



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE

Autora: Raquel María Cuesta Gómez

Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

MADRID | Abril, 2022

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

RESUMEN

En 2019, antes de que el COVID-19 azotara la economía mundial, el sector de la restauración representaba un 6,2% del PIB nacional. Con la llegada del virus, este sector se ha visto severamente afectado, aumentando las cifras de paro en un 35%. Aunque las predicciones son positivas, no se cree que la restauración se recupere hasta 2023, con un 2022 de transición. Estos datos, unidos al paulatino aumento de las reservas *online*, ha provocado que un grupo de estudiantes de ICADE-ICAI hayamos decidido crear una aplicación que aprovecha este impulso de la digitalización en el sector de la restauración para fomentar el consumo en bares y restaurantes.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un Plan de Negocio viable para la *startup FiTTable*. *FiTTable* es una *app* del sector de la restauración que busca flexibilizar el proceso rotación de mesas en bares y restaurantes utilizando el *Big Data* y el *Machine Learning* para, a su vez, proporcionar al usuario su mesa ideal.

PALABRAS CLAVE: *Startup*, análisis, mercado, sector de la restauración, *app*, plan de negocio.

ABSTRACT

In 2019, before COVID-19 hit the global economy, the catering sector accounted for 6.2% of national GDP. With the arrival of the virus, this sector has been severely affected, increasing unemployment figures by 35%. Although predictions are positive, the catering sector is not expected to recover until 2023, with a transition period of 2022. This data, together with the gradual increase in online bookings, has led a group of ICADE-ICAI students to decide to create an application that takes advantage of this boost in digitalization in the restaurant sector to promote consumption in bars and restaurants.

The aim of this work is to develop a viable Business Plan for the startup FiTTable. FiTTable is an app for the catering sector that seeks to make the table rotation process in bars and restaurants more flexible by using Big Data and Machine Learning to, in turn, provide the user with their ideal table.

KEY WORDS: *Startup, analysis, market, catering sector, app, business plan.*

Tabla de contenidos

RESUMEN.....	2
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. PRESENTACIÓN DE <i>FITTABLE</i> : NUESTRO MODELO DE NEGOCIO.....	7
2. OBJETIVOS.....	10
2.1. Objetivo general.....	10
2.2. Objetivos específicos.....	10
3. METODOLOGÍA.....	10
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	11
CAPÍTULO II. PLAN DE NEGOCIO.....	12
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	12
2. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	13
3. ANÁLISIS INTERNO.....	17
3.1. Producto y tecnología.....	17
3.2. Equipo de <i>management</i>	18
4. PLAN DE OPERACIONES.....	19
5. PLAN ESTRATÉGICO.....	22
6. PLAN FINANCIERO.....	24
CAPÍTULO III. ESTUDIO EN PROFUNDIDAD DEL MERCADO.....	31
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA.....	31
1.1. Introducción al sector de la restauración en la actualidad: el impacto del COVID-19.....	31
1.2. Barreras de entrada al mercado.....	32

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

1.3. Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, sociales, ambientales y legales (PESTEL)	34
1.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	39
2. ANÁLISIS DE COMPETIDORES	42
2.1. Resy.....	42
2.2. OpenTable	43
2.3. TheFork	44
2.4. Flipeat.....	45
2.5. Velada. Restaurantes Top.....	45
2.6. Order&Go.....	46
3. ANÁLISIS DE CLIENTES	48
3.1. Análisis de clientes de bares y restaurantes	48
3.2. Análisis de bares y restaurantes	55
4. PLAN COMERCIAL DE PENETRACIÓN DEL MERCADO	62
CAPÍTULO IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS	67
ANEXOS	73
ANEXO A. Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario negativo.	74
ANEXO B. Estimación del Balance de Situación en el escenario negativo.	75
ANEXO C. Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario positivo.	76
ANEXO D. Estimación del Balance de Situación en el escenario positivo.....	77
ANEXO E. Estimación de la tasa de crecimiento de la población de la Comunidad de Madrid en los próximos años.....	78

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

ANEXO F. Estimación del crecimiento de la población de Madrid en los próximos años.....	78
ANEXO G. Número de restaurantes del distrito de Chamberí en los próximos años.	78
ANEXO H. Número de restaurantes de los distritos de Salamanca y Centro en los próximos años.....	79
ANEXO I. Encuesta realizada a clientes de bares y restaurantes.....	79
ANEXO J. Preguntas realizadas en las entrevistas en profundidad a dueños y/o gerentes de bares y restaurantes.....	84

LISTADO DE ABREVIATURAS

App: aplicación.

HORECA: hoteles, restaurantes y *caterings*.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

PAEM: Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres.

PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Ambientales, Sociales, Tecnológicos,
Legales.

PMV: Producto Mínimo Viable.

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. PRESENTACIÓN DE *FITTABLE*: NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

FiTTable es una *app* muy versátil cuyo principal objetivo es ayudar a clientes y restaurantes a ahorrar tiempo, así como aumentar la visibilidad de los últimos.

En el corto-medio plazo, *FiTTable* se centra en aquellos individuos que, por motivos laborales o de estudios, se ven obligados a comer fuera de casa. Este es nuestro público objetivo, así como los establecimientos que ofrecen un servicio de comida a mediodía a estos individuos. De entre todos estos establecimientos, vamos a centrarnos en aquellos situados en los distritos de Chamberí, Salamanca y Centro.

Tras varias entrevistas en profundidad realizadas a varios dueños de bares y restaurantes, nuestro equipo fue capaz de identificar una necesidad que llevaba latente desde hacía años: la necesidad de ciertos clientes de poder comer en un restaurante o bar sin tener que “enguillar” el almuerzo debido a su limitado tiempo para comer, así como la necesidad de determinados establecimientos de poder tener una rotación de mesas mayor para poder dar servicio a todos sus clientes.

Como consecuencia, *FiTTable* decidió ofrecer tres tipos de servicios principalmente: (i) visualización de mesas disponibles en tiempo real, (ii) servicio de comida sin esperas y, (iii) uso de modelos predictivos para recomendar a cada usuario su mesa ideal.

La primera función es la más básica, ya que posibilita la esencia de *FiTTable*, así como el resto de funciones. Gracias a esta función, nuestra *app* permitirá a sus usuarios ver las mesas disponibles de sus bares y restaurantes favoritos en tiempo real. Esta función se complementa a la perfección con el segundo servicio ofertado por *FiTTable*: la posibilidad de realizar un pedido con antelación para poder llegar “a mesa puesta”.

Esta segunda función es la más novedosa y la que diferencia nuestra *app* de cualquier otra aplicación de reserva de mesas. Esta innovadora característica beneficia tanto a los dueños de los establecimientos como a sus clientes. Respecto de los dueños, estos podrán tener mayor rotación de mesas, ya que podrán preparar la comida con antelación, permitiendo que la mesa quede libre en menos tiempo. Respecto de los clientes, estos podrán comer con más calma gracias al tiempo ahorrado.

Finalmente, *FiTTable* utiliza el *Big Data* y el *Machine Learning* para evitar que el cliente se vea bombardeado por cientos de restaurantes que no se adaptan a sus necesidades o preferencias.

FiTTable sigue un modelo de negocio *freemium*. Es decir, ofrece todas estas funciones de manera gratuita, junto a otros beneficios adicionales por los que el cliente deberá abonar una cuota periódica.

Finalmente, queremos destacar que, desde *FiTTable*, estamos muy comprometidos con los ODS, específicamente con los objetivos Hambre Cero (número 2) y Producción y Consumo Responsable (número 12). Es por ello por lo que hemos decidido incluir una penalización para aquellos clientes que realicen una orden y luego no se presenten en el restaurante. Salvo causa justificada, el establecimiento no tendrá la obligación de devolver el importe abonado. Cabe mencionar que, para evitar desavenencias entre clientes y restaurantes, *FiTTable* pretende poder mandar un mensaje al cliente cuando la comanda se vaya a empezar a preparar para que, en el último momento, el cliente pueda cancelar la orden y no ser penalizado.

Además, hemos decidido incluir la posibilidad de ofrecer *packs* con un descuento especial para aquellos alimentos que no hayan sido consumidos. En el corto plazo, planeamos aliarnos con empresas especializadas en prestar este servicio. No obstante, en el medio plazo *FiTTable* pretende ofertar este servicio de manera autónoma. Así, *FiTTable* lucha contra el desperdicio alimentario.

Para llegar a sus clientes, *FiTTable* pretende poner en marcha un exhaustivo plan comercial desde el año cero, basado en anuncios en redes sociales, así como acudir a eventos y ferias y a los propios establecimientos. Además, *FiTTable* confía en el “boca a boca” y en la posibilidad de que los propios establecimientos asociados recomienden nuestra *app* a sus clientes.

Esta idea es beneficiosa tanto para los clientes como para los dueños de los bares y restaurantes, ya que permite que ambos economicen su tiempo y recursos. Con carácter general, esta idea es beneficiosa para todo el sector de la restauración, que se ha visto muy afectado por el contexto de pandemia actual.

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Figura 1. Resumen informativo de las principales funciones de FiTTable.



Figura 2. Business Model Canvas de FiTTable.



2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Este trabajo pretende desarrollar un Plan de Negocio viable siguiendo los pasos del Modelo *Goldsmith* para la *app FiTTable*, una *startup* que opera en el sector de la restauración. El Plan de Negocio se elaborará únicamente para el corto-medio plazo.

2.2. Objetivos específicos

Concretamente, este trabajo pretende estudiar si existe mercado para nuestra empresa, así como analizar dicho mercado potencial, su calidad, características, segmentos, etc. Para ello, contamos con los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificación y justificación del mercado objetivo.
- b) Identificación de las tendencias económicas del mercado objetivo.
- c) Identificación del comportamiento comercial de los clientes.
- d) Estimación del tamaño del mercado objetivo a corto-medio plazo.
- e) Realización de un análisis de mercado del sector de la restauración e identificación una oportunidad comercial dentro de la industria.
- f) Obtención de compromisos de validación del mercado objetivo.
- g) Realización de un análisis competitivo.
- h) Identificación de las barreras de entrada al mercado.

3. METODOLOGÍA

La participación en el concurso “Comillas Emprende” supone la base de este trabajo. El objetivo de este concurso es desarrollar un Plan de Negocio siguiendo el Modelo *Goldsmith*.

El concurso “Comillas Emprende” se divide en tres fases bien diferenciadas. La primera fase, de *warm-up*, incluye el registro y selección de candidaturas. La segunda fase, de *Tactics & Technical work*, consiste en tres *workshops* y cuatro sesiones *one-to-one*, que tienen como objetivo trabajar en los conceptos fundamentales de creación y desarrollo de

negocios, así como avanzar en el proyecto con la ayuda de un mentor asignado por el concurso. La última fase es de competición, en donde cada equipo prepara y da un *pitch*.

Para obtener toda la información necesaria, se ha realizado un análisis documental, un cuestionario *online*, más especializado que el cuestionario preliminar, y varias entrevistas en profundidad, con el objetivo de obtener información tanto cuantitativa como cualitativa. El enfoque general de la investigación ha sido deductivo.

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo sigue la estructura de un plan de negocio. En primer lugar, presentamos un resumen ejecutivo con las ideas claves de nuestro negocio. En segundo lugar, estudiamos el mercado de *FiTTable* para, a continuación, realizar un análisis de los recursos internos de la compañía. Los siguientes apartados tienen como objetivo preparar un plan operativo y estratégico para detallar las diversas acciones que tomará la empresa en el corto-medio plazo. Finalmente, concluimos el plan de negocio con la presentación de todos los datos financieros que dan soporte a nuestro trabajo.

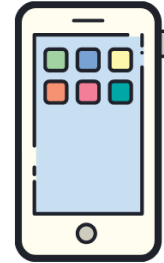
Presentado el plan de negocio, realizamos un análisis más detallado del mercado de *FiTTable*. Este apartado representa el grueso del trabajo. En él, analizamos el entorno e industria en el que se desarrollará nuestra empresa, nuestros principales competidores, nuestros clientes y el plan comercial para llegar a estos.

CAPÍTULO II. PLAN DE NEGOCIO

1. RESUMEN EJECUTIVO

LA OPORTUNIDAD

La llegada del COVID-19 ha provocado un importante impulso en una tendencia que llevaba existiendo desde hacía años: la digitalización del sector de la restauración. Como consecuencia, los bares y restaurantes buscan adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes, aumentando sus líneas de negocio y buscando una mayor visibilidad y dinamismo.



EL PROBLEMA QUE RESOLVEMOS

FiTTable es una *app* que opera en el sector de la restauración. Su principal objetivo es ahorrar tiempo tanto a clientes de bares y restaurantes como a los propios establecimientos, disminuyendo el tiempo de espera y aumentando la rotación de mesas. Además, *FiTTable* incorpora la tecnología del *Big Data* para ofrecer a cada cliente una experiencia personalizada y a establecimiento una mayor visibilidad.



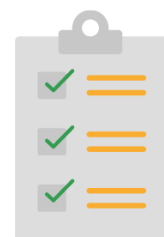
NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de *FiTTable* se basa en una idea novedosa que incorpora numerosas tecnologías para adaptarse a las necesidades actuales del mercado. Nuestro objetivo es crear una plataforma de disponibilidad que conectará a sus usuarios con bares y restaurantes. Gracias a esta, nuestros clientes podrán reservar mesa desde nuestra *app* en tiempo real, obtener un novedoso servicio de “comida al instante” y ahorrarse un valioso tiempo buscando entre cientos de opciones. Por su parte, los establecimientos podrán aumentar su visibilidad y rotación.



CÓMO LO VAMOS A HACER

FiTTable pretende crear valor a través del desarrollo de una *app* que ofrecerá numerosas funcionalidades a sus clientes, entre las cuales destacamos las recién mencionadas. A través de un modelo de negocio *Freemium*, *FiTTable* podrá obtener beneficios en el corto-medio plazo que podrá utilizar para escalar el negocio y mejorar la experiencia del cliente.



QUIÉNES SOMOS

Nuestro equipo está formado por cinco miembros con distintas aptitudes y especializados en distintas áreas del conocimiento, lo que permite abordar los problemas desde perspectivas muy diversas. Así, *FiTTable* es capaz de dar una solución de 360 grados a una necesidad actual del mercado.



CÓMO MEJORAMOS EL MUNDO

Desde *FiTTable* estamos muy concienciados con los ODS, específicamente con los Objetivos 2 y 12: Hambre Cero y Producción y Consumo Responsables. Por ello, hemos decidido desarrollar un sistema de sanciones para aquellos comensales que realicen una comanda por al *app* y luego no se presenten en el establecimiento. Además, *FiTTable* pretende aliarse con empresas claves del sector para reducir el desperdicio de alimentos.



2. ANÁLISIS DEL MERCADO

La combinación de un análisis documental¹ junto con una encuesta *online* lanzada a 504 individuos² revela un problema que lleva latente desde hace tiempo: el tiempo de espera entre que se realiza la comanda hasta que llega a la mesa.

Por ello, *FiTTable* ha decidido centrarse, en el corto-medio plazo, en aquellos individuos que comen fuera de casa en restaurantes o bares por motivos laborales o de estudio y que, como consecuencia, tienen poco tiempo para comer.

Nos encontramos ante un cliente cada vez más digitalizado: cada vez más individuos realizan reservas a través de *apps* u otras plataformas digitales. No obstante, aún queda un largo camino por recorrer. Además, nos encontramos ante un público objetivo bastante amplio, ya que el 33% de los madrileños comen algún día fuera de casa, el 88% come fuera por motivos laborales o de estudio, y el 85% come en restaurante y no en la cafetería de su empresa. Además, el 36% realiza reservas *online* a través de un *smartphone*.

Con todos estos datos junto a un estudio comparativo con *Flipeat*, una empresa que, por sus características, es bastante similar a *FiTTable*, hemos podido obtener una estimación de la cantidad de personas que se descargarán nuestra *app* en tres posibles escenarios, así como la evolución de esta en los próximos cinco años.

¹ *Vid.* Análisis documental: preferencias de clientes de bares y restaurantes.

² *Vid.* Presentación de las respuestas del cuestionario a clientes de bares y restaurantes.

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Tabla 1. Estimación de la cantidad de madrileños que se descargarán FiTTable en los próximos años.

Año	Escenario negativo (0,15%)	Escenario neutro (0,30%)	Escenario positivo (0,60%)
2022	424	848	1.695
2023	696	1.391	2.783
2024	1.799	3.597	7.195
2025	4.941	9.881	19.762
2026	11.973	23.946	47.891
2027	19.341	38.682	77.365

Además, el estudio de la habitualidad con la que todos estos individuos comen fuera de casa, así como la tasa de crecimiento de las reservas *online*, nos permite elaborar una segunda tabla que estima la cantidad de reservas *online* que recibirá nuestra *app*.

Tabla 2. Estimación de la cantidad de reservas *online* realizadas a través de nuestra *app* para comer en un bar o restaurante por motivos laborales en los próximos años.

Año	Escenario negativo (0,15%)	Escenario neutro (0,30%)	Escenario positivo (0,60%)
2022	1.772	3.545	7.090
2023	3.041	6.083	12.165
2024	8.203	16.405	32.810
2025	23.463	46.925	93.850
2026	59.118	118.235	236.470
2027	99.149	198.299	396.598

Respecto de los establecimientos, las entrevistas en profundidad a dueños y gerentes de bares y restaurantes³, así como un estudio documental de las nuevas tendencias del

³ Vid. Presentación de las respuestas de las entrevistas en profundidad a bares y restaurantes.

mercado⁴, nos ha permitido encontrar un segundo problema que va muy de la mano con el anterior: la necesidad de los establecimientos de aumentar la rotación de mesas a la hora de la comida.

Cabe mencionar que Madrid es la Comunidad Autónoma en donde se realizan más reservas *online* (Barra de Ideas, s.f.), lo que hace propicio que *FiTTable* comience su actividad en esta Comunidad. Además, los distritos con más bares y restaurantes de Madrid son Chamberí, Salamanca y Centro (Cano, 2019), por lo que será en estos distritos en los que *FiTTable* operará en el corto-medio plazo.

Calculando los años de entrada de *FiTTable* en cada distrito y la paulatina incorporación de establecimientos a nuestra plataforma gracias a nuestra campaña comercial, podemos estimar el número de establecimientos potenciales que se podrían asociar a *FiTTable* en los tres escenarios.

Tabla 3. Número de potenciales establecimientos asociados a *FiTTable* en los próximos años.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Escenario negativo</i> (0,15%)	66	69	141	143	310	313
<i>Escenario neutro</i> (0,30%)	199	207	424	556	929	939
<i>Escenario positivo</i> (0,60%)	332	346	706	713	1.549	1.564

Para captar la atención de su público objetivo, *FiTTable* pretende centrarse en aumentar su presencia en redes sociales. Así, durante los primeros 2 años, pretende desarrollar su propia campaña comercial a través de anuncios en *Instagram* y *Facebook*, la contratación de *influencers* y la participación en eventos y ferias. A partir del año 3, pretendemos externalizar algunos de estos servicios a una empresa más especializada⁵.

