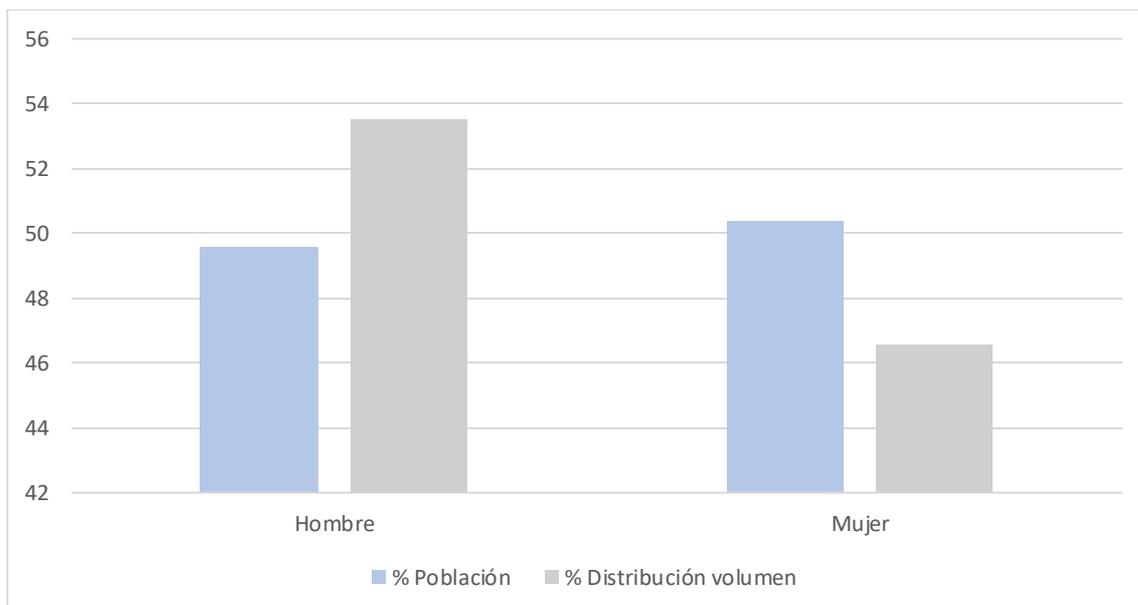


Ilustración 4. Porcentaje de población y distribución del volumen por sexo del comprador

Finalmente, el estudio trata el consumo según el lugar de consumo y según el momento del día. En las Figuras 5 y 6 se observan sus distribuciones. Respecto a los tipos de establecimientos, los bares, cafeterías y cervecerías son los locales más transitados; siguiendo con la línea de que los elementos más consumidos son las bebidas. En lo relativo al momento del consumo, las principales comidas son las que tienen más éxito, destacando en este orden: la comida, la cena y el almuerzo. Respecto a la evolución en el tiempo no se aprecia ningún cambio significativo.

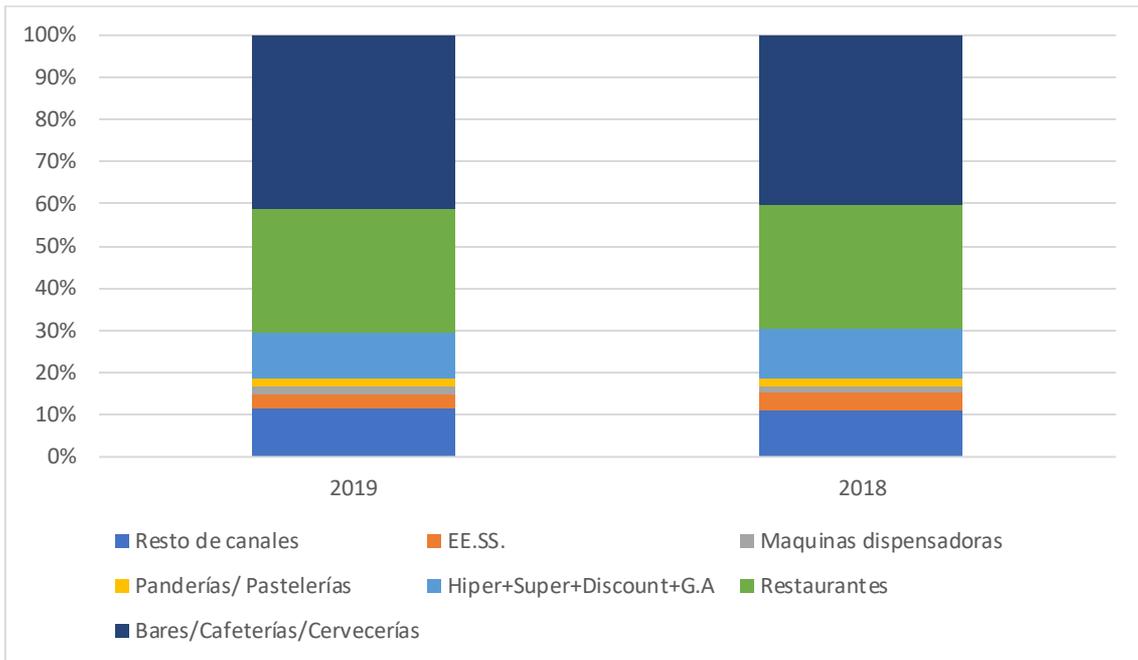


Ilustración 5. Distribución según establecimiento

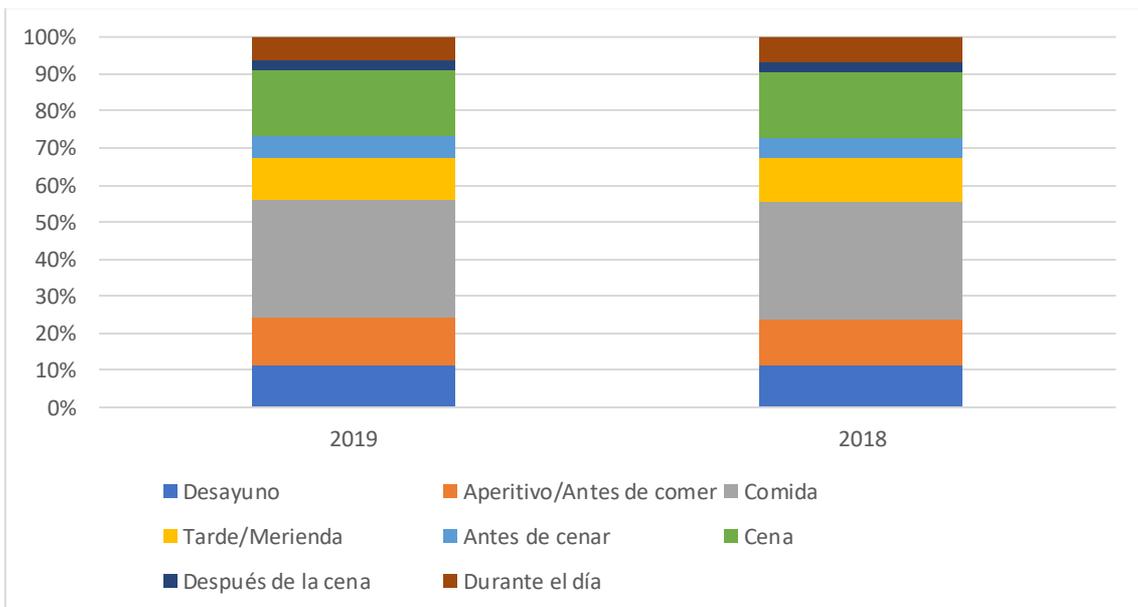


Ilustración 6. Distribución según momento de consumo

2.3 Tendencias del mercado de la restauración

Con el conocimiento de la delicada situación del sector de la restauración, en este trabajo se van a abordar las posibles tendencias para todo 2021 y en adelante. Sabiendo que es imposible predecir el futuro, desde un punto de vista precavido y cauteloso, los comentarios de este apartado son una suma de las previsiones de organismos oficiales, como el Banco de España, y medios especializados.

En primer lugar, se espera un crecimiento sostenido en el tiempo del delivery. Pese a algunos intentos de ciertas empresas, como el grupo La Ancha o el grupo Arzabal, el delivery es sostenible y viable asociándose con grandes plataformas como Glovo o Just Eat. Así pues, ya es una realidad las “cocinas fantasma”, aquellas cocinas que no buscan tener comensales y solo buscan pedidos online.

Otro punto para tratar, reticente para muchos restauradores, es la digitalización de los procesos. Con el objetivo de maximizar beneficios y minimizar costes, la incorporación de nuevas herramientas y automatismos en los restaurantes es necesaria y está en auge. De esta manera, las prácticas de tomar nota a mano, gritar a cocina la comanda o gestionar personalmente la cola de espera, serán anécdotas del pasado.

La ecología, la economía circular y el transporte sin emisiones son prioridades para gran parte de la sociedad; en la cocina ocurre lo mismo. Será imprescindible ofrecer opciones vegetarianas y veganas a los comensales.

En esta misma línea, la del conocimiento del producto por parte del cliente, se espera que se muevan los restaurantes en el futuro. Debido a la pandemia, los usuarios tienen claro qué quieren y como lo quieren preparado, de esta manera, el propio producto será la garantía para la visita de los comensales.

Otro punto a tratar sería la reestructuración de los espacios: ahora los comensales buscan espacios al aire libre, o en el caso de ser en el interior del local, lugares espaciosos con poco tránsito. Esta tendencia ya está provocando la expansión de las terrazas, pues se busca evitar las aglomeraciones.

Es cierto que siempre ha sido necesario, pero ahora más que nunca. Los certificados de higiene y seguridad deben de estar presentes en todas las cocinas, desde la que tenga más prestigio hasta el último bar. En la actualidad hay una infinidad de certificados que verifican la Ley de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. Dichos certificados, además de ser necesarios en cuanto al cumplimiento de la ley, supone la primera regla en el manual de buenas prácticas y además su publicidad asegurará la tranquilidad del cliente.

2.4 Análisis PESTEL

Con el objetivo de analizar el entorno de la empresa, así como identificar las oportunidades y amenazas de esta, se va a utilizar el conocido Análisis PESTEL. A continuación, están descritos los seis puntos clave para poder entender el contexto de la sociedad.

Político	Económico	Sociológico
<ul style="list-style-type: none">• Gobierno• Clima político• Iniciativas, bonos, incentivos	<ul style="list-style-type: none">• Crisis• Ciclo económico• Empleo• Tributación• Estacionalidad	<ul style="list-style-type: none">• Estilo de vida• Aspectos éticos• Actitudes y opiniones• Demografía

Tecnológico	Ecológico	Legal
<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura física y tecnológica• Tecnologías / soluciones sustitutas• Patentes• TIC• Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none">• Tipos de consumo• Responsabilidad medioambiental	<ul style="list-style-type: none">• Antimonopolio• Derecho internacional• Reglamento nacional

Ilustración 7. Tabla PESTEL. Fuente: elaboración propia

2.4.1 Factores políticos

En la actualidad, el ambiente político de crispación y la falta de entendimientos en la cámara alta genera inestabilidad política. El auge de los partidos extremistas, el conflicto catalán y la reciente moción de censura de 2018, entre otros, hace que las empresas establecidas en España vivan con la incertidumbre de no saber qué pasará con el sistema tributario o la legislación laboral, por ejemplo.

Sin embargo, tras la pandemia del COVID 19, tanto Europa como el Gobierno español han tomado medidas para hacer una reconstrucción basada en la digitalización y la transformación industrial.

El 1 de enero de 2021 se aprobó el plan de recuperación para Europa [9] (Next Generation UE), que busca reparar los daños de la pandemia y guiar a los países miembros hacia una salida de la crisis basándose en una Europa ecológica, digital y resiliente. El plan está dotado de 1,8 billones de euros, de los cuales 69.528 millones de euros están destinados a España [10].

Del presupuesto destinado a España, articulado a través de 212 medidas, plan ESPAÑA PUEDE [11]; dos de las diez medidas más importantes están directamente relacionadas con la actividad de El Tenedor: Plan de digitalización de Pymes (presupuesto de más de

4.060 millones de euros) y Modernización y Competitividad del sector Turístico (presupuesto de 3.400 millones de euros)

Así mismo, en julio de 2020 también se aprobó el plan España Digital 2025, liderado por el ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. El presupuesto de dinero público destinado es de 20.000 millones de euros; además el gobierno prevé una inversión del sector privado de 50.000 millones de euros adicionales. Las medidas van en la misma línea que los fondos europeos. De los ejes estratégicos planteado en el plan, los más interesantes para El Tenedor son: aceleración de la digitalización del modelo productivo en sectores económicos estratégicos como el Turismo y el Comercio, y transitar hacia una economía del dato, con el objetivo de que, al menos, un 25% de las empresas usen IA y Big Data [12].

También comprende como factor político la tributación, y es que, recientemente se ha aprobado un impuesto que afecta directamente a la sociedad objeto del estudio. La Ley 4/2020, de 15 de octubre, del Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales, o también conocida comúnmente como “Tasa Google”, trata de establecer las pautas para hacer tributar a las grandes tecnológicas. Los criterios para tener que tributar son:

- Tener a nivel mundial una facturación de más de 750 millones de euros
- Tener en España una facturación de más de 3 millones de euros.

Así pues, todas las empresas tecnológicas que cumplan estos mínimos serán susceptibles al impuesto siempre que lleven a cabo algunas actividades, el resto que actividades que no estén a continuación no quedarán sometidas a la Ley 4/2020:

- Prestación de servicios de publicidad online
- Servicios de intermediación en línea
- Venta de datos generados a través de información facilitada por el propio usuario

Recordemos que El Tenedor forma parte del grupo TripAdvisor, que a su vez forma parte del conglomerado Liberty Media, propietario de diversos medios de comunicación o la Fórmula 1, entre otros. Los ingresos de El Tenedor superan los 25 millones de euros en 2019 y ese mismo año el grupo Liberty Media tuvo una cifra de negocios de 10,2 billones de euros. Por lo que la compañía a partir del 1 de abril de 2021 tiene que tributar un 3% en relación con las actividades antes señaladas.

2.4.2 Factores económicos

El sistema económico actual tiene crisis cíclicas, sin embargo, la crisis actual tiene un origen sanitario; es por eso, que el desarrollo de la misma será diferente a la de 2008, por ejemplo.

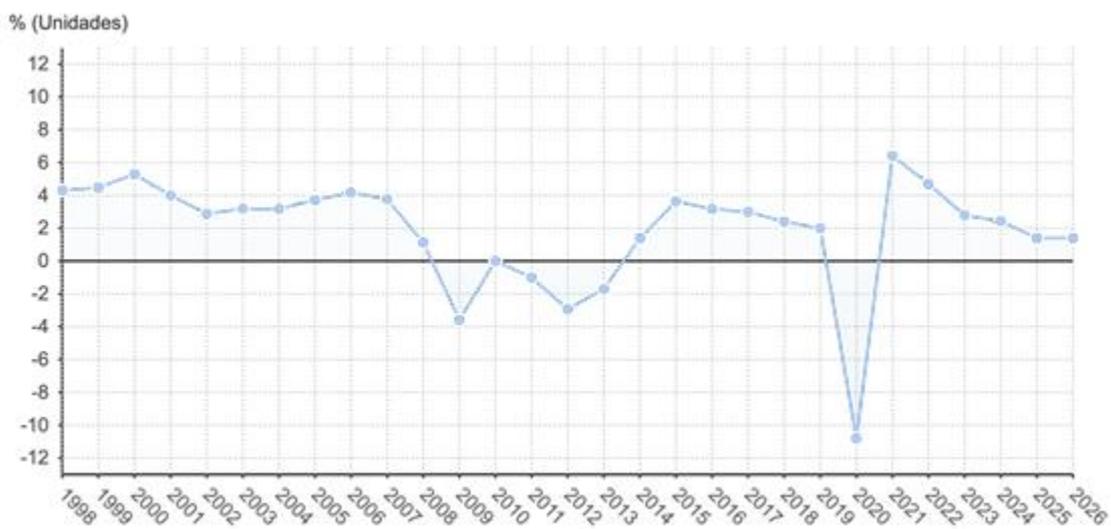


Ilustración 8. Variación anual del PIB España y previsiones. Fuente: FMI

En la Figura 8 se aprecia la diferencia entre la crisis de 2008 y la actual: en primer lugar, una reducción del PIB desmesurada en 2020 debido a la parálisis de la economía (-11% frente a un 3,8%) y, en segundo lugar, un rebote inmediato en tan solo un año (1 año de recuperación frente a 5 años de recuperación). En función de las previsiones del FMI [13].

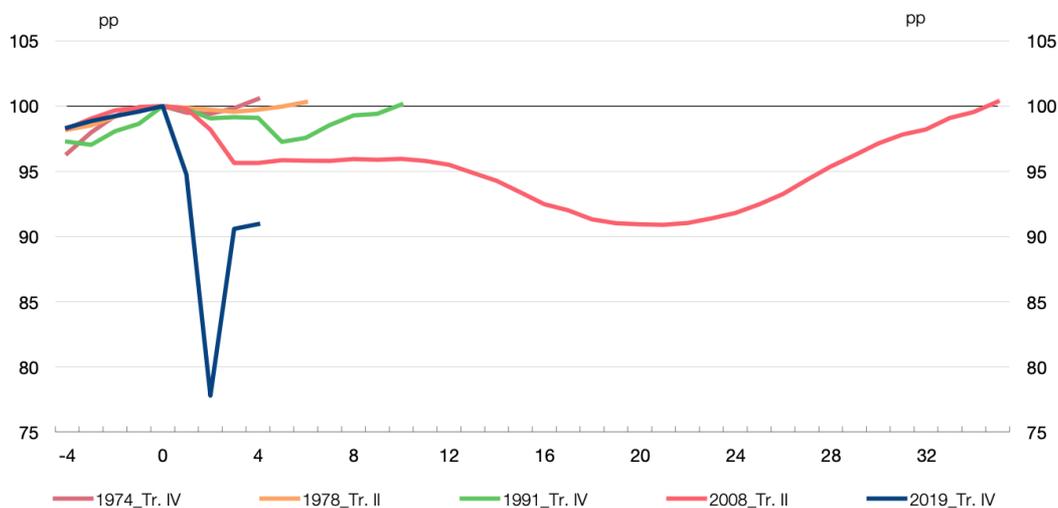


Ilustración 9. Evolución del PIB de España en diferentes recesiones. Fuente: Banco de España

La Figura 9 es un gráfico comparativo de las diferentes recesiones sufridas en el país. Se puede apreciar cierta similitud con las previsiones del FMI y que coinciden con otros muchos organismos, como el BdE o el BCE. Los últimos datos recogidos son del cuarto trimestre de 2020.

La política monetaria y la fiscal han sido esenciales a la hora de gestionar la presente crisis, y es que, debido a la decidida actuación del Banco Central Europeo se empiezan a ver atisbos de recuperación. Las medidas del BCE han ido en esta línea: mantener unas condiciones de financiación favorables, respaldar el acceso al crédito para empresas y hogares y mantener la estabilidad financiera mediante cooperación internacional, entre otros. Las medidas tangibles han sido, por ejemplo: los ERTE, ceses extraordinarios de actividad o el diferimiento de impuestos [14].

En lo que respecta a El Tenedor, el sector de la restauración, se va a analizar el empleo y la deuda de este sector para apreciar la magnitud de la crisis. Ambas gráficas son obtenidas del último informe de situación del gobernador del Banco de España [15].

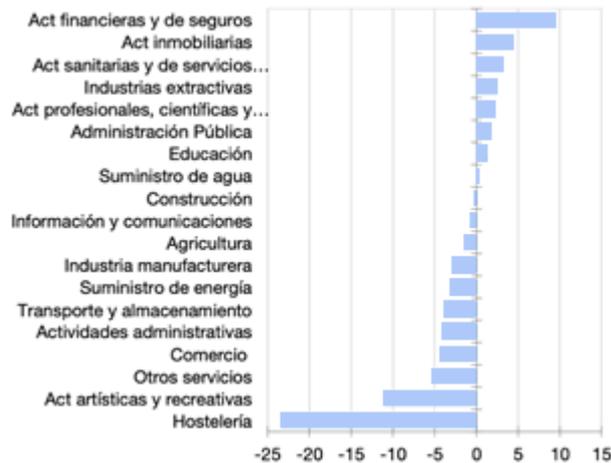


Ilustración 10. Ocupados por ramas de actividad. Fuente: Banco de España



Ilustración 11. Empresas vulnerables de acuerdo con la ratio de deuda neta sobre activo neto. Fuente: Banco de España

La Figura 10 muestra la ocupación por ramas de actividad, donde la evolución ha sido muy dispar. La hostelería ha sufrido un desplome del 23% de tasa de variación interanual. Como era de esperar, las actividades que requieren más interacción social han sufrido más la crisis a diferencia de aquellas actividades que se pueden llevar a cabo de manera aislada. Respecto a la Figura 11, se muestra la situación Pre-Covid en un color azul, y la situación del 2020, en gris. Indicando mediante barras el porcentaje de empresas vulnerables respecto al ratio de deuda neta sobre activo neto (empresa vulnerable es aquella con 0,75 o más de ratio de deuda sobre activo). La restauración, hotelería y ocio son los más perjudicados.

Tras analizar varios indicadores, se puede afirmar que los clientes / usuarios de El Tenedor y The Fork han sido los más golpeados por la crisis.

2.4.3 Factores sociológicos

El estudio demográfico español es un aspecto clave a la hora de interpretar los posibles usuarios de la plataforma y sus perfiles. Así pues, según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística [16], la pirámide demográfica sería la siguiente:

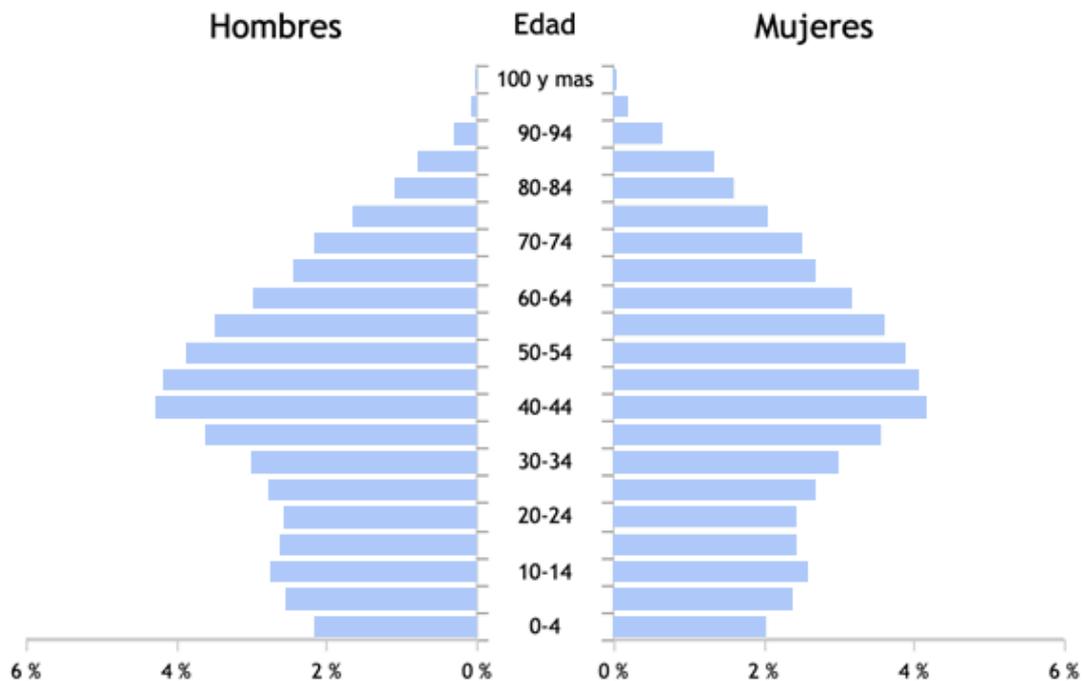


Ilustración 12. Pirámide poblacional. Fuente: INE

Como se puede observar en la Figura 12, la forma demográfica de la población deja de ser una pirámide, y es más, según un estudio del INE [17], la población total disminuirá 2,6 millones. Esto es debido a dos factores: el primero sería el decrecimiento vegetativo, es decir, hay más defunciones que nacimientos; el segundo sería el decrecimiento migratorio, es decir, más emigrantes que inmigrantes.

