



ICADE, facultad de Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO. MODELO DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.

Autor: Jacobo García-Lozano Olmedo
Director: Dra. Noemí Pérez-Macías Martín

Resumen:

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) es desarrollar una aplicación que permita a los trabajadores de las empresas poder pedir comida sin entrar en contacto directo con personas que puedan estar contagiadas de COVID-19. Este servicio resulta beneficioso tanto para las empresas, al poder reinstaurar el trabajo presencial e incrementar la productividad de sus empleados, como para los trabajadores, dotándolos de mayor seguridad en términos de salud y mayor capacidad para organizar su tiempo. La competencia del sector es elevada, por lo que para evitar entrar en una lucha por una determinada cuota de mercado se pretende focalizar la actividad en un nicho de mercado diferenciado. Para ello, se realizan una serie de análisis, tales como el análisis interno, el PESTEL, el de las 5 fuerzas de Porter, y el de la competencia entre otros a partir de los cuales concluimos que nuestro negocio es viable siempre que se cumplan con los planes de organización, de marketing y operativos establecidos. Asimismo, hemos tenido en cuenta los posibles riesgos de nuestro modelo de negocio tales como la caída de la aplicación o su posible hackeo, estableciendo una serie de medidas para poder mitigarlos.

Palabras clave:

Pandemia, COVID-19, empresa, delivery, competencia, teletrabajo, contagio, cantera, servicios web, viabilidad, inversión, clientes, empleados, riesgo, productividad, ingresos, costes, análisis, organización.

Abstract:

The objective of this Final Degree Project (TFG) is to develop an application that allows company workers to order food without coming into direct contact with people who may be infected with COVID-19. This service is beneficial both for the companies, by being able to reinstate face-to-face work and increase the productivity of their workers, and for the workers, providing them with greater security in terms of health and greater ability to organize their time. Competition in the sector is high, so to avoid entering a struggle for a certain market share, the aim is to focus the activity on a differentiated market niche. To this end, a series of analyses are carried out, such as Porter's 5 Forces, an internal analysis of the company itself and an analysis of the competition and the market, from which we conclude that our business is viable as long as the established organizational, marketing and operational plans are complied with. We have also considered the possible risks of our business model, such as the application crash or possible hacking. We have established a series of measures to mitigate them.

Key Words:

Pandemic, COVID-19, enterprise, delivery, competition, telework, contagion, suppliers, web services, viability, investment, customers, employees, risk, productivity, revenue, costs, analysis, organization.

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCIÓN.....	6
2.1. Interés de la temática y contextualización	6
2.2. Objetivos del trabajo	8
2.3. Metodología.....	8
2.4. Estructura del trabajo	9
3. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	10
3.1. Descripción de la idea	10
3.2. Misión, visión y valores.....	10
3.3. Descripción del servicio	12
3.4. Equipo directivo	13
3.5. Historia del proyecto	14
3.6. Business Model Canvas.....	14
3.6.1. Asociaciones clave.....	15
3.6.2. Actividades clave.....	16
3.6.3. Recursos clave	16
3.6.4. Propuesta de valor	17
3.6.5. Relación con el cliente	17
3.6.6. Canales.....	17
3.6.7. Segmentos de mercado.....	18
3.6.8. Estructura de costes	18
3.6.9. Fuentes de ingresos.....	19
4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	19
4.1. Análisis Interno	19
4.2. Análisis del entorno general.....	21
4.3. Análisis del entorno específico: el modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	25
4.4. Análisis de la competencia	26
4.5. Análisis DAFO	30
5. PLAN DE MARKETING	30
5.1. Análisis del mercado, posición de la empresa y mercado objetivo	30
5.2. Estrategia de marketing: producto, precio, distribución, promoción.....	32
5.2.1. El servicio.....	32
5.2.2. El precio	33
5.2.3. La distribución	33
5.2.4. La promoción.....	33
6. PLAN DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS	33
6.1. Definición del servicio.....	34
6.2. Área de producción u operaciones	34
6.2.1. Proceso de elaboración del servicio	34
6.2.2. Tecnología aplicada.....	35
6.2.3. Plan de compras y aprovisionamientos	35
6.2.4. Coste del servicio.....	36
6.2.5. Equipos e infraestructuras	37
7. PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	37
7.1. Organigrama y Organización	37
7.2. Recursos humanos: contratación, retribución, formación.	39