Al ser *FiTTable* una empresa tan novedosa, va a tener que enfrentarse a varios tipos de barreras de entrada. Entre las más importantes destacamos: la falta de experiencia e

⁴ Vid. Análisis documental: características y tendencias del sector.

⁵ Vid. Plan comercial de penetración del mercado.

información, la accesibilidad a la tecnología, la alta inversión inicial y las especiales características de la competencia⁶.

Respecto de los principales competidores de *FiTTable*, cabe mencionar a *Resy*, *OpenTable*, *TheFork*, *Flipeat*, *Velada* y *Order&Go*. Tras realizar un análisis de éstos, podemos afirmar tres ideas. En primer lugar, nos encontramos a un mercado principalmente dominado por una única empresa: *TheFork*. A pesar de que otras *apps* han conseguido hacerse un hueco en el mercado, su cuota es prácticamente insignificativa en comparación. En segundo lugar, nos encontramos ante un mercado en auge, sobre todo tras el impulso de la digitalización con la llegada del COVID-19. Esto ha provocado que otras empresas hayan visto el potencial de este sector, naciendo así iniciativas como *Order&Go*⁷.

Finalmente, la propuesta de valor de *FiTTable* es parecida pero a su vez distinta a todo lo que podemos encontrar en este mercado. Todas estas *apps* cuentan con una característica común: todas permiten a sus usuarios realizar reservas en un amplio número de restaurantes desde la *app*. No obstante, cada una de las *apps* añade valor de forma distinta.

Como elemento diferenciador, *FiTTable* trata agilizar la experiencia de sus usuarios permitiendo que prescindan del tiempo de espera lo que, a su vez, facilita una mayor rotación de mesas, lo que beneficia a los dueños de bares y restaurantes. A su vez, *FiTTable* trata de incorporar las tecnologías de la información para recomendar las mesas que más se adaptan a cada comensal.

Como podemos comprobar, *FiTTable* cubre una necesidad real que ha sido notada por los dueños de bares y restaurantes, así como por los clientes de éstos, en los últimos años. Es por ello por lo que no sólo existe mercado para *FiTTable*, sino que, además este es cuantioso y de calidad. Además, aunque ya existen competidores en el mercado, la estrategia de diferenciación permite a *FiTTable* aportar valor de manera innovadora.

⁶ Vid. Barreras de entrada al mercado.

⁷ Vid. Análisis de competidores.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. Producto y tecnología

La protección del patrimonio tecnológico de la empresa se consigue a través de una gestión correcta de la propiedad industrial. Para ello, se ha solicitado una patente que nos permita trabajar y desarrollar nuestra idea con seguridad y protección. El sector de la restauración es bastante competitivo y, por ello, es clave contar con una ventaja competitiva temporal.

Según un estudio realizado por nuestro compañero Sergio Escalante, las principales tecnologías utilizadas por nuestra aplicación son, en primer lugar, la propia *app* de *FiTTable*, una plataforma que soporta las tecnologías que nuestra empresa pretende implementar en el corto-medio plazo. Esta plataforma nos permite conseguir reunir todas las tecnologías necesarias de tal manera que nos permitan alcanzar nuestro objetivo y ofrecer a nuestro público una solución adaptada a sus necesidades.

Una de las claves de nuestra *app* se basa en la posibilidad de poder pagar desde nuestra aplicación, con el objetivo de que la gente no se vea tentada a realizar una comanda y, finalmente, no se presenta en el local. Es por ello por lo que *FiTTable* incorpora tecnologías que permiten realizar el pago a través de la aplicación. Para ello, debemos contratar los servicios de proveedores de servicios de pago.

Por otro lado, uno de los objetivos de nuestra aplicación es presentar aquellos bares y restaurantes más convenientes para el cliente. A veces, esta opción está relacionada con encontrar el establecimiento más cercano al cliente. Así, *FiTTable* utiliza la geolocalización del cliente.

Finalmente, nuestra *app* utiliza la geo-codificación, una tecnología que consigue procesar información sobre los servicios de interés de un cliente fidelizado a la aplicación y poder así ofrecerles las ofertas más acordes a sus gustos.

FiTTable introduce un concepto distinto a todo lo que hay en el mercado ahora mismo. Aunque todas las tecnologías anteriores se utilicen ya en otras aplicaciones, la propuesta de valor de *FiTTable* es única que introduce ciertas características nunca ofrecidas por otras *apps*. Es decir, *FiTTable* introduce un producto disruptivo en el mercado que le permite diferenciarse de otros competidores y abriese hueco en el mercado.

3.2. Equipo de *management*

En un principio, el capital humano de *FiTTable* está formado por sus fundadores, junto con el apoyo de determinados servicios prestados por terceras personas. Entre estos servicios, encontramos el desarrollador de aplicaciones y la empresa de venta de *packs* de comida a precio inferior. En el medio plazo, pretendemos externalizar otros servicios, contratando a un administrador, así como a una empresa que gestione nuestra campaña comercial y a otra empresa que gestione nuestra aplicación, tanto el rendimiento de esta como la gestión de las quejas y solicitudes de usuarios.

FiTTable está formado por un equipo multidisciplinar, todos estudiantes de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE-ICAI). La combinación de nuestros estudios y de nuestras aptitudes personales nos convierte en el equipo perfecto para llevar a cabo esta idea.

En primer y segundo lugar, contamos con Carlos Blanco-Rajoy y con Miguel Cabanell, ambos estudiantes de quinto curso de Derecho y Administración y Dirección de Empresas. Además, ambos se encuentran desarrollando, de manera simultánea, el Máster en *Big Data*. Tecnología y Analítica Avanzada de la Universidad Pontificia de Comillas. Esto les convierte en un activo muy valioso para la empresa, ya que pueden aportar sus conocimientos en *Big Data* y, así, crear una aplicación que incorpore modelos predictivos. Específicamente, Carlos Blanco-Rajoy se caracteriza por su capacidad analítica. Además, cuenta con experiencia como becario en el departamento de Consultoría Financiera de Deloitte. Respecto de Miguel Cabanell, resalta por su faceta resolutoria y por su experiencia en el área de *Compliance* del despacho de abogados Gómez-Acebo & Pombo.

En tercer lugar, debemos destacar a Sergio Escalante, graduado del doble grado de Ingeniería Industrial y Administración y Dirección de Empresas. Sergio se encuentra actualmente realizando el Máster Universitario en Ingeniería Industrial en la misma universidad. Así, Sergio es capaz de aportar una visión muy valiosa sobre la principal tecnología de *FiTTable*, nuestra *app*. Sergio es un miembro muy entregado y proactivo.

En cuarto lugar, contamos con Pilar Somé, una estudiante de quinto curso de Derecho y Administración y Dirección de Empresas con experiencia en auditoría de cuentas en la consultora Deloitte. Pilar destaca por su visión innovadora, un aspecto esencial para nuestra empresa.

Finalmente, el equipo *FiTTable* cuenta con Raquel Cuesta, una estudiante del último curso de Derecho y Administración y Dirección de Empresas especializada en el área legal. Raquel ha trabajado como becaria en el departamento de *Corporate Tax* del despacho de abogados J&A GARRIGUES, S.L.P., lo que le permite aportar tanto una visión legal como un soporte en el área de impuestos. Su conocimiento en impuestos junto con el conocimiento de Pilar en auditoría se complementan a la perfección. Además, Raquel es un miembro creativo que ayuda a adoptar soluciones innovadoras.

Como podemos comprobar, nos encontramos ante perfiles muy distintos que cubren un muy amplio abanico de áreas del conocimiento. Además, nuestros perfiles personales también se complementan a la perfección. Esta diversidad permite la discusión de ideas y soluciones desde diversas perspectivas.

4. PLAN DE OPERACIONES

Nuestro compañero Carlos Blanco-Rajoy ha desarrollado un plan operativo basado en un conjunto de pasos bien estructurados y diferenciados tendentes a crear un negocio escalable. Nuestro objetivo es comenzar por el PMV más simple y, a partir de ahí, ir aprendiendo de nuestros errores, así como del *feedback* de nuestros clientes, para ir desarrollando el negocio y crear una aplicación adaptada a las necesidades del mercado.

El plan de operaciones de *FiTTable* es un plan a corto plazo que busca, a lo largo del 2022, desarrollar una aplicación muy sencilla para, poco a poco, ir añadiendo nuevas funcionalidades. Nuestro objetivo es poder presentar una *app* como la definida en el modelo de negocio a principios de 2023.

Antes de crear ningún PMV, *FiTTable* ha desarrollado un exhaustivo análisis del mercado para identificar sus necesidades, características, tamaño presente y futuro, etc., con el fin de asegurarse de que existe mercado y que este es de calidad.

Así, hemos decidido dividir nuestra idea de 3 PMVs. El PMV 1 se basa en la simulación de nuestra aplicación. Es decir, durante el mes de abril, el equipo *FiTTable* pretende, sin llegar a lanzar una aplicación, imitar las funcionalidades de esta de forma personal. Es decir, los propios miembros del equipo se pondrán en contacto con diversas personas que quieran comer a mediodía en un restaurante o bar, les presentarán varias opciones

atractivas en función de sus intereses y localización, les enviarán la carta, les preguntarán qué quieren comer y a qué hora quieren llegar y, con un tiempo razonable, se presentarán en el restaurante, pedirán la comanda y esperarán al verdadero comensal. El objetivo de esta idea es pulir los aspectos fundamentales de nuestra idea y recabar *feedback* sobre algunos aspectos que sólo se puede conseguir a través de la oferta de una experiencia real.

El segundo PMV se desarrollará durante los meses de mayo y junio. El objetivo es ponernos en contacto con una empresa de desarrollo de aplicaciones para crear una *app* muy simple que cumpla las funcionalidades básicas de nuestra idea de negocio. Además, durante esta etapa pondremos en marcha nuestro plan comercial para captar la atención de clientes de bares y restaurantes y de los propios establecimientos. Durante estos meses, principalmente nos centraremos en la contratación de *foodies*⁸ de relativa importancia que puedan recomendar nuestra *app*.

Finalmente, en la segunda mitad del 2022 lanzaremos nuestro PMV 3, que consistirá en la creación de una aplicación más compleja y que recogerá todos los aspectos que componen la idea de negocio de *FiTTable*: visualización y reserva de mesas en tiempo real, “comida al instante” y uso de modelos predictivos. Durante los meses de julio, agosto y septiembre, nos centraremos en la captación de financiación. Este nos parece el momento ideal ya que necesitaremos el suficiente capital para crear una aplicación más compleja y, a su vez, ya contaremos con un conjunto de usuarios que podrán avalar la viabilidad de nuestro negocio. Así, podremos acceder a fuentes de financiación de mayor calidad. Durante el cuarto trimestre del año, seguiremos captando más clientes a través de nuestra campaña comercial y, además, desarrollaremos nuestra *app* tal y como la concebimos en nuestro modelo de negocio.

Cabe mencionar que, durante todo este tiempo, *FiTTable* pretende estar activo en sus redes sociales para poder atender cualquier duda o sugerente y seguir produciendo contenido atractivo para nuestros nuevos *followers*.

⁸ Un *foodie* es una persona apasionada por la comida. Por ello, suelen tener perfiles en redes sociales centrados en compartir su experiencia en distintos establecimientos. Muchos de ellos llegan a alcanzar decenas de miles de seguidores, o incluso cientos.

Tabla 4. Cuadro-resumen del plan de operaciones de FiTTable para el año 2022⁹.

PMV	Actividad	Cronograma												Indicador	Objetivo	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Presupuesto	Estado	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
	Realizar estudio de mercado orientado a establecimientos	x	x	x											N.º de entrevistas a gerentes	10	Semanal	n. a.	0 €	Hecho
	Realizar estudio de mercado orientado a clientes de establecimientos	x	x	x											N.º de encuestas a usuarios	500	Semanal	n. a.	0 €	Hecho
PMV 1	Creación del PMV1 enfocado a usuarios				x										Simulación del servicio a usuarios	5	Semanal	n. a.	0 €	Pendiente
PMV 2	Creación de la app					x	x								Calidad	Que funcione	Semanal	n. a.	2.000 €	Pendiente
PMV 2	Realizar campaña comercial					x	x								N.º visualizaciones	5.000	Mensual	n. a.	0 €	Pendiente
PMV 2	Captación de usuarios					x	x								N.º descargas	50	Semanal	n. a.	0 €	Pendiente
PMV 2	Captación de establecimientos					x	x								N.º de suscripciones	10	Semanal	n. a.	0 €	Pendiente
PMV 3	Captación de financiación							x	x	x					Capital obtenido (€)	25.000	Semanal	n. a.	n. a.	Pendiente
PMV 3	Desarrollo de la app										x	x	x		Calidad	Que funcione	Mensual	Desarrollo y gestión app	4.000 €	Pendiente
PMV 3	Captación de usuarios										x	x	x		N.º descargas	400	Mensual	Campaña publicitaria	6.600 €	Pendiente
PMV 3	Captación de establecimientos										x	x	x		N.º de suscripciones	100	Mensual	n. a.	2.000 €	Pendiente

⁹ El plan operativo presenta todas las actividades que planea desarrollar *FiTTable* a lo largo de 2022, siendo 1, enero; 2, febrero; 3, marzo; y así sucesivamente.

5. PLAN ESTRATÉGICO

Por su parte, Miguel Cabanell ha ideado un plan estratégico a cinco años, detallando todas las acciones a tomar cada año, así como los indicadores utilizados para estudiar el rendimiento de las medidas, los objetivos y el presupuesto para cada periodo.

Durante el 2023, *FiTTable* se seguirá centrando en la captación de nuevos clientes, tanto comensales como establecimientos, a través del desarrollo de nuestro plan comercial. Además, y para demostrar su compromiso con los ODS, se pondrá en contacto con empresas de venta de comida a punto de caducar, para poder vender los packs que no hayan sido finalmente consumidos en el establecimiento a un precio reducido.

A lo largo del 2024, *FiTTable* continuará captando clientes pero, además, añadirá una función más, la posibilidad de ver las preferencias de tus contactos que también tengan descargada la *app*. Finalmente, *FiTTable* contratará a expertos del sector para mejorar la experiencia del cliente y se expandirá a los establecimientos del distrito de Salamanca.

En 2025, nuestra empresa seguirá concienciada con aumentar el número de usuarios de la *app*. Además, con toda la información recabada, irá mejorando sus modelos predictivos para poder ofrecer una experiencia cada vez más personalizada. Durante este año también intentaremos incluir la posibilidad de pagar de dividir la cuenta en la propia aplicación, para facilitar el pago a los grupos grandes de comensales. Durante este año *FiTTable* aumentará el gasto en campañas comerciales.

Durante el 2026, seguiremos captando clientes y, además, dejaremos de colaborar con empresas de venta de *packs* de comida, comenzando a realizar esta función desde nuestra propia *app*. Además, en este año nos expandiremos al distrito Centro.

Finalmente, durante el 2027 nos centramos en captar nuevos clientes para recuperar la inversión realizada en 2025 y seguir aumentando nuestra cuota de mercado. Cabe mencionar que, durante este año, habremos logrado la *app* inicialmente ideada por el equipo *FiTTable*, por lo que durante este año nos centramos, además, en estudiar el *feedback* de nuestros clientes para poder mejorar su funcionamiento.

Tabla 5. Cuadro-resumen del plan estratégico de FiTTable para los años 2023-2027.

<i>Actividad</i>	2023	2024	2025	2026	2027	Indicador	Objetivo	Presupuesto
<i>Captación de usuarios</i>	✗					N.º de descargas de la App	1.391	4.100 €
<i>Captación de establecimientos</i>	✗					N.º de suscripciones	199	700 €
<i>Externalizar el servicio de recogida de packs de comida que no se hayan consumido.</i>	✗					N.º de contratos de <i>partnership</i>	1	- €
<i>Captación de usuarios</i>		✗				N.º de descargas de la App	3.597	4.600 €
<i>Captación de establecimientos</i>		✗				N.º de suscripciones	207	700 €
<i>Mejorar la aplicación agregando una funcionalidad social</i>		✗				% de usuarios que lo utilicen una vez al mes	40	20.000 €
<i>Contratar expertos en el sector</i>		✗				N.º de contratos	1	1.784 €
<i>Entrada de FiTTable a los establecimientos del distrito de Salamanca</i>		✗				N.º de establecimientos en la <i>app</i>	424	0 €
<i>Captación de usuarios</i>			✗			N.º de descargas de la <i>app</i>	9.881	10.000 €
<i>Captación de establecimientos</i>			✗			N.º de establecimientos	556	700 €
<i>Mejorar las recomendaciones de la aplicación</i>			✗			% de acierto	+20	10.000 €
<i>Mejorar la aplicación agregando el pago fraccionado</i>			✗			% de usuarios que lo utilicen una vez al mes	40	5.000 €
<i>Captación de usuarios</i>				✗		N.º de descargas de la <i>app</i>	23.946	8.000 €
<i>Captación de establecimientos</i>				✗		N.º de establecimientos	600	700 €
<i>Mejorar la app desexternalizando el servicio de recogida de packs de comida que no se hayan consumido</i>				✗		% de usuarios que lo utilicen una vez al mes	20	10.000 €
<i>Lanzamiento de la app en el distrito Centro</i>				✗		N.º de establecimientos en la <i>app</i>	929	0 €
<i>Captación de usuarios</i>					✗	N.º de descargas de la <i>app</i>	38.682	6.776 €
<i>Captación de establecimientos</i>					✗	N.º de suscripciones	939	700 €

6. PLAN FINANCIERO

Basándonos en todas las acciones que *FiTTable* pretende tomar en el corto-medio plazo, Pilar Somé ha desarrollado un plan adaptado a nuestras necesidades financieras que permita la obtención de beneficios en los próximos años, así como el escalamiento de nuestro negocio y la paulatina complejidad de nuestra *app*.

En primer lugar, hemos estimado la inversión inicial que deberá realizar *FiTTable* para comenzar a operar. Entre los gastos más cuantiosos, encontramos el pago que debemos hacer al profesional que desarrolle la primera versión de nuestra aplicación, seguido de los gastos de publicidad y propaganda, ya que durante el primer año es muy importante dar a conocer a *FiTTable*.

Tabla 6. Estimación de la inversión inicial realizada por *FiTTable* en 2022.

