



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA STARTUP FITTABLE

Autor: Carlos Blanco-Rajoy González

Director: Rafael Vara García

MADRID | Marzo 2022

Resumen:

Frente a la situación actual en el sector de la restauración en España, en este trabajo se expondrá una solución directa y validada en el mercado. Los clientes del siglo XXI caracterizados por el famoso “quiero lo que quiero cuando lo quiero” demandan un sistema de reservas en tiempo real, a la vez que tienen menos tiempo para comer. Por otra parte, los restaurantes y bares, muy afectados por el COVID-19, anhelan recuperar la rentabilidad de sus negocios para seguir ofreciendo un servicio que responda a la demanda de los nuevos consumidores. Con la creación de una startup se cubrirán las necesidades tanto de los establecimientos como de sus usuarios. La disrupción de su plan de negocio cambiará las reglas del juego en el sector, digitalizándolo con la implementación del *machine learning* en la aplicación, pero sobretodo, permitiendo a los usuarios reservar “a mesa puesta”. A lo largo de su desarrollo, el lector podrá ir comprendiendo el potencial de la idea, así como su detallado plan para llevarla a cabo.

Palabras clave: machine learning, restauración, startup, plan de negocio, sostenibilidad

Abstract:

Faced with the current situation in the restaurant sector in Spain, this paper will present a direct and validated solution in the market. The XXI century customers characterized by the famous "I want what I want when I want it" demand a real time reservation system, while they have less time to eat. On the other hand, restaurants and bars, which have been hit hard by COVID-19, are eager to restore the profitability of their businesses in order to continue offering a service that responds to the demand of new consumers. The creation of a startup will meet the needs of both the establishments and their users. The disruption of its business plan will change the rules of the game in the sector, digitizing it with the implementation of machine learning in the application, but above all, allowing users to book "at the table". Throughout its development, the reader will be able to understand the potential of the idea, as well as its detailed plan to carry it out.

Keywords: machine learning, catering industry, startup, Business Plan, sustainability

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Oportunidad de negocio.....	5
1.2 Objetivo	6
1.3 Metodología (Lean Startup).....	6
1.4 Estructura del trabajo.....	7
2. IDEA DE NEGOCIO	9
2.1 Análisis del sector HORECA	9
2.2 Descripción del problema detectado.....	11
2.3 Descripción de la idea de negocio	13
3. BUSINESS MODEL CANVAS	16
3.1 Consideraciones generales.....	16
3.2 Socios clave	16
3.3 Actividades clave.....	17
3.4 Recursos clave	17
3.5 Propuesta de valor.....	18
3.6 Relaciones con clientes.....	19
3.7 Canales.....	19
3.8 Segmentos de cliente	19
3.9 Estructura de costes	20
3.10 Fuentes de ingresos.....	20
4. PLAN ESTRATÉGICO	21
4.1 Misión, visión y valores.....	21
4.2 Análisis del entorno	22
4.2.1 Análisis PESTEL.....	22
4.2.2 Análisis Porter	29
4.2.3 Análisis de los principales competidores de FiTTable.....	33
4.3 Análisis interno de la empresa.....	36

5. ROADMAP DETALLADO PARA LOS 6 PRIMEROS AÑOS	38
5.1 Desarrollo del Servicio (Plan Operativo y Estratégico)	38
5.1.1 Año 1	38
5.1.2 Año 2	40
5.1.3 Año 3	41
5.1.4 Año 4	41
5.1.5 Año 5	42
5.1.6 Año 6	42
5.1.7 Matriz de Ansoff y conclusión del desarrollo del servicio.....	43
5.2 Desarrollo Financiero	45
5.2.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias	45
5.2.2 Balance de Situación	52
5.2.3 Ratios Financieros	54
5.2.4 Inversión Inicial.....	56
5.3 Otros puntos relevantes para la viabilidad de FiTTable en los próximos años	58
5.3.1 Plan de Marketing	58
5.3.2 Plan de Recursos Humanos	58
5.3.3 Plan tecnológico	59
6. CONCLUSIONES	60
7. BIBLIOGRAFÍA	62
8. ANEXOS	67

Índice de Gráficos:

Gráfico I: Business Model Canvas de FiTTable

Gráfico II: Análisis Porter del entorno de FiTTable (2022)

Gráfico III: The Strategy Clock, FiTTable y sus competidores

Gráfico IV: Matriz de Ansoff de FiTTable (2022-2027)

Índice de Tablas:

Tabla I: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FiTTable, escenario neutro (2022-2027)

Tabla II: Gastos en Comunicaciones de FiTTable

Tabla III: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FiTTable, escenario positivo (2022-2027)

Tabla IV: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FiTTable, escenario negativo (2022-2027)

Tabla V: Balance de Situación de FiTTable (2022-2027)

Tabla VI: Capital Social de FiTTable

Tabla VII: Ratios Financieros de FiTTable (2022-2027)

Tabla VIII: Inversión inicial de FiTTable (julio de 2022)

Tabla IX: Fuentes de financiación de FiTTable (julio de 2022)

Tabla X: Capital Social de FiTTable (2022-2027)

Índice de ANEXOS:

ANEXO I: Plan Operativo de FiTTable (2022)

ANEXO II: Plan Estratégico de FiTTable (2023-2027)

ANEXO III: Captación de usuarios y establecimientos, escenario neutro (2022-2027)

ANEXO IV: Captación de usuarios y establecimientos, escenario positivo (2022-2027)

ANEXO V: Captación de usuarios y establecimientos, escenario negativo (2022-2027)

ANEXO VI: Encuesta a 504 personas para la validación del negocio

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Oportunidad de negocio

FiTTable nace con el objetivo de resolver un problema latente en el sector de la restauración tanto desde el punto de vista del cliente como del establecimiento, es decir, los restaurantes y bares.

Por una parte, los clientes del siglo XXI caracterizados por el famoso “*I want what I want when I want it*” demandan un sistema de reservas en tiempo real, a la vez que tienen menos tiempo para comer. Dentro de dicho contexto hay un segmento de mercado que demanda especialmente un cambio radical en el sector de la restauración: los trabajadores que no viven cerca de su lugar de trabajo. Son personas que cuentan con menos de una hora para poder comer y que necesitan un servicio que se adapte a sus necesidades. Es un segmento muy digitalizado y que no tiene tiempo.

Por otra parte, los restaurantes y bares, muy afectados por el COVID-19, anhelan recuperar la rentabilidad de sus negocios para seguir ofreciendo un servicio que responda a la demanda de los nuevos consumidores en un mundo cada vez más digitalizado. ¿Cómo se puede solucionar el problema entre lo que ofrecen los establecimientos y lo que demandan los nuevos consumidores?

Ante este escenario el equipo de FiTTable está creando una plataforma de disponibilidad que conectará a sus usuarios con los bares y restaurantes. Los clientes no solo podrán reservar en la aplicación en tiempo real, sino que, además podrán reservar “a mesa puesta”, es decir, el cliente podrá, pagando previamente, tener su comida servida en la mesa. En consecuencia, los bares y restaurantes aumentarán su visibilidad y rotación de mesas a la par que sus beneficios.

De ese modo, FiTTable se configura como un negocio completamente disruptivo que pretende adaptarse a las necesidades del siglo XXI mediante el uso del *machine learning*, haciendo recomendaciones completamente personalizadas a sus usuarios.

1.2 Objetivo

La intención de este trabajo es desarrollar el plan de negocio de la creación de la startup FiTTable siguiendo *El método Lean Startup (2013)*. Con ello, se pretende verificar la viabilidad y rentabilidad de la empresa.

El objetivo del equipo de FiTTable consiste en crear una plataforma de disponibilidad que conecte a los potenciales clientes con los gerentes de los bares o restaurantes. Por ello, FiTTable se sitúa dentro de la clasificación de *marketplaces* aportando valor tanto a los consumidores como a los dueños de los locales.

Por una parte, los clientes podrán asegurar la reserva de su mesa con la comida ya servida. Por otra parte, los gerentes de los bares que lo deseen pueden publicar en la aplicación la disponibilidad de sus mesas en la App de FiTTable aumentando la rotación de sus mesas. Además, gracias a la implementación de la tecnología del *machine learning*, FiTTable digitalizará el sector de restauración en España haciendo recomendaciones personalizadas a sus usuarios en tiempo real.

1.3 Metodología (Lean Startup)

La metodología del trabajo se hará de manera deductiva partiendo de principios generales para llegar a un modelo de negocio asentado sobre unos pilares sólidos. Para ello, se seguirá el Método Lean Startup (Ries, 2013). Con este método se busca crear un servicio que responda a una necesidad real de la sociedad por medio de la creación de un Producto Mínimo Viable (PMV).

Como se desarrollará en mayor detalle en el apartado siguiente, para conseguirlo, se hará un profundo análisis externo del sector de bares y restaurantes en España seguido de una detallada explicación del desarrollo de producto durante los seis primeros años por medio de la creación de los sucesivos PMVs que se detallarán más adelante. Finalmente, se desarrollará el plan de negocio a nivel financiero con el objetivo de comprobar si realmente es rentable.

1.4 Estructura del trabajo

El trabajo se divide en 6 partes bien diferenciadas. La primera hace referencia a este apartado, la introducción, en el que se ha explicado principalmente la oportunidad de negocio que ha encontrado el equipo de FiTTable.

En la segunda parte se analizará en profundidad el mercado HORECA, principalmente en España antes y después del impacto del COVID-19. Por otra parte, tendrá lugar una detallada explicación acerca del problema que se ha detectado en el sector y en concreto en qué segmento de mercado. Posteriormente, se expondrá la forma en la que FiTTable resolverá dicho problema.

En la tercera parte del trabajo se hará un *Business Model Canvas* en el que se analizarán: los socios clave, las actividades clave, los recursos clave, la propuesta de valor, las relaciones con clientes, los canales, los segmentos de cliente, la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

En la cuarta parte se expondrá el Plan estratégico de la empresa teniendo como pilares la misión, visión y valores; el análisis del entorno por medio de un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter; el análisis de los competidores de FiTTable; y, por último, un análisis interno de la empresa. Gracias a estos análisis se procederá a determinar las estrategias tanto en el corto como en el largo plazo de la empresa.

La quinta parte del trabajo estará compuesta por un *roadmap* detallado desde el año 2022 hasta 2027 tanto a nivel estratégico como financiero. La parte estratégica estará compuesta por un Plan Operativo para el primer año y un Plan Estratégico para los siguientes años junto a un análisis a modo de conclusión de la estrategia seguida por FiTTable apoyada de la Matriz de Ansoff. En cuanto al desarrollo financiero, se hará un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como del balance de situación proyectados hasta 2027. Además, en cuanto al análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias se hará un análisis de sensibilidades en el que se propondrá un escenario positivo y otro negativo (además del neutro que es con el que se trabajará a lo largo del documento). Dentro del desarrollo financiero también se analizarán los ratios de la empresa, principalmente el Margen sobre EBITDA, el beneficio sobre ventas y el ROI,

junto al análisis de la inversión inicial necesaria para la viabilidad de FiTTable. Además, este *roadmap* detallado incluirá otros puntos relevantes para la viabilidad de FiTTable en los próximos años, en concreto, el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan tecnológico.

La sexta y última parte del trabajo incluirá las conclusiones del trabajo junto a las razones por las que un *Business Angel* debería invertir en FiTTable.

2. IDEA DE NEGOCIO

2.1 Análisis del sector HORECA

El sector HORECA, también conocido como el sector de la hostelería, lo conforman los hoteles, restaurantes y cafeterías en España. Dicho sector es uno de los principales pilares de la economía española representando el 6,2 % del PIB del país solo por detrás del comercio al por mayor, de la industria manufacturera y de las actividades mobiliarias. Es uno de los porcentajes más elevados a nivel mundial pues tiene un peso en la economía española de dos a tres veces superior al de otros grandes mercados como Italia (4,3%), Francia (4,0%), Estados Unidos (3,1%), Reino Unido (2,8%), Alemania (2,7%) o China (1,8%) (Carvalho y Valdés, 2020).

Es un sector clave para la economía española pues genera c.1,7 millones de empleos directos de los cuales c.1,3 son en el sector de la restauración. Por ello, el 8,8% de los empleos nacionales son de este sector. Sin embargo, además de dichos empleos directos el sector HORECA genera muchos empleos indirectos, principalmente en la industria manufacturera de alimentos (c.440 miles de empleos), de bebidas (c.50 mil empleos) y de otros sectores especializados, así como el de distribución (c.70 mil empleos). Por otra parte, este sector está directamente relacionado con otro de los motores que impulsan la economía española, el turismo. En el año 2018, fueron 83 millones los turistas internacionales que viajaron a España. Según una encuesta de hostelería de España, más de 13 millones de dichos turistas eligieron este país por su turismo cultural y gastronómico, lo cual representa un incremento del 60,2% con respecto al año anterior (López Rodríguez, 2021).

Dentro de dicho sector, el c.89% lo representan los restaurantes y bares y el c.11% restante lo representan los alojamientos, es decir, los hoteles. Por la actividad de FiTTable el objeto de dicho análisis será mucho más enfocado a los bares y restaurantes dentro del sector HORECA.

Los restaurantes y bares en el país, además de verse completamente demandados a nivel internacional, ya representan parte de la cultura española pues España es el país de la Unión Europea en el que sus habitantes destinan un mayor porcentaje de su renta a su

consumo, un c.15%. Dicho porcentaje representa más del doble del promedio de la Unión Europea (Carvalho y Valdés, 2020).

Dicho mercado tiene una serie de características que le han hecho especialmente vulnerable ante la COVID-19 ya que se diferencia claramente de otros sectores por: estar compuesto por pequeños negocios, tener márgenes bajos, contar con un balance frágil y por ser muy vulnerable a ciclos y choques económicos.

El sector de la hostelería en España está fragmentado en c.300 mil locales ya que, por una parte, más del c.40% de dichas empresas facturan menos de 200 mil euros al año y, por otra parte, el c.70% de estas empresas cuentan con menos de 3 empleados. Los márgenes en el sector HORECA son muy inferiores que los del resto de sectores en España, de hecho, son la mitad. Además, se dice que este sector cuenta con un balance muy frágil porque la restauración en España tiene niveles de capitalización muy por debajo de la media española y a que el c.25% de los establecimientos nacionales no podrían aguantar más de un mes de gastos fijos como los costes de alquiler o de personal. Por último, a pesar de ser uno de los principales sectores nacionales, si que es cierto que es a su vez muy vulnerable a las crisis financieras, en concreto se ha visto drásticamente afectado por la COVID-19 (Carvalho y Valdés, 2020).

Está claro que la pandemia ha tenido un impacto muy negativo en el sector de la hostelería. Dicho impacto se puede dividir en tres etapas. En primer lugar, el confinamiento, en la que durante los meses de marzo, abril y mayo los restaurantes y bares tuvieron que cerrar completamente. En segundo lugar, el periodo de desescalada, que tuvo lugar en los siguientes dos meses, estos establecimientos fueron abriendo paulatinamente a lo largo de cuatro fases en las cuales se iba permitiendo mayor aforo y que dependía de cada comunidad autónoma. En tercer lugar, cabría hablar de la nueva normalidad muy influida por la vacunación, diferentes olas de la pandemia y diferentes variables de la COVID-19.

Según García-Madruga (2021) suponiendo que las vacunas hagan su efecto, se espera un crecimiento de un 6% del PIB en España en los siguientes años. Además, afirma que a pesar de las dificultades que ha habido para comer en restaurantes y bares, el hecho de acudir a los mismos es una de las características principales de la sociedad europea y, en

especial, de la española, por lo que será una costumbre que se mantendrá. De hecho, según un estudio llevado a cabo por El Tenedor (2021) durante el confinamiento, un 79% de los encuestados afirmaron que la actividad que más echaba de menos la población era salir a los bares y restaurantes.

En este contexto, este año podría ser el año de cambio, el gran pivote del sector de la hostelería en España. En un estudio hecha por KPMG (2020) a empresas de restauración nacionales, el 63% de los encuestados creen que el sector HORECA recuperará sus niveles de ventas de antes de la crisis a finales de 2022 principios de 2023.

2.2 Descripción del problema detectado

Según Sandland (2021) el sector HORECA a nivel mundial simplemente ya no funciona. Los consumidores de hoy en día son diferentes a los de antes por una serie de razones. En primer lugar, los consumidores viven más y pasan menos tiempo en familia por lo que mientras que hace unas décadas se cocinaba para toda la familia, hoy en día este hábito ha cambiado por lo que se cocina para mucha menos gente. En segundo lugar, los consumidores reclaman una experiencia mucho más digital con la que se sienten más cómodos. En tercer lugar, los clientes valoran muy positivamente a los establecimientos que ofrecen una mayor variedad de productos. En cuarto lugar, con la globalización el número de inmigrantes en España ha aumentado considerablemente por lo que diferentes tipos de platos serán reclamados por diversos tipos de consumidores. En quinto lugar, gracias a internet el conocimiento por parte de los consumidores ha aumentado y valoran muy positivamente el que los productos que ofrece la empresa sean sanos, es más que una simple moda. En sexto lugar, los consumidores demandan la conveniencia ya que los *millennials* son la generación de “*I want what I want when I want it*” (Quiero lo que quiero cuando lo quiero). En último lugar, la nueva sociedad ya digitalizada se siente cómoda en un mundo digitalizado, y está claro que, de momento, este sector aún tiene un largo recorrido para conseguirlo.

En opinión de la autora, la sociedad se empeña en querer resolver los problemas del siglo XXI con soluciones completamente desfasadas. Por lo que los establecimientos del sector tienen dos opciones: adaptarse a la nueva realidad o cerrar. Esta situación se ha visto fuertemente agravada por el COVID-19. Por ello, a su modo de entenderlo es necesario

reinventar desde cero el sector por medio de la digitalización y el implemento del *Big Data*.