7.3.	Marco legal	40
8.	ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS: PLAN FINANCIERO.....	40
8.1.	Cuenta de resultados	40
8.2.	Balance de situación	42
8.3.	Cash Flow	43
8.4.	Balanced Scorecard	43
9.	RIESGOS Y MEDIDAS.....	44
10.	CONCLUSIONES	45
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	46

1. RESUMEN EJECUTIVO

La actual situación en la que nos encontramos ha hecho que las empresas opten por el teletrabajo como medida para evitar los contagios. Los empleados tienen acceso limitado a las cafeterías, ya que se encuentran cerradas o debido a las restricciones de aforo. De igual manera, muchas personas tienen miedo a entrar en contacto con un posible contagiado, lo cual supone un peligro para su salud y la de las personas más cercanas.

Fast Food Jobs consiste en la creación de una App que permita a los empleados de empresas de más de 50 trabajadores poder pedir la comida que deseen a su puesto de trabajo. Mediante este servicio, se pretende evitar contagio alguno y un aumento de la productividad en los puestos de trabajo, pudiendo las empresas reinstaurar el trabajo presencial.

La principal fuente de ingresos de Fast Food Jobs son las comisiones cobradas por cada pedido realizado, siendo esta del 35%. Otra fuente de ingresos será la publicidad que otras empresas puedan hacer en la aplicación, así como en la página web. Esta fuente de ingresos crecerá conforme nuestro negocio logre posicionarse en el nicho de mercado objetivo.

Para la creación y desarrollo de la App, será necesaria una aportación inicial del socio único de 10.000 euros. Los 5 primeros meses de vida de la empresa se centran en la puesta en funcionamiento de la App, por lo que no hay ingresos durante dicho periodo, requiriendo de la solicitud de un préstamo de 50.000 euros para poder hacer frente al pago de los salarios de los trabajadores y la compra de los materiales necesarios.

Es a partir del segundo año cuando se comienza a generar rentabilidad, finalizando el ejercicio con unos beneficios netos de 133.641,25 euros y más de 200.000 pedidos anuales. Los flujos de caja son elevados debido a que, al ser una aplicación, los pagos y los cobros son instantáneos.

El principal impulsor de este proyecto es el Director General Jacobo García-Lozano Olmedo, socio único de la empresa, si bien cuenta con la ayuda de un equipo informático con experiencia en el desarrollo de aplicaciones. El Director General tiene los conocimientos necesarios para el desarrollo del negocio y la toma rápida de decisiones, siendo éste graduado ADE y Derecho.

La probabilidad de viabilidad del negocio es elevada, pues se da solución a un nicho de mercado sin competencia. Tanto las empresas como los trabajadores de las mismas resultan beneficiados por la utilización de nuestra aplicación, al evitar cualquier tipo de contagio y dotar de mayor tiempo libre a los mismos. Las empresas experimentarán un aumento de la productividad y los empleados gozarán de numerosas ofertas en función de su fidelidad a Fast Food Jobs.