<i>Inversión inicial</i>	
Coste de empresa en funcionamiento	13.302,32 €
<i>Freelance, desarrollador</i>	6.000,00 €
<i>Inscripción y constitución de la sociedad</i>	300,00 €
<i>Propiedad industrial</i>	86,17 €
<i>Licencias</i>	117,15 €
<i>Primas de seguros</i>	199,00 €
<i>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</i>	6.600,00 €
Compra de inmovilizado material	542,40 €
<i>Teléfono empresa</i>	542,40 €
TOTAL	13.844,72 €

A continuación, hemos creado una estructura de costes. Curiosamente, *FiTTable* no cuenta con costes variables. Esto se debe a que ninguno de sus costes varía en función del volumen de su actividad (Llamas, 2020). Durante un tiempo, *FiTTable* se replanteó poner anuncios en *Google*, en donde el coste es de 0,28€ por descarga, de media. No obstante, en el corto-medio plazo decidimos enfocarnos en *Instagram* y *Facebook*¹⁰. Es por ello por lo que, aunque no contamos con costes variables, no descartamos que en algún momento futuro nuestra empresa los incluya.

Tabla 7. Estimación de la estructura de costes.

¹⁰ *Vid.* Plan comercial de penetración del mercado.

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
COSTES FIJOS	6.000,00 €	6.911,80 €	8.695,80 €	33.371,80 €	33.371,80 €	33.371,80 €
<i>Amortización del inmovilizado</i>	0,00 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €
<i>Amortización del inmovilizado intangible</i>	0,00 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €
<i>Amortización del inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €
Servicios de profesionales independientes	6.000,00 €	6.000,00 €	7.784,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €
<i>Freelance, desarrollador</i>	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Empresa informática</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<i>Administración</i>	0,00 €	0,00 €	1.784,00 €	4.460,00 €	4.460,00 €	4.460,00 €
<i>Marketing por empresa externa</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
COSTES VARIABLES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COSTES	6.000,00 €	6.911,80 €	8.695,80 €	33.371,80 €	33.371,80 €	33.371,80 €

Por otro lado, hemos clasificado las fuentes de financiación de nuestra empresa, a las que deberemos acudir para poder hacer frente a la cuantiosa inversión inicial.

Tabla 8. Fuentes de financiación en el corto-medio plazo.

	Porcentaje	Importe
<i>Aportaciones socios fundadores</i>	28,6%	10.000 €
<i>Business Angels</i>	28,6%	10.000 €
<i>Préstamo bancario</i>	42,9%	15.000 €
TOTAL	100,0%	35.000 €

Con el objetivo de alcanzar el *break-even*, *FiTTable* ha desarrollado un modelo de obtención de ingresos adaptado al crecimiento de la empresa.

FiTTable pretende obtener ingresos a través del desarrollo de un modelo *freemium* lanzado tanto a clientes de bares y restaurantes como a los propios establecimientos.

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Respecto de los clientes de bares y restaurantes, estos cuentan con la posibilidad de utilizar la aplicación de forma gratuita así como beneficiarse de un servicio superior gracias a la adquisición de uno de los paquetes ofrecidos por *FiTTable*.

Estos paquetes varían en función de la edad del cliente. En primer lugar, contamos con un “Paquete Premium Joven”, ofertado a personas de 25 años o menos. Este paquete cuenta con una tarifa reducida debido a que, por su edad, es posible que todos estos individuos sean estudiantes sin ingresos. El coste de este paquete es de 2,99 euros al mes.

Respecto del “Paquete Premium Normal”, ofertada a aquellos individuos mayores de 25 años, este ofrece las mismas características que el anterior pero a un precio de 9,99 euros.

Cabe mencionar que ambas suscripciones cuentan con 1 mes de prueba gratuita para que el usuario se familiarice con sus ventajas y pueda decidir si adquiere el paquete o no finalmente.

Considerando que el 38,3% de los encuestados afirmó que pagaría por un servicio *premium*, que es muy probable que la *app* sea descargada por personas de menos de 25 años y que no todos los individuos mantendrán su suscripción durante todo el año, podemos estimar los ingresos que obtendría *FiTTable* en los tres escenarios.

Tabla 9. Estimación de ingresos en función de la cantidad de suscripciones de los clientes de bares y restaurantes.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Escenario negativo (0,15%)</i>	3.304,35 €	5.425,12 €	14.026,15 €	38.526,08 €	93.362,47 €	150.819,77 €
<i>Escenario neutro (0,30%)</i>	6.608,71 €	10.850,23 €	28.052,30 €	77.052,15 €	186.724,94 €	301.639,55 €
<i>Escenario positivo (0,60%)</i>	13.217,41 €	21.700,47 €	56.104,59 €	154.104,31 €	373.449,88 €	603.279,09 €

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Entre las diversas ventajas del paquete *premium*, destacamos la posibilidad de beneficiarse de exclusivos descuentos o de ser avisado a tiempo real en caso de que se realice alguna cancelación de última hora en sus restaurantes favoritos.

Por otro lado, también hemos lanzado una iniciativa *freemium* a los establecimientos asociados. A diferencia de los paquetes ofertados a clientes, el paquete ofertado a restaurantes se renueva cada seis meses, ya que hemos considerado que un mes es demasiado poco tiempo. Esta opción cuenta con seis meses de prueba gratis adicionales.

Las ventajas ofertadas por este plan incluyen: ser ofertados a nuestros clientes con mayor frecuencia y aparecer más arriba en las búsquedas. Es decir, aumentamos todavía más su visibilidad. Además, ponemos a su disposición un sistema de *no-show*, basado en alertas y mensajes para evitar esta práctica tan nociva.

El precio de este paquete será de 100 euros cada seis meses. Además, tenemos en cuenta la posibilidad de que algunos establecimientos no renueven la suscripción.

Tabla 10. Estimación de ingresos en función de la cantidad de suscripciones de los establecimientos.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Escenario negativo (0,15%)</i>	1.993,50 €	2.074,50 €	8.472,00 €	8.559,00 €	18.585,00 €	18.771,00 €
<i>Escenario neutro (0,30%)</i>	5.980,50 €	6.223,50 €	25.416,00 €	33.380,10 €	55.755,00 €	56.313,00 €
<i>Escenario positivo (0,60%)</i>	9.967,50 €	10.372,50 €	42.360,00 €	42.795,00 €	92.925,00 €	93.855,00 €

Cabe mencionar que no descartamos la posibilidad de incrementar el precio del servicio *premium* para establecimientos en un futuro, ya que somos conscientes de que está

bastante por debajo del precio de mercado. No obstante, por ahora hemos decidido ofrecer un precio inferior para captar clientes¹¹.

Gracias a todas estas predicciones, podemos estimar que *FiTTable* alcanzará el *break-even* en el año 2 en los escenarios negativo y neutro, y en el año 0 en el escenario positivo.

Con todas estas predicciones *FiTTable* ha estimado la estructura de nuestra Cuenta de Pérdidas y Ganancias en los próximos años y de nuestro Balance de Situación, ajustado a todas nuestras predicciones y planes futuros.

A continuación, presentamos una estimación de la estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y del Balance de Situación de *FiTTable* en el escenario neutro, por ser el más probable. Para ver la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación en los escenarios negativo y positivo, consultar el Anexo (ver ANEXOS A, B, C y D).

¹¹ Por un servicio similar al que ofrece *FiTTable*, el *TheFork* cobra a los establecimientos 99 euros al mes, frente a los 100 euros que cobra *FiTTable* por un servicio de seis meses, más una prueba gratuita de otros seis meses adicionales.

Tabla 11. Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario neutro.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Importe neto de la cifra de negocios	12.589,21 €	17.073,73 €	53.468,30 €	110.432,25 €	242.479,94 €	357.952,55 €
Servicios exteriores	12.799,00 €	10.999,00 €	13.283,00 €	35.510,00 €	35.510,00 €	35.510,00 €
<i>Servicios de profesionales independientes</i>	6.000,00 €	6.000,00 €	7.784,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €
<i>Primas de seguros</i>	199,00 €	199,00 €	199,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
<i>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</i>	6.600,00 €	4.800,00 €	5.300,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
Otros gastos de explotación	503,32 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €
Amortización del inmovilizado	0,00 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €
<i>Amortización del inmovilizado intangible</i>	0,00 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €
<i>Amortización del inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-713,11 €	5.045,78 €	39.156,35 €	73.893,30 €	205.940,99 €	321.413,60 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	0,00 €	600,00 €	450,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €
<i>Intereses de deuda</i>	0,00 €	600,00 €	450,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €
RESULTADO FINANCIERO	0,00 €	-600,00 €	-450,00 €	-300,00 €	-150,00 €	0,00 €
Resultado antes de impuestos	-713,11 €	4.445,78 €	38.706,35 €	73.593,30 €	205.790,99 €	321.413,60 €
<i>Impuesto sobre beneficios</i>	0,00 €	933,17 €	5.805,95 €	17.264,87 €	51.447,75 €	80.353,40 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-713,11 €	3.512,62 €	32.900,39 €	56.328,43 €	154.343,24 €	241.060,20 €

Tabla 12. Estimación del Balance de Situación en el escenario neutro.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. ACTIVO NO CORRIENTE	3.542,40 €	3.403,92 €	3.592,44 €	3.810,66 €	4.061,55 €	4.348,38 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	3.000,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	3.993,00 €	4.392,30 €	4.831,53 €
<i>Inmovilizado material</i>	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €
<i>Amortización acumulada</i>	0,00 €	438,48 €	579,96 €	724,74 €	873,15 €	1.025,55 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,00 €	330,00 €	363,00 €	399,30 €	439,23 €	483,15 €
<i>Inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	216,96 €	325,44 €	433,92 €	542,40 €
B. ACTIVO CORRIENTE	30.744,49 €	37.908,20 €	97.007,85 €	140.645,70 €	333.424,44 €	503.571,52 €
<i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	30.744,49 €	37.908,20 €	97.007,85 €	140.645,70 €	333.424,44 €	503.571,52 €
<i>Bancos</i>	30.744,49 €	37.908,20 €	97.007,85 €	140.645,70 €	333.424,44 €	503.571,52 €
TOTAL ACTIVO	34.286,89 €	41.312,12 €	100.600,29 €	144.456,36 €	337.485,99 €	507.919,90 €
A. PATRIMONIO NETO	19.286,89 €	26.312,12 €	88.600,29 €	135.456,36 €	331.485,99 €	504.919,90 €
<i>Capital social</i>	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<i>Aportaciones de los fundadores</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<i>Business angels</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<i>Reservas</i>	0,00 €	3.512,62 €	32.900,39 €	56.328,43 €	154.343,24 €	241.060,20 €
<i>Reserva legal</i>	0,00 €	351,26 €	3.290,04 €	5.632,84 €	15.434,32 €	24.106,02 €
<i>Reserva voluntaria</i>	0,00 €	3.161,35 €	29.610,36 €	50.695,59 €	138.908,92 €	216.954,18 €
<i>Resultados negativos de ejercicios anteriores</i>	0,00 €	-713,11 €	2.799,50 €	2.799,50 €	2.799,50 €	2.799,50 €
<i>Resultado del ejercicio</i>	-713,11 €	3.512,62 €	32.900,39 €	56.328,43 €	154.343,24 €	241.060,20 €
B. PASIVO NO CORRIENTE	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
C. PASIVO CORRIENTE	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	34.286,89 €	41.312,12 €	100.600,29 €	144.456,36 €	337.485,99 €	507.919,90 €

CAPÍTULO III. ESTUDIO EN PROFUNDIDAD DEL MERCADO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA

1.1. Introducción al sector de la restauración en la actualidad: el impacto del COVID-19

Los restaurantes y bares hacia los que se dirige *FiTTable* pertenecen al sector de la restauración. A pesar de que este sector se ha visto seriamente afectado por la pandemia mundial, antes de la llegada del COVID-19 estaba en pleno crecimiento. Y es que, a pesar de una pequeña desaceleración en 2019, desde 2014 este sector no ha hecho más que crecer (Salvatierra, 2019). De hecho, nos encontramos ante uno de los grandes motores de la economía española, representando el 6,2% del PIB nacional en ese año (EFE, 2020).

Como acabamos de comentar, el sector de la restauración es uno de los grandes motores económicos de nuestro país (Leal, 2020). En este sector, el abanico de oportunidades es inmenso. Únicamente en la Comunidad de Madrid hay más de 31.000 locales dedicados al negocio de la restauración, de los cuales unos 9.000 son restaurantes y más de 19.000 son bares¹². Cabe mencionar que España cuenta con un bar por cada 175 personas, la mayor tasa de bares por persona del mundo (Pascual y Britto, s.f.). A la actual situación del sector, hay que añadir el gran crecimiento que se está dando en el número de reservas *online*, especialmente a través del uso del teléfono móvil (INE, 2020).

En relación con estos datos, cabe mencionar que el 80% de estos negocios son PYMES que contratan a un número bastante significativo de empleados (Leal, 2020).

Además, tampoco podemos olvidar la estrecha vinculación de este sector con el sector del turismo que, en 2019, representó el 12,4% del PIB español (INE, 2020). En ese año llegaron a España 83.509.153 de turistas, casi un millón más que en el año anterior. Con la llegada del COVID-19, estas cifras disminuyeron preocupantemente hasta los 18.933.103 en 2020 (Datosmacro, s.f.).

No obstante, el año 2021 vino con un aliento esperanzador, año en el que estas cifras aumentaron hasta los 31.180.802 de turistas (Datosmacro, s.f.). El gasto realizado por los

¹² El resto son otros establecimientos como hoteles, empresas de servicio de *catering*, etc.

turistas no residentes en España en este año fue de 34.816 millones de euros, un 76% más que en 2020 (LaMoncloa, 2022).

Centrándonos en el sector de la restauración, sus ventas cayeron hasta los 21.860 millones de euros en 2020, 4.300 millones de euros menos que en 2019 (Statista, 2020). Los establecimientos más afectados fueron principalmente restaurantes y bares¹³ (Statista, 2020). De esta forma, el sector de la restauración contribuyó al PIB español en un 4,7% en 2020 (Statista, 2022). Así, queda claro que entre los sectores más afectados por el COVID-19 encontramos el sector de la restauración.

Cabe mencionar que la llegada del COVID-19 no sólo aceleró un proceso de digitalización necesario para este sector, sino que también supuso un cambio en las necesidades de los clientes en algunos aspectos. Como consecuencia, los establecimientos han tenido que adaptarse a las nuevas necesidades del mercado para seguir siendo competitivos.

1.2. Barreras de entrada al mercado

Las barreras de entrada al mercado son obstáculos que dificultan o incluso impiden el ingreso de nuevas empresas a un mercado concreto (Sánchez, 2015.). Las principales barreras de entrada de *FiTTable* son:

1.2.1. Falta de experiencia e información

La barrera más importante a la que se debe enfrentar *FiTTable* es la falta de experiencia e información del sector. A pesar de los numerosos estudios existentes, además de las encuestas *online* lanzadas y de las encuestas en profundidad realizadas a varios gerentes de restaurantes, la falta de información con respecto a competidores como *TheFork* o *CaixaBank* es abismal. En el caso de *TheFork*, esta empresa no sólo cuenta con una gran experiencia en el mercado, sino que, además, a lo largo de los años ha almacenado millones de datos de diversos clientes, lo que le permite adaptarse cada vez más y más a

¹³ Alrededor del 50% de los restaurantes quedaron severamente afectados por el decreto del Estado de Alarma en 2020. Por su parte, se estima que casi el 30% de los bares se vieron afectados.

las necesidades de estos. *TheFork* cuenta con más de 20 millones de opiniones de usuarios a lo largo de 12 países (*TheFork*, s.f.), lo que le permite conocer hábitos de consumo y características como el número de reservas según el día de la semana, hora del día, porcentaje de *no-show*¹⁴, etc.

Todos estos datos permiten a *TheFork* adaptar sus servicios a cada segmento de clientes y entender qué quieren los consumidores así como las tendencias de mercado, lo que coloca a la empresa en una posición privilegiada.

1.2.2. Accesibilidad de la tecnología

Cada día la tecnología es más accesible. Esto es una oportunidad para *FiTTable*, ya que existen numerosos desarrolladores de *apps* dispuestos a convertir nuestra idea en una aplicación real si contratamos sus servicios. Además, la variedad de competidores en el sector del desarrollo de *apps* permite a *FiTTable* acudir al desarrollador que nos ofrezca una relación calidad-precio superior.

No obstante, la posibilidad de que cualquiera pueda crear su propia *app* también puede ser una barrera de mercado, ya que aumenta la competitividad. Si todo el mundo puede llevar nuestra idea a cabo, es importante que *FiTTable* cuente con la tecnología más avanzada o, al menos, la que más se adapta a las necesidades del mercado. Además, *FiTTable* debe proporcionar un servicio diferenciado.

Así, nuestra empresa debe adquirir la tecnología más adaptada a las necesidades del cliente para evitar que, en poco tiempo, otros emprendedores elaboren la misma idea pero con una tecnología más avanzada gracias a su acceso a fondos más cuantiosos.

1.2.3. Alta inversión inicial

La adquisición de esta tecnología es bastante costosa. El desarrollo de una *app* medianamente compleja puede alcanzar un desembolso inicial de hasta 15.000 euros. Esto, unido todos los demás costes a los que debe hacer frente una *app* que está en la fase

¹⁴ El término *no-show* hace referencia a la práctica de algunos clientes de realizar una reserva y, sin llegar a cancelarla, no presentarse en el restaurante.

pre-seed dificulta la entrada de *FiTTable* a este mercado, especialmente teniendo en cuenta el perfil de sus creadores: estudiantes sin ingresos.

1.2.4. Especiales características de la competencia

El mercado de las aplicaciones de reserva de mesas se caracteriza por la existencia de una empresa dominante (*TheFork*) y varias empresas seguidoras. La principal característica que diferencia a este mercado de otros mercados con la misma estructura es la abismal diferencia de tamaño y cuota de mercado entre la empresa líder y las empresas seguidoras.

Además, *TheFork* lleva años recabando datos y analizando las tendencias del mercado y los hábitos de los consumidores, contando con una información muy valiosa. Una pequeña parte de la información que recaba la plasta en un informe anual sobre las principales tendencias del mercado, informe que sirve de inspiración para el resto de empresas del sector.

Como podemos comprobar, la posición de dominancia de *TheFork* es muy singular, pudiendo calificar este mercado de oligopolístico o incluso monopolístico, ya que, aunque otras empresas han intentado copiar la fórmula de *TheFork*, la cuota de mercado alcanzada por éstas es prácticamente irrisoria. No obstante, esto no significa que no haya espacio para otros competidores. De hecho, hace pocas semanas CaixaBank anunció el lanzamiento de una nueva propuesta de negocio muy ambiciosa.

Así, en este sector apenas existen competidores, pero los pocos que existen son muy poderosos y cuentan con una experiencia, recursos e información que hacen muy difícil la entrada de nuevos competidores.

1.3. Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, sociales, ambientales y legales (PESTEL)

Con toda esta información, hemos decidido realizar un análisis PESTEL para poder entender el entorno de *FiTTable* a través del examen de sus factores externos (Quiroa, 2020).

1.3.1. Factores políticos

No parece que los factores políticos afecten en gran medida a *FiTTable*. La normativa principal que afecta a las aplicaciones informáticas fue aprobada durante diversas legislaturas¹⁵.