Ante esta gran necesidad de cambio en los últimos años el mercado del *delivery* se ha ido estableciendo en España. Los principales competidores de este sector son Just Eat, Globo, Telepizza, Domino's y Uber Eats (Roa, 2021). Con la Ley *Rider* (Real Decreto-ley 9/2021) por la cual se exige a este tipo de empresas que hagan un contrato de trabajo a sus repartidores siendo trabajadores en sentido estricto de la compañía, desde julio de 2021, Deliveroo abandona el mercado español.

Sin embargo, atendiendo a lo expuesto por Terraza (2022), Co-founder de *Remy Robotics*: “el mercado de *delivery* no funciona”. Con el objeto de respaldar dicha afirmación alega una serie de causas. En primer lugar, el hecho de que el *delivery* no tiene un buen impacto en la sociedad tanto en los *riders* que trabajan muchas horas cobrando muy poco, en los establecimientos que están cocinando por encima de su capacidad productiva y, sobretodo, en el medioambiente ya que el *packaging* que se consume en el *delivery* es muy elevado. En segundo lugar, el *delivery* tarda de media entre 30 y 40 minutos lo cual relacionado con lo expuesto por Sandland (2021) no es un buen modelo de negocio ya que la sociedad de hoy en día “I want what I want when I want it”, por lo que el tiempo de espera es muy superior al deseado. En último lugar, la calidad de la comida sigue siendo pobre, ya que en muy pocas ocasiones el producto que se sirve en el local está a la altura de el que le llega al consumidor a su domicilio.

Por todo ello, el sector de la hostelería en España, en concreto la parte de bares y restaurantes no funciona como debería. La tendencia del siglo XXI es claramente hacia la digitalización (Solunion, 2021) y es un hecho que todos los sectores van a tender a implementar este tipo de modelo. En las últimas décadas en España, algunos de los sectores que más se han ido digitalizando son el sector bancario, el del entretenimiento o el sector financiero. ¿Acaso no ocurrirá lo mismo con el sector hostelero en España?

Por todo ello, el sector HORECA en España intenta satisfacer necesidades del siglo XXI con soluciones completamente desfasadas. A lo largo del presente trabajo se propone una solución muy simple pero efectiva. Desde la pandemia, tanto los restaurantes como los bares se han dado cuenta de la necesidad de un cambio en su modelo de negocio. ¿Cómo

se puede solucionar el problema entre lo que ofrecen los establecimientos y lo que demandan los nuevos consumidores? Dentro de dicho contexto hay un segmento de mercado que demanda especialmente un cambio radical en el sector de la restauración: los trabajadores que no viven cerca de su lugar de trabajo. Son personas que cuentan con menos de una hora para poder comer y que necesitan un servicio que se adapte a sus necesidades. Es un segmento muy digitalizado y que no tiene tiempo.

En conclusión, FiTTable nace con el objetivo de resolver un problema latente en el sector de la restauración tanto desde el punto de vista del cliente como del establecimiento, es decir, los restaurantes y bares. Por una parte, los clientes del siglo XXI caracterizados por el famoso “*I want what I want when I want it*” demandan un sistema de reservas en tiempo real, a la vez que tienen menos tiempo para comer. Por otra parte, los restaurantes y bares, muy afectados por el COVID-19, anhelan recuperar la rentabilidad de sus negocios para seguir ofreciendo un servicio que responda a la demanda de los nuevos consumidores en un mundo cada vez más digitalizado.

2.3 Descripción de la idea de negocio

Ante el problema expuesto en el apartado anterior desde el equipo de FiTTable se está desarrollando una solución que beneficie tanto a los clientes como a los establecimientos.

FiTTable es una plataforma de disponibilidad que conecta a los restaurantes y bares con sus potenciales clientes. La startup se configura como una aplicación mediante la cual sus usuarios pueden visualizar y reservar mesa en estos locales en tiempo real. Su propuesta de valor consiste en proporcionar la posibilidad de reservar mesa y comida a una hora concreta para que ya esté servida al llegar, de manera que sus clientes no perderán el tiempo mientras que los bares aumentan la rotación de sus mesas y, en consecuencia, sus ingresos.

La plataforma ha sido diseñada, en un principio, para personas que trabajen en Madrid y que no tengan mucho tiempo. Este segmento son personas que trabajan lejos del lugar en el que viven y que cuentan con menos de una hora para comer. Por ello, estos potenciales clientes, en el día a día, podrían pedir su comida por la aplicación media hora antes de presentarse en el local optimizando de esta simple forma su rutina.

FiTTable se configura como un negocio completamente disruptivo que digitalizará el sector HORECA en España. La aplicación usará la Artificial Intelligence (AI) de formas diferentes. Entre ellas cabe destacar el uso específico del *machine learning* haciendo recomendaciones de máxima calidad a los clientes acerca de otros locales en caso de que su primera opción en ese momento no esté disponible. Otra aportación de valor tendrá lugar, mediante el uso de esta misma tecnología, cuando FiTTable proporcione periódicamente ideas a sus clientes sobre nuevos locales que se ajusten a su perfil por su zona. La aplicación también usará esta tecnología teniendo en cuenta los comportamientos de los amigos del usuario a la hora de hacer las recomendaciones. Para ello, FiTTable creará un *Data Centric Stratio AI Platform* mediante el cual centralizará los datos de todos los usuarios con el objeto de digitalizar el sector y ganar una ventaja competitiva única, aportando un valor tanto al cliente como al local que marquen la diferencia de la manera expuesta *ut supra*.

Además de esta propuesta, FiTTable también ofrece otras maneras de crear valor para los potenciales clientes. En cuanto a estas propuestas de valor adicionales o potenciales en primer lugar, desde la aplicación de FiTTable, se da la posibilidad de que el pago se divida entre el grupo de amigos de la mesa antes de haber comido. Por otra parte, la aplicación ofrece la posibilidad de ver la lista de locales que les gustan a los amigos del usuario. Además, FiTTable permite la posibilidad de recoger los pedidos en el establecimiento a la hora en la que se haya reservado. La última función adicional de la aplicación consiste en la posibilidad de comprar packs de comida que no hayan sido recogidos por el cliente, comprando dichos packs a un precio muy reducido.

A pesar de que, en un principio, la propuesta de valor de FiTTable pueda parecer que satisface una necesidad real del mercado de forma más eficiente a cómo lo hace actualmente el mismo, desde el equipo de FiTTable se ha decidido lanzar una encuesta a 504 personas (véase el ANEXO VI) y se ha entrevistado a los gerentes de más de una decena de locales. Los resultados fueron sorprendentes. El 90% de los encuestados se sienten identificados o muy identificados con la siguiente afirmación: “Salir a tomar algo y acabar en el establecimiento de siempre por falta de ideas”. Por otra parte, el 93% de los encuestados apoyaría un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes. Además, al 82% les gustaría poder reservar mesa en un bar y al 83% les

gustaría perder menos tiempo encontrando mesa. Por último, tras haber explicado las funciones de FiTTable, el 96% de los encuestados afirmaron que se descargarían la App.

Pero lo mejor de esta investigación para validar el potencial negocio fueron los *insights* que se obtuvieron al comparar las respuestas de los clientes con las de los gerentes de los bares y restaurantes. Mientras que al 93% de los clientes les gustaría estar menos tiempo en los restaurantes, el 100% de los locales entrevistados quieren aumentar la rotación de sus mesas. Por otra parte, mientras que a los clientes les gustaría reservar tanto en restaurantes como en bares, estos locales también prefieren que los clientes hagan reserva para lograr una gestión más eficiente de su servicio. Además, mientras que el 73% de los consumidores quieren probar locales nuevos, los establecimientos querrían aumentar su número de clientes. Por todo ello, queda claro que en el mercado hay una necesidad o deseo real y que la plataforma que ofrece la startup es la solución óptima para resolverla.

En conclusión, FiTTable es una plataforma de disponibilidad que conectará a sus usuarios con los bares y restaurantes. Los clientes no solo podrán reservar en la aplicación en tiempo real, sino que, además podrán reservar “a mesa puesta”, es decir, el que cliente podrá, pagando previamente, tener su comida servida en la mesa. En consecuencia, los bares y restaurantes aumentarán su visibilidad y rotación de mesas a la par que sus beneficios. De ese modo, FiTTable se configura como un negocio completamente disruptivo que pretende adaptarse a las necesidades del siglo XXI mediante el uso del *machine learning*, haciendo recomendaciones completamente personalizadas a sus usuarios.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

3.1 Consideraciones generales

Gráfico I: Business Model Canvas de FiTTable

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Franquicias de bares y restaurantes ✓ Gerentes (autónomos) de los locales ✓ Grandes grupos de la restauración ✓ Desarrollador de la App junto a la empresa desarrolladora. ✓ Google Play ✓ Apple Store ✓ Google Maps ✓ Inversores y bancos 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de la App, incluyendo la AI ✓ Buen funcionamiento de la App ✓ Promociones de captación (usuarios y establecimientos) ✓ Asistencia 24 horas online ✓ Legal: términos y condiciones de uso 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para los bares y restaurantes: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor rotación de mesas • La garantía de que el cliente se vaya a presentar en la mesa al haber pagado por adelantado • Pago antes del consumo ✓ Para los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar su tiempo • Recomendaciones personalizadas • Pago fraccionado • Poder ver los locales que les gustan a sus amigos • Recogida de los pedidos a precio muy reducido 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Con los bares y restaurantes: <ul style="list-style-type: none"> • El propio equipo de FiTTable instalará la App • Asistencia online 24 horas ✓ Con los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia online 24 horas 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Franquicias de bares y restaurantes ✓ Gerentes autónomos de estos locales ✓ Grandes grupos de la restauración ✓ Segmentos de usuario de la aplicación (clientes de los locales): <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores de Madrid de entre 23 y 50 años que tienen poco tiempo y viven lejos de donde trabajan. • Universitarios de Madrid que tampoco tengan mucho tiempo de 17 a 23 años que estudien lejos del lugar en el trabajo.
<p>Estructura de costes</p> <p>(Detallado en el Plan Financiero)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos de personal ✓ Comunicaciones ✓ Licencias ✓ OPEX ✓ Teléfono de empresa 		<p>Líneas de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Suscripciones: <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes Premium • Usuarios Premium <ul style="list-style-type: none"> ○ Jóvenes ○ Adultos ✓ Comisiones 		

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Socios clave

Los principales socios clave de FiTTable son las franquicias de bares y restaurantes, los gerentes autónomos de estos locales o los grandes grupos de restauración, pues si no utilizan la plataforma no hay oferta de establecimientos para los usuarios en los que puedan reservar. Por otra parte, un socio clave de FiTTable será el desarrollador de la aplicación junto a la empresa informática pues serán los responsables del desenvolvimiento diario de la misma.

Otro socio clave para la plataforma serán los proveedores de las licencias para que pueda operar, es decir, Google Maps, así como el Apple Store y Google Play pues son los dos lugares en los que se ofrecería la aplicación de FiTTable para que tanto el usuario como el gerente del restaurante se lo pueda descargar.

En último lugar cabría mencionar como socios clave a los inversores, es decir, los Business Angels pues en la inversión inicial se pretende obtener una financiación de los mismos de 10.000 euros y los bancos, en concreto el Banco Santander, al que se le pedirá un préstamo de 15.000 euros.

3.3 Actividades clave

Las actividades necesarias para el éxito de FiTTable son el desarrollo de la aplicación, incluyendo la *Artificial Intelligence*, en concreto el *machine learning* pues asegurará el hacer recomendaciones de calidad y personalizadas a sus usuarios en cuánto a qué restaurante deben elegir. Muy relacionado con este punto se encuentra la actividad de clave de asegurar el buen funcionamiento de la aplicación, para ello, como se ha expuesto en el anterior apartado se cuenta con un desarrollador de la aplicación y con una empresa informática.

Otra actividad clave consiste en hacer buenas promociones para captar tanto a usuarios de la aplicación como a restaurantes. En el caso de los usuarios se harán principalmente campañas en Instagram y en el caso de los establecimientos se ha dotado un gasto de 700 euros anuales para aumentar la visibilidad de FiTTable en ferias y eventos con el objeto de atraerlos. Todos estos datos se expondrán en mayor detalle en el plan estratégico y financiero.

La asistencia online 24 horas por parte del equipo de FiTTable a sus usuarios y establecimientos será otra actividad clave que garantizará la satisfacción de los clientes. Por último, será necesario llevar un buen control de la parte legal de la plataforma, en concreto los términos de privacidad y las condiciones de uso por parte de los usuarios y establecimientos.

3.4 Recursos clave

Los principales recursos clave para la viabilidad de la startup son el diseñador de la aplicación y la empresa informática; la campaña de marketing enfocada a los usuarios y establecimientos ya descrita; la obtención de la financiación de 31.000 euros por parte de

los Business Angels, el préstamo bancario con el Santander y los fundadores; y la organización por parte del equipo de FiTTable para dar asistencia 24 horas.

3.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor tiene lugar tanto para los usuarios de la aplicación como para los establecimientos. En el caso de los usuarios la propuesta de valor consiste en la optimización de su tiempo; en la tranquilidad de saber que tienen su mesa ya reservada antes de llegar al establecimiento; la obtención de recomendaciones personalizadas gracias al uso del *machine learning*; la posibilidad de división del pago entre las personas de la mesa de manera completamente automatizada; la opción de poder ver la lista de locales que les gustan a los amigos del usuario para obtener nuevas ideas; posibilidad de recogida de los pedidos en el establecimiento en caso de que finalmente se desee; opción de compra a precio muy reducido de packs de comida de otros clientes finalmente no se hayan presentado en el local.

La propuesta de valor para los restaurantes y locales consiste en el gran incremento de la rotación de sus mesas y, en consecuencia, de sus beneficios; la garantía de que el cliente se vaya a presentar en la mesa antes de que vaya; y el pago antes del consumo, asegurándose de que el cliente no se vaya sin pagar.

Por último, a pesar de que no se obtenga dinero como tal de ello (no se considera cliente) el medioambiente y la Administración Pública también se ven beneficiados de la entrada de FiTTable en el mercado por dos razones. En primer lugar, porque FiTTable se configura como un negocio disruptivo que digitalizará el sector de una manera ética brindando a España la posibilidad de posicionarse como líder en la digitalización del sector HORECA, siendo este un sector clave a nivel nacional estando directamente relacionado con el turismo como se ha justificado en el apartado “Análisis del Mercado HORECA” de este trabajo. En segundo lugar, por la importante reducción del packaging expuesta en el apartado “Descripción del problema detectado”.

3.6 Relaciones con clientes

En esta parte del análisis del *Business Model Canvas* es necesario recordar al lector que se considera cliente a la persona que paga por el producto o servicio mientras que usuario es aquel que lo usa. En este caso, como tanto los establecimientos como las personas que utilizan la aplicación pueden hacerlo gratis como pagando una tarifa Premium, se tratará a ambos como clientes.

En cuanto a las relaciones con los bares y restaurantes, en un principio, será el equipo de FiTTable el que se encargue de instalar la aplicación a los gerentes de los locales explicando su funcionamiento. Otra relación clave que se mantendrá será la asistencia 24 horas tanto online como vía telefónica a los gerentes por si tuviesen alguna pregunta acerca de la plataforma. En cuanto a los usuarios de la aplicación también se les brindará de dicha asistencia online y telefónica.

3.7 Canales

Los principales canales enfocados a los locales serán ferias como la HIP anual el IFEMA; acudiendo por parte del equipo de FiTTable de local en local como se hizo en la validación del negocio advirtiendo de las ventajas del servicio, instalándolo y explicando de manera completamente personalizada durante el primer año; y el servicio de atención online y telefónico 24 horas por si el cliente o usuario tuviese cualquier avería o pregunta sobre la plataforma.

En cuanto a los canales enfocados a los clientes serán la campaña de marketing a través de la cual se pretenden alcanzar las 50.000 visualizaciones en el primer año, como se expondrá en el Plan Operativo de este trabajo; y el servicio de atención online y telefónico 24 horas por si el cliente o usuario tuviese cualquier avería o pregunta sobre la plataforma.

3.8 Segmentos de cliente

Los principales segmentos de cliente de FiTTable son las franquicias de bares y restaurantes; los gerentes autónomos de estos locales; y los grandes grupos de restauración.

En cuanto a los segmentos de los usuarios de la aplicación se han identificado dos. La plataforma ha sido diseñada, en un principio, para personas que trabajen en Madrid y que no tengan mucho tiempo. Este segmento son personas de entre 23 y 50 años que trabajan lejos del lugar en el que viven y que cuentan con menos de una hora para comer. Por ello, estos potenciales clientes, en el día a día, podrían pedir su comida por la App media hora antes de presentarse en el local optimizando de esta simple forma su rutina.

El segundo segmento al que se llegará serán universitarios que estudien en Madrid y que tampoco tengan mucho tiempo. Son personas de entre 17 y 23 años que estudian lejos del lugar en el que viven y que también cuentan con menos de una hora para comer.

3.9 Estructura de costes

Los principales costes de FiTTable los podrá encontrar el lector explicados detalladamente en el Plan Financiero: gastos de personal, comunicaciones, licencias, OPEX y otros gastos (asesoramiento legal, gastos de constitución, etc.)