En la Figura 13 se pueden observar a fecha de 2020 la población que ha usado de manera frecuente Internet en los últimos tres meses. Se puede apreciar que no hay distinción entre sexos, pero sí entre edades, y es que, el público objetivo de El Tenedor necesariamente tiene que estar diariamente usando el teléfono móvil [18].

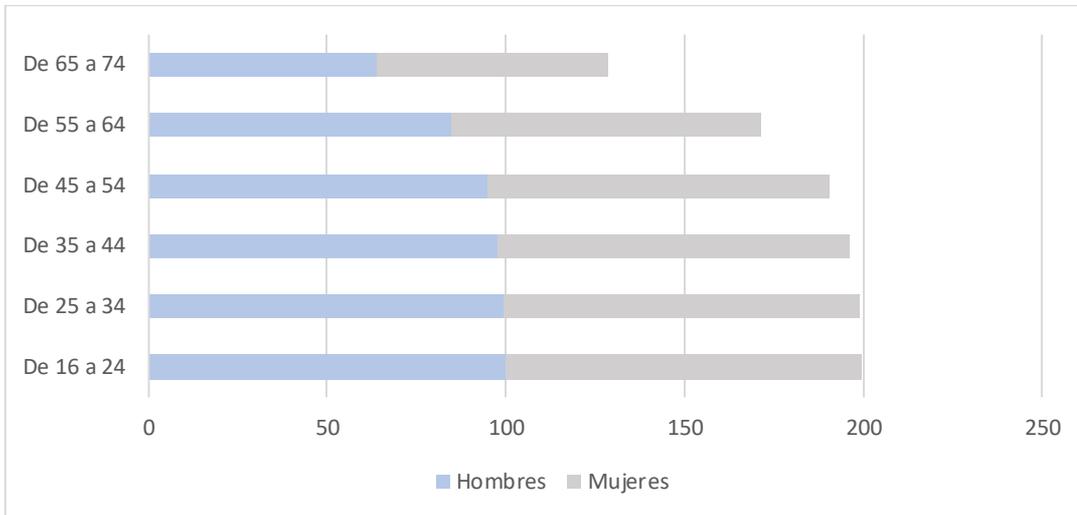


Ilustración 13. Población que ha usado Internet de manera frecuente. Fuente: INE

Más allá de la evolución demográfica de España, es muy interesante comprobar como cada vez se pide más comida a domicilio. Esta tendencia está cada vez más arraigada a la cultura española y supone una amenaza directa al sistema de funcionamiento de El Tenedor. A continuación, se presenta la Figura 14, donde se ve la aportación de las plataformas “delivery” al PIB español de 2018 a 2020 [19].

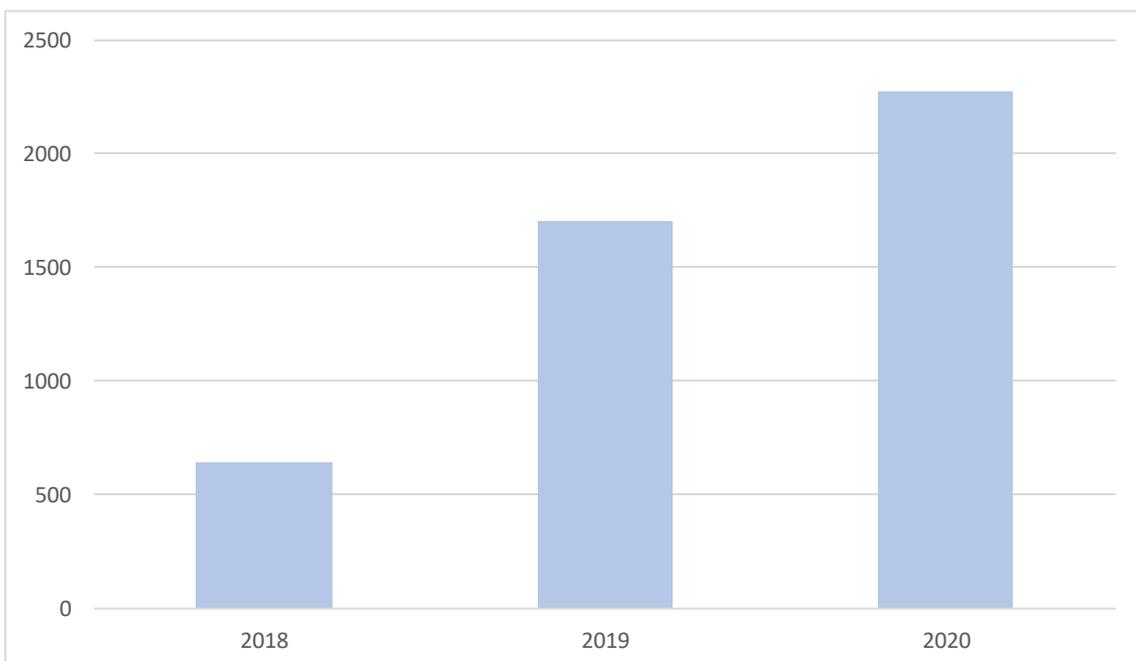


Ilustración 14. Aportación de las plataformas delivery al PIB. Fuente: Statista

Según datos de Just Eat, en su informe anual denominado “Gastómetro”, se puede observar que es significativa la diferencia de rangos de edad, donde los jóvenes son los que más pedidos realizan. Sus datos concluyen que más del 50% de los pedidos son realizados por personas de entre 16 y 34 años.

Esta tendencia se ha acelerado en la pandemia, pero no ha surgido de ella, sino que desde 2016 ya empezaba a consolidarse como un mercado estable y al alza. En la tabla 1 se pueden ver los datos de los años 2016-2018 [20]. Cabe destacar que la mayor parte de los porcentajes (número de empresas adheridas, número de clientes finales y total de facturación) aumentan en torno a un 160%, mientras que el número de pedidos aumenta “solo” en un 100%; una explicación sería el apalancamiento operativo.

Indicadores	2016	2017	2018	% de crecimiento (2016-2018)
Nº de empresas adheridas	11.509	20.028	31.322	172%
Nº de clientes finales	1.282.197	2.069.470	3.249.309	153%
Nº de pedidos (unidades)	9.616.420	14.792.719	19.814.467	106%
Facturación de plataformas de delivery (M€)	215	387	555	158%
Facturación total del sector delivery (M€)	1.796	2.762	3.700	106%
% Crecimiento facturación total del sector delivery	n.d	54 %	34 %	n.a.

Tabla 1. Indicadores de penetración plataformas delivery. Fuente: Adigital

2.4.4 Factores tecnológicos

En el último año se ha llevado a cabo más transformación digital que en la última década, y es que, las PYMES y la mayoría de las empresas en general, se han dado cuenta de la necesidad de estar conectados con el cliente de manera analógica y digital. También es ahora cuando hay más recursos y oportunidades para llevar a cabo esta evolución. En la actualidad las tecnologías emergentes y en pleno desarrollo son las siguientes:

- Inteligencia artificial: desde un simple chatbot hasta un programa de perfiles de usuario súper complejo, la inteligencia artificial ha venido para quedarse y cada vez son más los usos.
- Ciberseguridad: la seguridad es un valor añadido que cualquier usuario tiene entre sus preferencias. Cada vez hay más piratas informáticos y España quiere ser uno de los líderes mundiales en ciberseguridad; así lo demuestran los presupuestos y el plan España Puede. Las aplicaciones más directas de la

ciberseguridad a la restauración sería la seguridad en las pasarelas de pago de los datafonos, o la confidencialidad de los datos a la hora de reservar.

- Datos en la nube: la disponibilidad que permite la nube es incomparable, millones de gigabytes de información esperando a ser usados en cualquier momento y desde cualquier sitio. Muchos servidores que gestionan las páginas webs y los datos de millones de usuarios de muchos restaurantes ya están emplazados en la nube.
- 5G: la novedosa tecnología que le quito la banda de frecuencias a la TDT ya se está implantando en España. Desde hace 1 año ya hay despliegue de cobertura en las grandes áreas metropolitanas. Pese a ser una tecnología tan potente, la mayoría de los ciudadanos de a pie piensan en el 5G aplicado solamente a los móviles, cuando la gran revolución viene con el IoT.

2.4.5 Factores ecológicos

La responsabilidad y concienciación ecológica es una política para muchas empresas; el Tenedor, por el tipo de actividad que lleva a cabo no tiene política definida en este aspecto. Sin embargo, en el sector de la restauración si se está tomando conciencia e incluso han aparecido nuevos competidores indirectos.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), concretamente en el índice de desperdicio de alimentos de 2021, se estima que solo en el sector de la restauración se desperdician 244 millones de toneladas a nivel global [21]. En España se desperdician al año 3,61 millones de toneladas en total, sin distinguir hogares, en establecimientos de restauración o minoristas.

La plataforma To Good To Go tiene como misión evitar el desperdicio de comida. La app ya cuenta con más de 75.000 restaurantes asociados y ya ha llevado a cabo más de 33 millones de pedidos. Como futuras ambiciones, tal y como está descrito en su web [22], tiene planeado actuar en todas las fases de un producto alimentario (producción, manejo y almacenamiento, procesamiento y embalaje, distribución y venta y consumo). The Fork, el segundo servicio ofrecido por la sociedad El Tenedor se basa en la gestión del restaurante, donde aparece la compra del producto y el almacenaje entre otros.

2.4.6 Factores legales

La ley evoluciona con la sociedad, así pues, una sociedad cada vez más digital debe tener unas leyes acordes con sus principios. Las leyes más recientes que conciernen directa o indirectamente a El Tenedor son la Tasa Google (ya comentada) y la nueva reforma laboral.

Esta nueva reforma laboral busca dinamizar el mercado laboral y evitar la excesiva volatilidad del empleo español subsanado por los ERTE. Así pues, la propuesta cuenta

solo con tres tipos de contrato: estables, temporales y de formación; en detrimento de los actuales.

La nueva reforma laboral no afecta directamente a El Tenedor, sino a su competencia: las plataformas “delivery”. Después de mucho tiempo en el ojo de la tormenta mediática y acuerdos entre patronal y gobierno, se ha llegado a un acuerdo para crear un Real Decreto-Ley para la regulación de los derechos de los “riders”. Según la nueva ley, las plataformas tendrán que contratar a los repartidores, a diferencia de lo que hacen ahora, contar como autónomos. Varios expertos apuntan a que este coste añadido lo pagarán los usuarios.

Capítulo 3. Descripción de la empresa

3.1 Grupo empresarial

La plataforma El Tenedor es propiedad de la sociedad LA FOURCHETTE ESPAÑA S.L.U, que está participada al 100% por la sociedad francesa LA FOURCHETTE S.A.S. Desde el año 2014 forma parte de un grupo de empresas donde el máximo accionista es la empresa norteamericana TripAdvisor LLC.

LA FOURCHETTE ESPAÑA S.L.U fue fundada en el año 2007, siendo su domicilio social y fiscal en Paseo Castellana, 81, Madrid. El principal órgano de gestión está formado por dos administradores solidarios y el actual CEO desde marzo de 2021 es Sergio Sequeira.

El objetivo de la sociedad española es la creación, realización, explotación, desarrollo, compra y venta, software, bases de datos, páginas webs y comercialización asociada a las citadas actividades, según las propias cuentas anuales. Dichas actividades están englobadas en el CNAE 4651: “Comercio al por mayor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos”.

El siguiente hilo temporal describiría los hitos conseguidos: en 2007 se crea El Tenedor siendo una página web, más adelante, en 2009 se lanza la app al mercado. En el año 2012 la plataforma ya cuenta con más de 10 millones de reservas y en 2014 comienza a formar parte del gigante tecnológico TripAdvisor. En 2015 ya estaba presente en 12 países y en 2016 se había asociado con más de 44.000 restaurantes [23].

Actualmente el grupo empresarial opera y tiene empleados en 22 países (Francia, España, Suiza, Bélgica, Italia, Alemania, Austria, Finlandia, Holanda, Noruega, Suecia, Dinamarca, Portugal, Brasil, Australia, Colombia, Argentina, Colombia, México, Chile, Perú y Uruguay), prestando servicios a más de 88.0000 restaurantes. El número de empleados supera los 900, creando en España más de 350 puestos de trabajo.

3.2 Modelo de negocio

“Nuestra misión es permitirte encontrar el restaurante ideal según tus criterios de búsqueda e inspirándote de las valoraciones de la comunidad”, esta es la misión de la empresa en sus propias palabras [24]. Y sus productos buscan exactamente eso, conectar al comensal con el restaurante.

El modelo de negocio de El Tenedor consta de dos productos:

El primer producto sería la propia aplicación llamada El Tenedor: la finalidad de la misma es sencilla, conectar comensales y usuarios a través de una interfaz fácil e intuitiva. Al conseguir una reserva mediante la aplicación y después de confirmar la asistencia, la aplicación cobra una comisión de 2€ por comensal; independientemente de lo que haya consumido.

El segundo producto se llama The Fork Manager y es un software dedicado a la gestión del restaurante. Hay tres precios: gratuito, 30€ mensuales o 75€ mensuales. El primer paquete ofrece las herramientas básicas para la gestión de reservas (calendario electrónico, configuración de inventario flexible, gestión de reseñas de clientes, etc.); el siguiente nivel, este de pago, trata de ayudar en la optimización de la gestión (distribución de mesas con línea temporal, inventario configurado por mesas, función de lista de espera por parte de los clientes, etc.). Finalmente, el producto más caro por 75€ busca la fidelización del cliente (segmenta bases de datos, crea y envía campañas por email, prueba y controla fácilmente los resultados de las campañas, etc.) [25].

3.3 Competidores

El estudio de los competidores es un elemento crucial a la hora de establecer la estrategia de mercado y analizar el posicionamiento de una empresa. Así pues, la competencia se define como la situación de varias empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto. En este análisis se han seleccionado las plataformas con las que El Tenedor tiene una rivalidad directa o indirecta, es decir, que ofrece un producto idéntico o similar, ofrece un producto sustitutivo o porque simplemente supone una amenaza para los servicios que esta ofrece. Puesto que El Tenedor ofrece dos tipos de productos, también se diferenciará entre ellos.

3.3.1 Rival directo

En primer lugar, el único rival directo de El Tenedor: **OpenTable**

OpenTable es una empresa estadounidense que presenta un modelo de negocio igual que El Tenedor: una aplicación para que los usuarios puedan reservar en los restaurantes y un programa que permita la gestión interna del restaurante.

La compañía cuenta con más de mil empleados y es, indiscutiblemente, la plataforma líder en Estados Unidos. En 2018 entró en el mercado español y actualmente está posicionada en Barcelona y Madrid. En el cómputo global, cuenta con más de 40.000 restaurantes, se escriben en torno a 800 mil reseñas mensualmente y ha facturado más de 15 mil millones de dólares.

La diferenciación entre OpenTable y El Tenedor es, en primer lugar, el precio de la plataforma de gestión interna del restaurante (es más caro, pero tiene más funcionalidades). En segundo lugar, respecto a la aplicación con usuarios, OpenTable se dirige a un público objetivo que busca un buen restaurante en lugar de ir a cualquier restaurante por tener un descuento. Al final del trabajo se adjunta una comparativa de los precios de ambos.

3.3.2 Competidores de The Fork Manager

El mercado de software dedicado exclusivamente a la gestión de un comercio de restauración es enorme. Cabe destacar que la mayoría de las aplicaciones software son específicas y no cuentan con un producto que englobe todas las necesidades de un restaurante (gestión de reservas, gestión de stock, gestión de mesas, gestión de cocina o contabilidad, por ejemplo). Por ello, se han elegido los siguientes productos software más completos y utilizados en las cocinas españolas: Last, Cuiner y Cover Manager.

LAST

Last es uno de los softwares más utilizados en todo el país, sobre todo en grandes cadenas de comida, como Miss Sushi y Tony Roma's. Además, se pueden integrar con grandes plataformas delivery como Glovo, Just Eat, Deliveroo o Uber Eats.

El precio es de 49€ por licencia, además de una comisión por cada mil pedidos. El software tiene otras funciones, pero la principal es la gestión de las mesas y el delivery. El software se puede usar en cualquier tipo de entorno (iOS, Android y Windows), y cualquier tipo de dispositivo (escritorio, tableta o móvil). Por otra parte, Last utiliza la cloud para ofrecer los datos de cada negocio en tiempo real [26].

CUINER

Cuiner es una marca de software que ofrece solución a todo tipo de necesidades del restaurante, a diferencia de Last. Está presente en diferentes restaurantes de referencia, como puede ser el grupo Saona o Fosters Hollywood. Su modelo de negocio es separar todas las herramientas y que cada negocio elija cual de todas ellas se adapta mejor [27]. Las herramientas que ofrece son: QuieroFactura, Reservas, (Cuiner) CartaDigital, (Cuiner) Comander, (Cuiner) Monitor de cocina, (Cuiner) Cuadro de mandos y CuinerCentral. Dependiendo del producto, el valor de cada uno ronda los 15€ mensuales.

COVER MANAGER

Cover Manager seguramente sea el software que utilizan más restaurantes españoles de prestigio, véase El Celler de Can Roca, Quique Dacosta o Diverxo, además de grandes grupos como Goiko o La Mafia. Su software tiene diversas funcionalidades como: servicio takeaway y delivery, múltiples integraciones y analíticas, además de las funcionalidades básicas.

En la web de la empresa solo anuncian un producto, el pack "Rentabilibar", por 30€ al mes más comisiones por reserva. También describen otro producto de una gama superior con más funcionalidades, pero no explican en qué consiste ni el precio.

3.3.3 Competidores del Grupo El Tenedor

A continuación, se analizarán competidores indirectos, las conocidas plataformas “delivery”. Las más importantes en el mercado español son tres, ordenadas por impacto y facturación: Glovo, Just Eat y Deliveroo. También se cuenta con un nuevo competidor en el mercado: Too Good To Go.

GLOVO

Glovo es el líder del mercado español del “delivery” con el 43% de cuota de mercado en 2020. Su lema: “Tu pide, ya vamos nosotros”, define a la perfección esta plataforma de principios de 2015. De esta manera, Glovo no solo reparte comida a domicilio, sino que trae a casa cualquier tipo de producto, ya sea parafarmacia y belleza, ropa y regalos o productos del supermercado, por ejemplo; ahora bien, todos los comercios tienen que estar previamente adheridos a Glovo.

La empresa con origen barcelonés cuenta con más de 7M de usuarios, está asociada con más de 20.000 comercios y tiene presencia en más de 7 países [28]. Su plataforma cuenta con seguimiento en tiempo real del repartidor y el tiempo estimado de entrega se ajusta a la perfección gracias al trabajo de IA que hay detrás. El principal inconveniente de Glovo es que no opera en todas las zonas de España, solamente en las ciudades más importantes.

JUST EAT

Just Eat es la segunda plataforma “delivery” según la cuota de mercado, que logra alcanzar el 28% en todo el país. La plataforma está especializada en la entrega de comida a domicilio

La empresa se fundó en Dinamarca en 2001, pero su sede central reside en el Reino Unido; allí forma parte del FTSE 250 Index teniendo actualmente una cotización en torno a 80€ [29]. En lo que respecta a Just Eat España, la plataforma cuenta con más de 100 empleados, tiene más de 2M de usuarios activos y están adheridos más de 9.000 restaurantes [30]. Las ventajas competitivas de Just Eat son: la gran cantidad de opiniones en la aplicación y la opción de pagar mediante PayPal (a parte del efectivo y la tarjeta bancaria).

DELIVEROO

Deliveroo es la tercera plataforma “delivery” y cuenta con un 18% de cuota de mercado en España. Al igual que Just Eat, es una aplicación dedicada exclusivamente a repartir comida a domicilio.

La empresa se fundó en 2013 en Londres y cuenta con más de 2.000 empleados en las oficinas de todo el mundo. La filial Deliveroo España opera en 70 ciudades y municipios españoles, cuenta con más de 2.500 riders y tiene adheridos a más de 9.000 restaurantes [31].

Deliveroo busca una diferenciación en torno a la calidad de la comida incluyendo entre sus colaboradores solo a restaurantes de calidad comprobada; esto hace que el coste medio de un pedido sea superior. Además, cuenta con un sistema de IA denominado “Frank” que está constantemente aprendiendo de las decisiones de los usuarios y tiene la función de controlar las etapas del proceso de compra. “Frank” elige individualmente los restaurantes con los que quiere colaborar y, a la hora de pedir, elige un rider específico. De esta manera, Deliveroo se responsabiliza de cada uno de los pasos y se hace cargo de cualquier incidente. Según su página web, el tiempo medio de reparto es de 30 minutos y es la única plataforma que tiene como medio de pago alternativo Cheques Gourmet.

Finalmente se menciona Too Good To Go que también funciona como una plataforma “delivery”.

TOO GOOD TO GO

Too Good To Go es una plataforma que busca reducir el desperdicio de alimentos. Su funcionamiento es sencillo, cuando un establecimiento tiene un excedente, el encargado prepara un pack en la aplicación y el primer cliente que lo reserve lo podrá comprar por un precio menor al normal. Es máximo el flujo de usuarios al final de la jornada laboral.

La idea nació en Dinamarca en 2016, pero no fue hasta 2018 cuando se introdujo en el mercado español. Actualmente cuenta con 8.600 negocios en España y con más de 37,7M de usuarios en toda Europa [32].