La creciente vacunación de la población y, la reducción del número de contagios y restricciones, suponen un aumento de la presencia de trabajadores en sus puestos físicos, lo que implica un aumento gradual de potenciales clientes. A través de la publicidad establecida en las empresas y la calidad de nuestro servicio se espera lograr un aumento de la reputación gracias en parte al “boca a boca” de nuestros clientes que son pieza esencial en nuestro modelo de negocio.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Interés de la temática y contextualización

La actual pandemia del COVID-19 que afecta a toda la población mundial ha hecho que nos encontremos con una nueva realidad caracterizada por el distanciamiento, las reuniones reducidas y del uso de la mascarilla. Esta pandemia, a su vez, ha provocado confinamientos nacionales en todo el mundo y una de las mayores crisis económicas de la historia, con una caída del 18,5% del PIB español en el segundo trimestre de 2020 (Agustina, 2020). Si bien esta caída drástica se debe a los meses de confinamiento, durante los cuales no hubo apenas servicios, industria y exportaciones, los siguientes trimestres de desescalada supusieron una recuperación y estabilización gradual del PIB, logrando alcanzar una tasa anual de crecimiento del 11%, de acuerdo con los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística -en adelante INE- (2020). De acuerdo con el Departamento de Análisis de Bankinter, se estima que el PIB español crecerá en un 6,5% en 2021 y en un 5,2% en 2022 (Bankinter, 2020), si bien dichos datos dependerán de una serie de factores, como son la correcta aplicación del plan de vacunación y del Fondo de Recuperación Europeo. A pesar de estas previsiones de crecimiento, tras 2022, será necesario esperar varios años para alcanzar los datos existentes previos a la pandemia (Bankinter, 2020)

Esta nueva realidad, así como las distintas medidas restrictivas establecidas por los distintos Gobiernos, como cierres nocturnos y la prohibición temporal de ofrecer servicios dentro del propio local, ha afectado a uno de los principales sectores de la economía española, la hostelería. Son muchos los bares y restaurantes que se han visto, bien obligados a cerrar, o bien a solicitar los ERTE para poder continuar con su actividad. Esto ha supuesto una caída de hasta el 50% de sus ventas en el mejor de los casos, y el cierre de 85.000 establecimientos en 2020, que se traduce en unas pérdidas de entorno a los 67.000 millones de euros hasta finales de 2020 (Brunat, 2020). El presidente de hostelería en España José Luis Yzuel reclama “*un plan de ayudas urgente*” debido a la situación de gravedad en la que se encuentra la hostelería actualmente, sector señalado como foco principal de transmisión del COVID-19 (Brunat, 2020), así como el sector objetivo de las restricciones impuestas, con el toque de queda como medida principal, por las distintas comunidades autónomas.

El sector de la hostelería, en relación con el servicio a domicilio a través de plataformas como Uber Eats, Glovo, Deliveroo y Just Eat, ha encontrado una nueva manera de prestar sus servicios a los consumidores, si bien no llegan al cien por cien de la capacidad

económica que tenían antes de la pandemia. Un claro ejemplo del potencial de este sector es el incremento que Just Eat experimentó en 2019 en el volumen de sus beneficios de un 41%. En parte, debido a la forma de contratación, donde las plataformas, suelen optar por los conocidos como “riders” autónomos (Olías, 2020).

Las aplicaciones de reparto, junto con la creciente difusión por parte de los bares y restaurantes de sus productos a través de las redes sociales, constituyen algunas de las pocas salidas que tienen para dar salida a sus negocios. Es por ello, que bares y restaurantes estudian centrarse en el reparto a domicilio en el posible caso de futuras restricciones (Fernández, 2020). Se puede decir que, son estas plataformas las mayores beneficiadas por la crisis del sector hostelero. Algo que se ha reflejado en una creciente adhesión de restaurantes a las mismas (Gispert, 2020). De acuerdo con las previsiones de la Fundación Alternativas, se ha calculado que dichas plataformas han aportado al PIB español en torno a 2.277 millones de euros, más del triple de los 643 millones de euros que aportaron en 2018 (EFE, 2020).