3.10 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de FiTTable están explicadas detalladamente en el Plan Financiero de este trabajo: suscripciones Premium de los restaurantes, suscripciones Premium de los usuarios (tanto jóvenes como adultos) y las comisiones ya que cuando se hace una reserva “a mesa puesta” el dinero que paga el comensal al restaurante para por la aplicación al pagar por adelantado.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Misión, visión y valores

La misión de FiTTable es aprovechar la tecnología de la información para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de restauración optimizando la experiencia tanto del usuario y como del establecimiento.

La visión de la empresa es ser la aplicación que conecte a nuestros clientes con su establecimiento ideal ofreciéndoles una experiencia a su medida.

Los principales valores de FiTTable son la integridad, puntualidad, calidad, la orientación al cliente y el compromiso social. Este último valor se ve reflejado principalmente en el compromiso por los objetivos dos y doce de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gamez, 2019). El segundo objetivo de los ODS hace referencia a que no haya hambre en el mundo. Dicha meta se consigue ya que la plataforma sanciona a los comensales que hayan pedido por adelantado a través de la aplicación y que no se presenten en el restaurante. No obstante, en los casos en los que el comensal no se presente en el establecimiento, se le concederá un descuento del 50% en ese mismo restaurante para su próxima comanda. Además, en cuanto al objetivo doce relacionado con el consumo responsable, por medio de alianzas estratégicas con por ejemplo *Too Good To Go*, aquellos productos que no hayan sido consumidos se revenderán a un precio muy reducido.

Además, FiTTable se posiciona como un negocio completamente disruptivo en el sector de la restauración ya que lucha contra la enorme contaminación que produce el *packaging* del *delivery* siendo la combinación perfecta entre el consumo en el establecimiento y la digitalización del sector.

4.2 Análisis del entorno

4.2.1 Análisis PESTEL

4.2.1.1 Consideraciones generales

Según Oberholzer-Gee (2021) la estrategia de una empresa es simplemente un plan para crear valor. Sin embargo, ¿Cómo se crear valor? ¿Depende únicamente de la función de FiTTable o también de su entorno?

Pues bien, el primer paso para comprender qué estrategia debe implementar una empresa es hacer un análisis exhaustivo de su entorno. Para ello, se comenzará haciendo un análisis PESTEL, el cual tiene como objeto comprender en profundidad el entorno en el que opera la empresa, es decir todos aquellos factores externos a la empresa que son muy relevantes. Sin dicho análisis no se podrían implementar estrategias ni en el corto ni en el largo plazo.

El análisis PESTEL consiste en la comprensión en profundidad del entorno de la empresa considerando los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. En el estudio de cada uno de estos factores se analizará desde lo más general a lo más particular.

4.2.1.2 Factores políticos

Los factores políticos en este análisis comprenden todas aquellas acciones del gobierno que afectan directamente a la nación, así como políticas fiscales, incentivos a empresas de nueva creación o la estabilidad del país.

Uno de los factores políticos más destacables, directamente relacionado con los factores legales, tiene que ver con los impuestos que se deberá pagar la empresa cuando comience a operar en el mercado. El principal impuesto que paga toda sociedad es el impuesto sobre sociedades el cual es un impuesto directo, pues grava la obtención de la renta de la sociedad; personal, ya que hace referencia directamente a una persona jurídica; y proporcional pues su tipo impositivo es fijo, es decir, es siempre el mismo.

En cuanto a este último carácter del impuesto de sociedades según el artículo 29 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades se especifica que el tipo de gravamen general es del 25%. Sin embargo, para las entidades de nueva creación como FiTTable su gravamen es del 15%, lo cual incentiva considerablemente la creación de esta empresa.

Dicho incentivo desde que entró en vigor esta Ley ha tenido un impacto muy considerable en el país ya que el las PYMES en España desde entonces han crecido a más de un 3,5% interanual (Martínez, 2019). Por ello, esta medida es una gran oportunidad por parte del gobierno para poder emprender en España. Sin embargo, dicha medida es un “arma de doble filo” pues debilita enormemente las barreras de entrada aumentando la competitividad.

4.2.1.3 Factores económicos

En este apartado se analizarán factores como la política monetaria del país, su PIB o los niveles de empleo. De acuerdo con el informe *Doing Business* (2019) España se encuentra entre los 30 países con mayor facilidad del mundo para emprender. Por otra parte, en este mismo año, según el World Economic Forum (2019), España es el 46º país del mundo con mayor estabilidad económica tras haber analizado factores como la inflación o deuda nacional.

Además de estos índices cabe medir el PIB de España. Este dato mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales en España durante un año. De acuerdo con Expansión (2022), en el año 2021 alcanzó los 1.202.994 millones de euros, un 5% superior al año anterior y casi el doble si se compara con el año 2000. Sin embargo, más representativo para el negocio de FiTTable es el PIB per cápita pues es el cociente entre el PIB y el número de habitantes en ese mismo año. Dicho dato fue de 25410 euros un 7,3% superior que el del año pasado.

En cuanto a la tasa de desempleo en España, que mide el cociente del total de personas sin empleo en proporción a la población activa, sigue siendo alta. No obstante, sigue disminuyendo considerablemente. Según otro informe de Expansión (2022), en el año 2021 el desempleo en España fue de un 13% mientras que en el año anterior alcanzó el

16,3%, bien es cierto que el 2020 fue el año de la pandemia marcado por muchos ERES y ERTES.

De acuerdo con un estudio realizado por Fintonic (2021) antes de la pandemia, los españoles gastan de media unos 1.859 euros al año en bares y restaurantes, y acuden a este tipo de bares y restaurantes una media de 62 veces al año. Lo más significativo de este estudio para FiTTable es que los madrileños (2.400 euros) y los catalanes son los que más consumen en España. Además, el informe reveló que 6 de cada 10 españoles acudieron a un establecimiento de *fast food* en el último año.

4.2.1.4 Factores sociales

España es uno de los mejores lugares para emprender en el sector de la restauración ya que va en la propia cultura de la sociedad el acudir a bares y restaurantes. Como ya se expuso en el apartado de la idea de negocio, estos locales en el país, además de verse completamente demandados a nivel internacional, ya representan parte de la cultura española pues España es el país de la Unión Europea en el que sus habitantes destinan un mayor porcentaje de su renta a su consumo, un c.15%. Dicho porcentaje representa más del doble del promedio de la Unión Europea (Carvalho y Valdés, 2020).

A pesar de las dificultades que ha habido para comer en restaurantes y bares con la llegada de la pandemia, el hecho de acudir a los mismos es una de las características principales de la sociedad europea y, en especial, de la española, por lo que será una costumbre que se mantendrá (García Madruga, 2021). De hecho, según el estudio llevado a cabo por El Tenedor (2021) mencionado *ut supra* durante el confinamiento, un 79% de los encuestados afirmaron que la actividad que más echaba de menos la población era salir a los bares y restaurantes.

Sin embargo, el hecho de que los españoles sean propensos a consumir en bares y restaurantes no es de reciente conocimiento lo cual ha incentivado a que en los últimos años ya se hayan establecido muchos bares y restaurantes en el país, consolidando una competitividad muy grande en el sector de la restauración nacional.

Por otra parte, en este apartado se procede a analizar si la población española tiende a ser más adulta o joven. España, al haberse consolidado como un país ya desarrollado tiene una pirámide demográfica regresiva, es decir que la natalidad en el país desciende mientras que su esperanza de vida aumenta, siendo de c.82 años, una de las más altas a nivel mundial. Como la App de FiTTable va dirigida principalmente a trabajadores de entre 23 y 50 años, si que es cierto que en un principio este dato puede parecer contraproducente, ya que este segmento es joven. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los datos expuestos pertenecen a España en su conjunto y que la Startup, al menos en un principio, se asentará en Madrid, por lo que al ser una ciudad la media de edad siempre será menor que la del resto del país.

4.2.1.5 Factores tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos, como ya se ha mencionado en el apartado de la idea de negocio, este se consolida como uno de los factores más importantes en el siglo XXI en este sector ya que los establecimientos siguen intentando resolver las necesidades de la nueva sociedad con soluciones completamente desfasadas.

En las últimas décadas se han ido introduciendo la tecnología en el sector de la hostelería gracias al delivery, a las *dark kitchens* (cocinas que sólo venden a domicilio) o a los códigos QR en las cartas de los restaurantes. No obstante, como ya se ha justificado *ut supra* este modelo de negocio sigue teniendo fallos que el mercado aún no ha solventado (Núñez Pincay, 2021).

Otra tecnología que se está introduciendo en el sector y que está implementando el equipo de FiTTable en su proceso de reservas es el *machine learning*. Gracias a esta tecnología, la empresa podrá optimizar su modelo de recomendación de restaurantes y bares a los usuarios aumentando el número de reservas en la plataforma. Siguiendo esta línea y muy relacionado con el factor legal del análisis PESTEL, el artículo 35 de Ley del Impuesto sobre Sociedades, establece incentivos para la implementación de esta tecnología en el sector suponiendo una reducción fiscal de entre un 25% y un 42%. Adicionalmente, el artículo establece la deducción de un 17% por personal dedicado en exclusiva a la I+D, es decir, a aquel personal de FiTTable que se dedique en exclusiva al desarrollo e

implementación del machine learning en la plataforma, junto a otras deducciones por IT del 12%.

Por otra parte, las redes sociales han impulsado enormemente este sector pues tras haber entrevistado a los gerentes de cadenas de restaurantes y bares ubicados en Chamberí, todos concluían que no invierten en campañas de marketing, sino que son los propios clientes los que publican en sus redes sociales como Instagram su experiencia en el local atrayendo a nuevos consumidores. Por ello, la presencia en las redes sociales es clave en el sector. El equipo de FiTTable ya tiene cuentas de LinkedIn y de Instagram y espera seguir aumentando su presencia en los siguientes meses como se explicará en el plan operativo.

4.2.1.6 Factores ambientales

Los factores medioambientales tienen cada vez una mayor repercusión en la sociedad principalmente por dos razones: la normativa tanto europea como estatal que busca la protección del medioambiente y el aumento de la conciencia de los consumidores.

Como ya se ha mencionado el *delivery* ha sido uno de los grandes cambios en el sector de la restauración. Dicho *delivery* no favorece especialmente al medioambiente pues para un periodo de tiempo muy reducido se usa mucho packaging.

El Ministerio para Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO) recientemente se ha reunido con el objeto de crear un nuevo proyecto de real decreto de envases y residuos de envases que cumpla la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo, relativa a los envases y residuos de envases y la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente.

Por ello, lo quiera aceptar o no el sector, la tendencia será a utilizar un menor packaging. La solución que ofrece FiTTable concilia los nuevos hábitos del siglo XXI de “*I want what I want when I want it*” reduciendo drásticamente el packaging, es decir, comprometiéndose con el medioambiente.

4.2.1.7 Factores legales

Los factores legales son clave a la hora de comprender en qué entorno operará la empresa y analizar el grado de atractivo que tiene para emprender en él. El reciente Real Decreto 152/2022, de 22 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2022 establece la cuantía de 1000 euros constituyéndose como el segundo país de Europa del Oeste con un menor Salario Mínimo Interprofesional por lo que si se considera un buen lugar para comenzar la actividad de FiTTable (SMI, 2022).

El resto de los factores legales se han ido exponiendo en los análisis de las anteriores partes del PESTEL. En cuanto a los impuestos a pagar en España el artículo 25 de la Ley del Impuesto sobre sociedades establece la cuantía de 15% al ser una empresa de nueva creación lo cual es un incentivo que tener muy en cuenta. Por otra parte, el artículo 35 de esta misma ley establece incentivos para la implementación de esta tecnología en el sector suponiendo una reducción fiscal de entre un 25% y un 42%. Adicionalmente, el artículo establece la deducción de un 17% por personal dedicado en exclusiva a la I+D, es decir, a aquel personal de FiTTable que se dedique en exclusiva al desarrollo e implementación del machine learning en la plataforma, junto a otras deducciones por IT del 12%.

Además, como ya se ha mencionado, el Ministerio para Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO) recientemente se ha reunido con el objeto de crear un nuevo proyecto de real decreto de envases y residuos de envases que cumpla la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo, relativa a los envases y residuos de envases y la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente.

Además, con la reciente *Ley Rider* (Real Decreto-ley 9/2021) se exige a las empresas de delivery en el sector HORECA que hagan un contrato de trabajo a sus repartidores siendo trabajadores en sentido estricto de la compañía. La entrada en vigor de la mencionada ley dificulta el negocio del Delivery en España abriendo oportunidades a negocios disruptivos que cambien el sector digitalizándolo.

En adición a la normativa analizada *ut supra* por ser la que está cambiando actualmente el sector de la hostelería en España, no se debe dejar de atender a la normativa general

que lo lleva regulando durante años como el Real Decreto 38/2010, del 15 de enero, en el que se regulan actividades turísticas, restaurantes y cafeterías; el Real decreto 3483/2000 del 29 de diciembre sobre materia de higiene en la distribución y elaboración de comidas preparadas. Otra normativa a tener en cuenta dentro de la Comunidad de Madrid es la Ley 1/1999 de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, modificada por la Ley 1/2003; o la Orden 1688/2002 de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica relativa a la comunicación de los precios del sector de la restauración a la Dirección General del Turismo.

4.2.1.8 Conclusión del análisis PESTEL

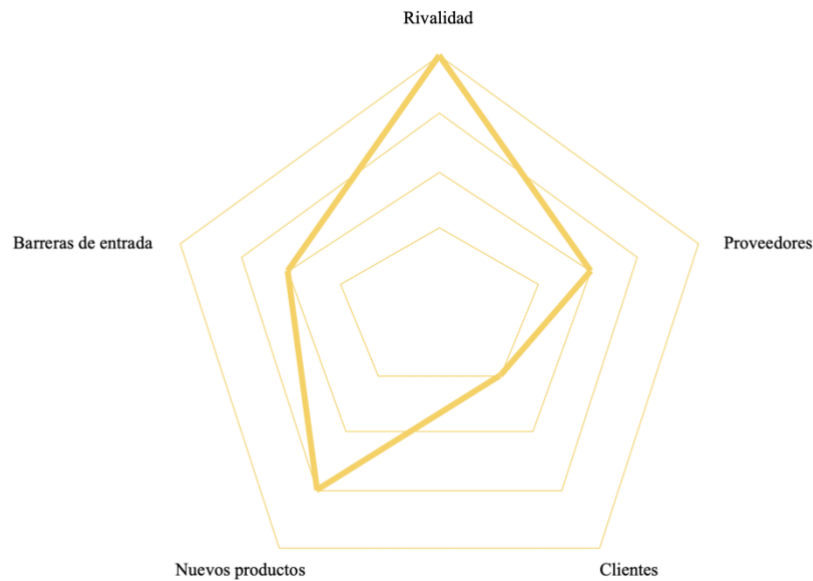
Tras haber analizado los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, el equipo de FiTTable conoce en qué entorno opera FiTTable. Dicho análisis ha sido clave ya que permitirá asentar las bases de la estrategia que implementará la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

Como se ha podido comprobar la mayoría del entorno en el que opera FiTTable es el favorable pues las empresas de nueva creación en España cuentan con importantes incentivos económicos en cuanto a su tributación en los primeros años. Además, como se ha mencionado en este análisis, España se posiciona como uno de los 30 países del mundo con mayor facilidad para emprender. Por otra parte, las directivas europeas están restringiendo los niveles de negocio del *delivery* por el *packaging* en España, lo cual supone una gran oportunidad de negocio para FiTTable pues su negocio principal es el “*anti-delivery*”. Sin embargo, uno de los puntos más relevantes de este análisis, que posiciona a España como el mejor lugar para las primeras operaciones de FiTTable, consiste en que va en la propia cultura de la sociedad española el acudir a los bares y restaurantes.

4.2.2 Análisis Porter

4.2.2.1 Consideraciones generales

Gráfico II: Análisis Porter del entorno de FiTTable (2022)



Fuente: Elaboración Propia

Michael Porter es un profesor de la Universidad de Harvard considerado uno de los mejores economistas de la historia, saltó a la fama por el desarrollo de la matriz de las 5 fuerzas a las que se les atribuye su nombre. Según su famoso libro, *Estrategia Competitiva*, el potencial de rentabilidad de una empresa se puede estimar mediante el análisis de cinco fuerzas: el poder de los clientes, el poder de los proveedores, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad. Gracias a este estudio FiTTable pretende analizar y medir sus recursos frente a las cinco fuerzas. Con ello, estará en condiciones óptimas para poder establecer y planificar las estrategias que potencien las oportunidades y fortalezas de la empresa y prepararla para trabajar en sus amenazas y debilidades (Porter, 2009).

4.2.2.2 El poder de los clientes

Según Porter cuanto más se organicen los consumidores, más poder tendrán y con ello más poder tendrán en cuanto a las exigencias de las características del producto o servicio como el precio o su calidad. La necesidad más básica que proporciona FiTTable es simplemente la reserva de comida. Si tan solo se tuviese en cuenta esta propuesta de valor el poder de los clientes sería muy grande pues tiene a su disposición multitud de negocios con productos que satisfacen esta función. Además, como el coste de cambio es nulo, el cliente tendría completa libertad y facilidad para cambiar de competidor. Sin embargo, FiTTable se configura como un negocio completamente disruptivo en el sector HORECA, ya que, por medio de una experiencia 100 por cien digitalizada y personalizada ofrece la opción de reservar “a mesa puesta”. En consecuencia, como no existe ningún competidor hoy en día que satisfaga esta necesidad validada, el poder de negociación de los clientes es muy reducido pues solo tiene como opción para su satisfacción el uso de la plataforma. Por ello, el poder de los clientes es muy reducido.