3.4 Análisis DAFO

Previamente se ha analizado el contexto social, político y cultural de la empresa mediante el análisis PESTEL. Con el objetivo de profundizar más en la situación de El Tenedor, se llevará a cabo un análisis DAFO para conocer las características internas y externas de la empresa. Así pues, se plantearán cuatro situaciones: debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia absoluta de la situación de los restaurantes (COVID-19). • Comentarios y valoraciones de dudosa credibilidad • Falta de libertad de algunos restaurantes. • Mal posicionamiento en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia social hacia la comida a domicilio. • Aparición de rivales directos (OpenTable) • Aparición de rivales indirectos (Glovo, Just Eat, etc.) • Asociación de la marca con obtención de descuentos

<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto constate respecto al cobro de los descuentos con los restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> • En lo que respecta a la recomendación de restaurantes, no es la empresa mejor posicionada
---	---

Tabla 2. Tabla DAFO. Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se presentan las debilidades y amenazas, que son los puntos débiles (internos y externos) de la compañía. Como debilidades, destacan algunos aspectos propios de la aplicación, como la dudas en torno a las valoraciones y los comentarios. También son relevantes la relaciones que mantienen con los comercios, en las que hay conflictos en relación con el cobro de los descuentos que están promocionándose en la aplicación, y con cierta posición de poder por parte de El Tenedor, que no permite total libertad a los restaurantes.

Las características externas, sobre las que la empresa puede adaptarse, pero no tiene control ninguno, están recogidas como amenazas. Los puntos principales y que más llaman la atención son, en primer lugar, una reciente proliferación de empresas que actúan como competencia, y, en segundo lugar, una mayor asociación de la plataforma a la obtención de un descuento.

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • El tenedor se basa en las aplicaciones móviles, por ello, las implementaciones de IoT son factibles. • Expansión a otros países (EEUU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enorme número de usuarios y restaurantes utilizando la aplicación • Numerosos chefs de renombre apoyando el proyecto • Aplicación gratuita e interfaz sencilla • Gran grupo empresarial apoyando a El Tenedor • Marca conocida y reputación • Más de 12 años de experiencia • Abarca el mercado internacional, con posición en más de 17 países. • Crecimiento mediante el boca a boca

Tabla 3. Tabla DAFO. Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se presentan los puntos fuertes, también internos y externos, de la empresa. Como oportunidades, debido al escenario actual, se han obtenido pocos; aun así, destaca la posible expansión a otros mercados, y la posible adaptación de distintos dispositivos IoT para el restaurante, dando de esta manera, más herramientas al restaurante para digitalizarse y automatizar procesos.

Finalmente, en este trabajo se quiere hacer hincapié en la gran cantidad de fortalezas de la empresa. Sobresale el tiempo transcurrido en el mercado, generando la reputación y la marca, y el gran apoyo recibido por parte de usuario, gerentes de restaurantes y chefs de prestigio.

Capítulo 4. Análisis económico financiero

4.1 Análisis de la situación patrimonial

El primer paso para analizar El Tenedor será estudiar su composición patrimonial. Para ello, se van a utilizar gráficos de barras para realizar tanto un análisis vertical como horizontal, es decir, un estudio estático de la composición y un estudio temporal con respecto a los últimos datos disponibles.

Comenzando con el análisis vertical del año 2019, se puede apreciar que la cantidad de activo corriente (activo circulante) supone más de un 85% del total. Esta composición es coherente con la actividad de la empresa. Además, el activo no corriente está formado casi en su totalidad por inmovilizado material. Dicha partida se puede desglosar en dos: “construcciones” (en referencia a las dos oficinas de Madrid y Barcelona), y “equipos proceso de información” (vinculado a los servidores de datos y los propios ordenadores de los trabajadores). En la Nota 6 de la memoria, “Inmovilizado material”, se hace hincapié en los equipos proceso de información debido a un aumento de la plantilla. Dado que el servicio que ofrece la sociedad no es físico, las existencias son nulas, por lo que el activo corriente está compuesto por realizable y tesorería; en su mayoría realizable, que, según la memoria, corresponde con la cuenta de “préstamos y partidas a cobrar” (95% del total). Finalmente, remarcar que el peso de la tesorería está en torno al 13% del activo, el exceso o falta del mismo se analizará en profundidad con su respectivo ratio.

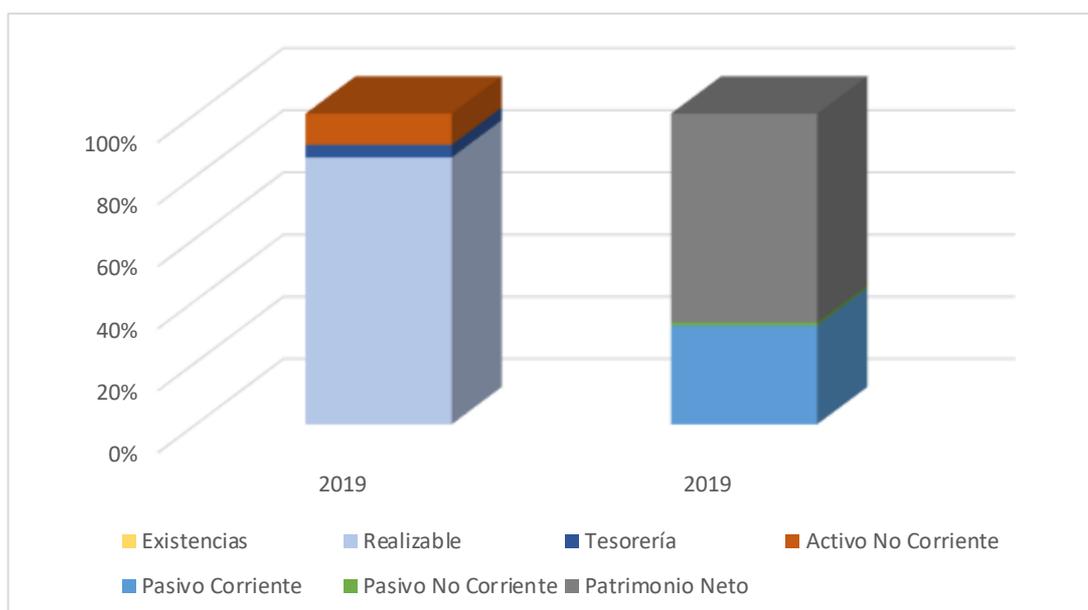


Ilustración 15. Balance del ejercicio 2019. Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se analiza el patrimonio neto y el pasivo total. La estrategia de la empresa es clara: financiación propia. Dentro del gran peso que tiene la partida del patrimonio neto, más del 47% del total (fondos propios y pasivo total) corresponde a capital social; de esta manera se constata las expectativas de futuro y compromiso que se tienen dentro de la sociedad. A partir de los porcentajes presentados, el pasivo corriente supone casi el 25% mientras que el pasivo no corriente es despreciable con un peso relativo del 1%. En la nota 10.2 de la memoria aclara la naturaleza del pasivo corriente, y es que, las partidas con mayor peso son proveedores, tanto externos como del grupo, por lo que empresa se financia sin coste. Finalmente, cabe destacar que la cuenta de “deudas a corto plazo con entidades de crédito” solamente asciende hasta los 35.000€, totalmente despreciable en peso relativo. De esta manera se puede afirmar que el hecho de tener mayor pasivo corriente que no corriente no supone un coste adicional. Tras comprobar el peso del patrimonio neto, se puede afirmar que la empresa es una sociedad capitalizada con una estrategia muy conservadora.

Respecto al fondo de maniobra, la cantidad asciende hasta los 11 M de euros. Dicha cantidad supone una posible ociosidad, dado que $FM > \text{pasivo corriente}$. La razón principal de este fondo de maniobra tan significativo es la gran cantidad de realizable, concretamente “préstamos y partidas a cobrar”, combinado con el escaso peso relativo del pasivo corriente.

A continuación, se va a referenciar a la Figura 16 para hacer el análisis temporal del activo corriente. Comenzando por el activo total, se observan pocas diferencias significativas: se reduce la tesorería, pero se hace más acusada esta reducción porque coge mucho más peso relativo el realizable. Esta variación viene detallada en la nota 8.2 de la memoria, en la que hay un aumento de 4M en “préstamos y partidas a cobrar”. Por la misma razón, aumento del peso relativo del realizable, el activo no circulante parece reducido, pero en realidad ha aumentado un 4,4%. El motivo radica en la ampliación de personal que hicieron de cara al 2019.

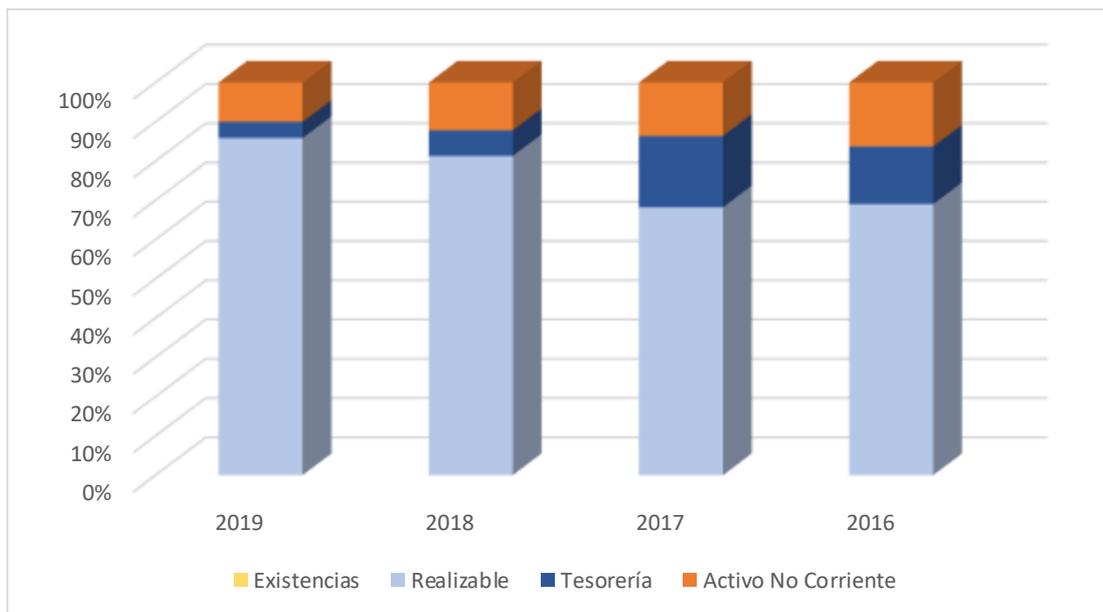


Ilustración 16. Evolución del Activo Total. Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la Figura 17 se puede apreciar la evolución de la composición de la empresa respecto a PN y Pasivo. La razón de este aumento del peso de los fondos propios está explicada en la memoria, en la nota 9. Allí se informa de que el Socio Único decide hacer dos aportaciones a Fondos Propios por un importe total de 6M de euros mediante compensación de créditos. De esta manera, sumando el capital social a la reserva legal, el total del patrimonio neto asciende al 70%.

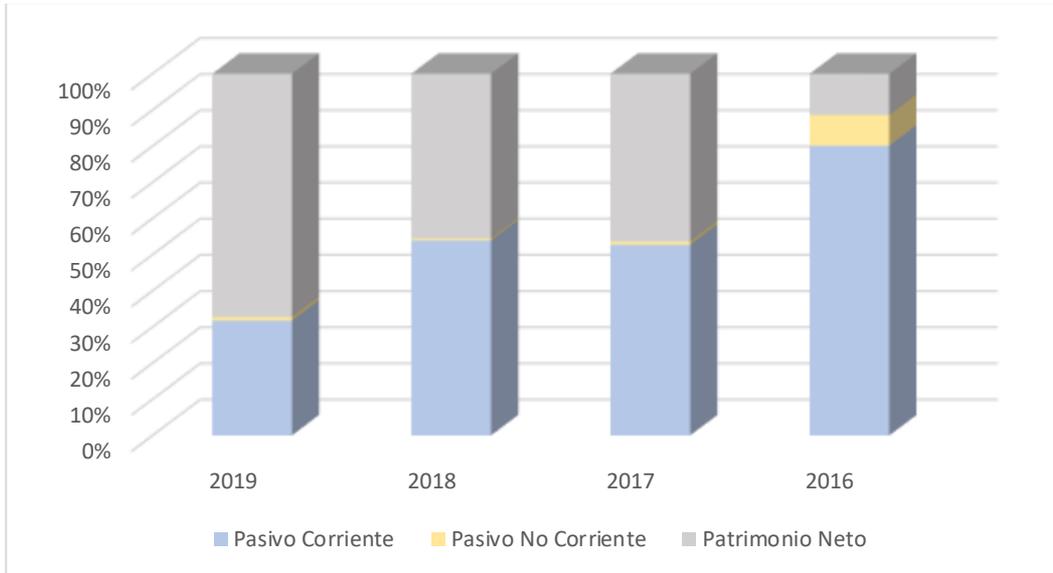


Ilustración 17. Evolución del PN y Pasivo Total. Fuente: elaboración propia

4.2 Análisis de liquidez

Para este apartado se utilizarán los datos presentados en la Tabla 4, que representan el resumen del cálculo de los ratios de una hoja externa.

	El Tenedor 2019	El Tenedor 2018	El Tenedor 2017	El Tenedor 2016	Ideal
Liquidez	2,83	1,63	1,64	1,04	1,5
Tesorería	2,83	1,63	1,64	1,04	1
Disponibilidad	0,12	0,12	0,34	0,18	0,2-0,3
F.M. sobre PC	1,83	0,63	0,63	0,04	0,5-1
F.M. sobre A	0,58	0,34	0,33	0,03	.

Tabla 4. Ratios de liquidez. Fuente: elaboración propia

En primer lugar, desde el punto de vista del análisis estático, el ratio de liquidez es muy superior al valor recomendado. Un valor tan elevado indica una clara ociosidad; además, el gran peso del realizable hace necesario estudiar las partidas. Como se ha visto antes, la cuenta “Préstamos y partidas a cobrar” es la que tiene mayor relevancia. Tras analizar los plazos de la sociedad, de cobro a clientes y de pago a proveedores, se aprecian ciertas anomalías.

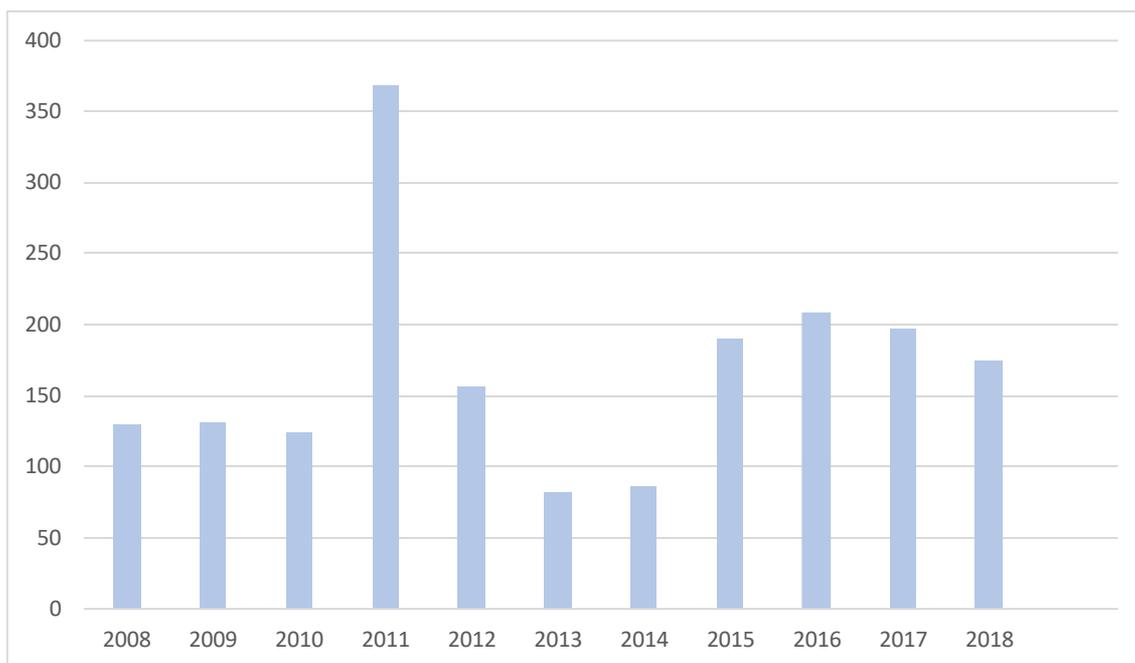


Ilustración 18. Evolución del cobro de clientes. Fuente: SABI

En la Figura 18 se aprecia una línea temporal bastante amplia (2008-2018). En referencia a los datos del último año (2018), se concluye que el plazo de cobro a clientes no cumple ni con la gestión habitual de plazos – 30, 60 o 90 días – ni con la Ley 15/2010, de 5 de julio, la cual establece un periodo máximo de 60 para no considerarse morosidad. Por lo tanto, se concluye que la enorme partida de realizable no es una inversión, sino una mala gestión de los cobros. Así pues, más allá de la legalidad o supuesta mala gestión, quizás tenga que ver con la estrategia de la empresa. Si se profundiza en los datos de 2018, se puede observar que el plazo está en torno a 180, lo cual es medio año natural. Posiblemente El Tenedor cobre a sus clientes solamente dos veces al año puesto que prácticamente no tiene que pagar a proveedores.

En el caso concreto de la sociedad, el ratio de tesorería no aporta información, pues el objetivo de este no es otro que el de eliminar la incertidumbre sobre la gestión de las existencias. El ratio de disponibilidad no alcanza el valor recomendado, pero no supone un problema para afrontar pagos, como se ha comentado, el hecho de no tener proveedores reales (como podría tener cualquier otra empresa con existencias) simplifica la gestión del líquido. Así pues, la razón de tener dicha cantidad de efectivo se explica en la nota 4.6 de la memoria y hace referencia a provisiones y contingencias. En ella se hace énfasis en la naturaleza indeterminada de ambas en cuanto al importe y momento.

Finalmente, en la Figura 19 se observa la evolución de los ratios y se puede apreciar una tendencia hacia la ociosidad, pues cuatro de los cinco ratios analizados pasan de una estabilidad a un crecimiento significativo. Este cambio de estrategia en la empresa queda reflejado a lo largo de su memoria de 2019 y es acorde a la inyección de los 6M€. El único valor que se mantiene estable es el peso relativo del efectivo.

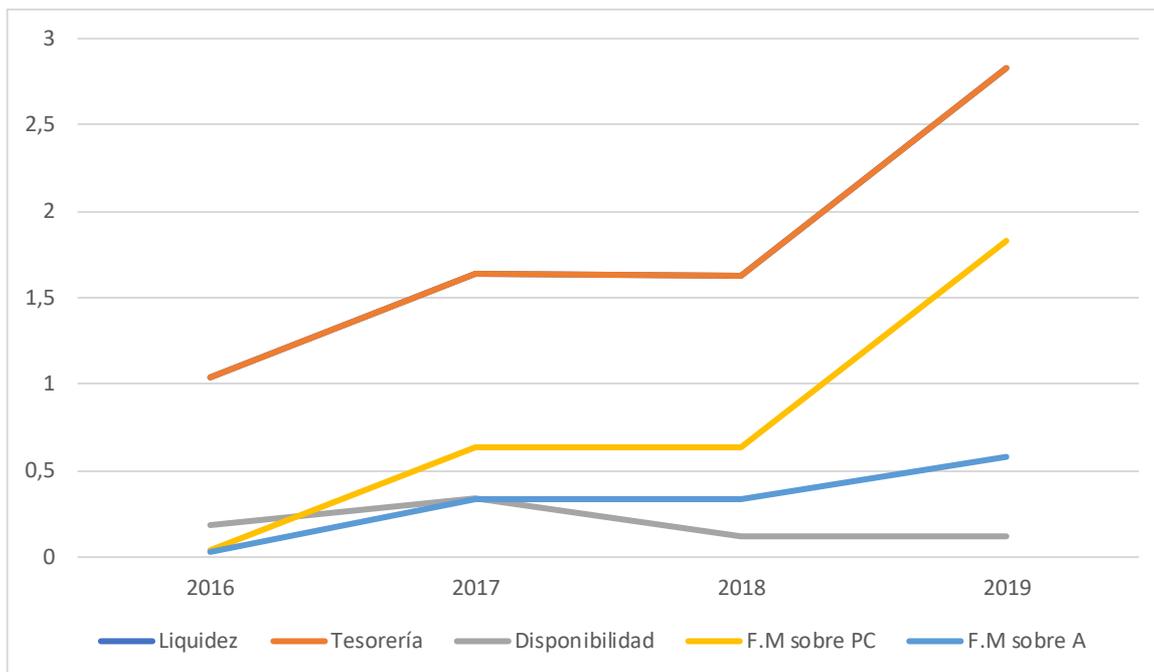


Ilustración 19. Gráfico ratios de liquidez 2016-2019. Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de endeudamiento

A continuación, se desarrollará el estudio del endeudamiento, para ello se utilizarán los datos de la Tabla 5, que así mismo están desglosados en tres grupos: calidad de la deuda, tipo de deuda y carga financiera.

		El Tenedor 2019	El Tenedor 2018	El Tenedor 2017	El Tenedor 2016	Ideal
Calidad de la deuda	Endeudamiento	0,32	0,54	0,53	0,88	0,4-0,6
	Autonomía	2,05	0,83	0,86	0,12	0,7-1,5
	Solvencia	3,05	1,83	1,86	1,12	>1
Tipo de deuda	Calidad de la deuda	0,96	0,98	0,98	0,90	-
Carga Financiera	Gastos Financieros/Ventas	0	0	0	0	0,04-0,05
	Coste de la deuda	0,13	6,33	0	0	0,03
	Cobertura de GF^º	272,15	574,51	113,2	20,33	>1

Tabla 5. Ratios de endeudamiento. Fuente: elaboración propia

Comenzando por el análisis estático de la calidad de la deuda, se observa que el endeudamiento y el ratio de autonomía no están entre los valores recomendados. Ambos ratios indican lo mismo: exceso de fondos propios. En tercer lugar, el ratio de solvencia mide la distancia de la quiebra, es decir, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas. Por lo tanto, por cada unidad monetaria que hay que pagar la empresa tiene activos por ese valor contable (3,05). El valor es tan elevado por la diferencia entre activo y pasivo que genera la gran cantidad de fondos propios. Más adelante, respecto a la calidad de la deuda, el ratio confirma que la inmensa parte de la deuda es a corto plazo, lo que en principio podría ser desfavorable. Sin embargo, como se ha comentado en el análisis patrimonial, los proveedores son la partida mayoritaria y el montante de la partida “deudas con entidades de crédito” es irrisoria. En último lugar, destacan los ratios en lo referente a la carga financiera. Los gastos financieros son prácticamente nulos; esto se debe a la estrategia de la empresa de financiarse con fondos propios y con financiación sin coste (proveedores). Por ello, debido a las escasas cuantías de las partidas que analizan los últimos tres ratios de la Figura X, los ratios se desvirtúan y no se van a tener en consideración.

En relación con el análisis dinámico, los ratios indican una disminución de la deuda, pero dicha reducción no explica la gran diferencia entre los ratio de 2018 y 2019; su evolución queda reflejada en la Figura 20. Y es que, la deuda ha disminuido, pero su valor relativo más; este suceso se debe principalmente a la inyección de 6M de euros a fondos propios, y, en consecuencia, una reducción del endeudamiento y una mejora de la autonomía y la solvencia. La calidad de la deuda sigue siendo predominantemente a corto plazo, pero ha aumentado la deuda a largo; por ello se aprecia una disminución del ratio de calidad de la deuda. En la nota 10 se explica que las deudas a largo plazo han aumentado debido a un arrendamiento a largo plazo de las oficinas de Madrid y Barcelona.