Respecto de los puestos de trabajo, el sector delivery ha supuesto una transformación. Si bien en 2018 las plataformas de reparto generaron 14.000 empleos, en 2020 esta cifra ha ascendido a los 50.000 (EFE, 2020). Estos datos implican una reconversión de aquellos puestos de trabajo que han desaparecido o se han eliminado como consecuencia de la crisis derivada de la pandemia. Trabajadores del sector hostelero han decidido convertirse en riders, incluso como segundo trabajo para poder seguir trabajando y generar ingresos adicionales. Sin embargo, esto ha supuesto un problema legal para las plataformas de reparto, con excepción de Just Eat. Ello debido a que los repartidores eran contratados bajo la forma de falsos autónomos, de acuerdo con lo establecido por la Inspección Técnica de Trabajo. Sin embargo, los repartidores no contaban con un contrato laboral formal, lo que supone una actuación fraudulenta por parte de las plataformas (Olías, 2020).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta el momento somos conscientes de que hay un nicho de mercado al que podríamos atender, este es el de reparto de comida a los trabajadores de las grandes empresas. Ello como consecuencia de la actual pandemia y de las restricciones que existen y que se seguirán produciendo. Muchas de estas empresas disponen de sus propias cafeterías o cantinas, pero debido a la crisis, muchos de los trabajadores no se sienten seguros como lo hacían con anterioridad. Por ello, teniendo en cuenta que el sector de las plataformas de delivery de comida, es un sector en auge que podría experimentar un crecimiento del 65% en los próximos tres años de acuerdo con un informe realizado por Deloitte sobre el sector de delivery (Osorio, 2019), consideramos que montar una plataforma de delivery de comida para esas grandes empresas sería una oportunidad de negocio.

Por consiguiente, es en este sector donde tratamos de buscar un nicho que nos dé la oportunidad de competir, además de diferenciarnos de las grandes aplicaciones de las que venimos hablando. Este nicho, como ya se ha comentado, es el de reparto de comida a los trabajadores en las grandes empresas que cuentan con servicio de cafetería y que, debido a las restricciones, no se ven capacitados para desayunar o almorzar en dichas cafeterías. Con nuestro servicio se busca ofrecer un servicio más especializado y

de mayor calidad que el resto de plataformas de reparto que gozan de gran presencia en el sector.

2.2. Objetivos del trabajo

El objetivo general del presente Trabajo Fin de Grado – en adelante TFG- será la elaboración de un plan de negocio para el desarrollo de una aplicación que permita el reparto de comida a los empleados de empresas u oficinas. Especialmente a aquellos grandes complejos con un gran número de empleados, que cuentan con cafetería.

Esta aplicación permitiría al trabajador pedir comida directamente para que la misma fuera entregada directamente en su propia mesa o puesto habilitado para ello por la propia empresa, evitando grandes concentraciones de personas que puedan suponer un riesgo de contagio para las mismas. Al verse reducidas considerablemente las posibilidades de contagio, las empresas no se verán forzadas al cierre temporal y obligar al teletrabajo a sus empleados. Si bien en determinados entornos el teletrabajo supone una mejora de la productividad y de la compatibilidad con la vida familiar, así como una mayor flexibilidad laboral, en otros, ha supuesto una reducción de la productividad e incluso un aumento de la jornada laboral sin control. Con esta aplicación se busca una manera de dar soluciones a estos problemas, pudiendo lograr tanto una mejora de la productividad como una mayor conciliación familiar.

Para la consecución de dicho objetivo general es necesario lograr la consecución de una serie de objetivos específicos (OE). Entre ellos destacamos:

- OE1: La elaboración de una breve descripción del servicio que se busca prestar, así como la misión, visión y valores que identifican y caracterizan a la compañía. Mediante un modelo Canvas del negocio se especificarán los aspectos esenciales en los que se basa la App para tener éxito.
- OE2: La realización de un análisis interno y externo de la compañía a través de diversas herramientas como son los análisis PESTEL, PORTER y DAFO.
- OE3: El desarrollo de un plan de marketing mediante el cual se dará a conocer la aplicación al mercado objetivo.
- OE4: Un plan de compras y aprovisionamientos, enfocado a determinar los costes y logística necesarios para el desarrollo de la aplicación o servicio.
- OE5: Se procederá a la descripción del papel que desempeñan los distintos trabajadores dentro de la organización.
- OE6: Se llevarán a cabo los planes financieros, estructurales y de personal para la puesta en marcha de la compañía y asegurar la viabilidad a corto y medio plazo de la misma.
- OE7: Finalmente, se elaborará una identificación de los riesgos que puedan surgir en la vida de la empresa y las medidas que se llevarán a cabo evitarlos o mitigarlos.

2.3. Metodología

En primer lugar, dentro de la parte descriptiva del plan de negocio, se definirá de manera concreta el proyecto que se quiere llevar a cabo, donde se describirá el servicio que se

quiere prestar, explicando la necesidad que se pretende cubrir y qué es lo que nos diferencia con respecto a la competencia.

Posteriormente, se realizarán una serie de análisis que nos permitan estudiar la viabilidad del negocio. Se comienza por tanto con un análisis interno de la empresa, el cual nos permite ver las distintas debilidades y fortalezas de la mismas. Se seguirá con un análisis tanto del entorno general, PESTEL, como uno del específico, 5 fuerzas de Porter, los cuales nos permitirán detectar las oportunidades a aprovechar del mercado, y las amenazas a considerar del mismo. Por último, terminaremos con una matriz DAFO, que recogerá todos los puntos anteriores aportando un esquema más visual.

Para tener conocimiento del grado de aceptación y la viabilidad del negocio, se realizará una encuesta con diversas preguntas dirigidas principalmente a las personas que estén en edad de trabajar. Esta encuesta, nos permitirá seleccionar las distintas estrategias de marketing a desarrollar.

Finalmente, para elaborar la parte cuantitativa del plan de negocio, analizaremos la empresa a nivel financiero, jurídico y logístico para obtener unas previsiones de qué nos es necesario para poder poner en marcha la compañía y poder tener unas expectativas de los tres primeros años de vida de la empresa.

Para desarrollar los datos económicos, se empleará Excel para mostrar la evolución esperada durante los tres primeros años y datos relevantes como son un balance de situación, una cuenta de pérdidas y ganancias, y una cuenta de tesorería donde se indicarán las entradas y salidas de caja. Asimismo, se elaborará una matriz de riesgos que nos permita prever los problemas que pueden surgir durante la vida del negocio y las medidas empleadas para paliarlos.

Por último, el plan de negocio se desarrollará en un documento Word y para su propia estructura nos basaremos en el modelo de negocio Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.4. Estructura del trabajo

En el apartado 2 de este TFG se realizará una definición del proyecto, donde se hablará de la idea tomada; la misión, visión y valores de la compañía; una descripción del servicio que se pretende prestar; el personal que es necesario para llevarlo a cabo, así como las cualidades requeridas de los mismos; una breve historia de cómo nace el proyecto; y por último se realizará un Business Model Canvas.

En el apartado 3, se realizará un análisis exhausto del negocio, es decir, se desarrollará tanto un análisis interno como externo a través de los análisis DAFO, PESTEL y PORTER.

Seguidamente, se describirá el plan de marketing. Se analizará el mercado y la posición que ocupa nuestra empresa en el mismo y se delimitará el mercado objetivo. De la misma manera se determinará la estrategia de marketing seleccionada en relación con las 4Ps por sus siglas en inglés: Product, Price, Place y Promotion.

A continuación, se hablará del plan de compras y aprovisionamiento. Al tratarse de un servicio, y más concretamente de una aplicación, se requerirá una logística que permita desarrollar dicha aplicación como son ordenadores, softwares, etc. Todos estos equipos conllevan unos costes que se detallarán más en profundidad en el apartado correspondiente.