Por otro lado, el Gobierno ofrece subvenciones a emprendedores. Entre las más cuantiosas, encontramos el Programa Empleaverde, una iniciativa de la Unión Europea para ayudar a personas desempleadas y a personas emprendedoras. Un proyecto que lleva en activo desde 2008 (Empleaverde, s.f). Además, también contamos con el Programa Estatal de Generación de Conocimiento y Fortalecimiento Científico y Tecnológico del Sistema de I+D+i, destinado a reforzar la participación española en programas europeos de ciencia y tecnología (Tangram Consulting, s.f.).

Por otro lado, podemos destacar las ayudas de Xpande Digital, TICCámaras, InnoCámaras, PAEM y ENISA, de carácter nacional (Tangram Consulting, s.f.).

Al igual que las demás subvenciones y normas mencionadas, estas iniciativas de la Cámara de Comercio y del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo han estado en activo durante varias legislaturas, lo que nos permite comprobar que los cambios políticos no tienen gran impacto sobre el mercado de las aplicaciones para *smartphones*.

1.3.2. Factores económicos

Respecto de los factores económicos, estos sí que tienen más incidencia sobre nuestra empresa. *FiTTable* es una *app* que opera en el sector de la restauración. Por ello, factores como los ciclos económicos afectan en gran medida a nuestro negocio. Como ya comentábamos, la llegada del COVID-19 ha tenido un gran impacto sobre este sector, provocando una disminución muy sentida sobre el número de comensales que acuden a un restaurante de manera habitual. A su vez, la paulatina batalla contra esta pandemia

¹⁵ La ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico fue aprobada durante la VII Legislatura, el Reglamento (UE) 2016/679 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos fue aprobado durante la XI Legislatura y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales fue aprobada durante la XII Legislatura.

también ha tenido un gran impacto, permitiendo un aumento de la demanda en los últimos meses. No obstante, una crisis que no sea de carácter sanitario pero que también tenga efectos económicos puede afectar a este sector. De hecho, la crisis financiera de 2008 provocó el cierre de más de 72.000 establecimientos en tan sólo 5 años (La Vanguardia, 2013).

La razón de este gran impacto es que las recesiones económicas disminuyen la renta disponible de los consumidores y provocan una subida de las tasas de desempleo.

1.3.3. Factores sociales

Los factores sociales también tienen un gran impacto, no sólo sobre el sector de la restauración sino también sobre el sector de las aplicaciones móviles.

Respecto del sector de la restauración, ya estudiábamos anteriormente cómo las tendencias de consumo están cambiando. No obstante, el objetivo de *FiTTable* es proveer al usuario de la mayor oferta de restaurantes posibles por lo que no debería afectar demasiado que éste prefiera un tipo de restaurante u otro mientras pueda encontrarlo en nuestra *app*.

Un factor social que sí que nos afecta en gran medida es el cambio en estilo de vida. Gracias a la combinación de la crisis económica que ha llegado de la mano del COVID-19, así como el miedo al contagio que experimentan muchos particulares, un gran número de individuos ha prescindido de ir a restaurantes. No obstante, las cifras son esperanzadoras y parece que, tras un 2022 de transición, se vuelva a cifras normales en 2023¹⁶.

Finalmente, cabe mencionar el sector de las aplicaciones móviles. Como comentábamos, determinados factores sociales también afectan a este mercado. No obstante, este impacto es positivo, ya que cada vez el uso de *smartphones*, Internet y aplicaciones móviles es mayor. Según un artículo de Europapress, el uso de los *smartphones* ha aumentado en España un 102% en tan solo 10 años (Europapress, 2021). Por otro lado, un estudio realizado por Deloitte afirma que los usuarios utilizan cada vez menos el móvil para

¹⁶ *Vid.* Introducción al sector de la restauración en la actualidad: el impacto del COVID-19.

realizar llamadas o enviar mensajes de texto. En esta era las aplicaciones móviles se han convertido en el gran protagonista (Deloitte, s.f.). Además, no parece que esta tendencia decelere. Como contrapunto, podemos afirmar que cada vez hay más competitividad en el mercado, ya que cada vez existen más *apps* entre las que elegir.

1.3.4. Factores tecnológicos

FiTTable es una empresa muy tecnológica, ya que se basa en el uso de una *app* que usa el *Big data* y el *Machine learning* para diferenciarse de sus competidores, entre otras cosas. El rápido avance de las tecnologías y la aparición de competidores cada vez más y más tecnológicos puede dejar a *FiTTable* en una posición muy vulnerable si no somos capaces de adaptarnos al mercado con dinamismo y rapidez. Un claro ejemplo es la aparición de *Order&Go*, una iniciativa de CaixaBank de la que hablaremos más adelante. Como resumen, podríamos decir que *Order&Go* tiene como objetivo principal aunar y homogeneizar todas las fuentes de ingreso de un restaurante a través de una *app*, para facilitar el trabajo de gestión de este tipo de establecimientos.

Como contrapunto, podemos mencionar la gran cantidad de profesionales que ofrecen servicios de desarrollo de aplicaciones, lo que facilita la incorporación de *FiTTable* a este mercado.

1.3.5. Factores ambientales

FiTTable está muy concienciada con los ODS, especialmente con los objetivos Cero Hambre (número 2) y Producción y Consumo Responsables (número 12).

Así, nuestra *app* está concienciada con la lucha contra el desperdicio de alimentos a través de la venta de *packs* de comida a un precio inferior en casos de *no-show* cuando el consumidor ya haya ordenado su comanda. No obstante, cabe mencionar que esta función todavía se encuentra en desarrollo, por lo que no estará disponible para los usuarios hasta el medio plazo. En el corto plazo, *FiTTable* pretende aliarse con empresas especializadas en prestar este tipo de servicios, como *Too Good To Go*.

Cabe mencionar que, a diferencia de otras empresas que necesitan infraestructuras o el uso de procesos de producción, nuestra idea de negocio se basa en el desarrollo de una

aplicación móvil. Es decir, nuestra empresa no contamina ni produce desperdicios de materiales. Además, tampoco afecta a otros factores ambientales como el cambio climático.

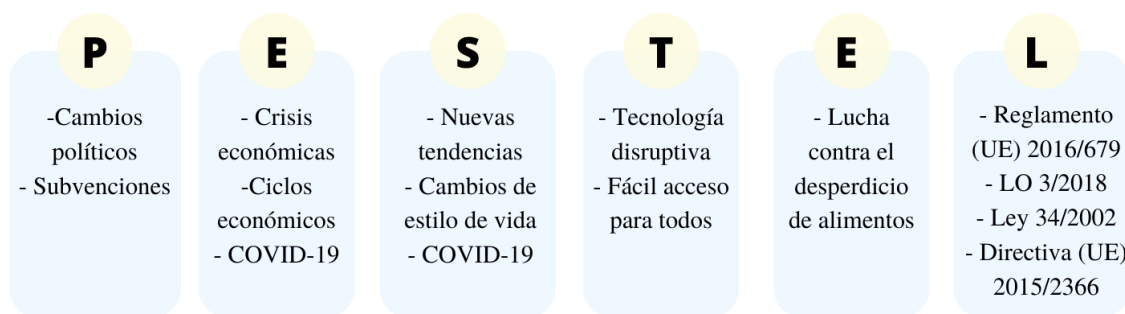
1.3.6. Factores legales

Respecto de los factores legales, nos encontramos ante un sector bastante poco regulado. Como ya mencionábamos en los factores políticos, las principales normas que afectan a las aplicaciones móviles en España son: el Reglamento (UE) 2016/679 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales y la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

Respecto del Reglamento (UE) 2016/679, este se caracteriza por la exigencia de responsabilidad del empresario, la protección de datos por defecto y la transparencia. Por su parte, la LO 3/2018 regula aspectos como la rendición de cuentas, la notificación de brechas de seguridad, el registro de las actividades de tratamiento y el consentimiento de los usuarios. Finalmente, la Ley 34/2002 se preocupa por permitir un uso y disfrute seguro de las actividades económicas a través de Internet (Tangram Consulting, s.f.)

Finalmente, y en relación con los pagos electrónicos a través de la *app*, debemos mencionar la Directiva (UE) 2015/2366 sobre servicios de pago en el mercado interior, así como la principal norma que la transpone, el Real Decreto-Ley 19/2018 de servicios de pago y otras medidas urgente en materia financiera. No obstante, es importante mencionar que esta normativa hace responsables a los proveedores de servicios de pagos de los posibles fraudes *online* o fallos técnicos en los procesos de pago.

Figura 3. Resumen del análisis PESTEL.



1.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite investigar las oportunidades y amenazas de una determinada industria (Peiro, 2015). Es por ello por lo que hemos decidido analizarlas, con el objetivo de estudiar el atractivo de la industria.

1.4.1. Amenaza de productos entrantes

La amenaza de otros productos entrantes es probablemente una de las amenazas más peligrosas para *FiTTable*. Nos encontramos ante un mercado que no deja de crecer y en el que poco a poco entran competidores con más conocimiento de la industria y de las nuevas tecnologías¹⁷. Estos competidores son capaces de ofrecer productos que pueden quitar cuota de mercado a *FiTTable*. Es por ello por lo que *FiTTable* se centra en una estrategia de diferenciación.

1.4.2. Amenaza de productos sustitutivos

Probablemente, esta es de las amenazas que menos debe preocupar a nuestra empresa. Podríamos entender que el uso de *apps* para reservar en restaurantes es un producto que nació como sustitutivo de las tradicionales llamadas telefónicas. Con el paso de los años, los restaurantes crearon sus propias páginas *web*, lo que permitió que también se realizaran reservas por este canal. No obstante, las *apps* de reserva han llegado para

¹⁷ Vid. Análisis de competidores.

sustituir estas antiguas formas de realizar reservas y, a su vez, para facilitar la gestión y eficiencia de éstas.

1.4.3. Poder de negociación de los proveedores

No podemos considerar que *FiTTable* tenga más proveedores que los propios desarrolladores de *apps*, ya que tanto clientes de bares y restaurantes, como los propios bares y restaurantes son clientes y no proveedores de nuestra empresa. Respecto de los desarrolladores de *apps*, su principal poder de negociación se basa en su capacidad de establecer el precio que consideren adecuado para desarrollar el *software* de nuestra *app*. Más allá de este punto, los desarrolladores de *apps* tratan de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de crear la *app* que más les interese.

1.4.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de nuestros clientes es inmenso debido a su capacidad de acudir a cualquier otro medio para realizar reservas, ya sea otra aplicación o llamando directamente al restaurante. La única función que puede rebajar un poco este poder es la función de “comida al instante” que ofrece *FiTTable*. Esta función es exclusiva de nuestra empresa, por lo que no podrán encontrarla en ninguna otra plataforma.

Específicamente en relación con el poder de negociación de bares y restaurantes, éste es todavía mayor. Es muy importante que bares y restaurantes utilicen nuestra *app* para que, ulteriormente, los clientes de dichos bares y restaurantes puedan reservar su mesa favorita a través de nuestra aplicación.

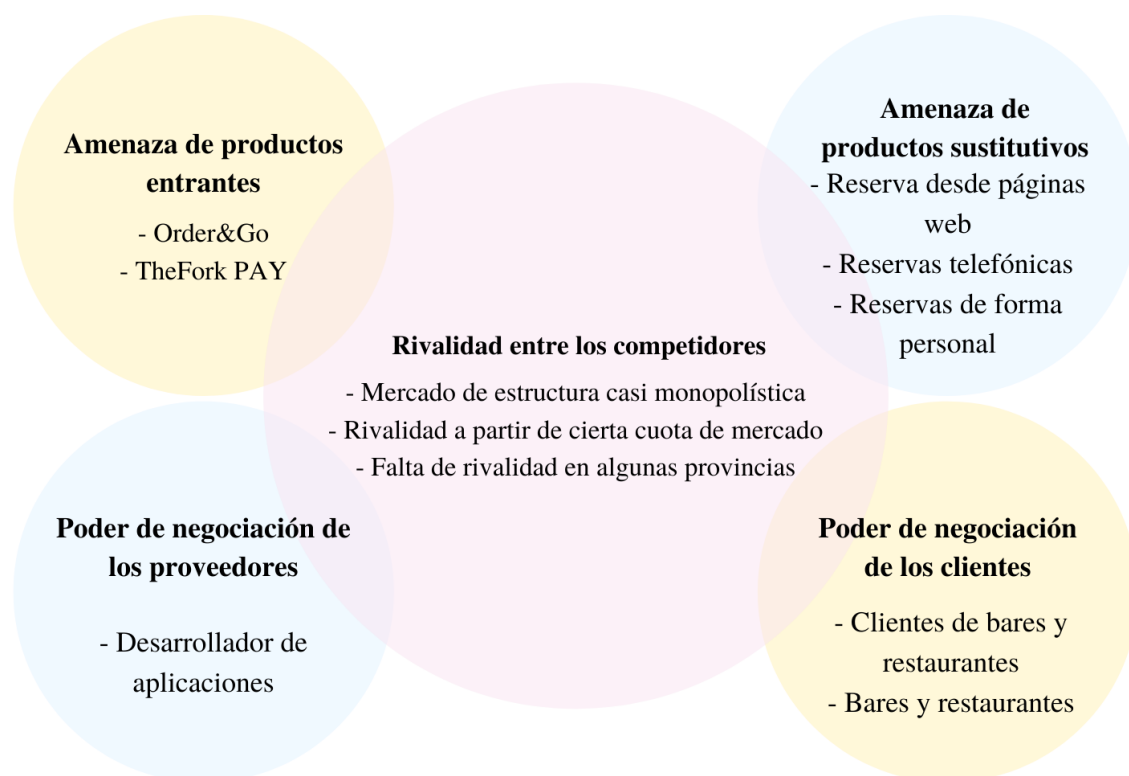
De alguna forma, se crea un circuito de doble sentido en el que a los restaurantes y bares sólo les interesa usar nuestra *app* si ésta es utilizada por un gran número de potenciales clientes y, a su vez, dichos clientes sólo se descargarán y usarán nuestra *app* si hay una gran oferta de restaurantes y bares. Por ello, el poder de negociación de ambos aumenta y se nutre en dos direcciones.

1.4.5. Rivalidad entre los competidores

Actualmente, el sector de las reservas de restaurantes a través de *apps* no cuenta con demasiada rivalidad. Nos encontramos ante un mercado cuya estructura principal se basa en un único competidor que acapara la mayor cuota de mercado, seguido de un conjunto de empresas de tamaño significativamente menor. Es por ello por lo que la rivalidad, durante estos primeros años no parece muy agresiva. Como comentaremos en el apartado siguiente¹⁸, muchas de estas *apps* apenas tienen descargas en comparación y su público se basa en un pequeño grupo de clientes que tienden a utilizar más de una aplicación para el mismo objetivo, en función de cuál ofrezca las mejores prestaciones en un momento determinado, según datos recabados en nuestro cuestionario.

Es muy probable que la competitividad llegue en un futuro, cuando otros individuos se den cuenta del potencial que tiene este mercado. Algunos individuos, como CaixaBank, ya se han dado cuenta de este potencial.

Figura 4. Resumen de análisis de las 5 Fuerzas de Porter.



¹⁸ *Ibidem.*

2. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Tras investigar cuáles podrían ser los principales competidores de *FiTTable*, hemos podido comprobar que *FiTTable* tiene principalmente 6 competidores¹⁹: *Resy*, *OpenTable*, *TheFork*, *Flipeat*, *Velada* y *Order&Go*. A continuación, vamos a presentar cada una de estas empresas basándonos en su complejidad y en la cantidad de servicios adicionales que presenta más allá de la simple reserva de mesas. Así, hemos decidido comenzar con la *app* más simple y acabar con la más compleja.

2.1. Resy

Atendiendo a las características y funciones que ofrece cada aplicación, empezamos estudiando a *Resy*, una *app* muy simple que te permite reservar mesa de forma fácil y sencilla. Según la página oficial de *Resy*, “*Resy* es una plataforma de tecnología hotelera que impulsa a los restaurantes de todo el mundo y una plataforma de reservas orientada al consumidor para comensales apasionados” (*Resy*, s.f.).

Al igual que *TheFork*, *Resy* opera a nivel mundial, dando servicio desde 2014 a un gran número de clientes de diferentes países. Además, también cuenta con su propio *software* de reservas. Esta aplicación se enorgullece de poder mostrar a sus clientes nuevos restaurantes, así como contenido exclusivo y original. Además, los usuarios de la plataforma reciben información sobre tendencias en sus bandejas de entrada, invitaciones a eventos culinarios y “la sensación de ser un experto en la industria”. Es decir, esta

¹⁹ Hemos eliminado *apps* que tenían menos de 20 descargas, aquellas que no operan en España y aplicaciones como *TripAdvisor* o *Atrápalo*. La razón por la que hemos eliminado estas *apps* ha sido porque, aunque tienen cierta relación con el servicio prestado por *FiTTable*, no se puede considerar que sean una competencia directa. En el caso de *TripAdvisor*, se trata de una *App* que, aparte de restaurantes, te muestra desde hoteles y experiencias hasta vuelos y alquileres. Su objetivo principal es ayudar a los clientes a decantarse por un establecimiento y otro basándose en las críticas, sin darte la posibilidad de reservar mesa desde la *app*. Cabe destacar que *TheFork* es una compañía de *TripAdvisor*. No obstante, aquí estamos hablando de la *app* como tal y no de la empresa, como potencial competidor de *FiTTable*. *Atrápalo* tiene más o menos la misma funcionalidad, aunque tratando de mostrar ofertas que duran un tiempo limitado. Es por ello por lo que no es común utilizar esta *app* para reservar mesa en un restaurante. Por el contrario, esta aplicación se suele utilizar, por ejemplo, para reservar un vuelo barato.

aplicación no se limita a la reserva de mesas en restaurantes, según la propia empresa, “*Resy* es un portal al maravilloso mundo de los restaurantes” (*Resy*, s.f.).

Los restaurantes asociados a *Resy* utilizan una plataforma tecnológica desarrollada por la propia empresa que permite a estos administrar sus negocios de manera inteligente y eficiente. Esta plataforma permite la administración de mesas, emisión de boletos, funcionalidad de lista de espera, herramientas de comentarios de los usuarios, manejo de tarjetas de crédito e informes y análisis de visibilidad.

Cabe recalcar que, a diferencia del resto de *apps*, *Resy* no cuenta con filtros, simplemente te muestra una pantalla con todos los restaurantes disponibles, así como las horas a las que puedes realizar una reserva. La *app* también te permite ver la ubicación de los restaurantes en el mapa.

Si lo único que le interesa al usuario a la hora de reservar mesa es la ubicación, o si ya tiene un restaurante en mente y quiere una *app* que le permita realizar reservas rápidas y sencillas, *Resy* podría ser una buena opción, ya que es la *app* más simple de todas y, por lo tanto, la más fácil de utilizar. El usuario simplemente debe hacer *click* sobre el restaurante y la hora en la que están interesado y pulsar “reservar ahora”. Sin complicaciones.