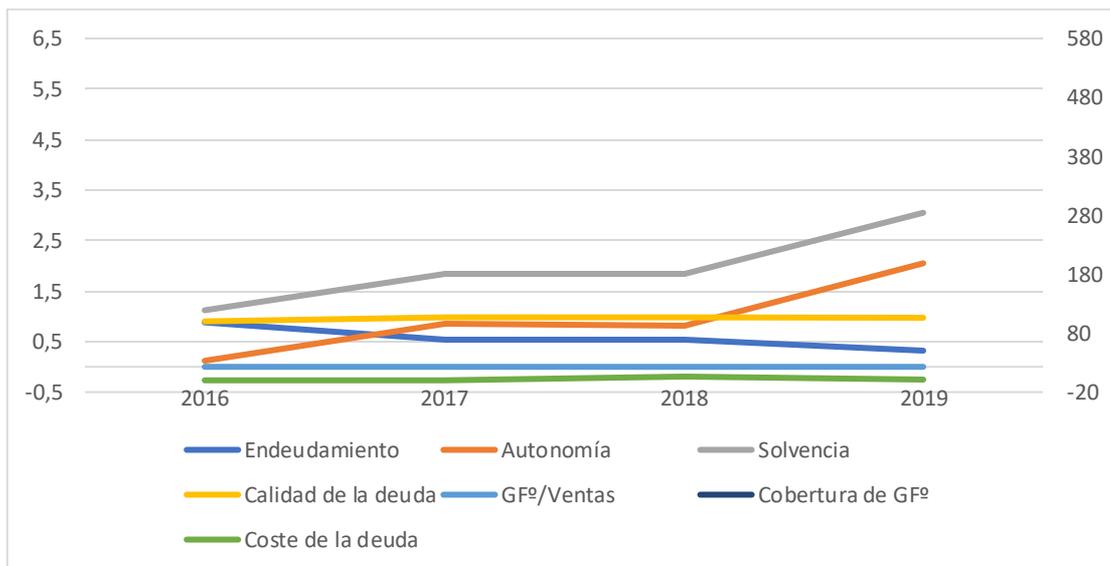


Ilustración 20. Gráfico ratios de endeudamiento 2016-2019. Fuente: Elaboración propia

4.4 Estado de origen y aplicación de fondos

	Aplicaciones		%	Orígenes		%
Largo plazo	ANC	565.956,00 €	8%	PN	5.249.116,00 €	76%
				PNC	113.781,00 €	2%
				Rdo. Ej	874.932,00 €	13%
				Amort.	482.504,00 €	7%
Variación del Fondo de Maniobra			6.154.378,00 €			
Corto plazo	Realizable	4.231.240,00 €	61%	Efectivo	212.778,00 €	3%
	PC	2.135.916,00 €	31%			
Variación del Fondo de Maniobra			6.154.378,00 €			
Total	6.933.112,00 €			6.933.112,00 €		

Tabla 6. E.O.A.F. Fuente: elaboración propia

En la Tabla 6 se presenta el estado de origen y aplicación de fondos (EOAF). Comenzando con la política de El Tenedor, a largo plazo destaca la aplicación del patrimonio neto, todo y que es el principal origen (76%). Hay que recordar que el porcentaje de PN es tan elevado debido a la inyección de 6M de euros por el Socio único de la empresa. Cabe remarcar el papel de la autofinanciación que asciende al 20% del total (Resultado del ejercicio y amortización acumulada). Esta autofinanciación es coherente con la estrategia de la sociedad de seguir invirtiendo en ella misma sin usar financiación ajena. Las aplicaciones a largo plazo son principalmente de inmovilizado y asciende la partida al 8% del total. En relación con el corto plazo se puede observar una situación opuesta, en la que existen más aplicaciones que orígenes. De esta manera el realizable supone un 61% del total, donde destaca la cuenta “préstamos y cuentas a cobrar”. El pasivo corriente como aplicación se debe a los arrendamientos obtenidos en 2019. Para concluir, he de añadir que el efectivo tiene un papel testimonial y que se ha utilizado como origen de fondos para evitar la ociosidad.

Respecto al equilibrio de la política de inversión-financiación, teóricamente ha sido equilibrada puesto que la variación del fondo de maniobra es positiva. En otras palabras, los orígenes de los fondos a l/p financian las aplicaciones a largo y son suficientes para financiar parte de las aplicaciones a c/p.

Tras analizar los diferentes ratios y la propia estructura de aplicación/origen de fondos, se concluye que teóricamente la política es equilibrada; pero no del todo adecuada. A pesar de que se ha reducido en 2M de euros el pasivo corriente, no hay prácticamente crecimiento patrimonial, ya que todo son deudas que tienen que ver con la gestión de los cobros. La autofinanciación es escasa, de ser mayor, no se hubiera necesitado la inyección de 6M€. Además, esta inyección de capital desvirtúa en cierto modo los ratios obtenidos y no permite ver lo que hubiera sido el desarrollo normal de la empresa y los resultados de su gestión.

4.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

Tras realizar el análisis de los ratios de la liquidez, los ratios del endeudamiento y el EOAF, se estudiará si la empresa lleva a cabo su actividad principal de manera eficiente, de manera estática y dinámica, a través de la cuenta de pérdidas y ganancias. En la Tabla 7 se puede apreciar la evolución 2016 – 2019; en el apartado Anejos aparece la Tabla 26, mostrando el ratio 2018 – 2019.

En primer lugar, empezando por el análisis vertical, se aprecia que el resultado del ejercicio es positivo, aunque en relación con el INCN es escaso. Por otra parte, la estructura de gastos de la empresa es rígida a causa al excesivo peso del personal (47%). Esto es debido a, como se explica en la nota 14 de la memoria, los 370 empleados que tiene la empresa, donde 260 son gestores telefónicos. Una estructura rígida hace difícil reducir costes de una manera ágil; no es lo mismo negociar con los proveedores un precio que reducir el salario o despedir.

Recalcar también la partida “otros gastos de explotación”, que supone un 36% del INCN. Dicha partida no aparece explicada en la memoria, pero se la puede relacionar con los arrendamientos y con la publicidad, propaganda y relaciones públicas; aun así, es complicado saber cómo alcanzan los 12,3M€. En el caso de que se subcontrate cualquier servicio también iría indicado en dicha cuenta.

El margen bruto de El Tenedor es enorme debido a la ausencia de existencias, solamente se ve reducido en cierta medida por los aprovisionamientos; explicados en la nota 4.6 de la memoria. El valor añadido bruto supone más de un 50% del INCN, de lo que se puede extraer un atisbo del altísimo valor que la empresa aporta con su actividad. Así pues, el VAB tiene que ser suficiente para poder pagar a todos los partícipes (asalariados, acreedores, Hacienda y finalmente a los propietarios).

A pesar de tener un VAB tan elevado (52%), el resultado de explotación (BAII) es irrisorio (4%). Esto demuestra la sostenibilidad de la empresa a largo plazo: escasa. Respecto a los gastos financieros y su resultado, no son relevantes en el análisis de la estructura por su bajo peso relativo. Pues, como se ha ido ilustrando a lo largo de este trabajo y en coherencia con su estrategia, la empresa no ha contraído a penas deuda con entidades de crédito. Finalmente, destacar la elevada presión fiscal (32%), cuando un valor razonable gira en torno al 25% de IS.

Por otro lado, analizando la evolución en el tiempo de la cuenta de PyG, llama la atención el hecho de tener más ingresos de explotación y menos resultados. La variación del INCN de 2018 a 2019 es del 1,21%, en otras palabras, un aumento de más de 7M€. En la otra cara de la moneda está la variación del resultado del ejercicio, que está en torno al 0,78%, es decir, una reducción de casi 300.000€. Este suceso sería lo opuesto al apalancamiento operativo, es decir, aumentan las ventas, pero se siguen aumentando los costes fijos – personal y otros gastos de explotación-.

La eficiencia de la empresa en la realización de su actividad, medida mediante el ratio del BAII, también se reduce casi en un 15%. La mejora o empeoramiento del BAII

también afecta a la cobertura de los gastos financieros, sin embargo, como la empresa no cuenta con un resultado financiero notable, no es relevante esta relación.

Finalmente, es importante recalcar el aumento del Impuesto de Sociedades de 2018 a 2019, se pasa de un 26% -porcentaje razonable- a un 32%. De esta manera, si el resultado antes de impuestos era menor de un año al otro, ahora lo será más. Este aumento de la presión fiscal queda recogido en la memoria anual, concretamente en la nota 4.4. En dicha nota se explica que los impuestos diferidos, para todas las diferencias temporarias disponibles, serían la razón principal de lo sucedido en 2019.

Cuenta de pérdidas y ganancias	31/12/2019		31/12/2018		31/12/2017		31/12/2016	
INCN	33.568.746	100%	26.421.280	100%	19.760.448	100%	16.340.728	100%
Aprov.	-3.455.761	-10%	-4.832.809	-18%	-3.259.903	-16%	-1.733.123	-10%
MB (Margen bruto)	30.063.109	89%	21.543.757	81%	22.983.032	83%	14.575.499	89%
Otros ingresos de explotación	49.876	0%	44.714	0%	38.705	0%	32.106	0%
Otros gastos de explotación	-12.357.215	-36%	-7.624.411	-28%	-5.504.035	-27%	-5.003.223	-30%
VAB (Valor añadido bruto)	17.755.770	52%	13.964.060	52%	17.517.702	55%	9.604.382	58%
Gastos de personal	-15.974.722	-47%	-11.946.796	-45%	-9.818.965	-49%	-8.399.492	-51%
EBITDA	1.781.048	5%	2.017.264	7%	7.698.737	5%	1.204.890	7%
Amort. del inmovilizado	-482.504	-1%	-490.460	-1%	-446.651	-2%	-404.236	-2%
Otros resultados	-2.260	-0%	-4.901	-0%	503	0%	1.073	0%
BAII (Resultado de explotación)	1.296.284	3%	1.521.903	5%	730.895	3%	801.727	4%
Ingresos financieros	5.263	0%	4.376	0%	28.287	0%	63.068	0%
Gastos financieros	-4.763	-0%	-2.649	-0%	-6.438	-0%	-39.205	-0%
Diferencias de cambio	-1.904	-0%	-14.128	-0%	n.a	0%	n.a	0%
Resultado financiero	-1.404	0%	-12.401	-0%	21.848	0%	24.193	0%
Resultado antes de impuestos	1.294.880	3%	1.509.503	5%	752.743	3%	825.920	5%
Impuestos sobre beneficios	-419.948	-1%	-397.106	-1%	-235.824	-1%	-243.104	-1%
Resultado del ejercicio	874.932	2%	1.112.396	4%	516.919	2%	582.816	3%

Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: elaboración propia

4.6 Análisis de la rentabilidad económica

	2019	2018
Rentabilidad económica	6,61%	9,81%
Rotación del activo	1,71	1,70
Margen de ventas	0,04	0,06
Coste de la deuda	0,13	6,33

Tabla 8. Descomposición de la rentabilidad económica. Fuente: elaboración propia

La rentabilidad económica (ROI) de El Tenedor es positiva en ambos años, además, la productividad de los activos supera al coste de la financiación de los mismos (ratio del coste de la deuda). Debido a la política de la empresa de no contraer deudas con entidades de crédito, las cantidades son considerablemente reducidas, y en consecuencia, una pequeña fluctuación de miles de euros supone un cambio drástico en el ratio. De esta manera, dicho ratio no es un valor de referencia fiable.

Para obtener el ROI es necesario calcular la rotación del activo y el margen de ventas de la empresa. Descomponiendo dichos componentes se puede saber la estrategia de la empresa, en la cual destaque un factor o sea una estrategia mixta.

Una vez calculados los valores, destaca la rotación del activo frente al margen de ventas, siendo coherente con la estrategia de la empresa, que busca aumentar la cantidad de clientes manteniendo unos precios reducidos. La rotación del activo alcanza un valor de 1,71 en contraposición al 0,04 del margen de ventas. Hay que recordar que El Tenedor principalmente consigue beneficios de la comisión de la app (2€ por comensal) y por el servicio de gestión interna (30€ mensuales o 75€ mensuales por el modelo Premium).

La evolución del ROI es negativa principalmente por el margen de ventas, como consecuencia de que entre 2018 y 2019 disminuyó el resultado de explotación a la vez que aumentaron las ventas. Esta situación no implica que los productos cada vez los haya vendido más baratos, sino que han aumentado los gastos fijos, es decir, que el beneficio obtenido se reparte en mayor cantidad.

4.7 Análisis de la rentabilidad financiera

	2019	2018
Rentabilidad financiera	6,63%	15,75%
Rotación del activo	1,71	1,70
Margen de ventas	0,04	0,06
A/FFPP	1,49	2,20
BAI/BAII	1,00	0,99
Apalancamiento financiero	1,49	2,18
Efecto fiscal	0,68	0,74

Tabla 9. Descomposición de la rentabilidad financiera. Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera (RoA) de El Tenedor ha sido del 6,63% en 2019. Dicho dato implica que hay un retorno positivo hacia los inversores. Aunque el valor sea positivo, es necesario conocer las rentabilidades de empresas o fondos de inversión con una estructura patrimonial parecida para evitar el coste de oportunidad. Dado el gran peso de los fondos propios, la política de la empresa es conservadora y adversa al riesgo; entonces es razonable comparar la RoA con fondos de renta fija. Según los datos recabados por Morningstar, en 2019 hubo 14 fondos de renta fija (mejor serie de cada fondo) con más de un 10% de rentabilidad, situándose la media en torno al 14,5% y el máximo en un extraordinario 49,81% [33]. Por lo tanto, si hay un coste de oportunidad por parte del inversor, pues con otra inversión, podría conseguir un retorno mayor.

Si analizamos la evolución de la rentabilidad financiera, se puede apreciar una reducción evidente en la RoA entre ambos años. En el año 2018 los fondos propios no suponen una partida tan grande como en 2019 y se aprecia una estrategia más equilibrada – y por tanto más arriesgada-, por ello, un valor de referencia podría ser el conjunto de empresas del Ibex 35. La media de la RoA de las empresas del Ibex 35 en 2018 está en torno al 14,69% [34], por lo que no hay coste de oportunidad.

Descomponiendo la RoA, los elementos que destacan son: la rotación del activo, definiendo la estrategia de la empresa (previamente comentado) y el apalancamiento financiero. Este último componente estima si la acumulación de deuda es favorable para el aumento de la RoA. Descomponiendo esta vez el apalancamiento financiero, existen dos variables que la componen: A/FFPP, evaluando la cantidad de deuda existente, y BAI/BAII, evaluando su coste. En primer lugar, se puede apreciar que en ambos años el coste de la deuda se sitúa en un valor en torno al 1, evidenciando que no supone prácticamente ningún coste para la sociedad. En segundo lugar, la reducción tan abrupta del A/FFPP de 2018 a 2019 es consecuencia del aumento del peso de los fondos propios, más que de la reducción de la deuda. Así pues, el apalancamiento financiero tiene un valor positivo en ambos ejercicios por lo que un aumento de deuda parece favorable para la empresa.

En último lugar, el indicador de la presión fiscal confirma lo analizado en PyG, un aumento significativo del Impuesto de Sociedades (nótese que conforme el valor se acerca a 1, la presión fiscal es menor, ya que el resultado del ejercicio será más semejante al del resultado antes de impuestos (BAI)).

4.8 Necesidades operativas de fondos: ciclo de maduración y ciclo de caja

	2019	2018
Plazo de materias primas	0	0
Plazo de productos terminados	0	0
Plazo de cobro a clientes	175	169
Plazo de pago a proveedores	30	41
Ciclo de maduración	175	169
Ciclo de caja	145	128

Tabla 10. Descomposición de las necesidades operativas de fondos. Fuente: elaboración propia

Como anotación, en la nota 10.3 de la memoria se remarca que en los cálculos de la Tabla 10 se excluyen los pagos a proveedores de Empresas del Grupo, ya que se materializan en función de las disposiciones de la tesorería de la sociedad. Al ser importes muy elevados, desvirtuarían significativamente el periodo medio de pago.

Debido al tipo de producto que vende la compañía (servicios digitales), los plazos del producto y los ciclos de la empresa son muy característicos. En primer lugar, al no haber existencias, no existen los plazos de almacenamiento de materias primas, productos en curso y productos terminados. De esta manera, el ciclo de maduración es solamente el resultado del plazo de cobro a clientes, que logra alcanzar los 175 días. Esta práctica no es la recomendada – practica de plazos de 30,60 o 90 días – y tampoco cumple con la Ley 15/2010, de 5 de julio, que establece en 60 días el plazo máximo de pago [35].

Un plazo de cobro a clientes de 175 días supone un margen de casi medio año para los clientes. Aisladamente con este dato se pueden imaginar dos razones: la primera es que, aunque en las redes sociales de El Tenedor se anuncie pagos mensuales, debido a la naturaleza de la empresa de no tener excesivas obligaciones con proveedores, El Tenedor cobra a sus clientes cada 6 meses, generando así, unas facilidades de financiación para ellos. Otra hipótesis sería que la empresa está haciendo una mala gestión de los cobros, generando un exceso de realizable y provocando la necesidad de una inyección de capital.

Tras estudiar la evolución del plazo de cobro a clientes, se puede comprobar que esta estrategia lleva desde 2015, por lo tanto, se confirma la primera suposición, es decir, El Tenedor cobra cada 6 meses para ayudar a sus clientes.

Como se ha comentado, la partida proveedores es reducida, suponiendo un 15% del pasivo total. A diferencia del plazo de cobro a clientes, el plazo de pago a proveedores cumple con las buenas prácticas de 30, 60 o 90 días y además cumple con la ley de morosidad previamente mencionada.

Respecto al ciclo de caja, al tener un plazo de cobro y un plazo de pago tan dispar, el resultado es elevado. Un ciclo de caja positivo supone una necesidad de financiación de 145 días. Debido a el gran peso de los fondos propios, dicho ciclo no supone un problema de financiación ni de falta de liquidez encubierto, pues el fondo de maniobra es suficiente.

Para concluir, el análisis horizontal muestra como los ratios no han variado en gran medida, aun así, se aprecia una reducción del plazo de pago a proveedores de semana y media (cabe recordar que la cantidad de pago a proveedores también se reduce de 2018 a 2019) y un aumento del plazo de cobro a clientes de una semana.

4.9 Diagnóstico global del análisis económico financiero y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas:

- En general, parece una empresa saneada y con un aparente equilibrio económico-financiero. Aparentemente se encuentra en una situación de crecimiento, en la que acomete nuevas inversiones que tendrán que ser evaluadas a medio/largo plazo (arrendamientos de nuevas oficinas y aumento de plantilla).
- Respecto a la estructura patrimonial, destaca el peso de los fondos propios con un 70% del total de PN y Pasivo Total. Siendo esta, una estrategia muy conservadora con aversión al riesgo. El Fondo de maniobra es desmesurado para el tamaño de la empresa (15M€), pero necesario debido al excesivo ciclo de caja. Empresa en expansión debido, en gran medida, a una inyección de 6M€ de capital social.
- En relación con la liquidez, existe una situación clara de ociosidad, provocada por el exceso de realizable, concretamente la partida “préstamos y partidas a cobrar”. La gran cuantía a la que asciende esta partida es consecuencia de un plazo de cobro de clientes de 175 días. Sin embargo, el plazo de pago a proveedores es coherente y cumple con la legalidad.
- Endeudamiento reducido debido a una estructura financiera poco arriesgada y conservadora; consecuencia de estar enormemente capitalizada. A parte de la financiación propia, siendo el capital social la mayor partida, la deuda a c/p es superior a l/p pero esta es sin coste. La evolución de la deuda es positiva.
- Tras analizar el estado de orígenes y fondos, se concluye que la política económico-financiera es equilibrada teóricamente dado que la variación del FM es positiva, queriendo decir que los orígenes a largo plazo son capaces de financiar la totalidad de las aplicaciones a largo plazo y parte del corto plazo. Sin embargo, gracias al EOAF se puede observar que no hay un crecimiento patrimonial real, tan solo un aumento del realizable.
- Respecto a la gestión económica, en el PyG se observa que no existe apalancamiento operativo, es más, sucede lo contrario: aumentan las ventas y se reduce el beneficio, consecuencia de aumentar los costes fijos (gastos de personal). Además, aun habiendo aumentado las ventas en casi un 30%, la eficiencia de su actividad principal y su sostenibilidad a medio/largo plazo se ven reducidos.
- La rentabilidad económica de la empresa es positiva, pero no se puede comparar realmente con nada pues no hay un valor fiable del coste de la deuda. En relación con la rentabilidad financiera, existe coste de oportunidad y se aprecia una evolución muy desfavorable, disminuyendo de un 15% a un 6% con un contexto en cada año muy diferente.

- Finalmente, respecto a las necesidades operativas de fondos, dado al tipo de producto, no hay plazos de materias primas, ni de productos en curso, ni de productos terminados. El plazo de cobro a clientes es excesivo (medio año), pero parece ser por la evolución de este plazo, que es una estrategia de la empresa. EL plazo de pago a proveedores tiene una evolución positiva y es coherente. Debido al enorme plazo de cobro a clientes, el ciclo de caja es de 145 días, por lo que El Tenedor tiene unas necesidades de financiación altas; así pues, no existe ningún problema de financiación gracias al fondo de maniobra.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para El Tenedor:

- No parece viable a largo plazo tener un coste de personal que suponga un 47% sobre ventas. Así pues, sería recomendable una reducción de la plantilla o contratación de una subcontrata. En el año 2019 hubo un aumento de plantilla de 100 empleado, sumando un total de 370. La mayoría de estos empleos son gestores telefónicos (260) que asesoran a los restaurantes; es necesario automatizar este proceso y reducir costes. Durante el año 2020 el COVID-19 ha hecho más evidente esta necesidad. Este es uno de los problemas de una estructura rígida, que ante las adversidades no hay margen de maniobra.
- El Tenedor debería hacer una transición hacia una estructura más equilibrada, donde la deuda y los fondos propios estén a la par. Tener el respaldo de un grupo tan grande como TripAdvisor haría muy viable negociar un buen coste de la deuda, lo que propiciaría un apalancamiento financiero mejor.
- El plazo de cobro de clientes tiene que reducirse, quizás no hace falta que sea un cobro mensual, pero al menos trimestral; no es viable cobrar cada seis meses. Con todo el dinero que ya no sería realizable se podría invertir en publicidad o en I+D, por ejemplo. Respecto al I+D, además de poder recibir ayudas europeas a través del plan España Puede, generarían beneficios fiscales, que ayudarían a reducir la presión fiscal del 32%. La Inteligencia Artificial forma parte del I+D y podría ser una forma de automatizar el asesoramiento a los restaurantes.