Una vez finalizado con el plan de compras y aprovisionamiento, se dibujará el organigrama de la compañía, el cual al principio será simple debido al tamaño pequeño de la compañía, ya que se trata de una empresa recién creada. Se describirá el proceso de recursos humanos tanto interno, como para la contratación de nuevo personal si fuera necesario en el corto-medio plazo. Aquí será esencial la manera de retribución y consideración de los empleados. Como se ha mencionado en apartados anteriores, la competencia se caracteriza por la contratación de “riders”, trabajadores autónomos, si bien se está evolucionando hacia a una contratación asalariada de estos repartidores debido a la emergente problemática en relación con la naturaleza legal de dicha contratación. Además, el Gobierno está en la labor de desarrollar una ley para que dicha contratación autónoma de los “riders” sea considerada como de asalariados (Lara, 2021).

Posteriormente, se procederá con la descripción financiera de la actividad de la empresa durante los tres primeros años que nos permitan tener una imagen de la viabilidad económica del negocio. Para ello, se elaborará un balance de situación, una cuenta de pérdidas y ganancias, y una cuenta de tesorería que se desglosará mensualmente para tener un conocimiento más detallado del desarrollo de la actividad.

En el apartado 8, se llevará a cabo una matriz de riesgos a través de la cual se identifican los principales riesgos del negocio haciendo una valoración de aquellos más comunes que pueden suponer una problemática para la viabilidad del negocio durante la vida de este. Asimismo, se describirán aquellas soluciones o medidas que se llevarían a cabo en caso de que se produjesen dichos riesgos para mitigarlos.

Finalmente, en el apartado 9, tras todo lo realizado, se expondrán las conclusiones alcanzadas.

3. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

3.1. Descripción de la idea

El desarrollo de una aplicación que permite a los trabajadores pedir la comida sin tener que desplazarse de sus puestos de trabajo. Esta aplicación facilita el reparto de comida a los puestos de trabajo directamente, evitando así aglomeraciones y favoreciendo el aprovechamiento del tiempo de los mismos.

3.2. Misión, visión y valores

La misión de **Fast Food Jobs** (idea de cómo podría llamarse la aplicación) es facilitar a los trabajadores de las grandes empresas, a través del uso de una App de última generación, comida de la máxima calidad, con el mejor precio y en el menor tiempo posible sin necesidad de moverse del puesto de trabajo. Cumpliendo con las medidas de responsabilidad y sostenibilidad y teniendo en cuenta que su “gran familia” son sus trabajadores, Fast Food tiene grandes expectativas de crecimiento económico en todo el mercado nacional, siguiendo su filosofía de calidad, respeto por el medioambiente y compromiso con la sociedad, puesto que la comida sobrante será donada al banco de alimentos.

De esta manera, los trabajadores estarán menos expuestos a posibles contagios que provocan la imposición del teletrabajo en masa cuando existe algún contagio en estas empresas de gran tamaño. Asimismo, los empleados de las grandes empresas experimentarán un aumento de la productividad debido a una menor pérdida de tiempo, pudiéndose negociar con las empresas que se compriman las horas de la jornada laboral, favoreciendo la conciliación familiar.

Respecto de la visión, **Fast Food Jobs** pretende convertirse en la App por excelencia de reparto de comida sostenible, saludable y de calidad entre los trabajadores, llegando a instalarse en las grandes empresas de toda España.

Fast Food Jobs busca que empleador y empleado se encuentren satisfechos, tanto en el ámbito laboral como personal. En primer lugar, se busca que los clientes finales, los trabajadores, se encuentren no solo contentos con nuestro servicio, sino que sirva para ayudarles además en sus aspectos personales, ya que una jornada laboral más compacta supone un aumento en el tiempo que los propios trabajadores pueden dedicar a sus aspectos personales, ya sean de ocio o familiares. Estos factores pueden suponer un aumento de la productividad, además de un mayor nivel de satisfacción personal de los empleados, convirtiéndose en un beneficio para el empleador.