4.2.2.3 El poder de los proveedores

Los principales proveedores de FiTTable son aquellos que hacen posible el uso de su tecnología, es decir, Apple Store, Google Play y Google Maps. En este caso está claro que cuentan con mucho poder, perjudicando de este modo a FiTTable, pues la única opción es hacer un contrato con ellos o cerrar la empresa. Sin embargo, tras haber hecho un exhaustivo análisis de las licencias para poder implementar el servicio de Google Maps y poder ofrecer la aplicación a través de Google Play y del Apple Store, se ha concluido que el coste es muy bajo por lo que, a pesar de su gran poder, no se consideran una amenaza para FiTTable. El coste de la licencia de Google Maps es de tan solo 6 euros al año, la de Google Play es de 22 euros al año y la del Apple Store es de 89 euros al año. Por lo que el coste anual es de tan solo 117 euros.

4.2.2.4 Los nuevos competidores entrantes

Es cierto que el mercado tiene ciertas barreras de entrada pues para crear una aplicación dentro del sector HORECA es necesario hacer relativamente importante inversión inicial. Competidores como El Tenedor o Flipeat ya tienen mucha experiencia en el sector y un número de usuarios, así como de locales suscritos a su plataforma muy consolidado. Por ello, en un primer momento, FiTTable tiene importantes barreras de entradas a este mercado. Sin embargo, como la startup se configura como un negocio completamente disruptivo y digitalizado que pretende satisfacer una necesidad no cubierta por ningún otro competidor, traspasa dicha barrera de entrada y debilita la posible amenaza de otros competidores.

En conclusión, a pesar de que a priori las barreras de entrada son muy grandes, la clara diferenciación de FiTTable le permitirá traspasarlas sin problema.

4.2.2.5 La amenaza que generan los productos sustitutivos

En opinión de Porter, un mercado no será atractivo si existen productos sustitutivos o cuando son más avanzados tecnológicamente o compiten en el mercado con precios más reducidos.

El principal servicio sustitutivo es El Tenedor. No obstante, como se ha expuesto *ut supra* FiTTable cuenta con una ventaja competitiva que la diferencia completamente de su rival. Es cierto que la startup pretende revolucionar el sector HORECA en España en los siguientes años, pero otros competidores podrían intentar copiar su propuesta de valor a un precio más bajo haciendo que la plataforma deje de ser competitiva. Para ello, el modelo de negocio de FiTTable será patentado con lo que se conseguirá asegurar su rentabilidad en los primeros años. Como se explicará en el plan estratégico y en el financiero la inversión en la mejora de la tecnología de la plataforma será constante, lo que implicará un aumento de la calidad del servicio anualmente reforzando de este modo su ventaja competitiva.

Sin embargo, si que es cierto que en el entorno tan cambiante y con el potencial de digitalización del sector HORECA, podrían surgir nuevos modelos de negocio que

limiten la competitividad de FiTTable. Por todo ello, a pesar de que actualmente no se consideran importantes productos sustitutivos dada la naturaleza disruptiva de la plataforma, si que los podrá haber en un futuro más o menos próximo.

4.2.2.6 La naturaleza de rivalidad

El factor de la rivalidad entre los competidores se constituye mediante la combinación de las cuatro fuerzas anteriores, siendo el que proporciona a la empresa la información que necesita para el establecimiento de su estrategia de posicionamiento en el mercado. La inmensa mayoría de competidores que se mantienen en el mercado cuenta con una estrategia que le hace destacar o diferenciarse sobre los demás. Por lo tanto, una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias (ThePowerMBA, 2022).

El mercado en el que ataca FiTTable es muy competitivo por las características ya expuestas en este documento. No obstante, su propuesta de valor requiere de un posicionamiento que lo diferencia completamente del resto de competidores. La plataforma presenta una propuesta de valor única permitiendo gracias al uso del *machine learning* una experiencia completamente personalizada para el consumidor, pero sobretodo la posibilidad de hacer la reserva “a mesa puesta”. Como esta segunda característica no la integra ningún otro competidor en su propuesta de valor, es lo que diferencia a FiTTable. Además, como se explicará en el apartado del Plan Financiero, mientras que el principal competidor, El Tenedor, cobra a los restaurantes que requieran su servicio Premium 75 euros al mes, FiTTable únicamente cobrará 45 euros haciendo una clara penetración en el mercado en los primeros años. Con una propuesta de valor clara tanto para los usuarios de la plataforma y para los establecimientos (que aumentarán su visibilidad, rotación de mesas y, en consecuencia, beneficios) y un precio muy asequible, todo apunta a que la estrategia de FiTTable la posiciona como uno de los competidores más agresivos del mercado.

4.2.2.7 Conclusión del análisis Porter

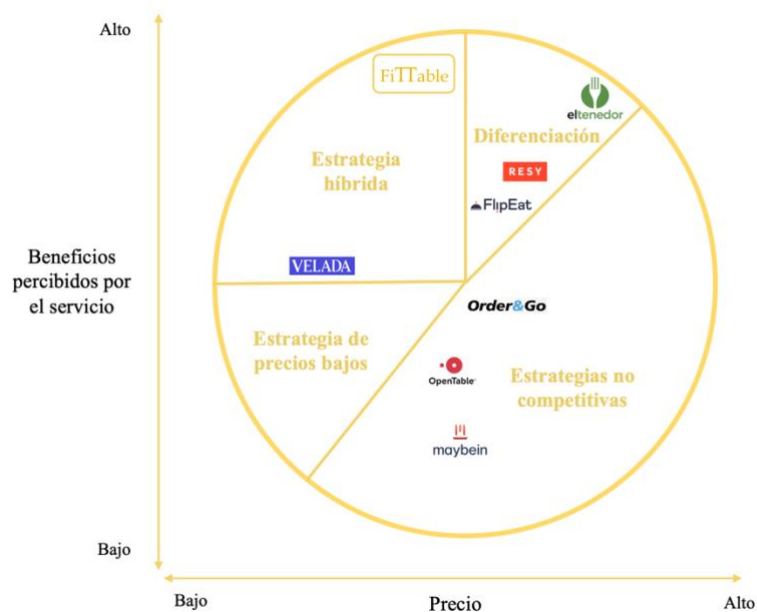
Tras haber analizado las cinco fueras del análisis Porter, el equipo de FiTTable está en condiciones óptimas para poder establecer y planificar las estrategias que potencien las

oportunidades y fortalezas de la empresa y prepararla para trabajar en sus amenazas y debilidades.

Como se puede observar en el Gráfico II la intensidad de la competencia y la presión para reducir la rentabilidad es moderada pues su área no es excesivamente grande pero tampoco muy reducida. Esto se debe principalmente a que el entorno por naturaleza es muy competitivo, sin embargo, la disrupción del modelo de negocio de FiTTable la diferencia por encima de los competidores al ofrecer una propuesta de valor bien diferenciada, abriendo por esta causa las barreras de entrada como se ha ido detallando a lo largo del análisis.

4.2.3 Análisis de los principales competidores de FiTTable

Gráfico III: The Strategy Clock, FiTTable y sus competidores



Fuente: Elaboración Propia

Antes de determinar la estrategia de FiTTable se procede a hacer un breve análisis de sus competidores con el objeto de conocer la posición de cada uno en el mercado, aprender errores a evitar y sobretodo para fijar los objetivos en el largo plazo de FiTTable. Para dicho análisis se han identificado más de 20 competidores. No obstante, se han descartado todos aquellos con un número de usuarios inferior a 50 anuales. Por todo ello, los

principales competidores de FiTTable son: OpenTable, El Tenedor, Flipeat, CaixaBank Order&Go, Velada, Maybein y Resy.

OpenTable es una página web fundada en 1998 en San Francisco, California que permite a sus usuarios la reserva en restaurantes de la ciudad en línea junto a la posibilidad de pedir la comida a domicilio. Su larga trayectoria hace que sea el competidor más maduro del sector contando con más de 1.450 empleados. Su punto fuerte consiste precisamente en su larga experiencia en el sector y su volumen como empresa. No obstante, su punto débil recae en que, ante el aumento de la competitividad en los últimos años en el sector, su ventaja competitiva se podría llegar a quedar obsoleta si no se llegasen a reinventar (OpenTable, 2022). Dentro del Gráfico III se posiciona en un precio medio, pues los restaurantes que ofrece no son de mucha calidad, cobrando por ello un precio inferior a sus clientes. Además, se posiciona hacia la parte inferior del gráfico pues en los últimos años su ventaja competitiva se ha visto obsoleta habiendo perdido cuota de mercado con respecto a sus competidores (Johnson, 2019).

El Tenedor es una empresa fundada en 2006 en Francia y en 2007 en España que brinda a sus usuarios la posibilidad de reservar mesa en restaurantes cerca de su zona ofreciendo importantes descuentos sobre su comanda. En punto fuerte de El Tenedor en España consiste en una enorme cuota de mercado, ya que la mayoría de los restaurantes de España, sobretodo desde el COVID-19 han implementado esta opción en sus reservas. Su punto débil consiste en que al imponer precios tan grandes a los establecimientos para que puedan disfrutar de su servicio, si otro competidor le trae al mismo número de clientes a un precio menor, perdería su ventaja competitiva (Mañé, 2022). El Tenedor se posiciona en el extremo superior derecho del Gráfico III siguiendo una estrategia de diferenciación, pues su precio es el más alto del mercado (75 euros mensuales más las comisiones), pero el beneficio percibido por el cliente es muy superior al de la competencia por la enorme oferta de locales en su plataforma.

Flipeat nace en 2021 con el objetivo de la digitalización del proceso de las reservas en restaurantes. Con la aplicación del móvil conectan las mesas libres con los usuarios (El Independiente, 2021). Lo característico de la App es su parte social pues permite seguir las listas de restaurantes de amigos, además se la ha etiquetado como “El tenedor para reservas vip” pues el tipo de restaurantes que se ofrecen en su plataforma de los que están

de moda en las ciudades de Madrid, Barcelona y Marbella. Su principal punto fuerte es su campaña de marketing pues cuenta con el equipo de influencers con más seguidores de España, entre los que cabe destacar a María Pombo (Labarca, 2021). Flipeat, sigue una estrategia de diferenciación pues a un precio algo superior que la media, en su plataforma únicamente ofrece restaurantes de calidad, típicamente los que están de moda en cada momento.

La aplicación para móvil de CaixaBank Order&Go permite al usuario la gestión tanto de la reserva de mesa como de pedido online haciendo el pago con el propio móvil. Su ventaja competitiva recae precisamente en la experiencia y tecnología que ha ido desarrollando CaixaBank en los últimos años en cuanto a los pagos con el móvil por lo que este nuevo negocio resulta una diversificación para la compañía (Caixa Bank Order&Go, 2022). Order&Go actualmente sigue una estrategia que no es competitiva en el mercado pues a un precio medio su principal aportación consiste en insertar el pago a través del propio móvil. En los últimos años sus competidores han ido insertando esta opción acompañada de una ventaja competitiva mucho más completa.

Velada es una aplicación en la que el usuario, por medio de la aplicación de determinados filtros, puede encontrar su mesa ideal. Los expertos de la aplicación validan cada restaurante con el objetivo de que no haya restaurantes fantasmas en la aplicación. Su propuesta de valor recae en hacer una de las mejores recomendaciones del mercado pues combina los filtros que introduce el usuario junto a la tecnología del machine learning (Velada, 2022). Velada sigue una estrategia híbrida pues es el competidor con menor precio del mercado al no cobrar a los establecimientos por su visibilidad, ofreciendo a su vez recomendaciones de máxima calidad para sus usuarios.

Maybein es una aplicación para teléfono móvil que busca mesas cerca del lugar en el que el usuario se sitúe, típicamente en los mejores restaurantes de la ciudad. Lo novedoso de la App es que permite al usuario reservar mesa en un local que esté ocupado poniéndolo en lista de espera. Su punto débil es principalmente que su propuesta de valor está ya muy cubierta por los competidores en el sector, dejando a Maybein sin una ventaja competitiva clara (Apple Store, 2020). La estrategia de Maybein no es competitiva pues a un precio medio el valor percibido del servicio que ofrece no es muy elevado por parte de los usuarios por las razones expuestas.

Resy es una empresa pública fundada en 2014 en Nueva York cuya propuesta de valor consiste en dar la posibilidad a sus usuarios de reservar mesa en tiempo real, gracias al uso de la tecnología en los mejores restaurantes de la ciudad. Es una compañía en crecimiento, pero bastante consolidada en el sector pues opera en más de 200 ciudades del mundo y tiene una plantilla de empleados de c.150 (Resy, 2022). La estrategia de esta empresa, como se puede ver en el Gráfico III, es la diferenciación pues a un precio elevado ofrece los mejores restaurantes de la ciudad a sus usuarios, asegurando una comanda de calidad.

4.3 Análisis interno de la empresa

Tras haber analizado a los principales competidores de FiTTable, en el presente apartado se procede a explicar cuales son los recursos internos de la startup y, sobretodo, cual es su ventaja competitiva. Para abordar la cuestión de cuál es la ventaja competitiva de FiTTable en primer lugar se analizará qué servicios ofrece que diferencian a la plataforma de sus competidores para, a continuación, exponer que estrategia seguirá.

Como se ha ido exponiendo a lo largo del presente trabajo, FiTTable proporciona a sus clientes y usuarios las funciones básicas que ofrece la media de competidores. Sin embargo, se diferencia de ellos principalmente por tres razones. En primer lugar, que la plataforma ofrece a sus usuarios la posibilidad de reservar “a mesa puesta”, es decir, que no tengan que llegar a la mesa para pedir la comida, sino que la puedan pedir por adelantado. Esta propuesta de valor es clave para segmentos de mercado como los empleados en grandes empresas que trabajan lejos del lugar en el que viven y para aquellos estudiantes universitarios cuya universidad también se encuentre lejos del lugar en el que viven.

En segundo lugar, FiTTable se configura como un negocio completamente disruptivo que digitalizará el sector de la restauración en España en los siguientes años. Gracias al uso del *machine learning*, la plataforma ofrecerá a sus usuarios recomendaciones de locales completamente personalizadas.

En tercer lugar, en cuanto a los establecimientos la plataforma, además de aumentar la visibilidad de los mismos, aumenta exponencialmente su rotación de mesas pues como el cliente reserva por adelantado, está menos tiempo en la mesa permitiendo que otros comensales la ocupen en un mismo día. Además, tras haber hecho un análisis de la viabilidad del proyecto entrevistando en profundidad a los gerentes de los bares y restaurantes, el equipo de FiTTable identificó que la mayoría de los locales que no cuentan con plataformas como El Tenedor, si que les gustaría pero que por falta de manejo de las tecnologías no lo implementan en su negocio. Por ello, el propio equipo de FiTTable acudirá de local en local con el objeto de instalar de manera personalizada y con carácter familiar a todo gerente que así lo quiera la propia aplicación explicándole su uso durante los primeros meses.

Una vez analizadas la ventaja competitiva de FiTTable, es decir, aquello que la diferencia de sus competidores se procede a explicar la estrategia que seguirá la startup. FiTTable ofrece un precio mucho más bajo que la mayoría de sus competidores su servicio. Mientras que por ejemplo El Tenedor cobra 75 euros al mes, FiTTable solo cobra 45. Además, por las razones ya expuestas en la ventaja competitiva, la plataforma ofrece un valor tanto a sus usuarios como a los establecimientos único y que ha sido completamente validado tanto en la encuesta lanzada a 504 potenciales usuarios como en las entrevistas en profundidad a los gerentes de los locales.

Por ello, como ningún competidor hoy en día permite a sus usuarios reservar “a mesa puesta” optimizando tanto el tiempo de los comensales como la eficiencia de la rotación de mesas del establecimiento, unido a la validación del negocio llevada a cabo por el equipo, se considera que los beneficios percibidos tanto por los usuarios como por los clientes son muy altos.

En consecuencia, la estrategia llevada a cabo por FiTTable, como se puede comprobar en el Gráfico III será híbrida combinando un precio por debajo de la media y unos beneficios percibidos tanto por los clientes como por los usuarios muy altos.

5. ROADMAP DETALLADO PARA LOS 6 PRIMEROS AÑOS

5.1 Desarrollo del Servicio (Plan Operativo y Estratégico)

En cuanto a la metodología seguida en el desarrollo del servicio, el equipo de FiTTable ha seguido los principios expuestos por Eric Ries en libro *El Método Lean Startup* (2013). Dichos principios no tienen como objetivo principal crear para un público muy amplio un servicio perfecto, sino aprender tan rápido como sea posible la forma de crear un negocio que sea rentable. Para ello, por el método de ensayo y error, el equipo de FiTTable creará diferentes Productos Mínimos Viables (PMVs). En concreto dentro de este trabajo se explicarán los 3 PMVs que se crearán el primer año. A pesar de que se detallará cómo se hará cada PMV, por la propia esencia de este principio del primer PMV se aprenderá, escuchando activamente a los clientes, cómo debe ser el segundo y así sucesivamente. Esta forma de tomar decisiones estratégicas escuchando a los clientes se conoce como el método *Genchi Genbutsu* el cual consiste en basar las decisiones estratégicas de la empresa en el conocimiento de primera mano de los clientes (Soares Anjos, 2009).

Con el objeto de conocer en profundidad a los clientes se “ha salido del edificio”, es decir, se han hecho entrevistas en profundidad a los gerentes de los bares y restaurantes de Chamberí, Madrid, lugar en el que comenzará a prestar sus servicios la plataforma. Por medio de dichas entrevistas, se ha entendido que necesitan realmente dichos locales. Este ha sido el primer proceso de validación de negocio.

En cuanto al desarrollo de los sucesivos PMVs siguiendo la metodología de Ries (2013) se ha decidido eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que se está buscando.