Capítulo 5. Plan de negocio alternativo

A continuación, se presentará una propuesta de proyecto alternativo a El Tenedor. En ella se explicará todo lo necesario para poder implementarla y lanzarla al mercado. Puesto que principalmente se hablará de la viabilidad económica, plan de marketing y posicionamiento en el mercado, no se va a invertir mucho tiempo en desarrollar un nombre y un logo, por ello, el nombre será: La Cuchara.

5.1 Descripción del producto

El producto planteado es muy similar al ya existente con el Grupo El Tenedor. De esta manera, se plantean dos productos: en primer lugar, una aplicación que conecte a los comensales con los restaurantes y en segundo lugar un soporte software para los restaurantes.

Ahora bien, el planteamiento es diferente. Tras realizar un estudio de las opiniones negativas de El Tenedor y preguntar *in situ* a propietarios de diferentes restaurantes, se decide hacer totalmente gratuita la aplicación para ambas partes, el usuario y el restaurante. El problema que expresan los profesionales de la restauración radica en que utilizan principalmente la aplicación cuando necesitan llenar el local, normalmente entre semana, y en esos momentos predominan los menús cerrados, suponiendo un gasto fijo de dicho menú; además, están presentes los descuentos también, por lo que esta dinámica está bien puntualmente o cuando se necesite rotar el género, pero no como norma.

Otra característica de la aplicación La Cuchara reside en la naturaleza de las aplicaciones de recomendación y sugerencias. El peso de las reseñas de otros usuarios tiene mucho peso, pero es un tema que puede suscitar dudas sobre su veracidad. Por ello, la aplicación jugará con dos tipos de opiniones: las de profesionales contratados por La Cuchara, que tendrán un peso relativo mayor, y las de los usuarios, que serán relevantes, pero no tendrán el mismo peso.

El segundo producto sería el software de gestión. Este programa informático es de donde se busca obtener beneficios y, al igual que El Tenedor, habría diferentes planes, pero todos de pago. Tras estudiar la gran oferta de software de gestión de restauración, se ha concluido que hay muchísimos servicios, pero se ofrecen de manera dispersa. El producto es simple, un plan de 80€ mensuales que todos los servicios necesarios para trabajar y crecer, y después otro plan de 150€ mensuales en los que se aplique IA y se optimice todo tipo de procesos.

5.2 Análisis del mercado y competencia

En la primera parte del trabajo, donde se desarrolla el contexto y la situación de El Tenedor, ya se realiza un análisis en profundidad del mercado y los competidores (3.3 Competidores). Por ello, no se va a incidir otra vez. Sin embargo, sí que es positivo recordar las conclusiones del análisis para poder aplicarlo a la Cuchara:

- La primera conclusión respecto a los softwares de gestión es que el mercado está abarrotado de alternativas y los servicios no están agrupados, es decir, existe un plan para gestionar la cocina, otro para la cola online y otro plan para el cobro electrónico, por ejemplo.
- En segundo lugar, El Tenedor solo tiene un competidor directo, que es Open Table. Ambas empresas ofrecen los mismos servicios, un sistema de gestión interna y una aplicación para poner en contacto a los restaurantes con los comensales. El modelo de negocio de ambos es muy similar, siendo la principal diferencia el público objetivo; Open Table se dirige a restaurantes de más calidad.
- En tercer y último lugar, los cambios de tendencia sociales suponen una amenaza para el sector de la restauración. Esto es debido al aumento de las plataformas *delivery*, que han cogido tanto protagonismo en la escena actual que se pueden considerar competidores.

5.3 Modelo de negocio

Respecto al modelo de negocio propuesto, la base es un modelo de suscripción, pues, se espera conseguir ingresos de pagos mensuales, trimestrales o bianuales. La relación entre los dos productos podría parecerse a un modelo “freemium”, en el que se ofrece un producto para una parte de los clientes (comensales) gratuito y la otra parte, los restaurantes, pagan el mantenimiento de los que consumen los clientes (la aplicación), entre otros.

La esencia de este modelo de negocio radica en la obligación de los restaurantes a adquirir el software, es decir, si el restaurante desea aparecer en la aplicación, debe adquirir uno de los dos planes. En el caso de El Tenedor, se ofrecen planes gratuitos que cuentan con los servicios más básicos; pero cobran comisión de la aplicación. En el supuesto de la Cuchara, se estaría transformando esos gastos variables, en fijos; además de una serie de servicios más extensa.

5.4 Composición del equipo

La compañía que gestiona la plataforma Bizum tiene 7 empleados [36]; El Tenedor tiene, tal y como aparece en su memoria anual, 370 empleados.

El caso de la Cuchara se plantea de manera similar a Bizum, poca gente, pero profesionales con experiencia y capacidades muy altas. El equipo no debe estar formado por más de 50 personas, entre los que deben figurar en mayor medida programadores, y en segundo lugar profesionales de marketing; dentro del segmento de marketing es

factible la existencia de un equipo comercial. Para el caso del soporte telefónico se puede hacer caso de una subcontrata con un centro de atención telefónica.

Además, tras realizar un análisis de las debilidades de El Tenedor, tal y como se explica en el DAFO realizado (3.4 Análisis DAFO), se ha comprobado que las reseñas son un tema de controversia, por ello, se propone integrar en el equipo catadores o degustadores profesionales para que escriban reseñas con criterio. Finalmente, puesto que el sistema de software de gestión requiere de una instalación, también formarán parte de la plantilla un equipo de técnicos.

Una posible evolución temporal de la plantilla, para los primeros cuatro años, sería la reflejada en la Tabla 11. Se puede observar la estrategia que sigue la empresa: potenciar a los desarrolladores y al equipo de marketing. Puesto que se busca potenciar a los trabajadores, a partir del cuarto año ya no se buscará ampliar el equipo, sino retenerlo y hacerlo crecer.

	2022	2023	2024	2025
Directivo	1	1	2	2
Desarrollador	5	7	10	11
Técnico	1	2	2	3
Comercial	5	5	5	6
Marketing	2	5	5	5
Recursos humanos	0	1	1	1
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	Subcontrata	Subcontrata
Catadores	0	1	2	2

Tabla 11. Posible evolución temporal de la plantilla La Cuchara. Fuente: elaboración propia

5.5 Plan de marketing

Con el plan de marketing se pueden conseguir varios objetivos, como el hecho de presentar el producto con sus cualidades y características, dar a conocer los valores de la compañía y sus métodos o mostrar la manera de generar ingresos y como se reinvierten.

Phillip Kotler, para muchos el padre del marketing moderno, reprodujo esta frase: “No se vende mediante el precio, se vende el precio”. El plan de marketing propuesto pretender basarse en esta premisa.

El producto que propone la Cuchara no es una pelea por el precio, pues el mercado español ya compite a precios bajos, sino que el plan de marketing tiene que hacer ver a los restaurantes el enorme valor que una comunidad fuerte y activa genera, para así poder vender el sistema de gestión a un precio superior a la media. De esta manera, los restaurantes se sentirán interesados en participar y se tendrán que suscribir. No al revés, es decir, vender la aplicación de comensales como un añadido al software.

5.5.1 Objetivos

Con un propósito pragmático, a continuación se plantearán los objetivos principales del plan de marketing:

- En primer lugar, tiene que ser capaz de crear una imagen de marca sólida que vincule el hecho de consumir fuera con la aplicación. El caso de El Tenedor no sirve como ejemplo, pues, su plataforma se relaciona directamente con descuentos. Quien quiere salir a cenar con un 30% de descuento, utiliza su app, en cambio, si se quiere ir a un restaurante concreto, se busca el nombre en Internet y reserva o llama.
- En segundo lugar, tiene que ser capaz de crear una comunidad tan fuerte y con tanto tirón en la aplicación, que los restaurantes estén dispuestos a cambiar su actual software por el de La Cuchara. Esto supone conseguir un número determinado de usuarios, generando de esta manera un número de reservas y una cierta actividad periódica dentro de la aplicación.
- En tercer lugar, tiene que hacer ver a los restaurantes que el sistema informático ofrece todo lo necesario para poder trabajar de una manera óptima, siendo estos planes adaptativos y cambiantes. Esto no quiere decir que se ofrezca un servicio específico o se deje de ofrecer, sino que el software, y por tanto el grupo La Cuchara, está atento al mercado y constantemente innovando. Un ejemplo podría ser la carta electrónica. Después del confinamiento de la pandemia COVID-19 era necesario crear códigos BIDI para visualizar la carta en el móvil, en la mayoría de los planes de software actuales no se tenía esta funcionalidad y los restaurantes acudían a terceros. La Cuchara hubiera incorporado esta funcionalidad a los planes automáticamente y sin un cobro adicional.
- En cuarto lugar, posicionarse de cara al público como una herramienta que ayuda a los restaurantes. En el momento postpandémico actual es importante incidir en que La Cuchara apoya y fomenta el comercio local.

5.5.2 Precio

Como se ha comentado en anteriores apartados, el único producto de pago es el sistema de gestión, la aplicación es gratuita. Los planes de suscripción del software se presentan a continuación.

Plan Basic

En primer lugar, el plan más económico, que a partir de ahora se llamara "Basic", tiene el precio de 80€ mensuales; en el anejo se puede observar la Tabla 27, en la que quedan descritos los principales servicios. La razón de este precio radica en dos motivos: primero, la cantidad de servicios que ofrece, pues ofrece todo lo necesario para gestionar de manera óptima el negocio, y no solo el hecho de esos servicios, sino la garantía de saber que, si se necesita algo más que sea imprescindible, podrá disponer

de ello. En segundo lugar, para el comercio, este modelo de negocio supone una transformación de los sus gastos variables a fijos, pues las comisiones de la aplicación El Tenedor u Open table están indirectamente incluidos en este precio.

Plan Plus

El segundo plan, que a partir de ahora se denominará “Plus”, supone una ampliación del anterior. El precio será de 150€ mensuales, en los que se busca utilizar la IA para poder focalizarse en determinado público objetivo. Se pretende con este plan, aparte de optimizar y automatizar procesos, analizar a los actuales clientes, aumentar su número y fidelizarlos. Esto se puede conseguir con una base de datos y su análisis, así como creaciones de perfiles de clientes. En la Tabla 21 pueden verse las funcionalidades añadidas que ofrece.

5.5.3 Perfil del cliente

Conocer el perfil del cliente es una tarea esencial para poder focalizar esfuerzos y recursos, así como para aumentar la efectividad de la comunicación. Así pues, se va a seguir una metodología en la que primero se determine el público objetivo y más adelante se va a plantear un perfil concreto como ejemplo. Este procedimiento se sigue en algunas empresas para que todo el equipo tenga en la mente una idea clara de a quien se dirigen, por eso deciden crear un perfil con nombre y apellidos. Esta metodología se extrae del libro “Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Start-up” [37].

El público objetivo serán personas con una edad entre 25 y 55 años. Gente más joven no tiene el poder adquisitivo para salir a cenar o comer varias veces entre semana, y gente mayor de 55 años no tiene la costumbre de usar el móvil constantemente en el día a día, como se vio en el apartado del análisis PESTEL (2.4.3 Factores sociológicos). Respecto al sexo, tanto femenino como masculino son posibles; siendo el estado civil no relevante.

La ubicación de este público es España, aunque no tienen por qué ser residentes. Puesto que también se da cabida al segmento turístico, con gran presencia en el territorio nacional, la aplicación y el software serán multilingües (incluyendo las principales lenguas internacionales junto con las lenguas regionales). Así pues, las grandes ciudades son el lugar de residencia de las personas que se busca.

Respecto a la formación, predominan los universitarios frente a los estudios de formación profesional o gente sin estudios. Siendo, por tanto, el poder adquisitivo medio de 25.000 € anuales. En la figura 21 se observa que la media de cotización de los universitarios españoles es de 25.000€ anuales variando entre las ramas de estudios [38]. Definiendo de esta manera a la clase social, que sería la clase media.

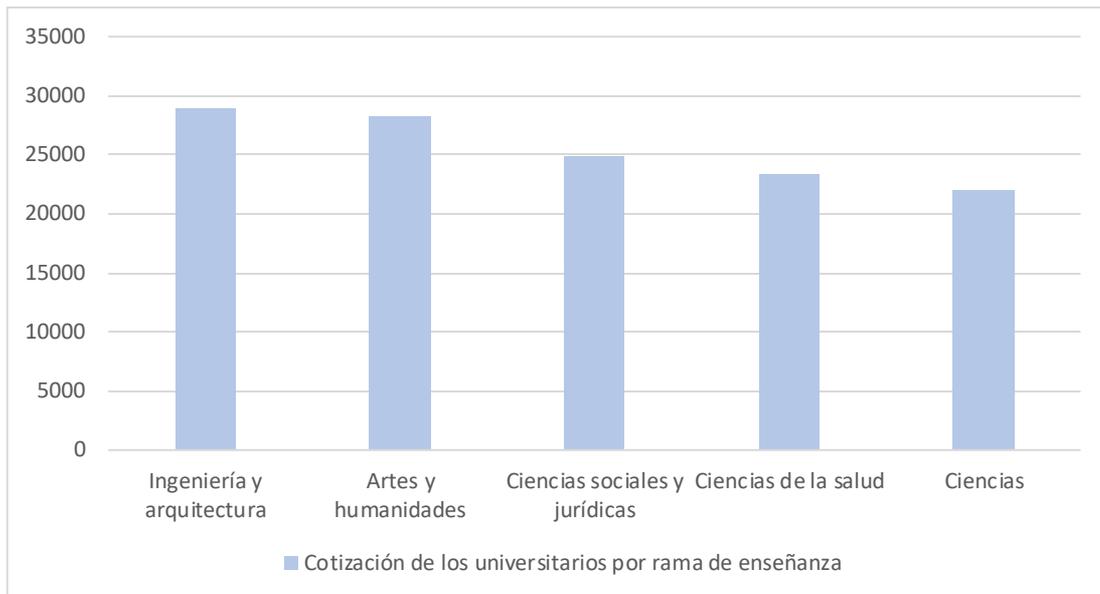


Ilustración 21. Gráfico de la cotización media de los universitarios en España. Fuente: Statista

El ejemplo de un cliente modelo va a llamarse Carlos, el cual tiene 30 años, una pareja y un perro. Carlos tras estudiar ADE trabaja en una multinacional, en la que cobra 2250€ al mes. Así pues, es todo un entusiasta del deporte y sale a correr 3 veces a la semana. Él mismo se considera energético y ambicioso, teniendo como metas un maratón y ascender en la empresa. Él es todo un fanático de Apple, las motos y los restaurantes asiáticos.

5.5.4 Comunicación

A lo largo del trabajo se ha incidido en el grupo El Tenedor España, pese a estar presente en toda Europa. La estrategia de comunicación de La Cuchara se va a focalizar en el mismo territorio, puesto que ya se ha estudiado su contexto y no el europeo.

La estrategia de comunicación pretende ser constante y en cierta medida masiva, no es necesario que sea agresiva para llamar la atención en un momento concreto, pues se busca consolidar la idea de que, si se quiere consumir fuera, es necesario reservar con la aplicación, no que sea un uso fugaz y puntual.

El momento postpandemia es perfecto para comenzar con la comunicación. En la situación actual son posibles varios posicionamientos, pero se ha decidido utilizar la siguiente estrategia: usar la estrategia que empleó El Tenedor justo al finalizar el confinamiento, en referencia al movimiento #SalvemosNuestrosRestaurantes, incentivando la vuelta a los restaurantes y promoviendo dejar de temer el hecho de consumir fuera. Un posicionamiento frontal en contra de las plataformas *delivery* podría ser un error, puesto que algunas forman parte de gigantes tecnológicos y una empresa nueva no tiene capacidad para competir. La clave podría ser presentar, tal y como se ha planteado en los objetivos, exhibir a La Cuchara como una herramienta para fomentar el comercio local.

De esta manera, la estrategia de comunicación irá enfocada en promocionar la aplicación e intentar crear una comunidad proactiva, en detrimento de la promoción del software, que quedará relegada a un segundo lugar.

La comunicación será en principal medida mediante vías digitales, utilizando los siguientes medios:

Página web La Cuchara

Al igual que El Tenedor u Open Table, es imprescindible una página web donde poder plasmar lo que significa La Cuchara. Las principales razones por las que tener una página son: tener presencia en Internet, ofrecer atención al cliente 24h y la obtención de nuevos clientes y posible fidelización.

En este espacio se mostrará la empresa cómo y por quien está formada y los productos que ofrece, sin acceder al propio producto, generando de esta manera un espacio único para la compañía separada de los productos.

En dicha página deberían aparecer varios elementos: una página con las noticias y acontecimientos recientes, siendo muy importante que esté actualizada pues se presenta el software como un plan que siempre está pendiente a los cambios; noticias de hace mucho tiempo pueden dar la sensación de dejadez. Un apartado donde se expliquen los productos con sus características y precios, así como links para descargarlos o adquirirlos. También es importante una sección presentando a la plantilla y los valores, la misión y visión de la empresa.

Redes sociales

Actualmente no es una posibilidad que una marca con nombre no tenga un perfil verificado en cada una de las grandes plataformas, pues es la manera más ágil y sencilla de comunicarse de manera casi instantánea con los actuales clientes y lo potenciales. Además de poder transmitir información y noticias se puede dar soporte a problemas dudas e incluso recibir sugerencias y quejas.

A continuación, se enumerarán las principales redes sociales y que papel se desempeñará en cada uno:

- Facebook. Es la red social por excelencia y la más grande. Existen multitud de foros y grupos de sector culinario, además es un sitio perfecto para subir contenido, ya sea en forma de blog o fotos/vídeo.
- Twitter. Es la red social donde más fácil es crecer con un Community Manager (CM) creativo. Mediante las tendencias y los hashtags se puede emular al enorme poder del boca a boca. Por poner un ejemplo, la cuenta @KFC_ES, página española de la cadena KFC, contaba con alrededor de 10.000 seguidores en enero. En febrero cambió el CM y hoy cuenta con más de medio millón de seguidores.

- Instagram. Es la red por antonomasia del primer tramo del público objetivo (25-40 años). Se puede hacer uso de influencers para mandar un mensaje potente que llegue a mucha gente, y sobre todo, lo importante es que el público de cada influencer es muy concreto, por lo que las campañas pueden ser muy potentes y efectivas.
- TikTok. Es una plataforma nueva que no es prioritaria, pues se dirige principalmente a la generación Z, pero es la evolución de Instagram y merece la pena estar pendiente de su evolución.
- YouTube. Es la plataforma más popular en cuanto a contenido multimedia, además de poder ser, en cierta medida, cotizable. Tiene dos modos, en el que eliges la privacidad del contenido; la mayoría de videos son públicos pero existen otros muchos que pueden ser privados utilizando de acceso un link único. Youtube puede ser una buena manera de explicar cómo funcionan los productos La Cuchara además de cualquier otro tipo de contenido.
- Twitch. Es la red social más joven, pues tiene apenas 2 años de popularidad pero se ha demostrado, mediante las cifras, que es la versión 2.0 de la actual televisión. No vale la pena tener un canal propio, pues requiere mucho tiempo, pero si se puede hacer uso de influencers.

Respecto a las plataformas recién explicadas cabe mencionar dos aspectos: en primer lugar, el uso de las redes sociales para hacer publicidad. Instagram y Twitter tienen paquetes personalizados de anuncios por días, semanas o meses. A diferencia de los anuncios en medios tradicionales, que en función del programa y de la hora pueden conocer qué tipo de audiencia tienen, estas redes sociales lo saben todo del consumidor. Siempre teniendo en cuenta el anonimato del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), estas plataformas conocen lo que los usuarios compran, el tiempo que pasan en cada publicación y los mensajes con otros usuarios, entre muchos otros, queriendo decir de esta manera, que es la herramienta más efectiva para enfocarse a un público concreto. En segundo lugar, los perfiles de las redes sociales de La Cuchara también hacen publicidad mediante la creación de una comunidad activa, en la que los seguidores, los me gusta y los comentarios son un objetivo a conseguir.

Medios tradicionales y otros

Como medios tradicionales se hace alusión a la televisión, la prensa y la radio. En función de su ratio coste – efectividad, no son rentables. La única situación en la que estos medios son parte de la comunicación es si al comienzo, durante el lanzamiento de los productos, se decide que es necesario la televisión para dar a conocer la marca. Esta decisión se verá en el apartado de Finanzas, que viene a continuación.

En este apartado también se incluyen a los medios de comunicación que no se engloban en el resto, como la propia publicidad que se hace en el restaurante o la posibilidad de un equipo comercial. La publicidad que puede hacer un restaurante es la del uso de carteles como principal soporte publicitario, y el equipo comercial, más dirigido a la captación de restaurantes, puede ser muy relevante en la etapa inicial del proyecto.

5.5.5 Distribución

La distribución hace referencia a la forma en la que se ofrecen los productos y como son obtenidos por el cliente. Los dos productos que ofrece La Cuchara son muy diferentes en este aspecto. Ambos serán explicados a continuación:

Primero, la aplicación La Cuchara estará disponible en los dos sistemas operativos más utilizados, como son iOS y Android. Por lo tanto, la tienda online de estos sistemas es el medio de distribución: Play Store para Android y App Store para iOS. El coste de lanzar la aplicación a la tienda varía, pues, por 25€ como pago único, se puede usar la Play Store, y en cambio, iOS supone un pago anual de 99€. Costes mucho más que asumibles para poder dar servicio a la inmensa población española.

En segundo lugar, el software de gestión requiere de unos dispositivos mínimos, como un ordenador (host) en el que se pueda ejecutar el programa central, y al menos una Tablet o smartphone para tomar nota de los comensales. Así pues, también es necesario una conexión a Internet potente para aprovechar al máximo el hecho de trabajar en la nube. Puesto que para el funcionamiento del sistema hace falta comprobar varios elementos, la distribución de este producto se realizará “in situ” con un técnico. Sin embargo, también estará disponible la versión descargable, con sus correspondientes pautas, para aquellos que quieran instalárselo ellos mismos

5.5.6 Plan de ventas

El plan de ventas pretende conseguir una proyección aproximada de las ventas a lo largo de la vida de empresa. Así pues, este apartado no busca otra cosa sino conocer la previsión de ingresos derivados de las compras.

Este plan de ventas está diseñado para focalizarse en las zonas con más actividad de restauración, donde el equipo comercial y de marketing tendrán que orientar sus esfuerzos.

En la Figura 22 se observan las comunidades autónomas con mayor porcentaje de restaurantes [39]. Según los datos aportados por la base de datos Statista, de los más de 81.000 restaurantes y puestos de comida, en 2020 cuatro comunidades autónomas concentraban casi el 60% del total. Por ello, se destinarán más recursos y capital humano a estas zonas en concreto.