Esta visión, si bien en un primer momento es reducida, se pretende extender a países extranjeros. Multinacionales extranjeras con oficinas en España, en las cuales se busca implementar la aplicación, pueden llegar a querer su uso en oficinas de otros países. Para alcanzar esta expansión gradual se requerirá de un gran esfuerzo por parte de todos los trabajadores, ya que, para la empresa, el factor humano es parte esencial de la misma. Para ello, será necesario que todos los trabajadores remen en la misma dirección, teniendo como fin construir un negocio del que todo el mundo este orgulloso de formar parte.

Fast Food Jobs se va a caracterizar por tener unos valores acordes al objetivo perseguido. Estos valores, que dictan la forma de ser y actuar de la compañía, se pueden resumir en: rapidez, cercanía, trabajo en equipo, disfrute, respeto por el medio ambiente y compromiso social. Todos ellos se encuentran relacionados y constituyen el pilar de aquello que se quiere crear: una gran familia.

- La **rapidez** es esencial, un servicio rápido implica un consumidor satisfecho. Este principio engloba no solo a los repartidores, sino también al resto de trabajadores.

Es necesaria la rapidez en todos los niveles, como puede ser la rapidez en la reiniciación de la aplicación en caso de caída de la App o en la respuesta y solución del feedback que nuestros clientes soliciten.

- La **cercanía** se refiere al trato de los trabajadores, la cual es crucial para ofrecer un servicio de mayor calidad y que se ajuste a las necesidades de los consumidores (se explicará esta cercanía más detalladamente en el apartado 2.3.).
- **Trabajo en equipo.** Como ya se ha mencionado anteriormente, buscamos que todos los empleados remen en la misma dirección. Para ello es primordial el trabajo en equipo de todos los sectores del negocio, que la comunicación sea constante entre ellos, para lograr crecer tanto a nivel global como a nivel individual.
- **Disfrute.** Tanto empleados de la propia aplicación como clientes deben disfrutar. Los trabajadores deben disfrutar de su trabajo, sintiéndose realizados laboralmente, convirtiéndolo en una experiencia. Por otro lado, los clientes deben disfrutar del servicio prestado, puesto que un mal servicio supone un incumplimiento de la misión y visión perseguidas, además de la pérdida de clientes.
- **Respeto por el medioambiente.** *Fast Food Jobs* considera de suma importancia el respeto por el medioambiente, especialmente en el tiempo en el que vivimos de altos niveles de gases tóxicos y de basuras acumuladas en los vertederos. Para ello, todos nuestros servicios serán prestados con alimentos saludables y los materiales utilizados para su reparto serán todos reciclables, buscando ayudar con la sostenibilidad del medioambiente.
- **Compromiso social.** Todo negocio debe de ir más allá del puro enriquecimiento, y es por eso que *Fast Food Jobs* busca contribuir a crear una sociedad de acuerdo con los ideales perseguidos. Toda la comida sobrante al final del día, para evitar su desperdicio, será entregada al Banco de Alimentos u organizaciones similares, ya que debido a la crisis actual se han visto incrementadas en un 30% las solicitudes de ayuda de comida (Viejo, 2020).

3.3. Descripción del servicio

El servicio principal de *Fast Food Jobs* es el de reparto de comida, a través de su aplicación, a los trabajadores en centros empresariales que cuenten con un número alto de trabajadores.

Las cafeterías de los complejos empresariales han visto reducida su actividad o incluso han tenido que cerrar para evitar los contagios. *Fast Food Jobs* supone la reapertura y actividad completa de dichas cafeterías. La aplicación permitirá que, a través de un código QR que tendrán los puestos de trabajo, se reparta la comida directamente a los trabajadores de manera rápida, en un plazo no superior a los 30 minutos. Se pretende reducir la posibilidad de contagio en un 100%. Los repartidores, estarán protegidos con el equipo necesario para evitar contagios - guantes, mascarilla y constante utilización de gel hidroalcohólico - encargándose de repartir a los trabajadores aquello que hayan solicitado a través de la App.