5.1.1 Año 1

Para llevar a cabo el desarrollo del servicio en el primer año, es decir, de 2022 se ha hecho un Plan Operativo (véase el ANEXO I) en el que se detallan los pasos a seguir por meses. En los meses de enero, febrero y marzo se ha realizado un estudio de mercado exhaustivo con el objeto de conocer qué necesidades tienen tanto los establecimientos como los

usuarios. Para ello, en primer lugar, se ha realizado una encuesta a 504 personas de todas las edades y de diferentes zonas de España. Al ver que la mayoría de los potenciales clientes de Madrid suelen ir a restaurantes y bares en Chamberí, se han entrevistado a 10 gerentes de bares y restaurantes de la zona con el objeto de comprender qué problemas tienen.

En el mes de abril se da la creación del primer PMV (PMV 1). Este PMV es el más simple de todos ya que su único objetivo es aprender de él y ver hasta que punto resuelve una necesidad, aprender escuchando a los clientes. Consiste en que todos los miembros de FiTTable se hagan pasar por la App haciendo una especie de “prueba piloto”. Para ello, se buscará a un potencial cliente, que podrá ser un conocido. Se le preguntará qué quiere comer, dónde y a qué hora exacta quiere que esté dicha comida servida en su mesa. Se simulará la experiencia yendo el equipo de FiTTable directamente a la mesa media hora antes, pidiendo la comida para que esté a tiempo y dejando al usuario a la hora disfrutar de la comida. Al día siguiente se preguntará a los usuarios acerca del servicio prestado, experiencias, si estarían dispuestos a hacerlo por una App pagando por adelantado, etc.

En los meses de mayo y junio se creará el PMV 2, se realizará la primera campaña de marketing, se captarán a los primeros usuarios reales y establecimientos. En esta segunda parte del proceso el objetivo sigue siendo aprender. Por ello, es un paso intermedio entre el PMV 1 y el PMV 3 mediante el cual se busca una inversión de 500 euros destinados a la creación de la App y a validar de nuevo la idea de negocio habiendo aprendido del PMV 1.

La App del PMV 2 será muy básica, simplemente servirá para cubrir la propuesta de valor y validar de nuevo si cumple una necesidad real, es decir, si resuelve un problema. Para el desarrollo de la App no se invertirá ningún presupuesto, ya que al ser tan simple bastará con el trabajo del ingeniero del grupo. En esta parte del proceso se realizará una campaña de marketing sin ninguna inversión, ya que consistirá en subir historias a Instagram con el objetivo de alcanzar las 5000 visualizaciones.

Con la campaña de marketing se pretenden captar 50 usuarios que se podrá medir por medio del número de descargas de la App. En este mismo periodo de tiempo, el equipo de FiTTable irá de establecimiento en establecimiento procurando que al menos 10

restaurantes o bares se suscriban a la aplicación para que publiquen en ella su oferta. Gracias a la reciente digitalización de las cartas por medio del código QR de los locales, será muy fácil incluirlas en la App. Tanto la captación de clientes como de locales carecerán de inversión ya que serán hechas por el equipo de FiTTable.

El PMV 3 se desarrollará en los meses de octubre a diciembre de este año y consistirá en la mejora técnica y de diseño de la App que conformaba el PMV 2. Para ello, se obtendrá una financiación de 31.000 euros de los cuales 12.000 euros serán para dicho diseño. La calidad de la aplicación debe ser similar a la del competidor *Flipeat*. Para su creación precisará el servicio de desarrollo de la APP y, posteriormente, necesitará a un gestor de la plataforma.

En el PMV3 se realizará una campaña de marketing gracias a la que se alcanzarán los 400 usuarios en la plataforma y a su vez se llegará a los 100 establecimientos suscritos dentro de FiTTable que ofrecerán sus mesas a los clientes.

En cuanto a la forma de ingresos se verá explicada en mayor detalle en el plan financiero de este trabajo. Sin embargo, se procede a introducirlo brevemente en este apartado ya que atañe al plan operativo. Al igual que el competidor El Tenedor, será un modelo *Freemium* en el que se permitirá a los restaurantes o bares no pagar nada. La primera opción de los locales es no pagar nada obteniendo únicamente funciones básicas (posibilidad de reserva, gestión de las reservas, etc.). La segunda opción consiste en tener dichas funciones básicas y además, pagando 45 euros (actualmente El Tenedor cobra 75 euros) al mes o 360 euros al año, conseguir las funciones *Premium* como una mayor captación de clientes al recomendar más su local que otros. Por ello, lo que se buscaría con esta estrategia es una clara penetración en el mercado. Además, tendrá una parte de comisiones con por cada comanda pedida por adelantado a través de la aplicación. Con ello, en el cierre del ejercicio 2022 se habrán obtenido 10.800 euros.

5.1.2 Año 2

Para llevar a cabo el desarrollo de los siguientes años se ha realizado un plan estratégico en el que se detalla como se conseguirá el crecimiento de la startup. En 2023 se contará con un presupuesto de marketing de 4.600 euros para la captación de usuarios con lo que

se procurará alcanzar las 1000 descargas de la App. Por otra parte, en cuanto a la captación de los establecimientos se intentarán alcanzar las 150 suscripciones por medio de un presupuesto de 700 euros que se destinarán a eventos y ferias.

En este mismo año se pretende externalizar el servicio de recogida de packs de comida que no se hayan llegado a consumir. Para ello, se hará una alianza de una aplicación como *Too Good To Go*. Las ganancias de esos packs de comida se destinarán íntegramente a favorecer a los establecimientos por lo que en ningún caso la App de lucrará de ello, comprometiéndose de esta forma no solo con la sostenibilidad de los restaurantes y locales sino también con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

5.1.3 Año 3

En 2024 se seguirá aumentando la captación de usuarios y establecimientos. Para ello, se aumentará el presupuesto destinado a la búsqueda de nuevos usuarios a los 5.600 euros, con el objeto de alcanzar las 2500 descargas de la App. En cuanto al presupuesto de la captación de establecimientos se mantendrá en los 700 euros, buscando llegar a las 250 suscripciones.

En este mismo año se destinarán asimismo 24.000 euros con el objeto de mejorar la aplicación agregando una funcionalidad social. Gracias a esta nueva opción el usuario podrá compartir su lista de restaurantes y comandas favoritas y, del mismo modo, ver la de sus amigos con lo que podrá obtener nuevas y originales ideas.

Además, en el mismo periodo se contratará a un experto en el sector y se expandirá el servicio a toda la ciudad de Madrid para lo que se ha dotado un presupuesto de 892 euros al igual que para la implementación de la funcionalidad social.

5.1.4 Año 4

En 2025 se contará con un presupuesto de marketing de 6.776 euros para la captación de usuarios con lo que se procurará alcanzar las 7000 descargas de la App. Por otra parte, en cuanto a la captación de los establecimientos se intentarán alcanzar las 500 suscripciones por medio de un presupuesto, de nuevo, de 700 euros que se destinarán a eventos y ferias.

Otro de los puntos clave de este año será el desarrollo de la App para lo que se invertirán 17.000 euros. Gracias a la implementación del *machine learning* se pretenden mejorar las recomendaciones de la aplicación haciendo que sean completamente personalizadas para cada usuario. Por otra parte, se invertirán también 17.500 euros para el desarrollo de la aplicación en una búsqueda de que se pueda hacer el pago fraccionado entre los usuarios. Esta faceta de la aplicación permitirá al grupo de amigos pagar por adelantado en los casos de haber reservado a “mesa puesta” habiendo fraccionado el pago. Además, en este mismo ejercicio se externalizará el servicio de marketing con el objeto de que tenga un mayor impacto. Con ello se pretende aumentar el número de descargas 4.500 contando con un presupuesto para ello de 4.460 euros junto al presupuesto de marketing ya expuesto.

5.1.5 Año 5

En 2026 se seguirá aumentando la captación de usuarios y establecimientos. Para ello, sal igual que en el anterior año se aumentará el presupuesto destinado a la búsqueda de nuevos usuarios a los 6.776 euros, con el objeto de alcanzar las 12.000 descargas de la App. Como este número es muy elevado, en este ejercicio se expandirá la App a Barcelona, ciudad en la que se esperan alcanzar los 1.000 usuarios en ese año. En cuanto al presupuesto de la captación de establecimientos se mantendrá en los 700 euros, buscando llegar a las 250 suscripciones.

En 2026 también se des-externalizará el servicio de recogida de packs de comida que no se hayan consumido pues hasta el momento dicha función se realizaba gracias a las diferentes alianzas estratégicas de FiTTable, especialmente con *Too Good To Go*. Para ello, se contará con un presupuesto de 4.460 euros.

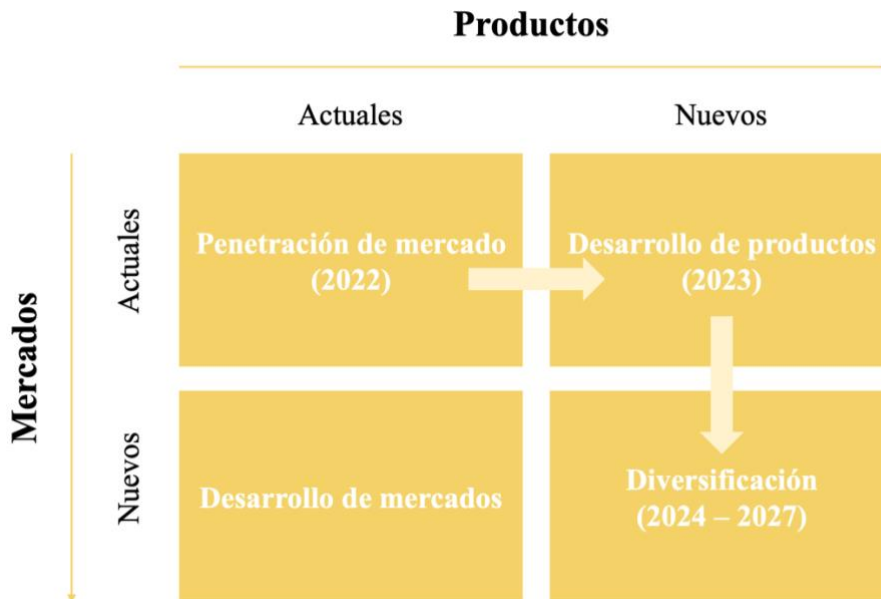
5.1.6 Año 6

En 2027 se contará con un presupuesto de marketing de 6.776 euros para la captación de usuarios con lo que se procurará alcanzar las 20.000 descargas de la App. Por otra parte, en cuanto a la captación de los establecimientos se intentarán alcanzar las 1.000 suscripciones por medio de un presupuesto, de nuevo, de 700 euros que se destinarán a eventos y ferias. Para conseguir la captación de usuarios, en este año, FiTTable se

expandirá a Sevilla, ciudad en la que conseguirá las 1.000 suscripciones en ese mismo periodo. Para dicha expansión el equipo cuenta con un presupuesto de 4.460 euros además de todo el destinado al marketing en el año.

5.1.7 Matriz de Ansoff y conclusión del desarrollo del servicio

Gráfico IV: Matriz de Ansoff de FiTTable (2022-2027)



Fuente: Elaboración Propia

Con el objeto de identificar futuras oportunidades de crecimiento en las diferentes unidades de negocio de la startup, en el presente apartado se analizará cual de todas es la opción estratégica óptima para FiTTable en los siguientes años.

Como podrá apreciar el lector en el plan operativo (ANEXO I), en 2022, FiTTable seguirá una estrategia de penetración en el mercado pues su objetivo consistirá en la captación de nuevos usuarios y clientes en su mercado actual vendiendo su servicio inicial.

A continuación, atendiendo a lo expuesto a lo largo del apartado del Desarrollo del Servicio, se puede observar como FiTTable en 2023 se configura como una plataforma que operará en un mercado ya existente ofreciendo un servicio nuevo para sus usuarios y clientes pues gracias a las mejoras constantes en su servicio, la aportación de valor tanto para el usuario como para el establecimiento crecerá constantemente. Por ello, en este

año, según Ansoff la empresa seguirá una estrategia de desarrollo de productos (Ansoff, 2019).

Como se ha podido observar en el Plan Estratégico, en 2023, FiTTable se mantendrá en este cuadrante de la matriz, es decir, desarrollo de servicios. Pues su equipo irá incrementando el valor que proporciona la aplicación incluyendo opciones como la posibilidad de recogida a precio reducido de ciertos packs de comida, agregación de la funcionalidad social de FiTTable o la agregación del pago fraccionado.

No obstante, como se ha detallado en el plan estratégico, a partir de 2024, FiTTable comenzará a ofrecer nuevos servicios en nuevos mercados es decir que hará una diversificación conglomerada. En 2024 la plataforma se expandirá a todo Madrid, en 2026 a Barcelona y en 2027 a Sevilla. Durante este proceso el servicio de FiTTable irá evolucionando, añadiendo funcionalidades como el pago fraccionado, ya explicado, mediante el cual cada amigo podrá dejar la mesa pagada por adelantado antes de consumir digitalizando íntegramente el servicio.

En conclusión, mientras que en un primer momento FiTTable seguirá una estrategia de penetración de mercado, en 2023 hará un claro desarrollo de servicio en el mercado y a partir de 2024 la plataforma seguirá una diversificación conglomerada al continuar desarrollando su servicio, aumentando su propuesta de valor, en nuevos mercados como se puede apreciar en detalle dentro del desarrollo del Plan Estratégico.

5.2 Desarrollo Financiero

5.2.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

5.2.1.1 Consideraciones generales

Tabla I: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FiTTable, escenario neutro (2022-2027)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2022 - 2027)

€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	13.200	27.600	62.250	163.500	271.800	444.000
Suscripciones	8.400	15.600	32.250	79.500	127.800	204.000
Restaurantes premium	5.400	8.100	13.500	27.000	37.800	54.000
Usuarios premium	3.000	7.500	18.750	52.500	90.000	150.000
Jóvenes (de 15 a 35 años)	1.200	3.000	7.500	21.000	36.000	60.000
Adultos	1.800	4.500	11.250	31.500	54.000	90.000
Comisiones	4.800	12.000	30.000	84.000	144.000	240.000
Gastos	- 21.294 -	- 37.036 -	- 39.820 -	- 77.187 -	- 76.687 -	- 76.687
Gastos de personal	- 15.500 -	- 31.000 -	- 32.784 -	- 11.460 -	- 11.460 -	- 11.460
Fundadores	- 3.500 -	- 7.000 -	- 7.000 -	- 7.000 -	- 7.000 -	- 7.000
Freelance/desarrollador	- 12.000 -	- 24.000 -	- 24.000	-	-	-
Administración	-	-	- 1.784 -	- 4.460 -	- 4.460 -	- 4.460
Comunicaciones	- 377 -	- 420 -	- 420 -	- 420 -	- 420 -	- 420
Licencias	- 117 -	- 117 -	- 117 -	- 117 -	- 117 -	- 117
Licencia de Apple Store	- 89 -	- 89 -	- 89 -	- 89 -	- 89 -	- 89
Licencia de Google Play	- 22 -	- 22 -	- 22 -	- 22 -	- 22 -	- 22
Licencia de Google Maps	- 6 -	- 6 -	- 6 -	- 6 -	- 6 -	- 6
OPEX	- 4.800 -	- 5.300 -	- 6.300 -	- 29.340 -	- 29.340 -	- 29.340
Arrendamientos	-	-	-	- 18.000 -	- 18.000 -	- 18.000
Suministros	-	-	-	- 2.280 -	- 2.280 -	- 2.280
Mantenimiento	-	-	-	- 1.584 -	- 1.584 -	- 1.584
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	- 4.800 -	- 5.300 -	- 6.300 -	- 7.476 -	- 7.476 -	- 7.476
Otros gastos	- 499 -	- 199 -	- 199 -	- 35.850 -	- 35.350 -	- 35.350
Empresa informática	-	-	-	- 35.000 -	- 35.000 -	- 35.000
Gastos de constitución de la sociedad	- 300	-	-	-	-	-
Asesoramiento legal puntual	-	-	-	- 500	-	-
Seguro	- 199 -	- 199 -	- 199 -	- 350 -	- 350 -	- 350
EBITDA	- 8.094 -	- 9.436	22.430	86.313	195.113	367.313
Amortizaciones	-	- 490 -	- 707 -	- 959 -	- 1.257 -	- 1.614
EBIT (Beneficio de explotación)	- 8.094 -	- 8.946	23.137	87.272	196.370	368.927
Gastos financieros	- 375 -	- 375 -	- 300 -	- 225 -	- 150 -	- 75
BAI	- 8.469 -	- 9.321	22.837	87.047	196.220	368.852
Impuesto sobre beneficios	-	-	-	- 4.318 -	- 29.433 -	- 92.213
Beneficio después de impuestos	- 8.469 -	- 9.321	22.837	82.729	166.787	276.639

Fuente: Elaboración Propia

Antes de exponer la evolución de cada año se procede a explicar una serie de notas generales para una mayor comprensión del plan financiero de FiTTable.

En cuanto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias, uno de los puntos de mayor relevancia es sin duda la descripción de las diferentes fuentes de ingresos que tiene la startup. FiTTable se establece como un modelo de negocio Freemium en el que se ofrecen una serie de utilidades tanto a los restaurantes como a los usuarios básicas como la posibilidad de hacer reservas de mesas incluso a mesa puesta. En el caso del modelo Premium a los restaurantes les ofrece una mucho mayor visibilidad y con ello un considerable aumento de la clientela. En cuanto a los usuarios, les permite, pagando una mensualidad, obtener buenos descuentos en restaurantes y bares. Además, dentro de los usuarios Premium se dividirá entre adultos y jóvenes, los cuales pagarán menos cantidad como se puede observar en la Tabla I. Los restaurantes y bares que escojan el pack Premium deberán pagar 45 euros, 30 euros menos de lo que ofrece El Tenedor, buscando una clara penetración en el mercado por parte de FiTTable. Además, en caso de que el restaurante quisiese contratar el servicio Premium durante un año tan sólo le costará 30 euros al mes, haciendo un único pago de 360 euros en el momento de contratarlo.