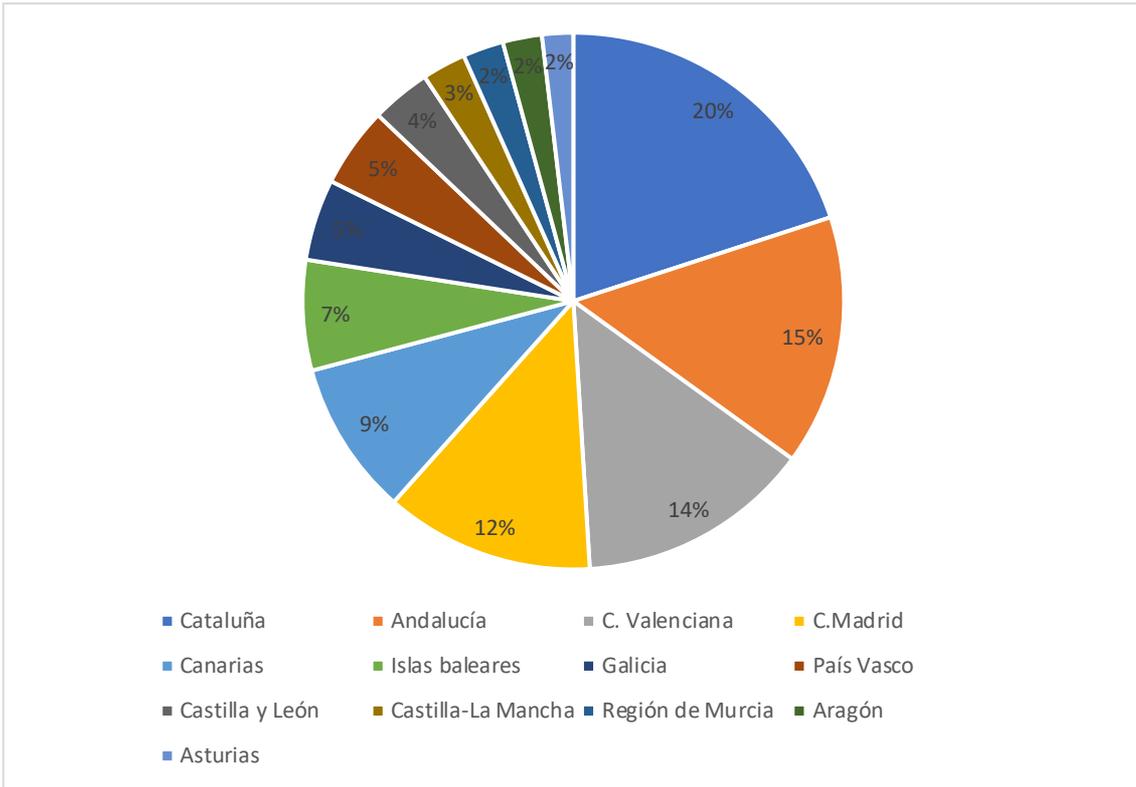


Ilustración 22. Gráfico del número de restaurantes por comunidad autónoma. Fuente: Statista

Por lo tanto, se plantea un plan de ventas basado en la formación de un equipo comercial de 5 personas, en las que habrá un director y cuatro comerciales que estarán repartidos entre las principales comunidades (Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, Madrid y Canarias).

Así pues, el objetivo del grupo La Cuchara busca tener los siguientes ingresos anuales en los seis primeros años. En la Figura 23 se muestra gráficamente, siendo el resultado de las Tablas 12 y 13.

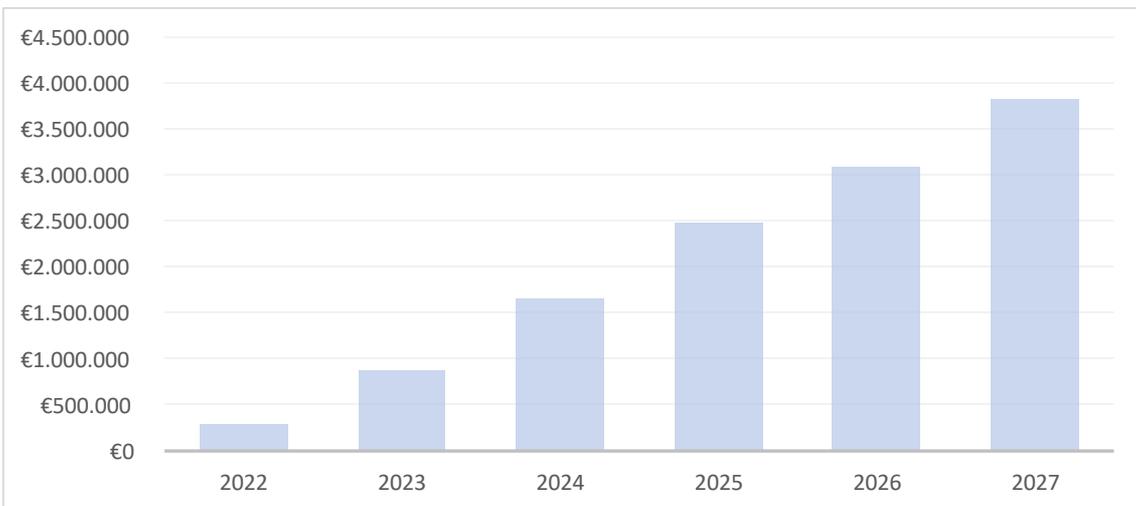


Ilustración 23. Estimación de ingresos para el plan de ventas. Fuente: elaboración propia

Cómo y porque se ha hecho la estimación de la Figura 23 queda detallada a continuación:

Ingresos anuales asociados a Venta nueva Plan Basic por Comercial

- Visitas mensuales previstas a restaurantes: 120
- Win Ratio previsto: 5% - 6% - 7%
- PVP Suscripción mensual Plan Basic: 80€/mes
- Ingresos anuales por comercial asociados a Venta nueva: 35.040€

Ingresos anuales asociados a Licencia Activa Plan Basic por Comercial

- Licencias Plan Basic vendidas anualmente: 72
- PVP Suscripción mensual Plan Basic: 80€/mes
- Estimación Bajas Suscripción: 10%
- Ingresos anuales por comercial asociados a Plan Basic activo: 62.208€

Ingresos anuales asociados a Venta nueva Plan Plus por Comercial

- Visitas mensuales previstas a restaurantes: 120
- Win Ratio previsto: 2% - 3%
- PVP Suscripción mensual Plan Basic: 150€/mes
- Ingresos anuales por comercial asociados a Venta nueva: 26.280€

Ingresos anuales asociados a Licencia Activa Plan Plus por Comercial

- Licencias Plan Plus vendidas anualmente: 29
- PVP Suscripción mensual Plan Basic: 150€/mes
- Estimación Bajas Suscripción: 10%
- Ingresos anuales por comercial asociados a Plan Basic activo: 46.656€

Respecto al plan de ventas, cabe destacar tres consideraciones:

- En primer lugar, se ha analizado desde el año 2022, pues se ha utilizado un margen de 6 meses para desarrollar una versión Alpha que sea viable.
- En segundo lugar, se ha utilizado un factor de dispersión geográfica, pues, como se puede observar en la Figura 22, hay una gran diferencia entre la concentración de restaurantes Cataluña respecto de Canarias.
- Finalmente, merece la pena destacar el uso de un Win Ratio previsto creciente, pues, sería la consecuencia directa de una aplicación de La Cuchara potente y activa. Por lo tanto, es razonable un crecimiento exponencial debido a la acumulación de mensualidades (habiendo tenido en cuenta las bajas) y al aumento progresivo del Win Ratio.

	Cataluña	Andalucía	C. Valenciana	Madrid	Canarias
FACTOR DISP. GEOGRÁFICA	1	0,95	0,95	0,9	0,85

AÑO 2022	PRODUCTO	COMERCIAL CATALUÑA	COMERCIAL ANDALUCÍA	COMERCIAL C. VALENCIANA	COMERCIAL MADRID	COMERCIAL CANARIAS	PRODUCTO	INGRESOS AÑO 1
	Plan Basic	35.040 €	33.288 €	33.288 €	31.536 €	29.784 €	Plan Basic	162.936 €
	Plan Plus	26.280 €	24.966 €	24.966 €	23.652 €	22.338 €	Plan Plus	122.202 €
	INGRESOS AÑO 1	61.320 €	58.254 €	58.254 €	55.188 €	52.122 €	INGRESOS AÑO 1	285.138 €

AÑO 2023	PRODUCTO	COMERCIAL CATALUÑA	COMERCIAL ANDALUCÍA	COMERCIAL C. VALENCIANA	COMERCIAL MADRID	COMERCIAL CANARIAS	PRODUCTO	INGRESOS AÑO 2
	Plan Basic	104.256 €	99.043 €	99.043 €	93.830 €	88.618 €	Plan Basic	484.790 €
	Plan Plus	86.076 €	81.772 €	81.772 €	77.468 €	73.165 €	Plan Plus	400.253 €
	INGRESOS AÑO 2	190.332 €	180.815 €	180.815 €	171.299 €	161.782 €	INGRESOS AÑO 2	885.044 €

AÑO 2024	PRODUCTO	COMERCIAL CATALUÑA	COMERCIAL ANDALUCÍA	COMERCIAL C. VALENCIANA	COMERCIAL MADRID	COMERCIAL CANARIAS	PRODUCTO	INGRESOS AÑO 3
	Plan Basic	185.914 €	176.618 €	176.618 €	167.323 €	158.027 €	Plan Basic	864.500 €
	Plan Plus	169.200 €	160.740 €	160.740 €	152.280 €	143.820 €	Plan Plus	786.780 €
	INGRESOS AÑO 3	355.114 €	337.358 €	337.358 €	319.603 €	301.847 €	INGRESOS AÑO 3	1.651.280 €

AÑO 2025	PRODUCTO	COMERCIAL CATALUÑA	COMERCIAL ANDALUCÍA	COMERCIAL C. VALENCIANA	COMERCIAL MADRID	COMERCIAL CANARIAS	PRODUCTO	INGRESOS AÑO 4
	Plan Basic	273.005 €	259.355 €	259.355 €	245.705 €	232.054 €	Plan Basic	1.269.473 €
	Plan Plus	262.512 €	249.386 €	249.386 €	236.261 €	223.135 €	Plan Plus	1.220.681 €
	INGRESOS AÑO 4	535.517 €	508.741 €	508.741 €	481.965 €	455.189 €	INGRESOS AÑO 4	2.490.154 €

AÑO 2026	PRODUCTO	COMERCIAL CATALUÑA	COMERCIAL ANDALUCÍA	COMERCIAL C. VALENCIANA	COMERCIAL MADRID	COMERCIAL CANARIAS	PRODUCTO	INGRESOS AÑO 5
	Plan Basic	347.655 €	330.272 €	330.272 €	312.890 €	295.507 €	Plan Basic	1.616.596 €
	Plan Plus	319.356 €	303.388 €	303.388 €	287.420 €	271.453 €	Plan Plus	1.485.005 €
	INGRESOS AÑO 5	667.011 €	633.660 €	633.660 €	600.310 €	566.959 €	INGRESOS AÑO 5	3.101.601 €

AÑO 2027	PRODUCTO	COMERCIAL CATALUÑA	COMERCIAL ANDALUCÍA	COMERCIAL C. VALENCIANA	COMERCIAL MADRID	COMERCIAL CANARIAS	PRODUCTO	INGRESOS AÑO 6
	Plan Basic	434.746 €	413.009 €	413.009 €	391.271 €	369.534 €	Plan Basic	2.021.569 €
	Plan Plus	389.340 €	369.873 €	369.873 €	350.406 €	330.939 €	Plan Plus	1.810.431 €
	INGRESOS AÑO 6	824.086 €	782.882 €	782.882 €	741.677 €	700.473 €	INGRESOS AÑO 6	3.832.000 €

Tabla 12. Estimación de ingresos para el plan de ventas. Fuente: elaboración propia

5.6 Plan económico y financiero

En esta sección se desarrollará el plan económico-financiero de La Cuchara, en el que se analizará la inversión necesaria, la financiación requerida y los ingresos y gastos durante los seis primeros años de vida.

El plan económico- financiero supone una diferencia entre aquellas empresas que lo desarrollan y las que no. Así pues, en el estudio empírico de Isidre March [40], se puede apreciar que las empresas que decidieron no realizar dicho plan, tuvieron problemas graves para cumplir los objetivos propuestos y también a la hora de generar ingresos. También merece la pena destacar que este proceso es especialmente importante para el tipo de empresa que es La Cuchara, pues es Nueva Empresa de Base Tecnológica (NEBT), tal y como define Juan Antonio Torrecilla [41]. Además, en este estudio, se denota un mayor grado de fracaso de este tipo de empresas en comparación con otros sectores.

Por lo tanto, un documento tan relevante para el desarrollo de la empresa no puede ser estático, tal y como se argumenta en el documento de Castro y Rufino [42]. En este trabajo se apoya encarecidamente la visión de un plan económico-financiero en constante actualización y no simplemente una instantánea de un momento concreto, como podría ser el inicio de la empresa. En otro estudio, es vez dirigido por Idoia Madariaga y Belén Goñi [43], se motiva a la dirección de las empresas a utilizar este plan para la gestión de la empresa de una manera periódica, así como una flexibilidad a la hora de adaptarse a las circunstancias y cambios.

5.6.1 Plan de inversión

Dentro del plan de inversión están incluido todas aquellas partidas que sean necesarias para iniciar la actividad de la empresa. Por lo tanto, se incluye en el plan de inversión:

- Coste de creación de la sociedad, gastos que cubren la certificación del nombre, la escritura pública y la inscripción en el Registro Mercantil, junto con sus respectivos impuestos.
- Adquisición de todo el equipamiento informático necesario para los empleados. Se incluye: ordenadores fijos, portátiles y un teléfono móvil de pruebas.
- Alquiler de oficina junto con la compra del mobiliario
- Tesorería para hacer frente a imprevistos.
- Desarrollo del software de gestión y la aplicación, así como la creación de la página web (inmovilizado intangible). Puesto que no se va a hacer uso de un tercero, la inversión es directamente el sueldo de los desarrolladores, concretamente de 5 desarrolladores con un salario de 32.500€ al año. Esta cifra será la mitad, pues hace referencia a los 6 meses del desarrollo de la versión Alpha.
- La amortización será lineal a 4 años.

Activo Total	117.250 €
Activo No Corriente	107.250 €
Gastos constitución	5.500 €
Inmovilizado intangible	81.250 €
Inmovilizado material	20.500 €
Activo Corriente	10.000 €
Tesorería	10.000 €

Tabla 13. Estimación de la inversión inicial. Fuente: elaboración propia

5.6.2 Plan de financiación

Debido al riesgo del proyecto, ninguna entidad de crédito concederá un crédito con el 100% de la suma de los gastos del primer año. Por ello, se ha planteado la existencia de cuatro socios, los cuales harán un desembolso del 40% del total. Tras el estudio de varias alternativas, se ha concluido que la mejor opción es la de un crédito ICO; a través de una entidad de crédito.

Dentro del abanico de opciones que ofrece este banco público, existiendo 5 líneas diferentes, se escoge "ICO Empresas y Emprendedores", pues el objetivo del crédito es la creación de una empresa nueva. El capital máximo que se concede es de 12,5 millones de €, como norma general, y el período de amortización es de 20 años. Respecto al interés asociado al préstamo, se puede elegir el carácter que tiene, pues puede ser un tipo fijo, cotización quincenal o variable, siendo un Euribor a 6 meses más el diferencial correspondiente. Cuando es de un año el préstamo, el diferencial es de 2,3%, y cuando el préstamo es de dos a cuatro años, se suma un 4%. Además, dependiendo del banco, puede ser que haya una comisión inicial que nunca podrá superar el TAE del préstamo.

Se han analizado diferentes entidades de crédito, como alternativa a los préstamos ICO, como puede ser BBVA, Bankinter, ING o Sabadell. Los inconvenientes que se aprecian son los siguientes: en primer lugar, puesto que es un negocio nuevo, el TIN de la mayoría aumenta considerablemente debido al riesgo inherente. Y en segundo lugar, muchos préstamos o créditos no superaban la cifra de 90.000€. Sin embargo, se ha elegido el banco BBVA como entidad que tramita el préstamo ICO, debido a que no cobra comisión de apertura.

Tras realizar los cálculos, que quedan detallados en los apartados posteriores, la suma necesaria el primer año asciende a 750.000€ aproximadamente. Basándose en el Plan de ventas, el primer año se puede lograr tener un ingreso de 285.138€, pero teniendo en cuenta que se necesitan 6 meses para crear los productos, se han de financiar dichos meses además de un año natural. Por lo tanto, la financiación no puede ser menor a 1 año. Como se ha planteado previamente, existen cuatro socios que desembolsarán el 40% de 750.000€, es decir, cada socio debe aportar 75.000€.

Por lo tanto, sumando el capital propio y los ingresos previstos, ascendería la suma a 500.000€ aproximadamente. En consecuencia, la diferencia entre el capital disponible y los gastos sería de 250.000. Para tener cierto margen de maniobra, cubrir imprevistos, y tener liquidez, se plantea hacer pedir un crédito de 500.000€.

En el segundo ejercicio ya se cubren gastos, pero debido a los 6 meses extras, se debería pedir como mínimo, un crédito a dos años. Debido a que la diferencia en el tipo de interés, de menos de cuatro años respecto a cuatro años es irrisoria, se decide pedir un préstamo a cuatro años. Aceptando así, un tipo de interés del Euribor a 6 meses más un diferencial de 4.3%. A fecha de 12 de julio de 2021, el Euribor se sitúa en el -0,5%, por lo que el interés final es de 3,8%. En el anejo queda descrita la amortización del crédito como la Tabla 33.

5.6.3 Gastos

En este apartado se desglosarán los costes asociados a la actividad de la empresa, sin incluir los gastos ya analizados de inversión inicial. Se pretende hacer un análisis temporal de los gastos de La Cuchara.

Por el tipo de empresa y actividad, no existen las mercaderías, existencias o género, por lo que ese gasto se destina a otras partidas. La principal estrategia de la empresa es, a diferencia de El Tenedor, que un 52% de los ingresos los destina a personal, invertir más recursos en marketing y publicidad. Así pues, se van a analizar el coste de personal utilizando la evolución de plantilla descrita en el apartado (5.4 Composición del equipo).

Merece la pena destacar la estrategia de la empresa de desarrollar los productos con empleados y no contratar a terceros. Esto supone un comienzo más lento, pero se consigue mucha mayor personalización, cambios inmediatos y no tener que depender de un mantenimiento mensual. Además, un porcentaje del gasto de I+D se puede deducir a final del año con un 25% o un 42%.

A continuación se presentarán los costes divididos por grupos de gasto, además, quedan anotados a pie de página los enlaces para los productos o servicios más destacados:

SISTEMAS TIC

	Cantidad	Precio unitario	Total
Plataforma para alojamiento de servidores	1	10.000 €	10.000 €
Licencia de ofimática Office 365	1	500€	500€
Licencia herramientas (Slack, Nessus, etc.)	1	4.500 €	4.500 €
Base de datos CRM	1	600 €	600 €
Permisos para Play Store y App Store	1	125 €	125 €
Paquete Movistar empresas	1	2.000 €	2.000 €
TOTAL			17.725 €

Tabla 14. Estimación de gastos para sistemas TIC. Fuente: elaboración propia

El grupo de sistemas TIC engloba todo lo relacionado con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, es decir, aquellas herramientas que permitan trabajar y conectar al equipo. Para ello se destina una partida importante al alojamiento de los servidores, pues, se ofrece un servicio en la nube. También se incluyen diferentes licencias de software; para todos los empleados es necesario el Office 365 ¹ o Slack, pero las licencias propias de los desarrolladores como Kraken o GitHub también son muy relevantes, así como el software para la ciberseguridad, como puede ser Nessus ². Finalmente, hay que destacar el paquete Movistar empresas, siendo el más económico en función de sus prestaciones, y el CRM de Salesforce ³, que supone una solución a la gestión de las relaciones con los clientes.

MARKETING

	Cantidad	Precio unitario	Total
Publicidad tradicional	10	10.000 €	100.000 €
Publicidad online	1	10.000 €	10.000 €
Eventos	4	1.000 €	1.000 €
Colaboraciones con influencers	5	2.000 €	2.000 €
Gestión redes sociales	1	600 €	600 €
TOTAL			113.600 €

Tabla 15. Estimación de gastos para marketing. Fuente: elaboración propia

Como se ha comentado, el marketing es un elemento clave en la estrategia de la empresa. Por ello, junto con los salarios es donde se desea invertir más recursos. La partida más elevada es la de la publicidad tradicional, y es que, en una cadena de televisión, 20 segundos en un horario de 9 a 11 supone una media de 10.000€ ⁴. De esta manera, se propone durante el lanzamiento de la aplicación un plan agresivo de un anuncio cada día durante dos semanas. Después, debido a su elevado coste, el resto de publicidad será online ⁵. También se ha destinado un presupuesto para eventos, como jornadas gastronómicas o charlas de profesionales, creando un contenido perfecto para las redes y la página web de La Cuchara. Finalmente, se ha incluido un apartado de gestión de redes sociales. Pese a que la función de CM ya está incluida en las funciones del departamento de marketing, se destina una previsión de gasto por si hace falta contratar a terceros para edición o creación de contenido.

REPRESENTACIÓN COMERCIAL

	Cantidad	Precio unitario	Total
Gastos comerciales	5	5.000 €	25.000 €
TOTAL			25.000 €

Tabla 16. Estimación de gastos representación comercial. Fuente: elaboración propia

¹ <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/business>

² <https://es-la.tenable.com/buy>

³ <https://www.salesforce.com/es/editions-pricing/sales-cloud/>

⁴ <https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-tv-television.htm>

⁵ <https://es-es.facebook.com/business>

Respecto a la representación comercial, se hace referencia a los gastos en que los comerciales incurrirán al estar desarrollando su actividad. Los ejemplos más comunes son las dietas o los desplazamientos. La cantidad asignada a cada comercial es de 5.000€, por lo que al ser 5 comerciales en total, la suma asciende a 25.000€ anuales

RRHH

	Cantidad	Precio unitario	Total
Gastos de Formación	2	10.000 €	20.000 €
Gastos de Reclutamiento	1	600 €	600 €
TOTAL			20.600 €

Tabla 17. Estimación de gastos para recursos humanos. Fuente: elaboración propia

Los gastos asociados a los recursos humanos son principalmente los gastos de formación. Como se ha comentado previamente, la estrategia de la empresa es una plantilla reducida pero de alta calidad y rendimiento, para ello la formación constante es imprescindible. La cantidad de los gastos de formación es de dos, pues se pretende hacer este tipo de actividades dos veces al año. La formación más crítica y necesaria radica en los desarrolladores, pues, cada poco tiempo hay nuevas actualizaciones y versiones que es necesario dominar. Se plantea hacer uso de Fundae (Fundación estatal para la formación en el empleo) [44], para subvencionar parte del coste de los cursos, mediante las aportaciones a la Seguridad Social.

LOCAL

	Cantidad	Precio unitario	Total
Arrendamiento oficina	1	21.000 €	21.000 €
Gastos operativos de la oficina	1	500 €	500 €
TOTAL			21.500 €

Tabla 18. Estimación de gastos para el local. Fuente: elaboración propia

Este apartado incluye todo lo relacionado con el local, como el precio de su arrendamiento⁶. También se incluyen los gastos operativos, como el servicio de agua o el propio material de oficina.