Acudiendo a las reseñas de los usuarios, podemos ver que la falta de filtros es una de las principales fuentes de quejas. No obstante, otra de las quejas destacada por varios usuarios es la mala gestión por parte de la *app* de las reservas.

Cabe mencionar que *Resy* apenas opera en el mercado español, contando únicamente con 708 valoraciones en la *App Store*.

2.2. OpenTable

OpenTable es una *app* muy similar a *TheFork*. Esta permite a sus usuarios reservar mesa en un restaurante y elegir entre distintos filtros para encontrar el restaurante que más se adapta a las necesidades cada cliente. Estos filtros son bastante parecidos a los de *TheFork*, incluyendo: la distancia respecto del usuario, el precio medio, la zona en donde se encuentra el restaurante, el tipo de cocina que ofrece el establecimiento, determinadas

características especiales del restaurante, opciones de asiento, servicios y medidas de seguridad.

OpenTable se siente orgulloso de contar con más de 52.000 restaurantes asociados en todo el mundo y de poder ofrecer a sus usuarios numerosos filtros de búsqueda completos e intuitivos.

A pesar de que *OpenTable* es una *app* mucho más conocida y descargada que *Resy*²⁰, se encuentra lejos de poder competir con gigantes como *TheFork* a nivel nacional.

2.3. TheFork

TheFork es la *app* líder en reservas *online* de restaurantes. Esta empresa nació hace 15 años revolucionando el sector de las reservas *online* con su innovador *software* digital (Ruiz de Velasco, 2021). Actualmente la empresa opera en 12 países, ha sido descargada por más de 30 millones de clientes y cuenta con más de 60.000 restaurantes²¹ en su plataforma y más de 20 millones de visitas mensuales. Según la página web de *TheFork*, la misión de esta empresa es conectar a restaurantes con clientes (*TheFork*, s.f.).

TheFork cuenta con diversos filtros que permiten al usuario elegir restaurante según si este cuenta con ofertas especiales, el tipo de pago permitido, la nota media de los clientes, la distancia, el precio, el tipo de cocina y el tipo de evento, así como otras opciones.

Como comentábamos anteriormente, se podría decir que *TheFork* cuenta con una posición casi de monopolio sobre el sector de las reservas *online* vía *app*, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Además, esta empresa lleva 15 años acumulando información de consumidores muy valiosa para valorar qué estrategia de negocio seguir y cómo continuar liderando el mercado.

A parte de la posibilidad de reservar mesa y de utilizar numerosos filtros para encontrar la mesa que más se adapte a las necesidades del consumidor, *TheFork* cuenta, además,

²⁰ Frente a las 708 reseñas en el *App Store* de *Resy*, *OpenTable* cuenta con 2.400 valoraciones.

²¹ De los cuales 12.000 se encuentran en España.

con un programa de fidelización basado en la obtención de *Yums*, así como un nuevo método de pago digital: *TheFork PAY*²².

2.4. Flipeat

Flipeat es la *app* que conecta a sus usuarios con las mesas libres de los mejores restaurantes para que puedan reservar en un clic. La *app*, que opera únicamente en Madrid, Barcelona, Valencia y Marbella, cuenta con más de 17 mil usuarios, 950 restaurantes y 70 mil comensales.

Además, *Flipeat* cuenta con 6 tipos de filtros, dos menos que *TheFork* y *OpenTable*. Gracias a ellos puedes elegir: la ciudad, si quieres la mesa en terraza o no, el precio, el tipo de comida, la zona y la distancia máxima en relación con tu posición.

El objetivo de *Flipeat* va un paso más allá en comparación con *TheFork* y *OpenTable*. *Flipeat* permite a sus usuarios no sólo reservar mesa en numerosos restaurantes, sino también importar los contactos de los usuarios que también cuenten con la *app*. Así, los usuarios pueden descubrir las recomendaciones de sus contactos. Además, los usuarios de *Flipeat* pueden crear listas de restaurantes siguiendo la temática que estos deseen y compartirlas con sus contactos. Finalmente, *Flipeat* envía recomendaciones personalizadas a sus clientes según sus preferencias.

2.5. Velada. Restaurantes Top

Velada es una *app* algo diferente a las demás. Analizando su propuesta de valor así como las funciones que ofrece, podemos comprobar que es la *app* más parecida a *FiTTable*. No obstante, cuenta con algunas deficiencias que la hacen poco práctica. Además, *Velada* se enorgullece de trabajar únicamente con restaurantes gourmet de moda. Otra característica diferenciadora de *Velada* es que presenta una ficha detallada de cada restaurante, para que el comensal tenga toda la información necesaria sin salir de la *app*. En esta ficha, los

²² *Vid.* Análisis documental: características y tendencias.

clientes pueden encontrar información relativa a la carta²³ o el Instagram del establecimiento.

Velada realiza un cuestionario a cada usuario en el momento de descargarse la *app* y crearse un perfil. Entre las preguntas que la *app* realiza encontramos: ocasión, espacio, producto, ambiente, otros, precio, colaboradores, origen de cocina, especialidad, estilo de cocina, cantidad que sueles gastar en un restaurante y cantidad que sueles gastar en un restaurante en ocasiones especiales.

Así, Velada presenta un conjunto de restaurantes agrupados en diversas categorías en función de las respuestas de los usuarios. Su objetivo es permitir a sus clientes descubrir los mejores restaurantes gourmet de la ciudad. Velada únicamente opera en Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga y Marbella, aunque pretende extenderse a más ciudades en un futuro.

Como ya comentábamos, el mayor problema de esta *app* es lo poco práctica que resulta para sus usuarios. Esta situación ha sido puntualizada en sus reseñas de la *App Store*.

Cabe mencionar que, a pesar de que Velada es la opción más parecida a *FiTTable*, existe un gran elemento diferenciador y es que esta *app* sólo pretende trabajar con “los restaurantes más top y de moda” (Velada, s.f.). Además, la forma de presentar la información se aleja mucho de la idea desarrollada por *FiTTable*. Finalmente, es importante mencionar que Velada únicamente cuenta con 716 valoraciones en la *App Store*, es decir, al igual que *Resy*, apenas cuenta con cuota de mercado.

2.6. Order&Go

Finalmente, cabe mencionar CaixaBank *Order&Go* que, por las características que presenta, parece la competidora más directa de *FiTTable*. Cabe mencionar que *Order&Go* es una iniciativa muy novedosa, recién lanzada por CaixaBank. El objetivo de esta solución tecnológica es ayudar a los establecimientos hosteleros a digitalizar su negocio, incrementar su rentabilidad y agilizar su servicio. Para ello, *Order&Go* permite una

²³ Pero sin la posibilidad de realizar la comanda desde la *app*. Esta función es meramente informativa, a diferencia de *FiTTable*.

completa digitalización de las comandas, gestionando los pedidos con carta digital y pago QR. Con esta herramienta, los establecimientos hosteleros pueden ofrecer a los clientes acceder a la carta digital mediante un código QR y que, desde los dispositivos móviles puedan realizar la comanda y el pago. El principal elemento diferenciador con *FiTTable* en este punto es que, a pesar de que *Orden&Go* permite a los clientes pedir desde la *app*, esta sólo les permite pedir una vez estén sentados en la mesa y no con antelación. Además, con esta *app* también se podrán realizar pedidos a domicilio.

No obstante, la clave de este negocio se basa en la posibilidad de integración de todas las funciones ofrecidas por un establecimiento. Es decir, *Orden&Go* permite integrar todos los pedidos y pagos en una misma plataforma digital, independientemente de si se realizan en el propio local, desde el canal *online* del establecimiento o a través de aplicaciones de entrega a domicilio de terceros (*Orden&Go*, s.f.).

Como podemos comprobar, *Orden&Go* es una iniciativa muy similar a *FiTTable* en el sentido de digitalizar completamente la realización de comandas desde la *app*. No obstante, *FiTTable* está más centrada en el uso del *big data* y del *machine learning* para mostrar los restaurantes y bares más adaptados a cada cliente, mientras que *Orden&Go* apuesta por una plataforma cuyo principal objetivo es una gestión integrada de varios servicios. Además, la clave de nuestro negocio se basa en la posibilidad de ahorrar tiempo a nuestros clientes a través de pedidos anticipados, mientras que *Orden&Go* no contempla esta posibilidad.

Tras realizar un análisis de los principales competidores de *FiTTable*, podemos llegar principalmente a tres conclusiones. En primer lugar, nos encontramos a un mercado principalmente dominado por una única empresa: *TheFork*. A pesar de que otras *apps* han conseguido hacerse un hueco en el mercado, su cuota es prácticamente insignificativa respecto de la de *TheFork*. En segundo lugar, nos encontramos ante un mercado en auge, sobre todo tras el impulso de la digitalización con la llegada del COVID-19. Esto ha provocado que otras empresas hayan visto el potencial de este sector, naciendo así iniciativas como *Orden&Go*. Finalmente, la propuesta de valor de *FiTTable* es parecida pero a su vez distinta a todo lo que podemos encontrar en este mercado. Todas estas *apps* cuentan con una característica común: todas permiten a sus usuarios realizar reservas en un amplio número de restaurantes desde la *app*. No obstante, cada una de las *apps* añade

valor de forma distinta. El elemento diferenciador de *Resy* es su extrema simplicidad. En cuanto a *TheFork* y *OpenTable*, ambas ofrecen una variedad de filtros para encontrar el restaurante que más se adapta a lo que busca cada comensal. *Fipeat*, incorpora las mismas características que *TheFork* y *OpenTable*, pero añade una función de “red social”. En cuanto a *Velada*, se trata de una *app* centrada en recomendar los restaurantes más de moda, centrándose completamente en la función de recomendación²⁴. Finalmente, *Order&Go* se centra en la digitalización e integración de los distintos servicios ofrecidos por un restaurante.

Por su parte, *FiTTable* trata agilizar la experiencia de sus comensales permitiendo que prescindan del tiempo de espera lo que, a su vez, facilita una mayor rotación de mesas, lo que beneficia a los dueños de bares y restaurantes. A su vez, *FiTTable* trata de incorporar el nivel de digitalización de *Order&Go*, pero con un punto de vista completamente distinto, nuestra *app* se centra en una experiencia personalizada y no en una gestión centralizada²⁵.

3. ANÁLISIS DE CLIENTES

3.1. Análisis de clientes de bares y restaurantes

3.1.1. Análisis documental: preferencias de clientes de bares y restaurantes

Un estudio elaborado en 2006 sobre la satisfacción en la industria de la restauración americana (Andaleeb y Conway, 2006), muestra que los tres elementos en los que deben hacer hincapié los dueños y gerentes de restaurantes son: (a) la calidad del servicio, (b) el precio, y (c) la calidad de la comida.

²⁴ *TheFork* y *OpenTable* tratan de buscar un equilibrio entre una *app* simple para reservar mesa y el uso de determinados filtros para descartar aquellos restaurantes que no se adaptan a lo que busca cada usuario. *Velada* se centra mucho más en recomendar los restaurantes más top de cada ciudad, ofreciendo una detallada ficha de cada uno de ellos. Además, *Velada* ha invertido en los servicios de asesoramiento de numerosos expertos que deciden qué restaurantes incluir en la plataforma y cuáles no.

²⁵ *FiTTable* no descarta esta posibilidad en un futuro, pero no forma parte de nuestro Plan de Negocio a corto-medio plazo.

Sus resultados muestran que, de todos estos elementos, el más importante para los consumidores era la calidad del servicio, en la que se incluían métricas como la puntualidad, la cortesía, el conocimiento del menú, una limpia apariencia y que los camareros fueran serviciales, atentos y que conocieran las necesidades del cliente.

En segundo lugar, el precio también demostró ser un elemento de gran importancia. Según este artículo, los consumidores suelen tener una referencia interna sobre los precios. Si los precios del menú son mayores a lo que el cliente espera, la satisfacción del cliente se verá negativamente afectada.

Finalmente, la calidad de la comida se posicionó como el tercer elemento de mayor importancia para los clientes. Este resultado fue bastante inesperado, ya que demostró que la comida ha dejado de ser un factor distintivo en esta industria (Andaleeb y Conway, 2006).

Un segundo estudio realizado también en Estados Unidos sobre la satisfacción en las cadenas de comida rápida señala cinco grandes dimensiones relativas a la calidad del servicio: (a) tangibles, (b) fiabilidad/capacidad de respuesta, (c) empatía, (d) garantía, y (e) mejoría. No obstante, cabe mencionar que la empatía es algo menos importante para los clientes que el resto de dimensiones. Por el contrario, la dimensión de mejoría demostró ser la más significativa, lo que respalda la importancia de construir una buena relación con el cliente y responder a las solicitudes o quejas de los clientes de manera rápida.

Además, el estudio muestra que la calidad del servicio es un antecedente importante de la satisfacción del cliente, por lo que es importante que los gerentes de los restaurantes hagan hincapié en todas las dimensiones que mejoran dicha calidad.

En segundo plano queda la calidad de la comida que, aunque también es de cierta importancia, queda por detrás de los demás indicadores (Qin y Prybutok, 2009).

Finalmente, un estudio realizado en Suecia, relativo a los *drivers* de las experiencias de servicio de los consumidores (Water, Edvarsson y Ostrom, 2010), afirma que los clientes que sienten que los empleados les prestan suficiente atención, son amables y ofrecen un buen servicio tanto en el recibimiento como durante toda la experiencia del consumidor, tendrán una mejor experiencia.

El estudio afirma que el tiempo cobra mayor relevancia cuando la experiencia es negativa. En estos casos, los encuestados apenas mencionaron los aspectos relativos a la comida y se centraron en su mala experiencia respecto del tiempo esperado. De hecho, el estudio afirma que las malas experiencias respecto del tiempo son un *driver* de experiencias desfavorables.

Cabe mencionar que, en este estudio, el precio y el ambiente del restaurante tuvieron cierta importancia, pero menor que la importancia de la calidad del servicio y del tiempo.

Queda claro que, en todos estos estudios, se menciona, como mínimo, la calidad del servicio y la comida, siendo el primero el *driver* más importante para una buena experiencia del comensal. La calidad de la comida aunque siempre se menciona, tiende a estar en segundo, tercer o incluso cuarto puesto, haciendo hincapié Walter *et al* en la disminución de su importancia cuando la gestión del tiempo es incorrecta. Y es que en un mundo tan dinámico en el que vivimos, el tiempo se está convirtiendo en un recurso clave. De hecho, un estudio realizado por Deloitte afirma que “una de las claves del éxito del *delivery* es que aporta soluciones en la batalla por el tiempo” (Deloitte, s.f.).

Como podemos comprobar, independientemente de dónde se realice el estudio (ya sea en Estados Unidos o en Suecia), todos los clientes del mundo tienden a buscar lo mismo cuando de buena experiencia gastronómica se trata.

Ahora que ya hemos analizado las preferencias de los consumidores del sector de la restauración a gran escala, vamos a centrarnos en las características de este sector a nivel nacional.

Un estudio de la Consejería de Sanidad realizado a 376 establecimientos ubicados en el municipio de Madrid (82%) y alrededores (18%²⁶) y a 2.321 panelistas ciudadanos de la Comunidad de Madrid, muestra que el 33% de los ciudadanos mayores de edad de la Comunidad de Madrid afirma comer algún día entre semana (de lunes a viernes) fuera de casa un menú del día. Considerando que el año en el que se realizó el estudio (2017), la población de Madrid era de 5.024.966 habitantes, se puede estimar que alrededor de

²⁶ La diferencia en los porcentajes se explica por la menor densidad de establecimientos hosteleros en la periferia.

1.658.000 madrileños comían algún día entre semana fuera de casa un menú del día (Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, 2010).

Además, considerando que, de media, los madrileños comen fuera de casa un menú del día 3,54 veces a la semana, podemos estimar que, en 2017, se servían casi 6 millones de menús del día en la Comunidad de Madrid (Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, 2010).

Además, este estudio afirma que, de ese 33% de madrileños que come alguna vez fuera de casa un menú del día, un 37% come fuera todos los días (de lunes a viernes). Esto significa que unos 610.000 madrileños comen todos los días (de lunes a viernes) fuera de casa un menú del día. Por otro lado, otro 37% come de menú del día tres o cuatro días a la semana y un 27% uno o dos días (Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, 2010).

Con estos datos, podríamos estimar que, a la semana, se sirven en la Comunidad de Madrid unos 5.900.000 menús del día a la semana²⁷.

De todas estas comidas, el estudio muestra que el 85,2% se realizaron en bares, restaurantes, cafeterías y hoteles (es decir, unas 5.000.000 de comidas), y que el 14,8% restante se realizaron en comedores de empresa (unas 870.000 comidas).

Por otro lado, la Consejería de Sanidad afirma que el 41% de los consumidores de menú del día lleva más de cinco años comiendo habitualmente fuera de casa y que otro 17% lo hace desde hace unos tres a cinco años.

Según este estudio, la mayoría de los madrileños que deciden comer fuera de lunes a viernes es por falta de tiempo para llegar a casa, comer y volver al trabajo, es decir, por motivos laborales o por estudios (88%). Otros motivos aludidos son la comodidad (13%) y la falta de tiempo para cocinar (11%). La mayoría elige el establecimiento más cercano para comer de menú del día (79%), seguramente por la falta de tiempo y/o ganas para desplazarse más lejos, pero siempre teniendo en cuenta el precio de este menú (67%). En un segundo bloque de motivaciones aparecen el tipo y la calidad de los alimentos

²⁷ Estimando que el 37% de los madrileños comen fuera de casa un menú del día 3,5 veces a la semana (de lunes a viernes) y que el 27% de los madrileños comen fuera de casa un menú del día 1,5 veces a la semana (de lunes a viernes).

(alimentos frescos) y sus formas de preparación (tipos de recetas y formas de cocinado: a la plancha, al horno, cocido, frito, etc.) (54%) y la variedad de platos entre los que poder elegir (51%). En menor medida se alude al servicio y la atención prestada (29%) (Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, 2010).

3.1.2. *Presentación de las respuestas del cuestionario a clientes de bares y restaurantes*

Para entender un poco mejor las características de nuestro público objetivo, *FiTTable* lanzó un cuestionario *online* para recabar información de carácter tanto cuantitativo como cualitativo. Utilizamos la información de carácter cuantitativo para poder estimar el tamaño de nuestro público objetivo, sus características (como la edad o el sexo), así como para poder segmentar dicho público objetivo. Por otro lado, recabamos información de carácter cualitativo para poder conocer mejor las motivaciones de los consumidores, cómo se sienten respecto de los problemas que tratamos de solucionar, entre otras cosas.