Estos precios y porcentajes de usuarios y establecimientos que se suscribirán a la plataforma con la modalidad Premium están completamente justificados como se puede observar en el ANEXO IV, pues el 38 por ciento de los encuestados afirmaron que pagarían por un servicio Premium. No obstante, por aterrizar un poco el porcentaje se ha querido ser prudente apostando por un 10%. En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar los restaurantes, en el proceso de la validación de negocio, cuando se hicieron las entrevistas en profundidad a los locales el 100 por ciento de ellos afirmaron que, si realmente aporta valor, pagarían o lo mismo o algo menos que El Tenedor (75 euros al mes). Pues bien, como la estrategia de FiTTable es una penetración en el mercado se ha puesto un precio por el servicio Premium a los restaurantes de 45 euros al mes.

Los principales gastos del modelo de negocio son los de personal, que incluyen el salario de: los fundadores; del desarrollador de la App; de la empresa informática, para cuando se precise un trabajo más técnico y de mayor profundidad en su desarrollo; y los costes de administración, es decir, del equipo contratado por FiTTable para que se encargue de las funciones concretas descritas en el desarrollo del plan estratégico a partir de 2024.

Tabla II: Gastos en Comunicaciones de FiTTable

Comunicaciones (gasto por el teléfono móvil)	2022	Resto de años
Tarketa Sim	10 €	0 €
Tarifa Vodafone		
Los 3 primeros meses	17 €	n.a.
Resto de meses	35 €	35 €
Total	377 €	420 €

Fuente: Elaboración Propia

La cuenta de comunicación hace referencia a los gastos anuales necesarios para que el teléfono móvil de la empresa pueda funcionar como se puede apreciar en la Tabla II.

La cuenta de licencias incluye todas aquellas necesarias para el buen funcionamiento de la plataforma: la licencia de Apple Store, la licencia de Google Play y la licencia de Google Maps.

Los gastos a incluir dentro del OPEX de arrendamientos, suministros y mantenimiento sólo se activarán a partir de 2025, pues en ese año se alquilará una pequeña oficina en la que el equipo de FiTTable puede llevar a cabo su actividad empresarial con comodidad y eficiencia. En cuanto a los gastos de marketing, hacen referencia a los ya explicados en el plan operativo y en el plan estratégico.

En la cuenta de amortizaciones se incluirá la pérdida de valor sistemática del teléfono móvil de la empresa y de la aplicación de FiTTable. Por otra parte, los gastos financieros hacen referencia a los intereses a pagar al banco Santander por el préstamo concedido de 15.000 euros.

La cuenta de impuesto sobre beneficios es bastante peculiar por el hecho de tratarse de una empresa de nueva creación. Según el artículo 29 de la Ley sobre el Impuesto sobre Sociedades: “las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento”. Por ello, hasta 2025, FiTTable no pagará dicho impuesto, y además en ese año y en el siguiente el gravamen será de solo el 15 por ciento, a diferencia del tipo de gravamen general, el 25 por ciento.

5.1.1.2 Análisis de sensibilidades

Con el objeto de aterrizar aún más el plan de negocio de FiTTable se ha decidido realizar un análisis de sensibilidades en el que se proyecta un escenario positivo y otro negativo. Como los gastos descritos en el desarrollo de la plataforma son principalmente fijos al no depender considerablemente del nivel de ventas de la startup, en estos escenarios se ha procedido a hacer diferentes asunciones sobre el nivel de usuarios y establecimientos que se suscribirán a los servicios Premium que ofrece la plataforma, así como al número de comandas hechas por adelantado a través de la aplicación. Lógicamente al haber variado el Beneficio (o pérdida) antes Ingresos (BAI), se ha ido adaptando la cuenta del Impuesto sobre Beneficios atendiendo al artículo 29 de la Ley del Impuesto de Sociedades.

5.2.1.2.1 Escenario positivo

Tabla III: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FiTTable, escenario positivo (2022-2027)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2022 - 2027)

€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	21.900	49.350	116.625	315.750	532.800	879.000
Suscripciones	9.900	19.350	41.625	105.750	172.800	279.000
Restaurantes premium	5.400	8.100	13.500	27.000	37.800	54.000
Usuarios premium	4.500	11.250	28.125	78.750	135.000	225.000
Jóvenes (de 15 a 35 años)	1.800	4.500	11.250	31.500	54.000	90.000
Adultos	2.700	6.750	16.875	47.250	81.000	135.000
Comisiones	12.000	30.000	75.000	210.000	360.000	600.000
Gastos	- 21.294	- 37.036	- 39.820	- 77.187	- 76.687	- 76.687
Gastos de personal	- 15.500	- 31.000	- 32.784	- 11.460	- 11.460	- 11.460
Fundadores	- 3.500	- 7.000	- 7.000	- 7.000	- 7.000	- 7.000
Freelance/desarrollador	- 12.000	- 24.000	- 24.000	-	-	-
Administración	-	-	- 1.784	- 4.460	- 4.460	- 4.460
Comunicaciones	- 377	- 420	- 420	- 420	- 420	- 420
Licencias	- 117	- 117	- 117	- 117	- 117	- 117
Licencia de Apple Store	- 89	- 89	- 89	- 89	- 89	- 89
Licencia de Google Play	- 22	- 22	- 22	- 22	- 22	- 22
Licencia de Google Maps	- 6	- 6	- 6	- 6	- 6	- 6
OPEX	- 4.800	- 5.300	- 6.300	- 29.340	- 29.340	- 29.340
Arrendamientos	-	-	-	- 18.000	- 18.000	- 18.000
Suministros	-	-	-	- 2.280	- 2.280	- 2.280
Mantenimiento	-	-	-	- 1.584	- 1.584	- 1.584
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	- 4.800	- 5.300	- 6.300	- 7.476	- 7.476	- 7.476
Otros gastos	- 499	- 199	- 199	- 35.850	- 35.350	- 35.350
Empresa informática	-	-	-	- 35.000	- 35.000	- 35.000
Gastos de constitución de la sociedad	- 300	-	-	-	-	-
Asesoramiento legal puntual	-	-	-	- 500	-	-
Seguro	- 199	- 199	- 199	- 350	- 350	- 350
EBITDA	606	12.314	76.805	238.563	456.113	802.313
Amortizaciones	-	- 490	- 707	- 959	- 1.257	- 1.614
EBIT (Beneficio de explotación)	606	11.824	76.098	237.604	454.856	800.699
Gastos financieros	- 375	- 375	- 300	- 225	- 150	- 75
BAI	231	11.449	75.798	237.379	454.706	800.624
Impuesto sobre beneficios	- 35	- 1.717	- 18.949	- 59.345	- 113.677	- 200.156
Beneficio después de impuestos	197	9.732	56.848	178.034	341.030	600.468

Fuente: Elaboración Propia

En el escenario positivo han variado los ingresos debido a que del total de usuarios por año que se suscriben a la modalidad Premium, como se puede observar en la Tabla III,

aumenta a un 15%, en contraposición al escenario neutro en el que el número de usuarios que se suscriben a esta modalidad es de un 10%. En cuanto al número de comandas hechas por usuario al año aumenta a las 30 en lugar de 12 comisiones que se habían estimado en el escenario neutro. Es decir que en el escenario positivo se estima que el usuario medio reservará pagando por adelantado algo menos de 3 veces al mes. Se ha de tener en cuenta que el principal segmento de mercado está conformado por usuarios que son trabajadores en grandes corporaciones y que no tienen mucho tiempo para comer, incorporando el uso de la aplicación a su rutina, por lo que esta estimación a pesar de ser optimista no es ni mucho menos poco realista.

En cuanto a los precios de la suscripción Premium tanto para lo usuarios como para los establecimientos se han mantenido de la misma forma que en el escenario neutro pues la fijación de los precios es la clave de la estrategia de penetración que tienen FiTTable en los primeros años.

Como se podrá observar en este escenario no hay pérdidas en ningún año, por lo que el Break Even tiene lugar ya en este año. Además, llama la atención como los ingresos del año 2027 son de c.600.000 euros, siendo más del doble que en el escenario neutro.

5.2.1.2.2 Escenario negativo

Tabla IV: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de FiTTable, escenario negativo (2022-2027)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2022 - 2027)						
€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	8.280	16.920	37.575	97.650	161.460	262.800
Suscripciones	5.880	10.920	22.575	55.650	89.460	142.800
Restaurantes premium	3.780	5.670	9.450	18.900	26.460	37.800
Usuarios premium	2.100	5.250	13.125	36.750	63.000	105.000
Jóvenes (de 15 a 35 años)	840	2.100	5.250	14.700	25.200	42.000
Adultos	1.260	3.150	7.875	22.050	37.800	63.000
Comisiones	2.400	6.000	15.000	42.000	72.000	120.000
Gastos	- 21.294	- 37.036	- 39.820	- 77.187	- 76.687	- 76.687
Gastos de personal	- 15.500	- 31.000	- 32.784	- 11.460	- 11.460	- 11.460
Fundadores	- 3.500	- 7.000	- 7.000	- 7.000	- 7.000	- 7.000
Freelance/desarrollador	- 12.000	- 24.000	- 24.000	-	-	-
Administración	-	-	- 1.784	- 4.460	- 4.460	- 4.460
Comunicaciones	- 377	- 420	- 420	- 420	- 420	- 420
Licencias	- 117	- 117	- 117	- 117	- 117	- 117
Licencia de Apple Store	- 89	- 89	- 89	- 89	- 89	- 89
Licencia de Google Play	- 22	- 22	- 22	- 22	- 22	- 22
Licencia de Google Maps	- 6	- 6	- 6	- 6	- 6	- 6
OPEX	- 4.800	- 5.300	- 6.300	- 29.340	- 29.340	- 29.340
Arrendamientos	-	-	-	- 18.000	- 18.000	- 18.000
Suministros	-	-	-	- 2.280	- 2.280	- 2.280
Mantenimiento	-	-	-	- 1.584	- 1.584	- 1.584
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	- 4.800	- 5.300	- 6.300	- 7.476	- 7.476	- 7.476
Otros gastos	- 499	- 199	- 199	- 35.850	- 35.350	- 35.350
Empresa informática	-	-	-	- 35.000	- 35.000	- 35.000
Gastos de constitución de la sociedad	- 300	-	-	-	-	-
Asesoramiento legal puntual	-	-	-	- 500	-	-
Seguro	- 199	- 199	- 199	- 350	- 350	- 350
EBITDA	- 13.014	- 20.116	- 2.245	20.463	84.773	186.113
Amortizaciones	-	- 490	- 707	- 959	- 1.257	- 1.614
EBIT (Beneficio de explotación)	- 13.014	- 20.606	- 2.952	19.504	83.516	184.499
Gastos financieros	- 375	- 375	- 300	- 225	- 150	- 75
BAI	- 13.389	- 20.981	- 3.252	19.279	83.366	184.424
Impuesto sobre beneficios	-	-	-	-	- 9.754	- 27.664
Beneficio después de impuestos	- 13.389	- 20.981	- 3.252	19.279	73.613	212.088

Fuente: Elaboración Propia

En el escenario negativo se ha estimado que el número de usuarios que se suscriben a la modalidad Premium es de un 7% tanto en jóvenes como en adultos. El mismo porcentaje

se ha establecido para las suscripciones Premium de los locales en este escenario. Al igual que en el escenario positivo se han decidido mantener los precios de las suscripciones pues no forman parte de la sensibilidad del escenario sino de la propia estrategia de FiTTable. En este escenario se puede observar como si que hay pérdidas en los 3 primeros años. Por lo que el Break Even no tiene lugar hasta el año 2025.

5.2.2 Balance de Situación

Tabla V: Balance de Situación de FiTTable (2022-2027)

Balance de situación (2022 - 2027)						
€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NO CORRIENTE	3.600	4.400	5.470	6.891	8.768	11.239
Inmovilizado intangible	3.000	3.900	5.070	6.591	8.568	11.139
Aplicaciones informáticas	3.000	3.900	5.070	6.591	8.568	11.139
A.A.I.I.	- 300	- 390	- 507	- 659	- 857	- 1.114
Inmovilizado material	600	500	400	300	200	100
Teléfono	600	600	600	600	600	600
A.A.I.M.	-	100	- 200	- 300	- 400	- 500
ACTIVO CORRIENTE	18.931	8.810	30.577	108.886	247.958	436.397
Tesorería	18.931	8.810	30.577	108.886	247.958	436.397
TOTAL ACTIVO	22.531	13.210	36.047	115.777	256.726	447.636
PATRIMONIO NETO	7.531	- 1.790	21.047	103.777	247.726	441.636
Capital Social	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Reserva legal de los beneficios	-	-	-	2.284	8.273	16.679
Reserva voluntaria	-	-	-	20.553	74.456	150.108
Resultado del ejercicio	- 8.469	- 9.321	22.837	82.729	166.787	276.639
Resultado negativo de ejercicios anteriores	-	8.469	- 17.790	- 17.790	- 17.790	- 17.790
PASIVO NO CORRIENTE	15.000	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000
Deudas a largo plazo SANTANDER	15.000	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000
PASIVO CORRIENTE	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000
Deudas a corto plazo SANTANDER	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000
TOTAL PN Y PASIVO	22.531	13.210	36.047	115.777	256.726	447.636

Fuente: Elaboración Propia

El activo no corriente está compuesto por la aplicación y el teléfono de FiTTable. Por una parte, la plataforma informática de la startup cada año gana valor ya que se invierte constantemente en su desarrollo cuenta con su correspondiente amortización acumulada pues cada año se dota un 10 por ciento de pérdida de valor con el objeto de recuperar la

inversión inicial al terminar. Por otra parte, la empresa cuenta con un teléfono propio desde el que se atenderá a los clientes y será el centro de sus operaciones, dicho teléfono está valorado en 600 euros y cómo la vida útil de un móvil es de 5 a 6 años se ha decidido amortizarlo en 6 (por medio de la cuenta de la Amortización Acumulada del Inmovilizado Material). El activo corriente está únicamente compuesto por la tesorería.

Tabla VI: Capital Social de FiTTable

CAPITAL SOCIAL	16.000 €
Número de participaciones	1600
Valor nominal	10 €
% participaciones de los fundadores	37,5%
% participaciones de los Business Angels	62,5%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al patrimonio neto, está compuesto por el capital social, las reservas y los resultados del ejercicio. El capital social está compuesto por 1.600 participaciones con un valor nominal de 10 euros cada una. Como se puede ver en la Tabla VI, el porcentaje del capital social de los fundadores es del 37,5 por ciento mientras que el de los Business Angels es del 62,5%. Ambos constituyen el 64 por ciento del total de la inversión inicial. Dentro de pasivo del balance de situación de FiTTable se encuentra el préstamo de 15.000 euros con el banco Santander a amortizar principal e intereses en 5 años. Por ello, amortizará un principal de 1800 euros cada año a partir de 2024.

5.2.3 Ratios Financieros

Tabla VII: Ratios Financieros de FiTTable (2022-2027)

Ratios Financieros de FiTTable						
Ratios de la cuenta de resultados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margen EBITDA	-61%	-34%	36%	53%	72%	83%
Beneficios sobre ventas	-64%	-34%	37%	51%	61%	62%
% Personal/Ventas	-117%	-112%	-53%	-7%	-4%	-3%
% Marketing/Ventas	-36%	-19%	-10%	-5%	-3%	-2%
% Arrendamientos/Ventas	-	-	-	-11%	-7%	-4%
OPEX/Ventas	-36%	-19%	-10%	-18%	-11%	-7%
Ratios para medir la rentabilidad	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ROE (Return of Equity)	n.a.	-124%	-1276%	393%	161%	112%
ROA (antes de impuestos)	-36%	-68%	64%	75%	76%	82%
ROI	-127%	-130%	-26%	167%	438%	792%
Ratios para medir el endeudamiento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Apalancamiento	199%	-838%	71%	12%	4%	1%
Deuda Neta/EBITDA	49%	-66%	-69%	-112%	-122%	-117%
Cobertura de intereses	-	-	7712%	38788%	130913%	491902%
Ratio de solvencia	50%	-12%	140%	865%	2753%	7361%
Ratio para medir la liquidez	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ratio de liquidez	526%	200%	559%	1580%	2828%	3883%

Fuente: Elaboración Propia

Tras haber hecho el análisis expuesto en la Tabla VII se procede a explicar brevemente cada uno, así como algún punto de interés para el potencial inversor en FiTTable. Los ratios que se presentan se han dividido en los procedentes de la cuenta de resultados, los que miden la rentabilidad, los que miden el grado de endeudamiento y los que miden la liquidez de la empresa.

Dentro de los ratios procedentes de la cuenta de pérdidas y ganancias, el Margen EBITDA es uno de los principales pues es el cociente entre el EBITDA de la empresa y sus ventas en ese mismo año. En el caso de FiTTable, al ser una startup, en los dos primeros años, como su EBITDA es negativo, este ratio también lo es. No obstante, en 2024 ya alcanza un porcentaje del 36 por ciento, subiendo exponencialmente hasta el 83 por ciento en 2027. Esta última cifra concluye que, si se compara el número de ingresos con los gastos en un mismo año, estos últimos son mínimos, haciendo que la compañía sea muy rentable. Este ratio representa la rentabilidad sobre las ventas de las operaciones de la empresa,

medida antes del “consumo de activos fijos” que se utilizan (Aguirreamalloa Arizaga, 2015).