Tras analizar los elementos de gasto más relevantes, sin tener en cuenta aún el coste de la plantilla, la suma total asciende a 198.425€ anuales de gasto.

PERSONAL

Tal y como se plantea en (5.4 Composición del equipo), se va a analizar la plantilla de trabajadores durante los seis primeros años. Para tener una referencia del sector, en la Figura 24 se pueden apreciar la evolución de la plantilla de El Tenedor durante los 5

⁶ <https://www.idealista.com/alquiler-oficinas/valencia-valencia/>

primeros años de vida según el gasto en personal; datos ofrecidos por la base de datos Sabi.

En La Figura 24 se observa un crecimiento exponencial con un dato anómalo en 2011. Así pues, en tan solo 5 años se alcanza una cifra de 2.275.352€ anuales, comenzando con 125.715€ anuales. Después de 11 años -en 2019-, se alcanza la cifra de 15M € para gasto de plantilla. Esto es debido al tipo de actividad y a la estrategia de la empresa.

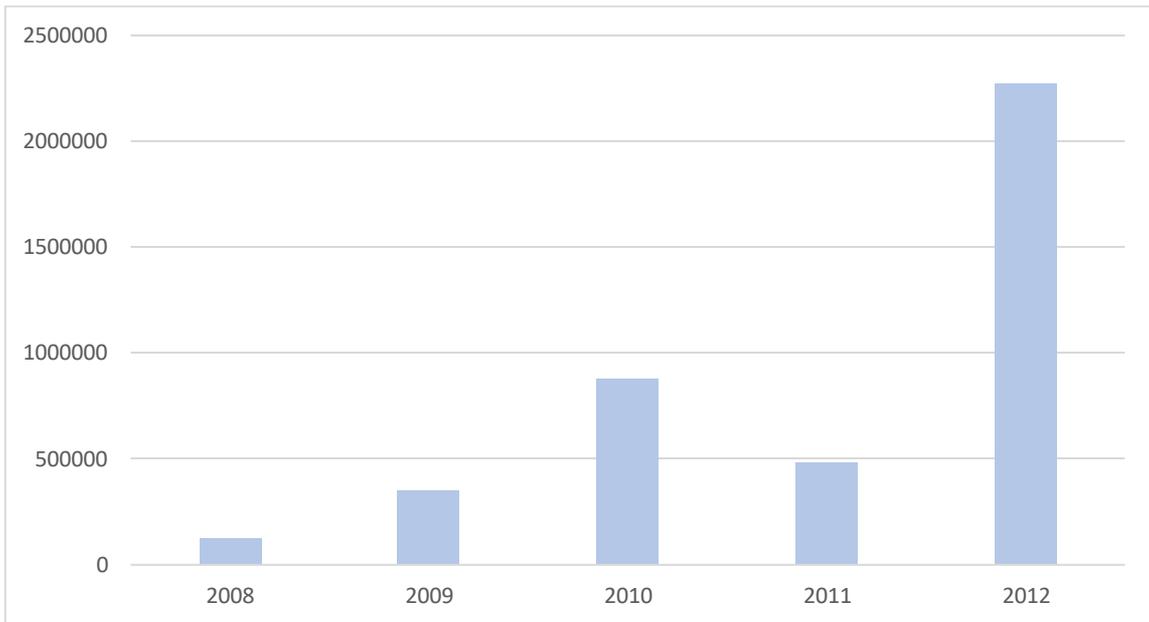


Ilustración 24. Gasto de personal El Tenedor. Fuente: SABI

En el caso de La Cuchara, en el caso de un crecimiento parecido a El Tenedor, no se invertiría tanto en nuevo personal, sino en aumentar el salario de la plantilla. Así pues, cada año se ve incrementado el salario entre un 1% y 2% anual. A partir del cuarto año, una vez completada la plantilla, no hay incorporaciones nuevas, pero sí que existe un aumento del 5% anual.

A continuación, se presentan las tablas del gasto de personal de los seis primeros años con el salario bruto y neto. La diferencia, concretamente del 45%, hace referencia a las retenciones del IRPF, por parte del trabajador, y la contribución Seguridad Social, por parte de la empresa.

Gastos personal Año 1	Cantidad	Recurrente anual	Total
Directivo	1	50.000,00 €	50.000,00 €
Salario neto Directivo	1	27.500,00 €	
Desarrollador	5	38.000,00 €	190.000,00 €
Salario neto Desarrollador	5	20.900,00 €	
Técnico	1	32.000,00 €	32.000,00 €
Salario neto Técnico	1	17.600,00 €	
Comercial	5	32.000,00 €	160.000,00 €
Salario neto Comercial	5	17.600,00 €	
Marketing	2	35.000,00 €	70.000,00 €
Salario neto Marketing	2	19.250,00 €	
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	
Recursos humanos	0	0	0
Salario neto RR. HH	0	0	0
Catadores	0	0	0
Salario neto Catador	0	0	0
Total			502.000,00 €

Tabla 19. Estimación de gastos de personal año 1. Fuente: elaboración propia

Gastos personal Año 2	Cantidad	Recurrente anual	Total
Directivo	1	51.000,00 €	51.000,00 €
Salario neto Directivo	1	28.050,00 €	
Desarrollador	7	38.760,00 €	271.320,00 €
Salario neto Desarrollador	7	21.318,00 €	
Técnico	2	32.640,00 €	65.280,00 €
Salario neto Técnico	2	17.952,00 €	
Comercial	5	32.640,00 €	163.200,00 €
Salario neto Comercial	5	17.952,00 €	
Marketing	5	35.700,00 €	178.500,00 €
Salario neto Marketing	5	19.635,00 €	
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	
Recursos humanos	1	32.000,00 €	32.000,00 €
Salario neto RR. HH	1	17.600,00 €	
Catadores	1	32.000,00 €	32.000,00 €
Salario neto Catador	1	17.600,00 €	
Total			793.300,00 €

Tabla 20. Estimación de gastos de personal año 2. Fuente: elaboración propia

Gastos personal Año 3	Cantidad	Recurrente anual	Total
Directivo	2	52.020,00 €	104.040,00 €
Salario neto Directivo	2	28.611,00 €	
Desarrollador	10	39.535,20 €	395.352,00 €
Salario neto Desarrollador	10	21.744,36 €	
Técnico	2	33.292,80 €	66.585,60 €
Salario neto Técnico	2	18.311,04 €	
Comercial	5	33.292,80 €	166.464,00 €
Salario neto Comercial	5	18.311,04 €	
Marketing	5	36.414,00 €	182.070,00 €
Salario neto Marketing	5	20.027,70 €	
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	
Recursos humanos	1	32.640,00 €	32.640,00 €
Salario neto RR. HH	1	17.952,00 €	
Catadores	2	32.640,00 €	65.280,00 €
Salario neto Catador	2	17.952,00 €	
Total			1.012.431,60 €

Tabla 21. Estimación de gastos de personal año 3. Fuente: elaboración propia

Gastos personal Año 4	Cantidad	Recurrente anual	Total
Directivo	2	53.060,40 €	106.120,80 €
Salario neto Directivo	2	29.183,22 €	
Desarrollador	11	40.325,90 €	443.584,94 €
Salario neto Desarrollador	11	22.179,25 €	
Técnico	3	33.958,66 €	101.875,97 €
Salario neto Técnico	3	18.677,26 €	
Comercial	6	33.958,66 €	203.751,94 €
Salario neto Comercial	6	18.677,26 €	
Marketing	5	37.142,28 €	185.711,40 €
Salario neto Marketing	5	20.428,25 €	
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	
Recursos humanos	1	33.292,80 €	33.292,80 €
Salario neto RR. HH	1	18.311,04 €	
Catadores	2	33.292,80 €	66.585,60 €
Salario neto Catador	2	18.311,04 €	
Total			1.140.923,45 €

Tabla 22. Estimación de gastos de personal año 4. Fuente: elaboración propia

Gastos personal Año 5	Cantidad	Recurrente anual	Total
Directivo	2	55.713,42 €	111.426,84 €
Salario neto Directivo	2	30.642,38 €	
Desarrollador	11	42.342,20 €	465.764,19 €
Salario neto Desarrollador	11	23.288,21 €	
Técnico	3	35.656,59 €	106.969,77 €
Salario neto Técnico	3	19.611,12 €	
Comercial	6	35.656,59 €	213.939,53 €
Salario neto Comercial	6	19.611,12 €	
Marketing	5	38.999,39 €	194.996,97 €
Salario neto Marketing	5	21.449,67 €	
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	
Recursos humanos	1	34.957,44 €	34.957,44 €
Salario neto RR. HH	1	19.226,59 €	
Catadores	2	34.957,44 €	69.914,88 €
Salario neto Catador	2	19.226,59 €	
Total			1.197.969,62 €

Tabla 23. Estimación de gastos de personal año 5. Fuente: elaboración propia

Gastos personal Año 6	Cantidad	Recurrente anual	Total
Directivo	2	58.499,09 €	116.998,18 €
Salario neto Directivo	2	32.174,50 €	
Desarrollador	11	44.459,31 €	489.052,40 €
Salario neto Desarrollador	11	24.452,62 €	
Técnico	3	37.439,42 €	112.318,25 €
Salario neto Técnico	3	20.591,68 €	
Comercial	6	37.439,42 €	224.636,51 €
Salario neto Comercial	6	20.591,68 €	
Marketing	5	40.949,36 €	204.746,82 €
Salario neto Marketing	5	22.522,15 €	
Atención cliente	Subcontrata	Subcontrata	
Recursos humanos	1	36.705,31 €	36.705,31 €
Salario neto RR. HH	1	20.187,92 €	
Catadores	2	36.705,31 €	73.410,62 €
Salario neto Catador	2	20.187,92 €	
Total			1.257.868,10 €

Tabla 24. Estimación de gastos de personal año 6. Fuente: elaboración propia

5.6.4 Ingresos

Los ingresos generados serán los ya analizados en el Plan de ventas. A continuación, se presenta una tabla con el resumen durante los primeros 6 años de vida de la empresa.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Plan Basic	136.936 €	484.790 €	864.500 €	1.269.473 €	1.616.596 €	2.021.569 €
Plan Pus	122.202 €	400.253 €	786.780 €	1.220.681 €	1.485.005 €	1.810.431 €
Total	285.138 €	885.044 €	1.651.280 €	2.490.154 €	3.101.601 €	3.832.000 €
Inc. anual		206%	84%	50%	28%	24%

Tabla 25. Estimación de los ingresos. Fuente: elaboración propia

Merece la pena recordar que se comienza en el año 2022 porque se asignan 5-6-7 meses a la creación de una versión Alpha para su comercialización.

Respecto al incremento anual, su explicación se basa en dos factores: en primer lugar, las suscripciones que se van acumulando tienen un peso relativo menor, y en segundo lugar, el win ratio varía, pero hasta cierto punto, pues se queda estancado en un límite.

5.7 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este apartado se presenta la cuenta de Pérdidas y Ganancias, donde se desglosan todos los ingresos y los gastos que se generan durante el ejercicio. En la Tabla 26 aparecen recogidos los gastos e ingresos principales de La Cuchara para los primeros años (3 años + 6 meses).

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Operaciones continuadas						
INCN	0	285.138 €	885.044 €	1.651.280 €	2.490.154 €	3.101.601 €
Ventas	0	285.138 €	885.044 €	1.651.280 €	2.490.154 €	3.101.601 €
Prestaciones de servicios	0	0	0	0	0	0
Aprov.	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto	0	285.138 €	885.044 €	1.651.280 €	2.490.154 €	3.101.601 €
Otros gastos de explotación	- 117.250 €	- 198.425 €	- 198.425 €	- 198.425 €	- 198.425 €	- 198.425 €
Valor Añadido Bruto	- 117.250 €	86.713 €	686.619 €	1.452.855 €	2.291.729 €	2.903.176 €
Gasto de personal	0	- 502.000 €	- 793.300 €	- 1.012.431 €	- 1.140.923 €	- 1.197.969 €
EBITDA	- 117.250 €	- 415.287 €	- 106.681 €	440.423 €	1.150.805 €	1.705.206 €
Amort. del inmovilizado	- 14.656 €	- 29.312 €	- 29.312 €	- 29.312 €	- 14.656 €	
Resultado de explotación (BAII)	- 131.906 €	- 444.599 €	- 135.993 €	411.110 €	1.136.149 €	1.705.206 €
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	- 7.608 €	- 15.079 €	- 10.444 €	- 5.630 €	- 987 €	0
Resultado financiero	- 7.608 €	- 15.079 €	- 10.444 €	- 5.630 €	- 987 €	0
Resultado antes de impuestos	- 139.514 €	- 459.678 €	- 146.438 €	405.480 €	1.135.161 €	1.705.206 €
IS	0	0	0	60.822 €	283.790 €	426.301 €
Resultado del ejercicio	- 139.514 €	- 459.678 €	- 146.438 €	344.658 €	851.371 €	1.278.904 €

Tabla 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias La Cuchara. Fuente: elaboración propia

Tal y como se puede apreciar, si se compara dicha cuenta de PyG con la de El Tenedor, son prácticamente iguales a nivel estructural: tipo de comercio muy rentable debido al hecho de que no haya aprovisionamientos, el gasto de personal es uno de los principales gastos y primeros años con BAll negativo y resultado negativo.

La diferencia principal entre ambos modelos radica en dos elementos: en primer lugar, el resultado financiero de La Cuchara es negativo debido a la necesidad de financiación ajena; El Tenedor nunca ha contraído deudas significativas con las entidades de crédito, en mayor medida debido al respaldo de grandes empresas. En segundo lugar, el gasto de personal en La Cuchara es lineal, mientras que en El Tenedor es exponencial. Se ha demostrado en este tipo de actividad que no es necesario tanto personal en plantilla, sino gente competente y bien retribuida.

Merece la pena destacar respecto al Impuesto de Sociedades (IS) que el primer año con beneficios se aplica un gravamen del 15%, por ser empresa de nueva creación; mientras que el resto de años, que no aparecen en la Tabla 24, se debe aplicar un 25%.

5.8 Flujo de caja

Tras haber definido el plan de inversión y financiación, en este apartado se tratará el flujo de caja. El flujo de caja, o Cash Flow, permite analizar la diferencia entre los pagos y cobros, que pueden diferir de los gastos e ingresos.

Así pues, los objetivos del Flujo de caja son varios: en primer lugar, ayudar en la evaluación de la solvencia; en segundo lugar, analizar la capacidad de la sociedad para financiarse con su propia actividad interna o la necesidad de financiación ajena; y finalmente, servir de guía para acreedores e inversores estableciendo cantidades, certidumbre y periodicidades en lo relativo a intereses, dividendos, ventas y vencimientos.

En la Tabla 27 se puede apreciar una estimación del Cash Flow de La Cuchara para los seis primeros años. En ella se describen los cobros de los restaurantes, que son mensuales, pero quedan recogidos en la tabla de manera anual. También se han agregado a la tabla todos aquellos gastos que se materializan en pagos a final de mes, como pueden los Sistemas TIC, el marketing, la representación comercial, RR. HH, el alquiler o el personal.

Hay que destacar que quedan excluidos de la Tabla 14: en primer lugar, la amortización técnica, principalmente formada por la inversión inicial propuesta para la creación de los nuevos productos. Y en segundo lugar, la devolución de capital del préstamo, así como sus intereses; en general todos los cobros y pagos que tienen relación con la forma de financiación.

Finalmente, el flujo de caja después de impuestos se obtiene al calcular los ingresos y gastos, y obtener su impuesto correspondiente, que más tarde se aplicará aquí, en el flujo de caja.

Año	Cobros	Sistemas TIC	Marketing	Representación comercial	RR.HH.	Alquiler	Personal	Flujo de caja antes impuestos	Impuesto	Flujo de caja después de impuesto
0										
1	285.138,00 €	17.725,00 €	113.600,00 €	25.000,00 €	20.600,00 €	21.500,00 €	420.000,00 €	-333.287,00 €		-333.287,00 €
2	885.044,00 €	17.725,00 €	113.600,00 €	25.000,00 €	20.600,00 €	21.500,00 €	653.550,00 €	33.069,00 €		33.069,00 €
3	1.651.280,00 €	17.725,00 €	113.600,00 €	25.000,00 €	20.600,00 €	21.500,00 €	792.760,00 €	660.095,00 €	60.822,14 €	599.272,87 €
4	2.490.154,00 €	17.725,00 €	113.600,00 €	30.000,00 €	20.600,00 €	21.500,00 €	898.017,00 €	1.388.712,00 €	282.540,53 €	1.106.171,47 €
5	3.101.601,00 €	17.725,00 €	113.600,00 €	30.000,00 €	20.600,00 €	21.500,00 €	915.178,00 €	1.982.998,00 €	425.051,75 €	1.557.946,25 €
6	3.832.000,00 €	17.725,00 €	113.600,00 €	30.000,00 €	20.600,00 €	21.500,00 €	932.681,00 €	2.695.894,00 €	592.676,75 €	2.103.217,25 €

Tabla 27. Flujo de Caja La Cuchara. Fuente: elaboración propia

5.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad

Para comprobar si el proyecto es viable o no, y comprobar el tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial, se va a hacer uso de diferentes herramientas que se pueden apreciar en la Tabla 28.

Criterios de decisión	
Valor Actual Neto (VAN)	2.967.437,50 €
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	89 %
Índice de rendimiento (IR)	2531 %
Plazo de Recuperación (Pay Back)	3 años

Tabla 28. Métodos empleados en el análisis de viabilidad y rentabilidad. Fuente: elaboración propia

El VAN se obtiene al actualizar los flujos de caja futuros y restando la inversión inicial. Si el resultado es positivo se puede afirmar que hay una ganancia, y por lo tanto, el proyecto es viable. En este caso, el valor es de casi 3M €, por lo que la inversión es más que viable. Este valor es consecuencia de la combinación de una reducida inversión inicial y un beneficio considerable.

Sabiendo que los 5 fondos internaciones más rentables, de renta fija, tuvieron una rentabilidad de más del 15% en 2020, según Morningstar [45], junto con el hecho de que el crédito de la financiación ajena ha sido en torno a un 4%, para el cálculo del VAN se ha utilizado una tasa de descuento del 10%. Puesto que la tasa de descuento se utiliza para determinar el valor actual de un pago futuro, cuanto mayor sea este porcentaje, mayor descuento habrá, es decir, menos valdrá el dinero esperado en el futuro. Por ello, en la Figura 25 se puede observar una diferencia de casi 3,5M € en el VAN al utilizar un valor u otro para la tasa de descuento.

El TIR está directamente relacionado con el VAN, y es otro método de evaluación y análisis de rentabilidad. El TIR, a diferencia del VAN, está expresado en forma de porcentaje, por lo que tiene un valor relativo, y se podría definir como el valor de la tasa de descuento que iguala el VAN a cero.

Los otros dos métodos son el IR y el Pay Back. Respecto al primero, mide el valor actualizado de los cobros por cada unidad monetaria invertida; se obtiene dividiendo el VAN entre la inversión inicial. Siempre que el resultado sea mayor a la unidad se puede asumir que hay cierta rentabilidad: en el caso de La Cuchara, este valor está en torno al 3500%, significando un rendimiento enormemente positivo. Respecto al segundo, el Pay Back mide la liquidez de la inversión, no su rentabilidad. Dicho de otra manera, calcula el tiempo (en años) necesario para recuperar el capital inicial, por lo que, tal y como se ha visto en los Flujos de Caja, se recuperaría la inversión en 3 años.

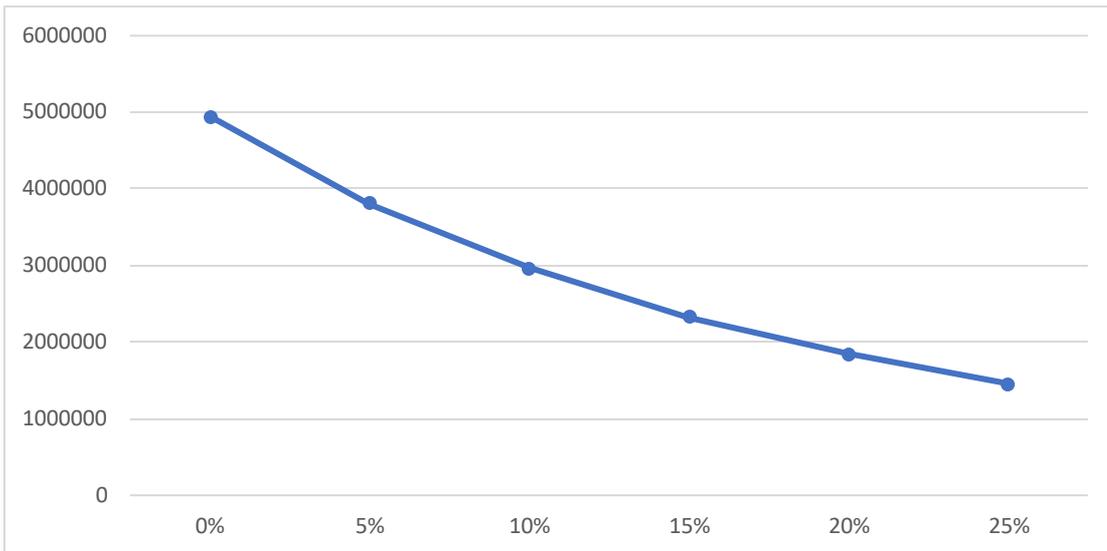


Ilustración 25. Evolución del VAN para diferentes tasas de descuento. Fuente: elaboración propia

5.10 Riesgos y plan de contingencia

Cualquier idea puede fracasar, incluso si es la mejor, pero mal ejecutada. Por ello, en este apartado se analizan los riesgos que puede tener La Cuchara y se comentará un plan para reducirlos e incluso prevenirlos.

5.10.1 Análisis DAFO

La mejor manera de analizar los riesgos es mediante el método DAFO, y al igual que se hizo al Tenedor, se analizan las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia absoluta de la situación de los restaurantes (COVID-19). • Aplicación nueva, sin base de datos ni referencias. • Necesidad imperiosa de captar a restaurantes y usuarios • Gran inversión inicial junto con su respectivo endeudamiento • Restaurantes como única fuente de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia social hacia la comida a domicilio. • Gran oferta de productos sustitutos • Competidores directos bien establecidos en el mercado • Sector en constante evolución

Tabla 29. DAFO La Cuchara. Fuente: elaboración propia

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de añadir funcionalidades de una manera sencilla y rápida • Aplicación con un público objetivo pero abierta a millones de usuarios potenciales • Mercado en crecimiento constante • Expansión a multitud de países • Gran cantidad de cadenas de restauración 	<ul style="list-style-type: none"> • No se depende de terceros para el mantenimiento del software • Aplicación gratuita e interfaz sencilla • Modelo de negocio escalable • Adaptación y escucha constante a las demandas de los usuarios • Servicio activo 24h al día

Tabla 30. DAFO La Cuchara. Fuente: elaboración propia

5.10.2 Plan de actuación

A pesar de que existen muchos elementos que no se pueden controlar, gran parte de sucesos se pueden predecir y prevenir. Por ello, se debe analizar sobre todo las debilidades y amenazas y desarrollar un plan de actuación para poder reaccionar a lo inesperado

Como se ha comentado, existen sucesos y acontecimientos impredecibles, como el COVID – 19. Y es que, los ingresos de La Cuchara dependen íntegramente de los restaurantes, por eso, en el caso de otro rebrote u otra pandemia, la tarifa de software se reducirá, puesto que no se usarán la mayoría de funcionalidades, y se potenciará la gestión de la comida a domicilio.