Realizamos un muestreo de conveniencia, así como una selección por bola de nieve, ya que enviamos el *link* del cuestionario a nuestros más allegados y éstos se encargaron de hacer lo mismo con sus amigos y familiares. También colgamos el *link* en redes sociales (*Instagram*²⁸ y *LinkedIn*²⁹) para aumentar la visibilidad.

Tras varios días compartiendo el cuestionario con todos nuestros contactos, obtuvimos un total de 504 respuestas.

Gracias a este cuestionario, descubrimos que el 93,7% de los encuestados apoyarían un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes, el 85,5% realiza sus reservas llamando al propio establecimiento, el 95,8% estaría dispuesto a utilizar nuestra *app* o alguna otra *app* que ofreciera el mismo servicio y que, además, la utilizarían con bastante frecuencia. Por otro lado, un 38,3% estaría dispuesto a pagar por un servicio *Freemium* que ofrezca descuentos y promociones. De las 504 respuestas obtenidas, el 95,4% de los encuestados estudian y/o trabajan.

²⁸ <https://www.instagram.com/fittable.app/>.

²⁹ <https://www.linkedin.com/company/fittable/>.

Finalmente, cabe mencionar que todos los encuestados suelen moverse por varios distritos, entre los que destacamos Chamberí (52,1%), Salamanca (48,4%) y Moncloa-Aravaca (41,6%).

Con todos los datos recabado, podemos concluir que existe mercado para *FiTTable* y que, además, este es cuantioso y prometedor. Además, la combinación de estos datos junto con la información estudiada en el análisis documental, nos permite afirmar que estos distritos son los más idóneos para que *FiTTable* comience a desarrollar su actividad.

3.1.3. Perfil de clientes de bares y restaurantes: tamaño, características y segmentos

De entre los potenciales clientes de *FiTTable*, sólo vamos a centrarnos en aquellos que salen a comer entre semana, especialmente aquellas personas que comen fuera de casa por motivos laborales o de estudio, con el objetivo de crear un PMV que pueda expandirse a medida que la empresa gane experiencia y clientes. Es decir, pretendemos segmentar el mercado según si los clientes desayunan, comen o cenan fuera; según si los clientes comen fuera por razones de necesidad o por ocio; según si éstos comen en la cafetería de su empresa o en bares y restaurantes; y según si éstos realizan reservas *online* o no. De estos segmento, pretendemos estudiar aquellas personas que comen en restaurante o bar por necesidad o conveniencia y que realizan la reserva de forma *online*. Por otro lado, vamos a distinguir entre individuos de 25 años o menos, e individuos de más de 25 años, para crear dos paquetes de suscripción.

Cabe mencionar que nos encontramos ante un cliente cada vez más digitalizado: cada vez más individuos realizan reservas a través de *apps* u otras plataformas digitales. Además, actualmente se está implementando el pago a través de las propias *apps*³⁰.

Para poder estimar el tamaño del mercado actual y futuro, vamos a mostrar algunos datos clave del sector antes de presentar tres escenarios que representan tres situaciones ante las que se puede encontrar *FiTTable*.

³⁰ *Vid.* Análisis documental: características y tendencias.

En los últimos año, la población de la Comunidad de Madrid ha crecido de manera más o menos estable en aproximadamente un 1% cada año³¹. Los datos históricos sobre el crecimiento poblacional nos permiten estimar cómo va a crecer la población de la Comunidad de Madrid en los próximos cinco años (ver ANEXO E).

Como no contamos con los datos históricos de Madrid Centro, vamos a aplicar estos porcentajes a la población madrileña, para obtener un dato aproximado de su crecimiento en los próximos cinco años. A 1 de enero de 2021, Madrid contaba con 3.312.310 de habitantes (INE, s.f.). Vamos a utilizar este dato como base de la estimación del crecimiento de la población madrileña (ver ANEXO F).

En nuestra encuesta, el 95,8% de los encuestados afirmaron que se descargarían *FiTTable*. No obstante, debemos tener en cuenta dos ideas: (a) ninguna plataforma de reserva de restaurantes ha alcanzado jamás cifras tan increíbles y, (b) las nuevas empresas empiezan con pocos clientes y, con el paso del tiempo, este número va aumentando.

Además, debido a la segmentación realizada, este estudio sólo debe centrarse en aquellos individuos que comen fuera de casa a medio día por motivos laborales o de estudio y que realizan reservas *online*, específicamente aquellos que realizan reservas a través de su *smartphones*.

Según los datos presentados a lo largo de este trabajo, podemos afirmar que, el 33% de los madrileños comen algún día fuera de casa, de ese 33%, el 88% come fuera por motivos laborales o de estudio y, de ese 88%, el 85% come en restaurante y no en cafetería. Finalmente, sólo el 40% de los madrileños realizan reservas *online* y, de ese 40%, el 89% realizan la reserva desde su teléfono móvil.

Además, a la hora de estimar el número de clientes potenciales de nuestra empresa, hemos decidido presentar tres escenarios, que hemos decidido denominar: escenario positivo, neutro y negativo. Para determinar qué porcentaje de usuarios estimamos que haya en cada escenario, nos hemos inspirado en las cifras de *Flipeat*, al tratarse de una empresa relativamente nueva y que presta servicios similares a *FiTTable*. Según cifras de su página *web*, *Flipeat* cuenta con más de 17.000 usuarios a lo largo de cuatro ciudades: Madrid,

³¹ Dato extraído a través de una extrapolación de la población de la Comunidad de Madrid entre los años 2016 a 2022.

Barcelona, Marbella y Valencia (Flipeat, s.f.). Considerando la población de estas cuatro ciudades a 1 de enero de 2020, podemos estimar que *Flipeat* tiene una cuota de mercado de casi el 0,30%. Debido a las similitudes de las aplicaciones y a que *Flipeat* nació hace menos de dos años, hemos considerado esta cuota de mercado como el escenario neutro. Para los escenarios negativo y positivo, hemos establecido una cuota del 0,15% y del 0,60%, respectivamente.

Así hemos obtenido una estimación de la cantidad de personas que se descargarán *FiTTable* en cada uno de los escenarios, así como la evolución de esta en los próximos cinco años³².

Por otro lado, cabe mencionar que el 37% de los madrileños comen fuera de casa todos los días, otro 37% de 3 a 4 días a la semana y el 26% de 1 a 2 días a la semana³³. Además, el número de reservas *online* ha incrementado en los últimos años³⁴. Considerando la evolución del volumen de reservas *online* desde 2018, y eliminando el dato de 2020 por ser un *outlier*, podemos estimar la tasa de crecimiento de las reservas *online*. Utilizando todos estos datos, podemos estimar la cantidad de reservas *online* que recibiría nuestra *app* en los próximos 5 años³⁵.

3.2. Análisis de bares y restaurantes

3.2.1. Análisis documental: características y tendencias

A pesar de que la llegada del COVID-19 ha tenido efectos devastadores sobre este sector, también ha acelerado un proceso que llevaba latente desde hacía años: la digitalización del sector de la restauración.

De hecho, según Barra de Ideas (s.f.), el 40% de los restaurantes reciben reservas *online*, el 90% cuenta con perfiles en redes sociales y el 45% cuenta con su propia página *web*.

Cabe mencionar que, en 2018, Madrid se posicionó como la ciudad española en donde se realizan más reservas *online* (Barra de Ideas, s.f.). Dentro de Madrid, las zonas en donde

³² Vid. Tabla 1.

³³ Vid. Análisis documental: preferencias de clientes de bares y restaurantes.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ Vid. Tabla 2.

se realizan más reservas *online* son Centro, Salamanca y Moncloa-Aravaca³⁶, con un porcentaje de reservas de un 15,6%, 9,7% y 9,6%, respectivamente (TheFork, 2019).

Empresas como *TheFork* o la Agencia Internacional de Innovación y Creatividad NellyRodi se han dado cuenta de las nuevas tendencias del sector, plasmando sus observaciones en su estudio sobre las tendencias gastronómicas que llegarían en 2022 (TheFork, 2022).

Según dicho estudio, las reservas *online* crecieron un 58% en 2021. Cabe mencionar que el 89% de dichas reservas se realizaron a través de *smartphones*, un 9% más que en 2018 (TheFork, 2020). Por otro lado, también es importante destacar el auge de los pagos digitales. Específicamente, en el sector de la restauración cabe mencionar la nueva iniciativa de *TheFork: TheFork PAY*. Gracias a *TheFork PAY* los pagos desde su *app* se han multiplicado por 43 en menos de año y medio (TheFork, 2020).

Otro gran efecto provocado por la llegada del COVID-19 ha sido el aumento de los pedidos de comida a domicilio. En 2022, la cuota de consumo en el hogar prácticamente se ha duplicado respecto de los datos obtenidos antes de la llegada del confinamiento. Frente a un 12% de pedidos a domicilio o “para llevar”, en 2022 se ha llegado a un 20% (representando la comida a domicilio un 12% de los pedidos y el “*take away*” un 8%). Sin embargo, las cadenas quieren seguir abriendo nuevos locales (Raffin, 2021). De acuerdo con una encuesta realizada por el IV Anuario de la patronal Marcas de Restauración, ninguno de los encuestados descarta nuevas aperturas en un futuro. De hecho, el 42% de los encuestados cree que las realizará a mayor ritmo que antes de la pandemia, el 31% al mismo ritmo y el 26% a menor ritmo (Raffin, 2021).

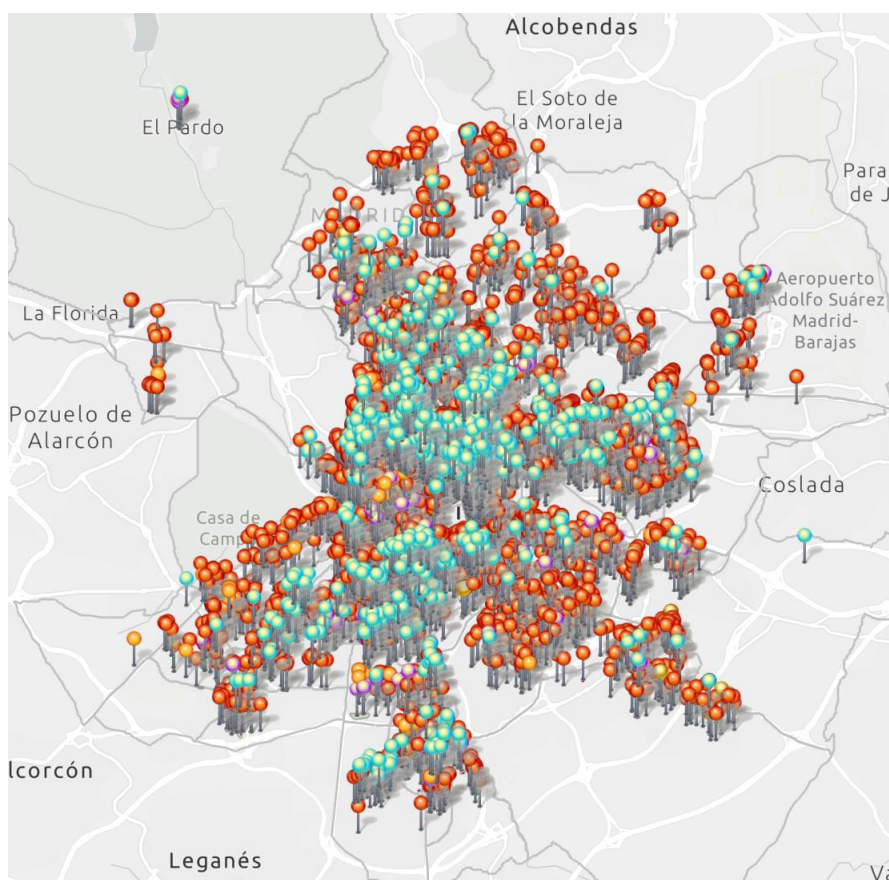
Es importante mencionar que el sector de la restauración no considera el *delivery* como un producto sustitutivo sino más bien como una forma de incrementar el negocio ya existente. Así, un 84% de los encuestados tiene como principal objetivo de inversión la apertura de nuevos locales, mientras que un 79% redirigirá la inversión hacia la digitalización o incorporación de tecnología (Raffin, 2021).

³⁶ Dentro del distrito Moncloa-Aravaca, la mayor parte de las reservas se concentran en el barrio de Argüelles.

Por otro lado, cabe mencionar el aumento de las reservas en restaurantes con terraza. Uno de los principales efectos de la llegada del COVID-19 y probablemente el más directamente relacionado con este virus ha sido el aumento de las reservas en terraza. En 2021, el 47% de las reservas se realizaron en restaurante con terraza, un 11% más que en 2020 y un 22% más que en 2019. Como característica novedosa, cabe destacar que este porcentaje no descendió en los meses de invierno, dato completamente inédito. En 2019, por ejemplo, este tipo de reservas disminuyeron hasta el 12% con la llegada del invierno (TheFork, 2021).

En el siguiente mapa, podemos vislumbrar las zonas saturadas de Madrid. Es decir, zonas en donde la gran acumulación de terrazas en aparcamientos, aceras, bulevares y plazas provoca, entre otras cosas, que se supere el 33% de la superficie del espacio disponible (artículo 26 *ter* del Acuerdo de 25 de enero de 2022 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid).

Figura 5. Zonas de alta ocupación por terrazas de la Ciudad de Madrid.



Fuente: Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid.

A pesar de que no hay indicios que demuestren que esta tendencia ha llegado para quedarse una vez se haya erradicado el COVID-19, es importante tenerla en cuenta para nuestro estudio ya que *FiTTable* tiene pensado salir al mercado antes de que finalice esta pandemia.

Finalmente, cabe mencionar que cada vez hay más concienciación contra el desperdicio de alimentos. Así, han surgido nuevas formas de cocina o incluso nuevos tipos de agricultura que tienen como objetivo apostar por una gastronomía ecológica y sostenible (InfoHoreca, 2022).

Todos estos nuevos hábitos de consumo junto con las predicciones de numerosos dueños de bares y restaurantes nos lleva a pensar que el futuro de la restauración va muy de la mano con un incremento de las reservas, especialmente de las reservas *online*.

En este proceso de digitalización y reinención, *TheFork* está teniendo un papel capital, ya que ha apostado por nuevas formas de pago *online* y está determinado a reeducar a los clientes en su forma de realizar los pagos. Así, esta *app* no para de recomendar a sus usuarios el uso de esta función y de recordarles lo fácil y conveniente que es. Además, ha añadido una recompensa para aquellos usuarios que utilicen *TheFork PAY* (TheFork, 2020).

3.2.2. *Presentación de las respuestas de las entrevistas en profundidad a bares y restaurantes*

Para obtener información sobre las necesidades de los bares y restaurantes de Chamberí, realizamos varias encuestas en profundidad. El objetivo era recabar información de carácter cualitativo, ya que nuestro principal interés era entender la dinámica de los restaurantes, sus necesidades, problemas y opinión respecto de nuestra idea de negocio.

En total acudimos a 5 restaurantes situados en los dos barrios más votados en nuestra encuesta de clientes. Los nombres de estos restaurantes se mantendrán en el anonimato debido a que algunos gerentes nos pidieron que fuésemos discretos con la información proporcionada. Para presentar la información recabada, nos referiremos a los restaurantes como restaurante 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

La opinión general de los restaurantes sobre nuestra idea de negocio es bastante positiva.

Respecto del Restaurante 1, nos indicó que había sentido notablemente la falta de clientes tras la llegada de la pandemia. Este restaurante, aunque estaba registrado en el plataforma de *TheFork*, obtenía la mayor parte de sus reservas a través de llamadas telefónicas³⁷. El Restaurante 1 nos indicó que entre semana tenía problemas para completar aforo.

Según éste, un grupo de comensales ocupa la mesa entre media hora y una hora y media, permitiendo una rotación de dos grupos de comensales por cada turno (comidas/cenas). De todo este tiempo, el Restaurante 1 estima que se tarda, de media, 15 minutos en servir cada comanda.

En cuanto al Restaurante 2, este no formaba parte de la plataforma de *TheFork*, por lo que las reservas se reciben a través de llamadas telefónicas y a través de su página *web*³⁸. Al igual que el Restaurante 1, el Restaurante 2 no consigue llenar aforo entre semana. En este restaurante la rotación es bastante flexible. Cabe mencionar que el Restaurante 2 ha empezado a implementar un servicio similar al que quiere implantar *FiTTable*: este establecimiento suele preparar por adelantado la comanda de los clientes fijos.

El Restaurante 3 tampoco forma parte de la plataforma de *TheFork*, por lo que sólo obtiene reservas a través de llamadas telefónicas y a través de su página *web*³⁹. Al igual que los dos restaurantes anteriores, el Restaurante 3 no suele llenar aforo entre semana. No obstante, los jueves, viernes y sábados suele tener aforo completo, lo que equilibra esta situación. Es por ello por lo que este establecimiento está interesado en aumentar el aforo y la rotación de mesas el resto de días de la semana. El Restaurante 3 afirma que los clientes suelen estar un tiempo medio de 30 minutos, excepto los sábados, en los que el tiempo se extiende a una media de 1 hora y media. Este restaurante está focalizado en servir comandas a un público joven de forma rápida.

El Restaurante 4 afirma que está interesado en obtener más clientes. Los jueves y los viernes suele tener clientela joven (principalmente estudiantes) y llena con facilidad aforo. No obstante, el resto de los días de la semana suele tener muy pocos clientes. El tiempo medio en cada mesa suele ser de entre media hora y 1 hora, aunque hay clientes que pueden ocupar una mesa toda una tarde. El Restaurante 4 no tiene un sistema de

³⁷ Estiman que alrededor de un 80% de sus reservas se hacían a través de llamadas telefónicas.

³⁸ El establecimiento estima que alrededor del 70% de sus reservas se hacen a través de su página *web*.

³⁹ El Restaurante 3 estima que el 40% de sus reservas se hacen a través de su página *web*.

reservas definido. Éstas se pueden hacer por *WhatsApp*, llamadas telefónicas o incluso *Instagram*⁴⁰. Nos encontramos ante un restaurante que suele tener varios clientes fijos a la hora de la comida entre semana. No obstante, está interesado en aumentar el número de reservas. Específicamente, este establecimiento afirmó estar interesado en nuestra aplicación, informándonos de que estaría dispuesta a utilizarla siempre que se le cobrara menos que lo que cobra *TheFork*.

Finalmente, el Restaurante 5 nos informó de que él también solía tener muchos clientes fijos que iban a comer todos los días entre semana. Por la tarde y los fines de semana, el Restaurante 5 no tiene mucho problema en completar aforo, por lo que no utiliza aplicaciones como *TheFork*. Todas sus reservas se realizan llamando al establecimiento⁴¹. Es por ello por lo que este restaurante no estaría interesado en los servicios de *FiTTable* de aumentar su visibilidad. No obstante, el Restaurante 5 sí que está interesado en la función de “comida al instante”, ya que el gerente afirma que muchos de sus clientes suelen llegar con mucha prisa, siendo en algunas ocasiones bastante maleducados. La mayoría de los clientes del Restaurante 5 son empresarios que tienen muy poco tiempo para comer. Es por ello por lo que a este establecimiento le gustaría tener una mayor rotación de mesas y poder tener la comida de sus clientes con cierta antelación.