Otro ratio que habrá llamado la atención al lector es el de Beneficios sobre ventas, pues bien como su propio nombre indica es el resultado del cociente del resultado del ejercicio y las ventas. En este caso, como el impuesto sobre beneficios de FiTTable es muy pequeño (al ser una entidad de nueva creación) y los gastos financieros también son insignificantes, este ratio es muy parecido al anterior, por lo que se comporta del mismo modo que el ratio Margen EBITDA.

Los ratios de Personal sobre ventas, marketing sobre ventas, arrendamientos sobre ventas y el OPEX sobre ventas tienen un comportamiento muy similar. En los primeros años como las ventas son muy pequeñas y los gastos se mantienen son porcentajes muy altos y no del todo “saludables” para FiTTable. No obstante, al tratarse de los primeros años de la startup, este fenómeno es perfectamente normal. Lo verdaderamente interesante de los mismos consiste en analizar su evolución desde 2022 hasta 2027, momento en el que se puede observar como decrecen de manera muy acentuada, ya que con el paso de los años los gastos se van volviendo insignificantes en comparación con el incremento de ventas de la empresa.

Dentro de los ratios que sirven para medir la rentabilidad de FiTTable, el más interesante para el análisis de la startup es el ROI pues mide el retorno sobre la inversión. En 2022 es negativo ya que en ese periodo la empresa tiene pérdidas al ser el primer año. Sin embargo, en 2027 el ROI es del 792 por ciento lo cual implica cuantiosas ganancias para el potencial Business Angel de la compañía. Por ello, el *Break Even* de la inversión recae en el año 2025, año a partir del cual el inversor comienza a obtener sus primeras rentabilidades.

Otros ratios que pueden resultar de interés para el lector son el ratio de Apalancamiento pues es el resultante del cociente de la deuda bancaria y del patrimonio neto en un mismo año; el de la Deuda Neta sobre EBITDA, pues se obtiene restándole a la deuda la caja (para ver a qué deuda no se puede hacer frente con la caja actual) y dividiendo el resultado entre el EBITDA; el de la Cobertura de intereses, ya que es cociente del EBIT entre los intereses; el ratio de solvencia de la empresa ya que se obtiene dividiendo el Patrimonio

Neto entre los recursos de terceros o el ratio de liquidez que es el cociente del activo circulante y del pasivo circulante. En el caso de FiTTable como a lo largo de los años la tesorería aumenta exponencialmente este ratio aumenta en la misma proporción.

5.2.4 Inversión Inicial

Tabla VIII: Inversión inicial de FiTTable (julio de 2022)

Inversión inicial (a julio de 2022)		
PyG		
Gastos de personal	-	15.500
Comunicaciones	-	377
Licencias	-	117
Gastos de marketing	-	4.800
Otros gastos	-	499
Balance de situación		
Teléfono de empresa	-	600
Tesorería	-	9.106
TOTAL INVERSIÓN	-	31.000

Fuente: Elaboración Propia

Con el objeto de cubrir todos los gastos del primer año se requerirá una inversión inicial de 31.000 euros. Dicha inversión irá destinada a cubrir los gastos de personal de c.15.000 euros; los de comunicaciones, es decir, la tarifa de Vodafone para que el teléfono de la empresa funciones correctamente; la licencias de Google Maps, Apple Store y Google Play por valor de 117 euros anuales; la inversión en marketing de 4.800 euros del primer año; otros gastos, que incluyen los gastos de constitución de la sociedad y el seguro que se paga anualmente; el teléfono central de la empresa pro 600 euros; y por último, una tesorería de c.9.000 euros con el objeto de tener algo de margen para los siguientes años pues en el escenario neutro de la cuenta de Pérdidas y Ganancias no se obtienen beneficios hasta 2024.

Tabla IX: Fuentes de financiación de FiTTable (julio de 2022)

Fuentes de financiación (a julio de 2022)		
Patrimonio Neto	Porcentaje	Importe
Aportaciones de los fundadores	19%	6.000
Business angels	32%	10.000
Pasivo	Porcentaje	Importe
Préstamo Santander	48%	15000
TOTAL INVERSIÓN	100%	31.000

Fuente: Elaboración Propia

Hasta el momento se ha expuesto la justificación de la cifra necesaria de la inversión inicial. Sin embargo, ¿de qué forma se pretende obtener? En la Tabla IX se puede apreciar como de los 31.000 euros de inversión inicial un 52 por ciento corresponde a lo que será el capital social de FiTTable y el 48 por ciento restante se obtendrá por medio de un préstamo solicitado al Banco Santander. Tras haber preguntado al propio banco, se ha comunicado al equipo de FiTTable que en estas condiciones y como el equipo se compromete a aportar más de la mitad de la inversión inicial, el interés será del 2,5%.

Tabla X: Capital Social de FiTTable (2022-2027)

Capital Social de FiTTable (2022-2027)	
Total	16.000 €
Número de participaciones	1600
Valor nominal	10 €
% participaciones de los fundadores	37,5%
% participaciones de los Business Ang	62,5%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al capital social, como se puede observar en la Tabla X estará compuesto por un total de 16.000 euros dividido en 1.600 participaciones, por lo que el valor nominal de dichas participaciones será de 10 euros por acción. El c.37 por ciento del capital social pertenecerá a los socios fundadores mientras que el c.62 por ciento del capital social pertenecerá a los Business Angels.

5.3 Otros puntos relevantes para la viabilidad de FiTTable en los próximos años

5.3.1 Plan de Marketing

El plan de marketing se ha ido explicando a lo largo del trabajo en concreto en el Plan Estratégico y Financiero. En cuanto a la captación de los usuarios, tendrá lugar por medio de anuncios en Instagram (para lo que se han dotado 3.600 euros anuales) e *influencers* (para lo que se han dotado de 500 a 2.000 euros anuales, dependiendo del año). Por otra parte, a partir del año 2025 se contratará a una empresa de marketing externa que será la que gestionará las campañas publicitarias de FiTTable.

En cuanto a la captación de establecimientos la empresa estará presente cada año en eventos y ferias como la HIP de IFEMA para lo que se ha dotado de un presupuesto de 700 euros anuales.

Como el segmento de mercado son empleados de grandes corporaciones que trabajen lejos del lugar en el que viven y que cuenten con poco tiempo, así como universitarios que estudien lejos de su lugar de residencia, tanto los anuncios de Instagram como la elección de los *influencers* deben elegirse minuciosamente con el objeto de aumentar la visibilidad de FiTTable en dichos segmentos concretos.

5.3.2 Plan de Recursos Humanos

FiTTable está compuesta por un equipo de 5 profesionales, los fundadores. Son estudiantes de la Universidad Pontificia de Comillas que se encuentran en su último año en las carreras de Administración y Dirección de Empresas, Derecho e Ingeniería. Los 5 fundadores están completamente entusiasmados con el mundo del emprendimiento tratando de transformar la realidad que les rodea por medio de negocios disruptivos.

Junto al equipo se encuentra un desarrollador de la aplicación, el *freelance*, que cobra 3.500 euros el primer año y 7.000 a partir de 2023. Su objetivo consiste en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, introduciendo todas las mejoras que se han ido detallando a lo largo del Plan Operativo y Estratégico.

Por último, dentro de los Recursos Humanos de FiTTable se encuentra el equipo de administración que cobrará 1.784 euros en 2024 y 4.460 euros a partir de 2025. Su tarea en la empresa consiste en cumplir una serie de objetivos anuales, así como la expansión de la aplicación a toda Madrid, Barcelona y Sevilla. La cultura organizacional de la empresa consiste en un entorno completamente comprometido con la misión, visión y valores de la empresa en el que prima el respeto y la transparencia.

5.3.3 Plan tecnológico

Del mismo modo que se ha abordado en este apartado el plan de marketing y el de recursos humanos de la empresa, se considera del mismo modo importante el plan tecnológico. Las principales tecnologías que utilizará la plataforma son el *machine learning*, la geolocalización, la geo-codificación, las tecnologías de pago, las licencias necesarias y el desarrollo de la propia aplicación de FiTTable.

La tecnología del *machine learning* ha sido la más explicada a lo largo del presente trabajo. Su objeto consistirá en proporcionar a los usuarios recomendaciones de bares y restaurantes personalizadas y de máxima calidad, consolidándose como una de las principales ventajas competitivas de la empresa. La geolocalización permitirá, gracias a la licencia comprada a Google Maps detallada en el plan financiero, controlar la ubicación de los establecimientos que estén disponibles, en cada momento, cerca del lugar en el que se encuentre el usuario. Por su parte la geo-codificación permitirá procesar la información sobre los servicios de interés de un usuario de la aplicación. Las tecnologías de pago que se implementarán en 2025 permitirán al usuario pagar su mesa en los casos en los que pida la comanda por adelantado, incluso de manera fraccionada, es decir, repartiendo el pago entre los amigos del usuario. Además, para poder ofrecer la aplicación tanto a los usuarios como a los establecimientos habrá que obtener las licencias necesarias expuestas en el plan financiero, la licencia de Apple Store y la de Google Play. Por último, parece claro que será necesaria la propia aplicación de FiTTable en la que se reunirán todas las tecnologías descritas.

6. CONCLUSIONES

¿Por qué invertir en FiTTable? FiTTable nace con el objetivo de resolver un problema presente en el sector de la restauración tanto desde el punto de vista del cliente como del establecimiento, es decir, los restaurantes y bares.

Como se ha expuesto a lo largo del trabajo, por una parte, los clientes del siglo XXI caracterizados por el famoso “I want what I want when I want it” demandan un sistema de reservas en tiempo real, a la vez que tienen menos tiempo para comer. Por otra parte, los restaurantes y bares, muy afectados por el COVID-19, anhelan recuperar la rentabilidad de sus negocios para seguir ofreciendo un servicio que responda a la demanda de los nuevos consumidores en un mundo cada vez más digitalizado.

Ante este escenario, el equipo de FiTTable está creando una plataforma de disponibilidad que conectará a sus usuarios con los bares y restaurantes. Los clientes no solo podrán reservar en la aplicación en tiempo real, sino que, además podrán reservar “a mesa puesta”, es decir, el cliente podrá, pagando previamente, tener su comida servida en la mesa. En consecuencia, los bares y restaurantes aumentarán su visibilidad y rotación de mesas a la par que sus beneficios. De ese modo, FiTTable se configura como un negocio completamente disruptivo que pretende adaptarse a las necesidades del siglo XXI mediante el uso del machine learning, haciendo recomendaciones completamente personalizadas a sus usuarios.

Tras haber hecho el análisis del *Business Model Canvas*, los análisis del entorno y el análisis interno, se ha fijado la estrategia a seguir por parte de FiTTable tanto en el corto, por medio de un Plan Operativo, como en el largo plazo gracias a un Plan Estratégico. Desde sus comienzos en 2022 hasta 2023, FiTTable seguirá una estrategia de desarrollo de servicios pues operando en un mismo mercado ya existente, su estrategia consistirá en aumentar su propuesta de valor mejorando la calidad y cantidad de servicios ofrecidos en su plataforma. No obstante, a partir de 2024 su crecimiento vendrá de la mano de una potente diversificación conglomerada, ya que buscando nuevos mercados seguirá aumentando su porfolio de servicios dentro de la plataforma aportando un valor muy superior tanto al usuario como al gerente del establecimiento.

Sin embargo, no se puede hablar del Plan Estratégico de una empresa sin su correspondiente Plan Financiero. Como habrá podido observar el lector, en este trabajo se ha hecho una proyección de la cuenta de Pérdidas y Ganancias desde 2022 hasta 2027 en 3 escenarios diferentes (neutro, positivo y negativo), en todos ellos ha regido el criterio de la prudencia y de la razón, por lo que son eminentemente realistas. Lo que más llama la atención de esta cuenta es que al ser su principal coste el desarrollo de la aplicación, los márgenes sobre EBITDA son muy elevados, resultando en unos beneficios netos excelentes. En el escenario neutro se puede observar como en el primer año los ingresos únicamente alcanzan los c.13.200 euros, no obstante, en el cierre del ejercicio de 2027 llega hasta los 444.000 euros. Por estas razones, hasta 2024, FiTTable no tendrá beneficios. Sin embargo, como se ha expuesto a partir de este año tanto los ingresos como el resultado del ejercicio crecerán exponencialmente.

Con ello, tras el análisis de su clara propuesta de valor, validada en el mercado, junto a estas cifras financieras, el lector podrá advertir que una inversión en FiTTable asegura rentabilidades muy cuantiosas en el largo plazo. De hecho, si se atiende a los ratios financieros de la empresa, se podrá observar como en 2027 el margen sobre EBITDA asciende al 83 por ciento, mientras que el beneficio sobre ventas alcanza la cifra del 62 por ciento. No obstante, los ratios financieros que realmente interesan al inversor son aquellos que precisamente miden la rentabilidad de la inversión. Si se atiende al ROI (*Return On Investment*) se podrá comprobar como a partir del 2025 se da el *Break Even* llegando al porcentaje del 792 por ciento en 2027.

En conclusión, FiTTable responde a una necesidad clara y validada en el mercado. Sus gastos anuales e inversión inicial son muy reducidos comparados con las ganancias que se obtendrán en los años venideros. Además, como se ha podido comprobar, tras haber hecho el análisis financiero de sensibilidades en el que se proponían escenarios más positivos y otros negativos, está claro que las previsiones para el futuro de la empresa presentan importantes rentabilidades de cara a los potenciales inversores en la aplicación. Por todo ello, una inversión en FiTTable asegura rentabilidades muy cuantiosas en el largo plazo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aguirreamalloa Arizaga, J., & Larios Pérez, P. (2015). Finanzas de empresa, 13-207.

Ansoff, I. (2019). Implanting Strategic Management, 77-93.

Caixa Bank Order&Go. (2022). CaixaBank Order & Go facilita la digitalización de los restaurantes integrando pedidos y pagos - InfoHoreca. Obtenida el 12/03/22 de:

<https://www.infohoreca.com/noticias/20220110/Caixabank-order-go-digitalizacion-restaurantes#.YkTGHy8RpQI>

Carvalho, A. & Valdés, P. (2020). Impacto de COVID-19 en hostelería en España, BAIN & EY, 2-26.

Desempleo de España 2022. (2022). datosmacro.com. Obtenida el 23/01/22:

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

Directiva 2018/852, de 30 de mayo del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 94/62/CE relativa a los envases y residuos de envases

Directiva 2019/904, de 5 de junio, del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente

Doing Business: Facilidad para hacer negocios 2019. (2019). datosmacro.com. Obtenida el 23/02/22:

<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>

España: El PIB ascendió un 5%. (2022). datosmacro.com. Obtenida el 24/02/22:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

España - Piramide de población 2021. (2022). datosmacro.com. Obtenida el 24/02/22:

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

Gamez, M. J. (2019). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible. Obtenida el 28/02/22:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

García-Madurga, M. (2021). CoVid Key Figures and New Challenges in the HoReCa Sector: The Way towards a New Supply-Chain, 8-14.

HIP. (2021). La restauración post-Covid: menos comensales, pero más fieles y digitales. Profesional Horeca. Obtenida el 04/03/22:

<https://www.profesionalthoreca.com/2021/04/04/balanceeltenedor-un-ano-de-covid-19-la-restauracion-demuestra-su-capacidad-de-adaptacion/>

Independiente, E. (2021). Nace «Flipeat», la app para descubrir restaurantes de moda y reservar en tiempo real con un toque 'influencer'. El Independiente. Obtenida el 7/03/22:

<https://www.elindependiente.com/tendencias/2021/09/29/nace-flipeat-la-app-para-descubrir-restaurantes-de-moda-y-reservar-en-tiempo-real-con-un-toque-influencer/>

Jiménez, J. (2021). Estudios: Restauración en España 2018. Fintonic. Obtenida el 16/02/22:

<https://www.fintonic.com/blog/estudios-fintonic-restauracion-en-espana-2018/>

Johnson, G. (2019). Exploring Strategy, Text and Cases, 227.

Labarca B., M. J. (2021). FlipEat, el Tenedor para 'reservas vip' que impulsa la influencer María Pombo. La Información. Obtenida el 12/03/22:

<https://www.lainformacion.com/emprendedores/flipeat-tenedor-reservas-vip-impulsa-influencer-maria-pombo/2851153/>

Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid

Ley 1/1999 de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades

López Rodríguez, A. (2021). La hostelería: Impacto de la COVID-19 y previsiones económicas a medio plazo, 8-15.

Mañé, L. (2021). Historia de El Tenedor/The Fork: el líder de las reservas de restaurante online cambia de nombre. Obtenida el 15/03/22:

<https://marketing4ecommerce.net/historia-el-tenedor-the-fork/>

Martínez, P. (2019). Plan de creación empresarial de un restaurante en la zona del barrio de Vallehermoso-Chamberí en Madrid, 20.

Maybein. (2020). Maybein está en App Store. Obtenida el 15/02/22:

<https://apps.apple.com/es/app/maybein-restaurantes/id1518772341>

Núñez Pincay, Ericka Germania. (2021). Modelo De Negocio. “Dark Kitchen”: Gerencia De Estudio Técnico, 3.

Pérez Tenorio, C. (2020) III Anuario de la restauración de marca. KPMG, 5-15.

Oberholzer-Gee, F. (2021). Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance, 32.

OpenTable. (2022). Restaurantes y reservas en restaurantes. Obtenida el 16/02/22:

<https://www.opentable.es>

Orden 1688/2002, de 25 de abril, de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, sobre la comunicación de los precios del sector de restauración a la Dirección General de Turismo

Orsbourn, C., & Sandland, M. (2021). Delivering the Digital Restaurant: Your Roadmap to the Future of Food, 24-59.

Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Ediciones Pirámide, 20-49.

Real decreto 3483/2000 del 29 de diciembre sobre materia de higiene en la distribución y elaboración de comidas preparadas

Real Decreto 38/2010, del 15 de enero, en el que se regulan actividades turísticas, restaurantes y cafeterías

Real Decreto 38/2010, de 15 de enero, por el que se modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social

Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores

Resy (2022). Perfil de LinkedIn. Obtenida el 16/02/22:

https://www.linkedin.com/company/resy-network-inc?challengeId=AQGuLZnRwLe3sAAAAX_cqBej25Srey_aythoI-CgK1Xv61Qkg2QP5v9RlmHL7J3yyNaOIV2gvcJIFCSWVyIyKtfjH3wjwf4MYw&sub_missionId=dba28bd2-b344-e116-7a53-b0941391ac69

Ries, E. (2013). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua, 11-310.

Roa, M. M. (2021). Las plataformas de delivery preferidas en España. Statista Infografías. Obtenida el 19/01/22:

<https://es.statista.com/grafico/23022/proveedores-online-de-servicios-de-restauracion-o-comida-a-domicilio-usados-en-espana/>

Schwab, K. (2019). Global Competitiveness Report 2019. Foro Económico Mundial (1), 8.

SMI - Salario Mínimo Interprofesional 2022. (2022). datosmacro.com. Obtenida el 21/01/22:

<https://datosmacro.expansion.com/smi>

Soares Anjos, J. (2009). Genchi Genbutsu, A Successful Tool for Quality Improvement during the Product Development Process, 17.

Solunion. (2021). Las empresas y sectores más digitalizados de España - Solunion. Obtenida el 30/01/22:

<https://www.solunion.es/blog/las-empresas-y-sectores-mas-digitalizados-de-espana/>

Terraza, M. (2022) HIP-Horeca Professional Expo en IFEMA, Madrid. Obtenida el 28/02/22:

<https://www.expohip.com>

ThePowerMBA, E. (2022). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThePower Business School. Obtenida el 14/02/22:

<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Velada. (2022). Tu experto en restaurantes. Obtenida el 10/03/22:

<https://appvelada.com>

8. ANEXOS

ANEXO I: Plan Operativo de FiTTable (2022)

PMV	Actividad	Cronograma												Indicador	Objetivo	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Presupuesto	Estado	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic							
	Realizar estudio de mercado exhaustivo para conocer las expectativas de FiTTable desde la perspectiva del establecimiento														Nº de entrevistas a gerentes	10	Semanal	n.a.	0 €	Hecho
	Realizar estudio de mercado exhaustivo para conocer las expectativas de FiTTable desde la perspectiva del usuario														Nº de encuestas a usuarios	500	Semanal	n.a.	0 €	Hecho
PMV 1	Creación del PMV1 enfocado a usuarios														Simulación del servicio a usuarios	5	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
PMV 2	Creación de la App														Calidad	Que funcione	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
	Realizar campaña de publicidad y marketing														Nº visualizaciones	5000	Mensual	n.a.	0 €	Pendiente
	Captación de usuarios														Nº descargas de la APP	50	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
	Captación de establecimientos														Nº de suscripciones	10	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
PMV 3	Captación de financiación														Capital obtenido (€)	31000	Semanal	n.a.	n.a.	Pendiente
	Desarrollo de la APP														Calidad	La misma que Flipeat	Mensual	- Servicio de desarrollo de la APP - Gestor de la APP	12.000 €	Pendiente
	Captación de usuarios														Nº descargas de la APP	400	Mensual	Campaña publicitaria principalmente en instagram	4.100 €	Pendiente
	Captación de establecimientos														Nº de suscripciones	100	Mensual	n.a.	700 €	Pendiente
	Primeras ganancias														Capital obtenido (€)	13.200 €	Mensual	n.a.	n.a.	Pendiente

Fuente: Equipo de FiTTable

ANEXO II: Plan Estratégico de FiTTable (2023-2027)

Actividad	2023	2024	2025	2026	2027	Indicador	Objetivo	Presupuesto
Captación de usuarios						Nº de descargas de la App	1000	4.600 €
Captación de establecimientos						Nº de suscripciones	150	700 €
Externalizar el servicio de recogida de packs de comida que no se hayan consumido.						Nº de contratos de partnership	1	- €
Captación de usuarios						Nº de descargas de la App	2500	5.600 €
Captación de establecimientos						Nº de suscripciones	250	700 €
Mejorar la aplicación agregando una funcionalidad social						% de usuarios que lo utilicen una vez al mes	40	24.000 €
Contratar expertos en el sector						Nº de contratos	1	892 €
Expandir la App a todo Madrid						Nº de usuarios nuevos	100	892 €
Captación de usuarios						Nº de descargas de la App	7000	6.776 €
Captación de establecimientos						Nº de suscripciones	500	700 €
Mejorar las recomendaciones de la aplicación						% de acierto	+20	17.500 €
Mejorar la aplicación agregando el pago fraccionado						% de usuarios que lo utilicen una vez al mes	40	17.500 €
Externalizar el servicio de marketing para que tenga mayor impacto						Nº de usuarios nuevos	4500	4.460 €
Captación de usuarios						Nº de descargas de la App	12000	6.776 €
Captación de establecimientos						Nº de suscripciones	700	700 €
Mejorar la App des-externalizando el servicio de recogida de packs de comida que no se hayan consumido						% de usuarios que lo utilicen una vez al mes	20	35.000 €
Expandir la App a Barcelona						Nº de nuevos usuarios en Barcelona	1000	4.460 €
Captación de usuarios						Nº de descargas de la App	20000	6.776 €
Captación de establecimientos						Nº de suscripciones	1000	700 €
Expandir la App a Sevilla						Nº de nuevos usuarios en Valencia	1000	4.460 €

Fuente: Equipo de FiTTable

ANEXO III: Captación de usuarios y establecimientos, escenario neutro (2022-2027)

Captación de usuarios y establecimientos

nº	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios	400	1000	2500	7000	12000	20000
Premium joven	40	100	250	700	1200	2000
Premium adulto	40	100	250	700	1200	2000
Restaurantes	100	150	250	500	700	1000
Restaurantes premium	10	15	25	50	70	100
Comisiones	4800	12000	30000	84000	144000	240000

€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios	3.000 €	7.500 €	18.750 €	52.500 €	90.000 €	150.000 €
Premium joven	1.200 €	3.000 €	7.500 €	21.000 €	36.000 €	60.000 €
Premium adulto	1.800 €	4.500 €	11.250 €	31.500 €	54.000 €	90.000 €
Restaurantes	5.400 €	8.100 €	13.500 €	27.000 €	37.800 €	54.000 €
Comisiones	4.800 €	12.000 €	30.000 €	84.000 €	144.000 €	240.000 €
INGRESOS TOTALES	13.200 €	27.600 €	62.250 €	163.500 €	271.800 €	444.000 €

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO IV: Captación de usuarios y establecimientos, escenario positivo (2022-2027)

Captación de usuarios y establecimientos

nº	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios	400	1000	2500	7000	12000	20000
Premium joven	60	150	375	1050	1800	3000
Premium adulto	60	150	375	1050	1800	3000
Restaurantes	100	150	250	500	700	1000
Restaurantes premium	15	22,5	37,5	75	105	150
Comisiones	12000	30000	75000	210000	360000	600000

€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios	4.500 €	11.250 €	28.125 €	78.750 €	135.000 €	225.000 €
Premium joven	1.800 €	4.500 €	11.250 €	31.500 €	54.000 €	90.000 €
Premium adulto	2.700 €	6.750 €	16.875 €	47.250 €	81.000 €	135.000 €
Restaurantes	8.100 €	12.150 €	20.250 €	40.500 €	56.700 €	81.000 €
Comisiones	12.000 €	30.000 €	75.000 €	210.000 €	360.000 €	600.000 €
INGRESOS TOTALES	24.600 €	53.400 €	123.375 €	329.250 €	551.700 €	906.000 €

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO V: Captación de usuarios y establecimientos, escenario negativo (2022-2027)

Captación de usuarios y establecimientos

nº	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios	400	1000	2500	7000	12000	20000
Premium joven	28	70	175	490	840	1400
Premium adulto	28	70	175	490	840	1400
Restaurantes	100	150	250	500	700	1000
Restaurantes premium	7	10,5	17,5	35	49	70
Comisiones	2400	6000	15000	42000	72000	120000

€	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios	2.100 €	5.250 €	13.125 €	36.750 €	63.000 €	105.000 €
Premium joven	840 €	2.100 €	5.250 €	14.700 €	25.200 €	42.000 €
Premium adulto	1.260 €	3.150 €	7.875 €	22.050 €	37.800 €	63.000 €
Restaurantes	3.780 €	5.670 €	9.450 €	18.900 €	26.460 €	37.800 €
Comisiones	2.400 €	6.000 €	15.000 €	42.000 €	72.000 €	120.000 €
INGRESOS TOTALES	8.280 €	16.920 €	37.575 €	97.650 €	161.460 €	262.800 €

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO VI: Encuesta a 504 personas para la validación del negocio de FiTTable
(adjuntas se encuentran las 30 primeras respuestas)

Nº de respuesta	¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y sentir que pierdes mucho el tiempo en encontrar una mesa libre	¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y acabar en el establecimiento de siempre por falta de ideas	¿Cuánto tiempo suele tardar un restaurante en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20)	¿Cuanto tiempo te gustaría que el restaurante tardara en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20)	¿Apoyarías un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes ?	¿Cuáles de estas Apps has usado en los últimos 6 meses?	¿Sueles ir a restaurantes sin realizar reserva previamente?
1	4	4	20	5	Si	Glovo, UberEats	3
2	4	3	10	5	Si	Glovo, JustEat	3
3	2	5	15	10	Si	Glovo	3
4	2	5	20	15	Si	Glovo	4
5	4	5	15	5	Si	Glovo, UberEats, Flipeat	2
6	4	5	20	10	Si	El Tenedor	1
7	4	4	15	5	Si	Glovo, UberEats, Deliveroo, Too Good To Go	2
8	5	5	30	0	Si	Glovo, JustEat, Too Good To Go	3
9	5	5	20	10	Si	Glovo	2
10	3	4	15	15	Si	Glovo, UberEats, El Tenedor	4
11	4	2	25	15	Si	UberEats, JustEat	4
12	5	5	20	15	Si	Glovo, UberEats, El Tenedor	3
13	4	5	20	20	Si	Glovo, UberEats, JustEat	4
14	2	4	15	10	Si	UberEats, El Tenedor	4
15	2	4	15	5	Si	Glovo, UberEats	4
16	5	5	15	10	Si	Glovo, UberEats	2
17	3	4	15	15	Si	UberEats, Too Good To Go	4
18	4	5	20	15	Si	Glovo, UberEats, El Tenedor, Too Good To Go	4
19	2	4	20	10	Si	Glovo, JustEat	4
20	5	5	35	15	Si	UberEats, JustEat	5
21	3	5	15	15	Si	UberEats, JustEat	3
22	2	2	15	15	No	UberEats, JustEat	4
23	5	5	20	15	Si	El Tenedor	2
24	2	4	20	15	Si	Glovo, UberEats	2
25	1	1	15	15	Si	Glovo, UberEats, JustEat	1
26	5	5	15	10	Si	Glovo, UberEats	5
27	3	5	15	10	Si	Glovo, UberEats, JustEat	4
28	1	5	12	10	Si	JustEat	4
29	2	5	15	10	Si	Ninguna	4
30	5	5	30	20	Si	Glovo, UberEats, JustEat, El Tenedor	3

Nº de respuesta	Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante) [Calidad de la comida]	Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante) [Rapidez del servicio]	Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante) [Ambiente (personas)]	Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante) [Decoración]	Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante) [Atención del personal]	Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante) [Facilidad para hacer la reserva]	¿Cómo realizas la reserva cuando vas a un restaurante?	¿Cuántas veces al mes sueles realizar reservas a través de Apps como el Tenedor?
1	1	3	2	5	4	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
2	4	3	4	3	4	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
3	3	3	4	4	4	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
4	4	2	2	1	2	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
5	1	3	2	5	6	A través de su página web	De 1 a 3 veces al mes	
6	6	5	4	3	4	Llamando al propio establecimiento, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
7	5	4	5	4	4	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
8	4	6	5	2	3	Llamando al propio establecimiento	De 1 a 3 veces al mes	
9	4	6	5	4	6	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
10	1	2	1	2	2	A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
11	2	2	1	1	1	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
12	6	6	4		6	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
13	4	4	4	3	6	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
14	1	3	4	6	2	A través de su página web, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
15	3	4	1	5	2	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
16	2	2	2	1	1	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
17	4	3	3	4	4	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
18	1	3	3	4	1	A través de su página web, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
19	4	3	3	2	3	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	De 1 a 3 veces al mes	
20	3	4	4	1	4	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
21	1	1	2	3	1	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
22	5	4	1	1	5	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
23	6	2	5	3	4	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
24	4	4	3	2	5	A través de su página web	Nunca	
25	4	6	3	1	5	Llamando al propio establecimiento, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
26	1	2	3	2	3	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
27	6	4	5	1	3	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	
28	5	4	2	1	5	Llamando al propio establecimiento, A través de su página web	Nunca	
29	5	3	4	1	5	Llamando al propio establecimiento	Nunca	
30	1	3	3	1	2	Llamando al propio establecimiento, A través de Apps como El Tenedor	De 1 a 3 veces al mes	

Nº de respuesta	¿Te gustaría poder reservar una mesa en un bar? (no en un restaurante)	¿Estarías dispuesto a utilizar nuestra App o alguna otra aplicación que ofrezca el mismo servicio? (Con FITTable puedes ver las mesas disponibles de tus bares y restaurantes favoritos en tiempo real, para que dejes de ir de un sitio a otro preguntando si hay mesa libre!)	¿Cuánto utilizarías la App recién descrita?	¿Estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium que te ofrezca descuentos y promociones?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium de un mes? (Por favor, contesta en euros, i.e. 2, 2.99, etc.)	Edad (por favor, contesta con números, i.e., 22).	Sexo	¿Estudias o trabajas?	¿En qué ciudad de España vives?	En caso de que la respuesta anterior haya sido Madrid, ¿por qué zona de Madrid te mueves? (En caso de que no vivas en Madrid, esta respuesta no es obligatoria)
1	No	Si	3	Si	2	22	Hombre	Estudio	Madrid	Chamberí, Argüelles, Malasaña, Sol, Retiro
2	Si	Si	4	Si	10	55	Hombre	Ni estudio ni trabajo	Madrid	Argüelles
3	Si	Si	3	Si	20	50	Mujer	Trabajo	A Coruña	
4	No	Si	2	Si	2	16	Mujer	Estudio	A Coruña	
5	Si	Si	5	Si	5	22	Mujer	Estudio	Madrid	Aravaca
6	Si	Si	5	Si	2.99	22	Mujer	Estudio	Madrid	Salamanca, Argüelles, Retiro, Chamartín
7	Si	Si	4	No	2	22	Mujer	Estudio	Madrid	Chamberí
8	Si	Si	5	Si	2	21	Mujer	Estudio	Madrid	Argüelles, Sol
9	Si	Si	5	Si	3.99	22	Hombre	Estudio	Madrid	Salamanca, Argüelles, Chamartín
10	No	Si	3	No	1	22	Mujer	Estudio	Madrid	Salamanca
11	Si	Si	4	No	1	22	Hombre	Estudio	Sevilla	
12	Si	Si	5	No	0	22	Mujer	Estudio	Madrid	Chamberí, Salamanca, Argüelles, Malasaña, Sol, Retiro, Paseo de Prado
13	No	Si	4	No	1	22	Mujer	Estudio	Sevilla	
14	Si	Si	3	No	0	20	Hombre	Estudio	Madrid	Chamberí, Salamanca, Argüelles, Sol, Retiro, Chamartín
15	Si	No	1	No	0	22	Hombre	Estudio	Madrid	Chamberí, Salamanca, Argüelles, Malasaña, Sol, Retiro, Chamartín
16	Si	Si	5	No	1.99	22	Mujer	Estudio	Madrid	Argüelles
17	Si	Si	4	No	0	22	Mujer	Estudio	Sevilla	
18	Si	Si	4	No	0.99	22	Mujer	Estudio	Madrid	Chamberí, Argüelles, Malasaña
19	No	Si	3	No	2	24	Hombre	Estudio y trabajo	Madrid	Chamberí, Argüelles, Sol, Lavapiés/Embajadores, Arganzuela
20	Si	Si	4	Si	1.99	20	Mujer	Estudio	Madrid	Chamartín
21	Si	Si	3	No	1	20	Mujer	Estudio	Valencia	
22	No	Si	3	No	0	22	Hombre	Estudio	Sevilla	
23	Si	Si	5	No	1	22	Mujer	Estudio	Madrid	Malasaña, Chueca
24	Si	Si	3	No	2	20	Hombre	Estudio	Madrid	Chamartín
25	Si	Si	3	No	0	20	Hombre	Estudio	Madrid	Chamartín
26	Si	Si	5	Si	1.99	21	Hombre	Estudio	Barcelona	
27	Si	Si	3	No	1	22	Hombre	Estudio	Sevilla	
28	No	Si	4	No	1	22	Mujer	Estudio	Cabrils	
29	No	Si	2	Si	5	21	Hombre	Estudio	Terrassa	
30	Si	Si	5	No	3	20	Mujer	Estudio	Madrid	Argüelles

Fuente: Encuesta lanzada por el equipo de FITTable