La captación de clientes es un aspecto muy importante y el plan de ventas no tiene por qué cumplirse. Por ello, y para demostrar el potencial de los productos, se propone la posibilidad de hacer descuentos o períodos de prueba.

Otra de las mayores debilidades es la enorme financiación necesaria. Una opción es una reducción del personal a lo mínimo, junto con la externalización de la creación del software y la aplicación. De esta manera el coste no será tan elevado como el de tener contratados a tantos desarrolladores.

Respecto a las amenazas, la tendencia de cada día más gente de pedir a domicilio no se puede combatir directamente, sino que mediante la publicidad y las redes sociales se ha de ensalzar las ventajas de salir a cenar y fomentar el consumo local. Así pues, puesto que la restauración es un sector en constante evolución, al igual que la pandemia ha potenciado la comida a domicilio, la post pandemia puede disparar las comidas/cenas en restaurantes.

Finalmente, la gran amenaza que existe trata lo relativo a la competencia, donde existen muchos productos sustitutivos y varios rivales directos. En este aspecto vale la pena ensalzar las diferencias que existen con dichos productos y hacer caso siempre a los clientes escuchando sus quejas y sugerencias.

Para concluir, hay que destacar que nunca se ha de estar cerrado a ninguna idea y aprovechar las oportunidades. Si, por ejemplo, no funciona la idea a largo plazo, pero se ha conseguido una gran base de datos, se pueden anonimizar los datos y venderlos.

5.11 Conclusiones

La Cuchara surge como una alternativa al modelo de negocio que presenta el grupo El Tenedor. Pese a que dicha compañía tiene beneficios extraordinarios y un crecimiento exponencial, el autor de este trabajo, tras realizar un estudio de sus cuentas e investigar sobre sus puntos débiles, decide estudiar una alternativa.

En este estudio se ha planteado un modelo de negocio más arriesgado, pues los ingresos son obtenidos de una sola manera, de la contratación de un software por parte de los restaurantes.

Puesto que ya existen productos con las características de La Cuchara, se decide apostar por dos elementos principales: la sencillez y adaptabilidad y la publicidad. La sencillez y adaptabilidad responde a una necesidad del mercado de unificar servicios y estar constantemente creciendo y moldeándose a las circunstancias. Respecto a la publicidad, se busca crear una imagen de marca consistente, intentando generar en la conciencia colectiva un vínculo entre el hecho de reservar en un restaurante y la aplicación La Cuchara.

Debido a esta estrategia, los costes iniciales son elevados y superan el medio millón de euros, por lo que es necesario utilizar financiación ajena. Existen varias alternativas para reducir costes que son totalmente viables, y aunque se perdería la esencia de La Cuchara que quiere desarrollar sus productos al 100% sin recurrir a terceros, pueden ser más atractivas financieramente.

Por lo tanto, y como conclusión, La Cuchara es un proyecto que no busca otra cosa sino ayudar a los restaurantes y ser una herramienta útil. Este modelo de negocio alternativo requiere de financiación con coste y puede generar beneficios a medio plazo. Supone un negocio un tanto arriesgado pero con grandes posibilidades de expansión y crecimiento.

6.Conclusiones

Las conclusiones generales del trabajo, en las que se engloban las dos partes del proyecto: el análisis de El Tenedor y la viabilidad de La Cuchara, quedan recogidas a continuación:

- En primer lugar, se ha cumplido el objetivo del trabajo, que es estudiar la empresa El Tenedor y la creación de un plan alternativo denominado La Cuchara.
- Se ha investigado en profundidad sobre el sector de la restauración, conociendo la historia del mismo, las cifras y estadísticas, y los principales protagonistas. Además, se ha concluido que hay una tendencia social muy acusada hacia la comida a domicilio; mercado en el que cada vez hay más competencia.
- Las cuentas de El Tenedor, así como los documentos que también arrojan luz sobre el funcionamiento de la empresa, se han analizado en profundidad. De esta manera, aparte de analizar las partidas de Activo, Pasivo y Recursos Propios, se ha estudiado el número de trabajadores, la estructura organizativa y los países en los que opera. Las características más destacables son tres: los plazos de cobro a clientes son de 6 meses, gracias al tipo de negocio, pues no hay existencias; en segundo lugar, El Tenedor no se ha endeudado gracias al respaldo de una matriz con mucho poder; y finalmente, el número de trabajadores no es coherente ni con su actividad ni con sus resultados.
- Se han analizado los puntos débiles de El Tenedor, así como los fuertes, quedando recogidos en el DAFO. Con dicha información, y tras investigar las críticas y posibles mejoras de la plataforma, se ha ideado La Cuchara.
- En la propuesta de La Cuchara se han definido los aspectos más importantes a la hora de lanzar al mercado la empresa, como pueden ser la descripción del modelo de negocio, el plan de marketing y tanto el plan económico-financiero como el análisis de viabilidad y rentabilidad.
- La apuesta de La Cuchara radica en ofrecer un producto unificado, siendo este escalable, y con un coste fijo. Además, la estrategia de la empresa es la de lograr una plantilla reducida y muy profesional, siendo la retribución un aspecto importante.
- La Cuchara es una propuesta que supone un riesgo debido a la financiación ajena, pero debido al tipo de negocio, tiene un retorno muy atractivo. Debido a la reducida competencia directa, y a su más que dudoso plan de marketing, La Cuchara es una alternativa viable y con capacidad de crecimiento.

7. Referencias Bibliográficas

- [1] Mollick, E. (2006). *Establishing Moore's Law*. *IEEE Annals of the History of Computing*, 28(3), 62–75. DOI:10.1109/mahc.2006.45
- [2] Kurzweil, R. (2004). *The Law of Accelerating Returns*. *Alan Turing: Life and Legacy of a Great Thinker*, 381–416. DOI:10.1007/978-3-662-05642-4_16
- [3] Statista. (2020b, julio). Distribución del producto interior bruto de España por sectores económicos [Gráfico]. www.statista.com.
<https://es.statista.com/estadisticas/501643/distribucion-del-producto-interior-bruto-pib-de-espana-por-sectores-economicos/>
- [4] Statista. (2020d, septiembre 29). *La restauración en España*. www.statista.com.
<https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>
- [5] Gutiérrez, H., Silva, R., & Alonso, A. (2021, 11 abril). *El año en que España dejó de ser un país de bares*. www.elpais.com. <https://elpais.com/economia/2021-04-11/el-ano-en-que-espana-dejo-de-ser-un-pais-de-bares.html>
- [6] Statista. (2019a). *Evolución anual del número de usuarios activos de Just Eat en el mundo* [Gráfica]. www.statista.com.
<https://es.statista.com/estadisticas/687773/evolucion-anual-del-numero-de-usuarios-activos-de-just-eat-en-el-mundo/>
- [7] El economista, & Alvarez, J. I. (2020, 14 septiembre). *La comida a domicilio doblga al Covid con un crecimiento del 225%*. revistas.eleconomista.es.
<https://revistas.eleconomista.es/alimentacion/2020/septiembre/la-comida-a-domicilio-doblega-al-covid-con-un-crecimiento-del-225-XI4578132>
- [8] Gobierno de España. (2020, octubre). *Informe del consumo de alimentación en España 2019*. https://www.mapa.gob.es/eu/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe2019_v2_tcm35-540250.pdf
- [9] European Union. (2020, 11 noviembre). *Plan de recuperación para Europa*. Comisión Europea - European Commission.
https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es
- [10] European Union. (2020a, agosto). *Recovery and Resilience Facility: Maximum grant allocations*.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/recovery_and_resilience_facility_.pdf

- [11] Gobierno de España. (2021, abril). *Plan de recuperación, transformación y resiliencia*. https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf
- [12] Gobierno de España. (2020, mayo). *Plan España Digital 2025*. https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/230720-EspanaDigital_2025.pdf
- [13] EpData. (2021, 27 marzo). *Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos*. www.epdata.es. <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>
- [14] European Central Bank. (2021, 19 febrero). *Our response to coronavirus (COVID-19)*. <https://www.ecb.europa.eu/home/search/coronavirus/html/index.es.html>
- [15] Banco de España. (2021, febrero). *LA ECONOMÍA ESPAÑOLA ANTE LA CRISIS DEL COVID-19: SITUACIÓN ACTUAL, PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS*. <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/hdc100221.pdf>
- [16] Instituto Nacional de Estadística. (2020, 1 enero). *Pirámide de la población empadronada en España [Gráfico]*. <https://www.ine.es>. <https://www.ine.es/covid/piramides.html>
- [17] Instituto Nacional de Estadística. (2013, julio). *Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2013–2023*. <https://www.ine.es/prensa/np813.pdf>
- [18] Statista. (2020c, julio). *Distribución porcentual de los usuarios del servicio de comida a domicilio de Just Eat en España en 2019, por edad [Gráfico]*. <https://es.statista.com/estadisticas/688004/distribucion-porcentual-de-los-usuarios-de-just-eat-en-espana-por-edad/>
- [19] Statista. (2019b, enero). *Aportación de las plataformas online de reparto a domicilio al PIB España 2018–2020[Gráfico]*. <https://es.statista.com/estadisticas/1093118/contribucion-anual-de-las-plataformas-online-de-reparto-a-domicilio-al-pib-en-espana/>
- [20] Digital & Afi. (2019, enero). *Contribución económica plataformas Delivery en España*. https://www.adigital.org/media/publicacion_contribucion-economica-plataformas-delivery-espana.pdf

- [21] Roa, M. M. (2021, 9 marzo). *931 millones de toneladas de alimentos terminan en la basura cada año*. Statista Infografías. [https://es.statista.com/grafico/24368/volumen-anual-estimado-de-alimentos-desperdiciados-en-los-hogares/#:%7E:text=931%20millones%20de%20toneladas%20de%20alimentos%20terminan%20en%20la%20basura%20cada%20a%C3%B1o,-Autor%20M%C3%B3nica%20Mena&text=La%20cantidad%20restante%20se%20atribuye,\(118%20millones%20de%20toneladas\).](https://es.statista.com/grafico/24368/volumen-anual-estimado-de-alimentos-desperdiciados-en-los-hogares/#:%7E:text=931%20millones%20de%20toneladas%20de%20alimentos%20terminan%20en%20la%20basura%20cada%20a%C3%B1o,-Autor%20M%C3%B3nica%20Mena&text=La%20cantidad%20restante%20se%20atribuye,(118%20millones%20de%20toneladas).)
- [22] Too Good To Go. (s. f.). *Negocios*. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://toogoodtogo.es/es/movement/businesses>
- [23] El Tenedor. (2020, 5 noviembre). *Quienes somos - El Tenedor*. <https://quienessomos.eltenedor.es>. <https://quienessomos.eltenedor.es>
- [24] The Fork. (2020, julio). TheFork B2C. El Tenedor. <https://support.thefork.dk/s/article/Quienes-somos-y-que-tipo-de-restaurantes-encontraras-en-ElTenedor>
- [25] El Tenedor. (s. f.). *Escoge Un Plan Flexible Para Tu Restaurante | TheFork Manager*. www.theforkmanager.com. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://www.theforkmanager.com/es-es/tarifas>
- [26] Last. (s. f.). LastPOS | El TPV definitivo para restaurantes. Last software. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://www.last.app/lastpos-tpv>
- [27] AltecSoft. (s. f.). Empresa AltecSoft | Software específico para ocio y restauración. El cuiner. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://cuiner.com/empresa-software-restauracion/>
- [28] Glovo. (s. f.). *Sobre nosotros*. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://about.glovoapp.com/es/>
- [29] *Acciones de Just Eat Takeaway | Cotización TKWY - Investing.com*. (2021, 27 mayo). Investing.com Español. <https://es.investing.com/equities/takeaway-com-holding-bv>
- [30] Just Eat. (s. f.). *Acerca de Just Eat*. Just Eat Takeaway.com. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://www.just-eat.es/info/acerca-de-just-eat>
- [31] Deliveroo. (s. f.). *About us*. Deliveroo Group. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://deliveroo.es/es/about-us>

- [32] *El movimiento contra el desperdicio de alimentos*. (s. f.). Too Good To Go. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://toogoodtogo.es/es/movement>
- [33] Cruz, D. M. (2019, 26 octubre). *Los fondos de inversión viven su año más rentable en más de una década*. EXPANSION. <https://www.expansion.com/ahorro/2019/10/26/5db2bb13468aeb017d8b4592.html>
- [34] Statista. (2020a, mayo). *Ranking de las compañías del Ibex 35 según la rentabilidad por dividendo prevista en España a fecha de 5 de mayo de 2020, por empresa* [Gráfico]. <https://es.statista.com/estadisticas/570205/prevision-de-la-rentabilidad-por-dividendo-de-las-empresas-del-ibex-35-en-espana/>
- [35] BOE. (2010, junio). Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. <https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/06/pdfs/BOE-A-2010-10708.pdf>
- [36] Sarriés, N. M. (2021, 11 enero). *Bizum, el gigante digital que gestionan siete empleados*. EXPANSIÓN. <https://www.expansion.com/empresas/banca/2021/01/11/5ffca2cee5fdea0c2f8b467f.html>
- [37] Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. Wiley.
- [38] Statista. (2020a, junio 4). *Salario de los universitarios titulados en 2013/14 en España en 2018, por rama*. <https://es.statista.com/estadisticas/1101144/salario-de-los-titulados-universitarios-en-2013-2014-con-trabajo-por-rama/>
- [39] Statista. (2020, 9 diciembre). *Restaurantes y puestos de comida por CC. AA. España 2020*. <https://es.statista.com/estadisticas/646140/restaurantes-y-puestos-de-comida-por-cc-aa-espana/>
- [40] March, I. (1999). *Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores*. Dirección y Organización, 21, pp. 167-176.
- [41] Torrecilla-García, Juan A., Skotnicka, Agnieszka G. y Tous-Zamora, Dolores. *¿Cómo actúan los emprendedores? Perfil de gestión del emprendimiento tecnológico / How do entrepreneurs perform? Managing profile of technologybased entrepreneurship*. Revista Espacios. Vol 39, Año 2018, Número 11, Pág. 27.

- [42] Castro, I. y Rufino, J.I. (2015). Creación de empresas para €mprendedores. Pirámide.
- [43] Goñi, B. y Madariaga, I. (2004). *Las empresas innovadoras de base tecnológica como fuente de desarrollo económico sostenible*. Actas del Congreso de Economía de Navarra, pp. 429-444.
- [44] FUNDAE. (2020, abril). *Guía de orientaciones de costes*. Gobierno de España, Ministerio de Cultura y Deporte. <https://www.fundae.es/docs/default-source/empresas/documentos/orientaciones-de-costes.pdf>
- [45] Mornignstar. (s. f.). *Los mejores fondos/Valores Liquidativos/Rentabilidad de Fondos/Rating de Fondos*. MORNINGSTAR. <https://www.morningstar.es/es/es/fundquickrank/default.aspx>

8. Anejos

Tabla de Ratios 2019-2018 de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Ratios 2019-2018
Importe Neto de la Cifra de Negocios	1,271
Aprovisionamientos	0,715
MB (Margen bruto)	1,395
Otros ingresos de explotación	1,115
Otros gastos de explotación	1,621
VAB (Valor añadido bruto)	1,272
Gastos de personal	1,337
EBITDA	0,883
Amortización del inmovilizado	0,984
Otros resultados	0,461
BAII (Resultado de explotación)	0,852
Ingresos financieros	1,203
Gastos financieros	1,798
Diferencias de cambio	0,135
Resultado financiero	0,113
Resultado antes de impuestos	0,858
Impuestos sobre beneficios	1,058
Resultado del ejercicio	0,787

Tabla 31. Ratios 2019 – 2018 Cuenta PyG. Fuente: Elaboración propia

Comparativa de precios The Fork Manager (El Tenedor) – Core (OpenTable)

PRICING	Basic	Core	Pro
Monthly subscription	\$29 /mo	\$249 /mo	\$449 /mo
Per network cover	\$1.50	\$1	\$1

COVID-19 ES SPAIN

eltenedor by Thefork

¿Por qué ElTenedor? Tarifas Blog

PRUEBALO AHORA ¿Ya eres cliente?

¡Gratis durante los primeros 3 meses!

PLAN	Free	Pro	Pro+
	Disfruta de todos los básicos para impulsar tu negocio y gestionar tus reservas. Dale una oportunidad: no hay plazo mínimo de permanencia.	Optimiza la gestión de tus reservas y tus mesas y consigue una suscripción premium para impulsar tus ingresos.	Llévate tu negocio al siguiente nivel y consolida la lealtad de tus clientes gracias a una comunicación dirigida específicamente para ellos.
TARIFA	0€ Mensual	0€ durante 3 meses luego 30€ mensual	75€ mensual

Pago por uso, comisión facturada por plaza cubierta

Tabla con los servicios del software La Cuchara

Servicios	Plan Basic	Plan Plus
Calendario electrónico de reservas	✓	✓
Inventario flexible para actualizar existencias	✓	✓
Configuración para múltiples usuarios	✓	✓
Emails estándar para confirmar o cancelar reservas	✓	✓
Software de reservas accesible desde cualquier lugar	✓	✓
Página de analíticas para controlar tu actividad	✓	✓
Gestión de reseñas de clientes	✓	✓
Widgets de reservas para tu sitio web y tus redes sociales	✓	✓
Encuestas posteriores al servicio	✓	✓
Vista en formato de línea temporal de las mesas	✓	✓
Inventario configurado por mesa	✓	✓
Botón de reservas personalizado en tu sitio web y redes sociales	✓	✓
Reconfirmación por email y SMS	✓	✓
Integración servicio de comida para llevar	✓	✓
Pasarela de pago para reservas online y offline	✓	✓
Creación de cartas digitales con códigos QR	✓	✓

Función de lista de espera para los comensales	✓	✓
Configuración de múltiples usuarios con distintos roles	✓	✓
Exporta, duplica e importa la base de datos de clientes		✓
Segmentación de la base de datos		✓
Diseña campañas por email focalizadas		✓
Analiza y estudia los resultados de las campañas		✓
Perfiles individualizados de los comensales		✓
Automatización de falta de existencias con contacto con proveedores		✓
Sistema cambiante y adaptativo a nuevas necesidades	✓	✓

Tabla 32. Servicios de los diferentes planes La Cuchara. Fuente: Elaboración propia

Amortización del crédito a 4 años La Cuchara

Mes	Cuota Mensual	Intereses	Deuda	Montante Restante
jul-21	11.244 €	1.583 €	9.661 €	490.338 €
ago-21	11.244 €	1.552 €	9.692 €	480.646 €
sep-21	11.244 €	1.522 €	9.722 €	470.923 €
oct-21	11.244 €	1.491 €	9.753 €	461.170 €
nov-21	11.244 €	1.460 €	9.784 €	451.385 €
dic-21	11.244 €	1.583 €	9.661 €	490.338 €
Año 2022				
ene-22	11.244 €	1.429 €	9.815 €	441.570 €
feb-22	11.244 €	1.398 €	9.846 €	431.723 €
mar-22	11.244 €	1.367 €	9.877 €	421.845 €
abr-22	11.244 €	1.335 €	9.908 €	411.936 €
may-22	11.244 €	1.304 €	9.940 €	401.996 €
jun-22	11.244 €	1.272 €	9.971 €	392.024 €
jul-22	11.244 €	1.241 €	10.003 €	382.021 €
ago-22	11.244 €	1.209 €	10.035 €	371.986 €
sep-22	11.244 €	1.177 €	10.066 €	361.919 €
oct-22	11.244 €	1.146 €	10.098 €	351.820 €
nov-22	11.244 €	1.114€	10.130 €	341.689 €
dic-22	11.244 €	1.082 €	10.162 €	331.526 €
Año 2023				
ene-23	11.244 €	1.049 €	10.195 €	321.331 €
feb-23	11.244 €	1.017 €	10.227 €	311.104 €

mar-23	11.244 €	985 €	10.259 €	300.845 €
abr-23	11.244 €	952 €	10.292 €	290.552 €
may-23	11.244 €	920 €	10.324 €	280.228 €
jun-23	11.244 €	887 €	10.357 €	269.870 €
jul-23	11.244 €	854 €	10.390 €	259.480 €
ago-23	11.244 €	821 €	10.423 €	249.057 €
sep-23	11.244 €	788 €	10.456 €	238.601 €
oct-23	11.244 €	755 €	10.489 €	228.111 €
nov-23	11.244 €	722 €	10.522 €	217.589 €
dic-23	11.244 €	689 €	10.555 €	207.033 €
Año 2024				
ene-24	11.244 €	655 €	10.589 €	196.444 €
feb-24	11.244 €	622 €	10.622 €	185.821 €
mar-24	11.244 €	588 €	10.656 €	175.165 €
abr-24	11.244 €	554 €	10.690 €	164.475 €
may-24	11.244 €	520 €	10.724 €	153.751 €
jun-24	11.244 €	486 €	10.757 €	142.993 €
jul-24	11.244 €	452 €	10.792 €	132.201 €
ago-24	11.244 €	418 €	10.826 €	121.374 €
sep-24	11.244 €	384 €	10.860 €	110.514 €
oct-24	11.244 €	349 €	10.894 €	99.619 €
nov-24	11.244 €	315 €	10.929 €	88.690 €
dic-24	11.244 €	280 €	10.963 €	77.726 €
Año 2025				
ene-25	11.244 €	246 €	10.998 €	66.727 €
feb-25	11.244 €	211 €	11.033 €	55.693 €
mar-25	11.244 €	176 €	11.068 €	44.625 €
abr-25	11.244 €	141 €	11.103 €	33.521 €
may-25	11.244 €	106 €	11.138 €	22.383 €
jun-25	11.244 €	70 €	11.173 €	11.209 €
jul-25	11.244 €	35 €	11.209 €	0 €

Tabla 33. Amortización crédito a 2 años La Cuchara. Fuente: Elaboración propia

Relación con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos	La Cuchara
2. Hambre cero	Se reduce el desperdicio de alimentos mediante el sistema de gestión, y además, se lanzan ofertas con productos con poca vida útil para darles salida
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Cambiando el modelo de negocio se reducen las comisiones de los restaurantes. Se cambia un gasto variable a otro fijo, por lo que los restaurantes conocen siempre el coste de la herramienta.

9. Industria, innovación e infraestructura	Los productos, software y aplicación, buscan digitalizar y optimizar el sector mediante automatización y estudios de los procesos.
12. Producción y consumo responsables	Mediante la optimización de las existencias se reduce el desperdicio de alimentos y se prioriza los alimentos de temporada
13. Acción por el clima	Se prioriza, en la medida de lo posible, al comercio local con sus respectivos alimentos de temporada

Tabla 34. Objetivos de Desarrollo Sostenible y su relación con La Cuchara. Fuente: Elaboración propia