Como podemos comprobar, todos estos establecimientos está principalmente interesados en aumentar su clientela entre semana, ya que muchos de ellos consiguen completar aforo los fines de semana. Además, también están interesados en aumentar su rotación de mesas y su visibilidad. Por ello, consideramos que *FiTTable* podría cubrir una necesidad real del mercado.

⁴⁰ La mayor parte de las reservas se realizan a través de esta plataforma. El establecimiento estima que el 70% de las reservas provienen de *Instagram*.

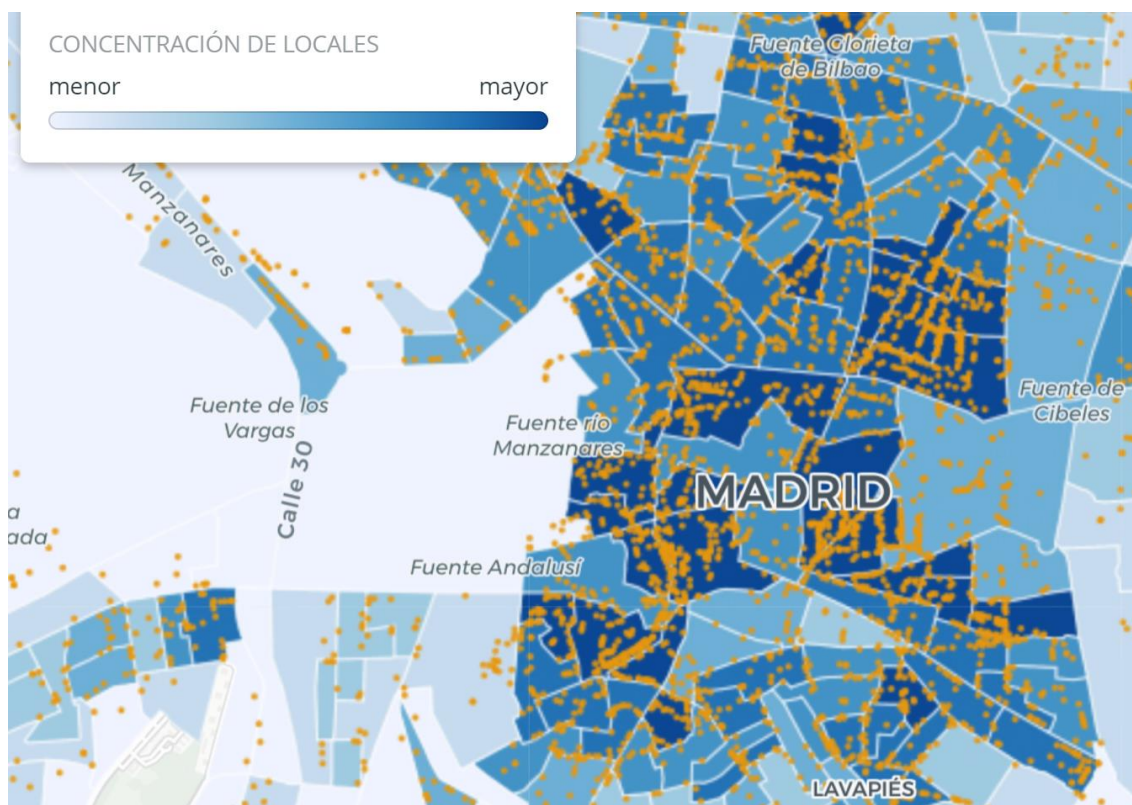
⁴¹ El gerente afirmaba que también tienen una página web desde la que se puede reservar. No obstante, en dicha página web sólo se indica el número del establecimiento para que puedas reservar mesa realizando una llamada telefónica.

3.2.3. Perfil de bares y restaurantes: tamaño, características y segmentos

Como comentábamos anteriormente, en la Comunidad de Madrid hay unos 31.000 locales dedicados a la restauración⁴². De estos 31.000 establecimientos, 1.329 se encuentran en Chamberí (Ayuntamiento de Madrid, s.f.).

En el siguiente mapa, podemos visualizar los bares y restaurantes de Madrid, así como la concentración de locales por zonas.

Ilustración 6. Bares y restaurantes en Madrid.



Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Luis Cano/ABC.

En los últimos años (sin contar los años afectados por la llegada de la pandemia) el número de establecimientos dedicados a la restauración ha crecido en un 1% cada año. Con estos datos, podemos estimar el número de bares y restaurantes del distrito Chamberí en los próximos años (ver ANEXO G).

⁴² Vid. Introducción al sector de la restauración en la actualidad: el impacto del COVID-19.

Como nuestro objetivo es expandirnos a dos barrios más en los próximos cinco años, a este número debemos añadirle el número de bares y restaurantes del distrito Centro y del distrito de Salamanca, que asciende a 3.091 y 1.358, respectivamente (Ayuntamiento de Madrid, s.f.). Sobre estos datos también aplicaremos el porcentaje de crecimiento del 1% para estimar el número de establecimientos en los próximos años (ver ANEXO H).

Es decir, a la hora de segmentar este mercado, hemos decidido diferenciar según el distrito en el que se encuentre cada establecimiento. De entre todos los distritos, hemos decidido centrarnos en los distritos de Chamberí, Centro y Salamanca por tres razones. En primer lugar, fueron los distritos más votados en nuestra encuesta. Considerando que, durante los primeros años confiamos en el “boca a boca” para darnos a conocer, tiene sentido que nos centremos en aquellos locales a los que acuden nuestros conocidos. En segundo lugar, estos son los distritos con más bares de Madrid (Cano, 2019). Además, Centro y Salamanca son los distritos que reciben más reservas *online*, de media⁴³.

Con toda esta información, hemos elaborado una tabla que estima el número de potenciales establecimientos que se asociarán a *FiTTable* en los próximos años⁴⁴.

4. PLAN COMERCIAL DE PENETRACIÓN DEL MERCADO

Para captar la atención de su público objetivo, *FiTTable* pretende centrarse en aumentar su presencia en redes sociales. Así, durante los primeros 2 años, pretende desarrollar su propia campaña comercial a través de anuncios en *Instagram* y *Facebook* y la contratación de *influencers*. Todas estas campañas desarrolladas en redes sociales irán destinadas a captar potenciales usuarios. El equipo *FiTTable* ha decidido centrarse en el corto-medio plazo en *Instagram* y *Facebook* por dos razones. En primer lugar, por la amplitud del público objetivo de *FiTTable*, que abarca numerosas edades, entre otras características. Las campañas de *Instagram* irán destinadas a atraer al público más joven, mientras que las campañas en *Facebook* se centrarán en nuestros usuarios de más avanzada edad. En segundo lugar, según *similarweb*, *Facebook* es uno de los principales canales de comercialización de *TheFork*, representando un 31,48% de su distribución en

⁴³ *Vid.* Análisis documental: características y tendencias.

⁴⁴ *Vid.* Tabla 3.

redes sociales. Otro de los grandes canales de distribución de *TheFork* es *LinkedIn*, no obstante, y aunque *FiTTable* ya cuenta con su propia página en esta plataforma, hemos decidido dejar los anuncios en *LinkedIn* para más adelante debido a la cuantiosa desinversión que supondrían⁴⁵. Cabe mencionar que, aunque *Instagram* sólo representa un 0,20% de su distribución en redes sociales (Similarweb, s.f.), basándonos en la experiencia de otras plataformas como *Flipeat*, hemos decidido que sería la mejor red social para captar al público más joven en el corto-medio plazo.

Finalmente, no podemos olvidarnos del “boca a boca”, un canal clave para nuestro negocio. Además, existe la posibilidad de que sean los propios establecimientos los que presenten al comensal la posibilidad de utilizar la aplicación la próxima vez que tengan prisa.

Respecto de los establecimientos, nuestro plan comercial se basa principalmente en la presencia en eventos ferias y en la visita personal a distintos establecimientos.

A partir del año 3, el equipo *FiTTable* pretende externalizar este servicio a una empresa más especializada. No obstante, pretendemos seguir contratando *influencers* por nuestra cuenta y seguir participando en ferias comerciales para darnos a conocer.

⁴⁵ El desarrollo de una campaña de comercialización en *LinkedIn* podría superar los 200.000 euros, según un presupuesto recabado en la propia página por nuestro equipo.

CAPÍTULO IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES

FiTTable cubre una necesidad real que ha sido notada por los dueños de bares y restaurantes, así como por los clientes de éstos, en los últimos años. Además, el momento para entrar al mercado es más que propicio.

La llegada del COVID-19 ha impulsado la digitalización de este sector, provocando un aumento de las reservas *online* en un 58%. Además, las reservas a través de *smartphones* también han aumentado.

A pesar de que esta pandemia mundial ha afectado muy negativamente a este sector, el 84% de los encuestados por el IV Anuario de la patronal de Marcas de Restauración afirma que tienen como principal objetivo abrir nuevos locales. Por otro lado, un 79% pretende redirigir la inversión a la digitalización de su negocio.

No obstante, cada vez más empresas se están dando cuenta del potencial de este mercado, lo que ha provocado que, poco a poco, vayan surgiendo más competidores. Esto, unido al hecho de la estructura casi monopolística del mercado puede dificultar el éxito de nuestra empresa. Es por ello por lo que *FiTTable* ha decidido adoptar una estrategia de diferenciación que le permite ofrecer una propuesta de valor novedosa: *FiTTable* trata de encontrar a cada comensal su mesa perfecta a través del uso de modelos predictivos y da la posibilidad de realizar comandas con antelación. Es decir, *FiTTable* trata de ir más allá de un simple servicio de gestión de reservas y ofrecer un servicio completamente personalizado.

Tras realizar un exhaustivo estudio del mercado, *FiTTable* ha podido comprobar que la posibilidad de poder llegar a un establecimiento “a mesa puesta” es una necesidad todavía sin explotar por ninguna empresa.

El formulario de Google lanzado por *FiTTable* revela que el 93,7% de los encuestados apoyarían un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes. Además, el 38,3% estaría dispuesto a pagar por un servicio *premium*, lo que nos informa de la posibilidad potencial de que *FiTTable* pueda lograr ingresos en un futuro a través de su propuesta de valor.

De hecho, la combinación de nuestro estudio del mercado junto con nuestro plan financiero nos permite comprobar que, hasta en el escenario más negativo, en el *FiTTable*

sólo obtendría un 0,15% de la cuota de mercado, nuestra empresa podría alcanzar el *break-even* en 2024.

Además, un estudio de la Consejería de Sanidad afirma que el 41% de los consumidores lleva más de cinco años comiendo de forma habitual fuera de casa. Es decir, el público objetivo de *FiTTable* es estable, lo que permite asegurar un uso también estable de nuestros servicios. Por otro lado, este también es cuantioso, ya que el 33% de los madrileños comen algún día fuera de casa. De ese 33%, el 88% come fuera por motivos laborales o de estudio y, de ese 88%, el 85% come en restaurante y no en la cafetería de su empresa.

Finalmente, cabe mencionar que *FiTTable* también está concienciada con los ODS Hambre Cero (número 2) y Producción y Consumo Responsables (número 12), lo que ha propiciado una cuarta función de la plataforma: la venta de *packs* de comida sobrante a precio inferior.

Respecto de la zonas en las que *FiTTable* comenzará a operar, cabe mencionar que los distritos con más concentración de bares y restaurantes son Chamberí, Centro y Salamanca. Además, estos dos últimos son los distritos que reciben más reservas *online* dentro de Madrid.

Así, tanto el momento, el público objetivo y el lugar elegidos por *FiTTable* son idóneos para desarrollar nuestro modelo de negocio. Además, nuestro plan operativo y estratégicos también son adecuados por su carácter semi-conservador. Esta característica permite el balance ideal entre un escalamiento lento y dinámico. Así, *FiTTable* es capaz de crecer sin tomar decisiones demasiado arriesgadas que pongan en peligro a la empresa, pero sin quedarse atrás en este mercado tan competitivo.

Por otro lado, el equipo *FiTTable* se siente muy orgulloso de poder contar con miembros tan diversos, lo que permite cubrir un amplio abanico de áreas del conocimiento. Así, *FiTTable* es capaz de resolver cualquier tipo de problema desde una perspectiva multidisciplinar. Por todo ello, consideramos que nuestro equipo es perfecto para crear una empresa de este tipo.

Nuestro equipo está determinado a sacar la *app* de *FiTTable* al mercado a principios de 2023. Para ello, seguiremos todos los pasos del plan operativo y estratégico, sin perjuicio de añadir o cambiar algún paso en caso de que la experiencia nos demuestre que es lo

apropiado. En caso de que *FiTTable* tenga el honor de ganar el concurso Comillas Emprende, pretende destinar el premio a los gastos de constitución de la sociedad. Además, pretende aprovechar la visibilidad que este concurso da a las *startups* para captar financiación y patrocinio.

Finalmente, cabe mencionar que, en el largo plazo, *FiTTable* desea expandirse a más ciudades, como Barcelona o Valencia.

Independientemente de que *FiTTable* consiga sacar una *app* al mercado y lograr el éxito, considero que la participación en el concurso Comillas Emprende es muy enriquecedora, tanto a nivel personal, debido a la gran cantidad de conocimientos acumulados, como profesional, ya que muchas empresas se sienten atraídas hacia candidatos emprendedores.

REFERENCIAS

Ayuntamiento de Madrid. (25 de enero, 2022). Acuerdo de 25 de enero de 2022 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid por el que se aprueba la Ordenanza 1/2022, de 25 de enero, por la que se modifica la Ordenanza de Terrazas y Quioscos de Hostelería y Restauración, de 30 de julio de 2013. *Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid*. https://sede.madrid.es/FrameWork/generacionPDF/boam9066_223.pdf?numeroPublicacion=9066&idSeccion=1a3dd943de59e710VgnVCM2000001f4a900aRCRD&nombreFichero=boam9066_223&cacheKey=58&guid=60288c77a209e710VgnVCM1000001d4a900aRCRD&csv=true.

Andaleeb, S. y Conway, C. (1 de enero, 2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, vol. 20, n. 1, pp. 3-11. https://www.researchgate.net/publication/241729526_Customer_satisfaction_in_the_restaurant_industry_An_examination_of_the_transaction-specific_model.

Ayuntamiento de Madrid. (2022). Zonas saturadas. *Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid*. <https://zonas-saturadas-madrid.hub.arcgis.com/>.

Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). Distritos en cifras (Información de Barrios). *Portal web del Ayuntamiento de Madrid*. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios-/?vgnextfmt=default&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>.

Barra de Ideas. (s.f.). Madrid registra el 47% de las reservas online hechas en España. *Barra de Ideas*. <https://barradeideas.com/madrid-registra-el-47-de-las-reservas-online-hechas-en-espana/>.

CaixaBank. (s.f.). Tu negocio, más ágil con CaixaBank Order&Go. *CaixaBank Negocios*. <https://www.caixabank.es/empresa/negocios/order-and-go.html>.

Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. (2010). *Hábitos de consumo en hostelería y restauración en la Comunidad de Madrid*. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM009929.pdf>.

Cano, L. (14 de marzo, 2019). Las calles con más bares de Madrid: más de 18.000 sitios donde pedir una caña. *ABC*. https://www.abc.es/espana/madrid/abci-calles-mas-bares-madrid-mas-18000-sitios-donde-pedir-cana-201903140131_noticia.html.

Deloitte. (s.f.). Estudio de Consumo Móvil en España. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/consumo-movil-espana.html>.

Deloitte. (s.f.). Las 3 claves del sector restauración nacional. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/claves-sector-restauracion-espanol.html>.

Directiva (UE) 2015/2366 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2015, sobre servicios de pago en el mercado interior y por la que se modifican las Directivas 2002/65/CE, 2009/110/CE y 2013/36/UE y el Reglamento (UE) n.º 1093/2010 y se deroga la Directiva 2007/64/CE. *Boletín Oficial del Estado*, 337, de 23 de diciembre de 2015. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2015-82575>.

EFE. (15 de diciembre, 2020). El drástico saldo de la hostelería en 2020: 67.000 millones de euros menos de facturación y hasta 100.000 cierres. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia/2020/12/15/5fd89e2a468aebb0748b4659.html>.

EFE. (s.f.). Gobiernos desde la Legislatura Constituyente hasta la actualidad. *La Moncloa*. <https://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/gobiernosporlegislaturas/Paginas/index.aspx>.

Empleaverde. (s.f.). Programa Empleaverde. *Empleaverde*. <https://www.empleaverde.es/programa-empleaverde>.

Europapress. (14 de octubre, 2021). La hostelería no prevé recuperar las cifras preCovid hasta 2023, con un 2022 de transición. *Europapress*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-hosteleria-no-preve-recuperar-cifras-precovid-2023-2022-transicion-20211014135050.html>.

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Flipeat. (s.f.). Reserva en restaurantes y comparte tus experiencias entre amigos. *Flipeat*. <https://flipeatapp.com/>.

INE. (junio, 2020). El salto del comercio electrónico. *Cifras INE*. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE.

INE. (11 de diciembre, 2020). Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión estadística 2019. Serie 2016 – 2019. *INEbase*. https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf.

INE. (s.f.). Población por comunidades y ciudades autónomas y tamaño de los municipios. *INEbase*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2915>.

INE. (s.f.). Población por provincias, edad (3 grupos de edad), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año. *INEbase*. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=03001.px&L=0>.

InfoHoreca. (12 de enero, 2022). ¿Qué tendencias triunfarán en los restaurantes en 2022? *InfoHoreca*. <https://www.infohoreca.com/noticias/20220112/tendencias-restaurantes-2022-thefork#.YjoBTerMKUn>.

La Vanguardia. (20 de noviembre, 2013). La crisis se salda de 2008 a 2013 con cierre de 72.000 bares y restaurantes. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/ocio/20131120/54394313428/la-crisis-se-salda-de-2008-a-2013-con-cierre-de-72-000-bares-y-restaurantes.html>.

LaMoncloa. (2 de febrero, 2022). El turismo internacional cierra 2021 con un incremento de visitantes del 64,4% y un aumento del gasto del 76%. *La Moncloa Servicios de Prensa*. [https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2022/020222-turimo-frontur-egatur.aspx#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202021%20visitaron,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(INE\)](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2022/020222-turimo-frontur-egatur.aspx#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202021%20visitaron,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20(INE)).

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Leal, F. (29 de julio, 2020). El sector de la restauración trabaja por una nueva reinención. *elEconomista*. <https://www.eleconomista.es/especial-turismo-2020/noticias/10688449/07/20/El-sector-de-la-restauracion-trabaja-por-una-nueva-reinencion.html>.

Llamas, J. (17 de abril, 2020). Costes fijos y variables. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/costos-fijos-y-variables.html>.

Madrid Food Innovation Hub. (20 de agosto, 2021). Descubre las últimas tendencias del sector Horeca. *Madrid Food Innovation Hub*. <https://madridfoodinnovationhub.com/news/descubre-las-ultimas-tendencias-del-sector-horeca/>.

Pascual y Britto. (s.f.). El sector de la restauración en España. *Seegman*. <https://seegman.com/wp-content/uploads/2020/06/restauracion.pdf#:~:text=Dentro%20de%20dicho%20sector%2C%20el,Espa%C3%B1a%20que%20en%20Estados%20Unidos>.

Peiro, A. (21 de septiembre, 2015). 5 fuerzas de Porter. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>.

Qin, H. y Prybutok, V. (2009). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 1, n. 1 pp. 78-95.

https://www.researchgate.net/publication/235305627_Service_quality_customer_satisfaction_and_behavioral_intentions_in_fast-food_restaurants.

Quiroa, M. (7 de diciembre, 2020). Análisis PESTEL. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>.

Raffin, C. (20 de noviembre, 2021). La restauración en casa duplicará su tamaño en 3 años, pero se seguirán abriendo locales. *Cotizalia*. https://www.elconfidencial.com/economia/2021-11-20/marcas-restauracion-locales-delivery_3327210/.

Resy. (s.f.). About Resy. *Resy Madrid*. <https://resy.com/about?date=2022-03-22&seats=2>.

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Ruiz de Velasco, A. (21 de julio, 2021). Entrevista a Sérgio Sequeira, CEO en España, Portugal y LATAM de TheFork. "Hemos revolucionado la industria de la restauración a nivel mundial, convirtiéndonos en el líder de las reservas online de restaurantes en Europa". *Ejecutivos*. <https://www.ejecutivos.es/entrevistas/hemos-revolucionado-la-industria-de-la-restauracion>.

Salvatierra, J. (19 de septiembre, 2019). La restauración crecerá en 2019 por quinto año seguido pero se desacelera. *El País*.

https://elpais.com/economia/2019/09/19/actualidad/1568895723_521755.html.

Sánchez, J. (27 de julio, 2015). Barreras de entrada. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>.

Similarweb. (s.f.). TheFork social media. *Similarweb*. <https://www.similarweb.com/website/thefork.com/#social-media>.

Statista. (17 de junio, 2020). Distribución del impacto del coronavirus en las ventas del sector de la restauración en España del 15 de marzo al 30 de abril de 2020, por segmento. *Statista Research Department*. <https://es.statista.com/estadisticas/1126190/covid-19-reparto-de-la-caida-de-ventas-en-la-restauracion-en-espana/>.

Statista. (19 de enero, 2021). Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2019. *Statista Research Department*. <https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>.

Statista. (28 de enero, 2022). El sector de la restauración en España – Datos estadísticos. *Statista Research Department*. https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicHeader_wrapper.

Statista. (8 de febrero, 2022). Número de turistas internacionales que visitaron España en 2021, por comunidad autónoma de destino principal. *Statista Research Department*. <https://es.statista.com/estadisticas/475146/numero-de-turistas-internacionales-en-espana-por-comunidad-autonoma/>.

Tangram Consulting. (s.f.). ¿Dónde conseguir ayudas y subvenciones para crear una app en 2021? *Tangram Consulting*. <https://tangramconsulting.es/noticias/donde-conseguir-ayudas-y-subsuenciones-para-crear-una-app-en-2021>.

Tangram Consulting. (s.f.). Regulación de las aplicaciones en España: todo lo que tienes que saber. *Tangram Consulting*. <https://tangramconsulting.es/noticias/regulacion-apps-espana>.

TheFork. (4 de febrero, 2019). Los restaurantes de Madrid, sobresalientes para los clientes. *TheFork Manager*. <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/informe-hosteleria-madrid-2018>.

TheFork. (4 de agosto, 2020). TheFork PAY, el pago digital más fácil, seguro y eficaz para tu restaurante. *TheFork Manager Blog*. <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/herramientas-thefork/thefork-pay-el-pago-digital-mas-facil-seguro-y-eficaz-para-tu-restaurante>.

TheFork. (12 de enero, 2022). Descubre las tendencias gastronómicas que triunfarán en 2022. *TheFork Manager Blog*. <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/tendencias-gastronomicas/descubre-tendencias-gastronomicas-triunfan-2022>.

TheFork. (s.f.). ¡Salir de restaurantes con TheFork, éxito asegurado! *TheFork Web*. https://quienessomos.thefork.es/#_gl=1*9n8mlf*_gcl_aw*R0NMLjE2NDMxOTk1OTkuQ2owS0NRaUFfOE9QQmhEdEFSSXNBS1F1MGdZSURjdzJyWFJVYXFIYnhrTi1nXzB2S21OTWtrNjlPS2ZwbHljWjVBT1hCeHdfQ3VTRjhSd2FBbVRTRUFMd193Y0I.&_ga=2.132508234.550202637.1648055278-486954400.1643040215.

Too Good To Go. (s.f.). Nuestra historia. *Too Good To Go*. <https://toogoodtogo.es/es/press>.

Velada. (s.f.). No pierdas más tiempo buscando el restaurante perfecto. *Velada*. <https://appvelada.com/>.

Water, U., Edvardsson, B. y Ostrom, A. (18 de mayo, 2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 20, n. 3, pp. 236-258. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604521011041961/full/html>.

ANEXOS

ANEXO A. Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario negativo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Importe neto de la cifra de negocios</i>	5.297,85 €	7.499,62 €	22.498,15 €	47.085,08 €	111.947,47 €	169.590,77 €
<i>Servicios exteriores</i>	12.799,00 €	10.999,00 €	13.283,00 €	35.510,00 €	35.510,00 €	35.510,00 €
<i>Servicios de profesionales independientes</i>	6.000,00 €	6.000,00 €	7.784,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €
<i>Primas de seguros</i>	199,00 €	199,00 €	199,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
<i>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</i>	6.600,00 €	4.800,00 €	5.300,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
<i>Otros gastos de explotación</i>	503,32 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €
<i>Amortización del inmovilizado</i>	0,00 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €
<i>Amortización del inmovilizado intangible</i>	0,00 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €
<i>Amortización del inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-8.004,47 €	-4.528,33 €	8.186,20 €	10.546,13 €	75.408,52 €	133.051,82 €
<i>Ingresos financieros</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Gastos financieros</i>	0,00 €	600,00 €	450,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €
<i>Intereses de deuda</i>	0,00 €	600,00 €	450,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €
RESULTADO FINANCIERO	0,00 €	-600,00 €	-450,00 €	-300,00 €	-150,00 €	0,00 €
<i>Resultado antes de impuestos</i>	-8.004,47 €	-5.128,33 €	7.736,20 €	10.246,13 €	75.258,52 €	133.051,82 €
<i>Impuesto sobre beneficios</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	727,43 €	10.479,29 €	33.262,96 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-8.004,47 €	-5.128,33 €	7.736,20 €	9.518,70 €	64.779,23 €	99.788,87 €

ANEXO B. Estimación del Balance de Situación en el escenario negativo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. ACTIVO NO CORRIENTE	3.542,40 €	3.403,92 €	3.592,44 €	3.810,66 €	4.061,55 €	4.348,38 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	3.000,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	3.993,00 €	4.392,30 €	4.831,53 €
<i>Inmovilizado material</i>	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €
<i>Amortización acumulada</i>	0,00 €	438,48 €	579,96 €	724,74 €	873,15 €	1.025,55 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,00 €	330,00 €	363,00 €	399,30 €	439,23 €	483,15 €
<i>Inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	216,96 €	325,44 €	433,92 €	542,40 €
B. ACTIVO CORRIENTE	23.453,13 €	18.463,28 €	30.747,16 €	31.093,94 €	138.364,12 €	205.096,56 €
<i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	23.453,13 €	18.463,28 €	30.747,16 €	31.093,94 €	138.364,12 €	205.096,56 €
<i>Bancos</i>	23.453,13 €	18.463,28 €	30.747,16 €	31.093,94 €	138.364,12 €	205.096,56 €
TOTAL ACTIVO	26.995,53 €	21.867,20 €	34.339,60 €	34.904,60 €	142.425,67 €	209.444,93 €
A. PATRIMONIO NETO	11.995,53 €	6.867,20 €	22.339,60 €	25.904,60 €	136.425,67 €	206.444,93 €
<i>Capital social</i>	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<i>Aportaciones de los fundadores</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<i>Business angels</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<i>Reservas</i>	0,00 €	0,00 €	7.736,20 €	9.518,70 €	64.779,23 €	99.788,87 €
<i>Reserva legal</i>	0,00 €	0,00 €	773,62 €	951,87 €	6.477,92 €	9.978,89 €
<i>Reserva voluntaria</i>	0,00 €	0,00 €	6.962,58 €	8.566,83 €	58.301,31 €	89.809,98 €
<i>Resultados negativos de ejercicios anteriores</i>	0,00 €	-8.004,47 €	-13.132,80 €	-13.132,80 €	-13.132,80 €	-13.132,80 €
<i>Resultado del ejercicio</i>	-8.004,47 €	-5.128,33 €	7.736,20 €	9.518,70 €	64.779,23 €	99.788,87 €
B. PASIVO NO CORRIENTE	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
C. PASIVO CORRIENTE	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	26.995,53 €	21.867,20 €	34.339,60 €	34.904,60 €	142.425,67 €	209.444,93 €

ANEXO C. Estimación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el escenario positivo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Importe neto de la cifra de negocios</i>	23.184,91 €	32.072,97 €	98.464,59 €	196.899,31 €	466.374,88 €	697.134,09 €
<i>Servicios exteriores</i>	12.799,00 €	10.999,00 €	13.283,00 €	35.510,00 €	35.510,00 €	35.510,00 €
<i>Servicios de profesionales independientes</i>	6.000,00 €	6.000,00 €	7.784,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €	32.460,00 €
<i>Primas de seguros</i>	199,00 €	199,00 €	199,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
<i>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</i>	6.600,00 €	4.800,00 €	5.300,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
<i>Otros gastos de explotación</i>	503,32 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €
<i>Amortización del inmovilizado</i>	0,00 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €	911,80 €
<i>Amortización del inmovilizado intangible</i>	0,00 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €	803,32 €
<i>Amortización del inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €	108,48 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	9.882,59 €	20.045,02 €	84.152,64 €	160.360,36 €	429.835,93 €	660.595,14 €
<i>Ingresos financieros</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Gastos financieros</i>	0,00 €	600,00 €	450,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €
<i>Intereses de deuda</i>	0,00 €	600,00 €	450,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €
RESULTADO FINANCIERO	0,00 €	-600,00 €	-450,00 €	-300,00 €	-150,00 €	0,00 €
<i>Resultado antes de impuestos</i>	9.882,59 €	19.445,02 €	83.702,64 €	160.060,36 €	429.685,93 €	660.595,14 €
<i>Impuesto sobre beneficios</i>	1.482,39 €	2.916,75 €	20.925,66 €	40.015,09 €	107.421,48 €	165.148,79 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	8.400,20 €	16.528,26 €	62.776,98 €	120.045,27 €	322.264,45 €	495.446,36 €

ANEXO D. Estimación del Balance de Situación en el escenario positivo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A. ACTIVO NO CORRIENTE	3.542,40 €	3.403,92 €	3.592,44 €	3.810,66 €	4.061,55 €	4.348,38 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	3.000,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	3.993,00 €	4.392,30 €	4.831,53 €
<i>Inmovilizado material</i>	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €	542,40 €
<i>Amortización acumulada</i>	0,00 €	438,48 €	579,96 €	724,74 €	873,15 €	1.025,55 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,00 €	330,00 €	363,00 €	399,30 €	439,23 €	483,15 €
<i>Inmovilizado material</i>	0,00 €	108,48 €	216,96 €	325,44 €	433,92 €	542,40 €
B. ACTIVO CORRIENTE	48.258,01 €	64.652,61 €	153.961,52 €	265.279,87 €	666.467,35 €	1.009.544,34 €
<i>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</i>	48.258,01 €	64.652,61 €	153.961,52 €	265.279,87 €	666.467,35 €	1.009.544,34 €
<i>Bancos</i>	48.258,01 €	64.652,61 €	153.961,52 €	265.279,87 €	666.467,35 €	1.009.544,34 €
TOTAL ACTIVO	51.800,41 €	68.056,53 €	157.553,96 €	269.090,53 €	670.528,90 €	1.013.892,71 €
A. PATRIMONIO NETO	36.800,41 €	53.056,53 €	145.553,96 €	260.090,53 €	664.528,90 €	1.010.892,71 €
<i>Capital social</i>	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<i>Aportaciones de los fundadores</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<i>Business angels</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas	8.400,20 €	16.528,26 €	62.776,98 €	120.045,27 €	322.264,45 €	495.446,36 €
<i>Reserva legal</i>	840,02 €	1.652,83 €	6.277,70 €	12.004,53 €	32.226,44 €	49.544,64 €
<i>Reserva voluntaria</i>	7.560,18 €	14.875,44 €	56.499,28 €	108.040,74 €	290.038,00 €	445.901,72 €
<i>Resultados negativos de ejercicios anteriores</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Resultado del ejercicio</i>	8.400,20 €	16.528,26 €	62.776,98 €	120.045,27 €	322.264,45 €	495.446,36 €
B. PASIVO NO CORRIENTE	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	15.000,00 €	12.000,00 €	9.000,00 €	6.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €
C. PASIVO CORRIENTE	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	51.800,41 €	68.056,53 €	157.553,96 €	269.090,53 €	670.528,90 €	1.013.892,71 €

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

ANEXO E. Estimación de la tasa de crecimiento de la población de la Comunidad de Madrid en los próximos años.

<i>Año</i>	Población de la Comunidad de Madrid	Tasa de crecimiento de la población Comunidad de Madrid
2022	6.863.553	1,59%
2023	6.932.361	1,00%
2024	7.001.169	0,99%
2025	7.069.977	0,98%
2026	7.138.786	0,97%
2027	7.207.594	0,96%

ANEXO F. Estimación del crecimiento de la población de Madrid en los próximos años.

<i>Año</i>	Tasa de crecimiento de la población de la Comunidad de Madrid	Crecimiento de la población de la Comunidad de Madrid
2022	1,59%	3.364.522
2023	1,00%	3.398.252
2024	0,99%	3.431.981
2025	0,98%	3.465.711
2026	0,97%	3.499.441
2027	0,96%	3.533.171

ANEXO G. Número de restaurantes del distrito de Chamberí en los próximos años.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Distrito Chamberí</i> de	1.329	1.383	1.397	1.411	1.425	1.439

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

ANEXO H. Número de restaurantes de los distritos de Salamanca y Centro en los próximos años.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Distrito de Salamanca</i>	1.358	1.413	1.427	1.442	1.456	1.471
<i>Distrito Centro</i>	3.091	3.217	3.249	3.281	3.314	3.347

ANEXO I. Encuesta realizada a clientes de bares y restaurantes.



FiTTable

Hola chicos! Somos un grupo de cinco emprendedores a los que nos encantaría haceros la vida más fácil. Para ello, se nos ha ocurrido una App con decenas de posibilidades. No obstante, nos vamos a centrar en lo más importante: la comida.

¿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

1 2 3 4 5

Nada identificado Completamente identificado

¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y acabar en el establecimiento * de siempre por falta de ideas

1 2 3 4 5

Nada identificado Completamente identificado

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

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)

	1	2	3	4	5	6
Calidad de la...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez del ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente (p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención del ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuánto tiempo suele tardar un restaurante en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20) *

Texto de respuesta corta

¿Cuanto tiempo te gustaría que el restaurante tardara en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20) *

Texto de respuesta corta

¿Apoyarías un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes? *

Sí

No

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

¿Cuáles de estas Apps has usado en los últimos 6 meses? *

- Glovo
- UberEats
- Deliveroo
- JustEat
- El Tenedor
- Flipeat
- Too Good To Go
- Ninguna

¿Sueles ir a restaurantes sin realizar reserva previamente? *

- Nunca 1 2 3 4 5 Siempre
-

¿Cómo realizas la reserva cuando vas a un restaurante? *

- Llamando al propio establecimiento
- A través de su página web
- A través de Apps como El Tenedor
- Nunca realizo reserva

¿Cuántas veces al mes sueles realizar reservas a través de Apps como el Tenedor? *

- Nunca
- De 1 a 3 veces al mes
- De 4 a 6 veces al mes
- Más de 6 veces al mes

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

¿Te gustaría poder reservar una mesa en un bar? (no en un restaurante) *

Sí

No

¿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!) *

Sí

No

¿Cuánto utilizarías la App recién descrita? *

Nada 1 2 3 4 5 Mucho

¿Qué consejo nos darías para mejorar nuestra App? ¿Qué servicio te haría la vida más fácil? (Esta pregunta no es obligatoria)

Texto de respuesta larga

¿Estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium que te ofrezca descuentos y promociones? *

Sí

No

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium de un mes? (Por favor, contesta en euros. i.e. 2, 2,99, etc.) *

Texto de respuesta corta

Edad (por favor, contesta con números. i.e., 22). *

Texto de respuesta corta

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

Sexo *

- Hombre
- Mujer
- Otro

¿Estudias o trabajas? *

- Estudio
- Trabajo
- Ni estudio ni trabajo
- Estudio y trabajo

¿En qué ciudad de España vives? *

Texto de respuesta corta

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)

- Chamberí
- Salamanca
- Moncloa-Aravaca
- Malasaña
- Centro
- Chueca
- Salesas
- Los Austrias
- La Latina
- Lavapiés/Embajadores

PLAN DE NEGOCIO DE UNA APLICACIÓN DEL SECTOR DE LA
RESTAURACIÓN: FITTABLE | Raquel María Cuesta Gómez

- Retiro
- Chamartín
- Pacífico
- Arganzuela
- Paseo de Prado
- Otra...

ANEXO J. Preguntas realizadas en las entrevistas en profundidad a dueños y/o gerentes de bares y restaurantes.

- ¿Qué problemas crees que tiene la restauración en España? ¿Y tu negocio?
- ¿A qué le dedicas más tiempo en un servicio?
- ¿Qué sistema de reservas usas (llamadas de teléfono, *TheFork*, etc.)?
- ¿Sueles recibir muchas reservas o la gente más bien se presenta sin reservar?
- ¿Cuántas personas con reserva no se presentan en la mesa normalmente?
- ¿Cuántos días a la semana no llenas aforo? ¿Qué días de la semana va más gente a tu restaurante? ¿Y los que menos?
- De media, ¿cuánto tiempo está un cliente en tu restaurante?
- ¿Cuánto tiempo aproximadamente tardas en servir la comida desde que es pedida?
- ¿Qué rotación de mesas tienes?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar al mes por poder aumentar tu rotación de mesas?