Las comidas consistirán en menús preparados de calidad, con los nutrientes y cantidades apropiadas para obtener la máxima satisfacción del cliente final. A través de la aplicación, al igual que la competencia, se podrán dejar reseñas que nos permitan

mejorar el servicio. Aquellos alimentos cuya demanda sea baja o inexistente será sacada de la oferta de acuerdo con el estudio que se irá haciendo de los pedidos recibidos. Por ello, se ofrece un servicio especializado no solo para los distintos clientes, sino también para las distintas empresas.

Los clientes no tienen tiempo para esperar entre 30 y 50 minutos a sus pedidos, tiempo de espera medio, si bien este tiempo depende en gran medida de los repartidores que en ocasiones se encuentran a gran distancia del pedido y del cliente. De igual manera, como consecuencia del tamaño de estas empresas, muchas se encuentran localizadas en lugares alejados y les resulta imposible a los trabajadores recibir estos servicios, al no encontrar establecimientos cercanos ni repartidores disponibles en dichas localizaciones. **Fast Food Jobs** permite a sus clientes disfrutar de este tipo de servicio con el valor añadido de recibir los servicios en su propia mesa, mientras que el resto de plataformas de delivery realizan las entregas en la propia puerta. Esto supone un problema para los trabajadores, ya que normalmente, en las grandes empresas, tienen un largo camino hasta la puerta, lo que supone una pérdida de tiempo adicional.

El objetivo con este servicio se centra en que los trabajadores consideren su entorno laboral como seguro, sin riesgo de contagio del COVID-19. Ello, favorecerá a que los trabajadores opten por el trabajo presencial antes que el teletrabajo, reduciendo el ausentismo. Una menor pérdida de tiempo supone un aumento de la productividad, pudiendo llegar a conseguirse una concentración de la jornada laboral, favoreciendo la conciliación de la vida laboral con la vida personal o familiar. Estas ventajas suponen un aumento de la satisfacción tanto de empleados como de los propios empleadores, beneficiando indirectamente a los empresarios.

Respecto de los repartidores, serán empleados directos que se encontrarán repartiendo en centros empresariales concretos, lo que supone una reducción de costes en comparación con la competencia. En vez de tener un amplio abanico de repartidores que pueden aceptar repartos de manera libre a cambio de una comisión, nuestros repartidores serán trabajadores fijos que se identifiquen con el proyecto de nuestro negocio, por lo que las comisiones, así como los costes, serán menores.

3.4. Equipo directivo

Al principio, el negocio estará compuesto por un director general, que será el creador de la empresa Jacobo García-Lozano Olmedo. Él se encargará de tomar las principales decisiones. Sus principales funciones serán: la de comercial, tratando de vender la aplicación a las distintas empresas que cuenten con una plantilla superior a los 50 empleados, y la de gestión de los recursos de la compañía, buscando unificar el resto de actividades. Para esta función se requiere a un Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Esto debido a que la persona que ejerza esta función deberá tener conocimientos de cómo llevar una empresa.

Asimismo, al tratarse de una aplicación, se necesitará un equipo de dos informáticos. Éstos, deberán tener conocimientos en el desarrollo de aplicaciones, exigiéndose que cuenten con la formación de Informática o el Grado en Ingeniería Informática, con una

experiencia laboral de al menos tres años. Uno de los dos informáticos deberá, a su vez, tener conocimientos en el análisis de datos, ya que la recopilación de datos y su análisis nos va a permitir desarrollar un servicio más especializado.

También se contará con un departamento de recursos humanos, compuesto por una persona, encargada de lograr la satisfacción de todos los trabajadores dentro de nuestro negocio, y de contratar a los potenciales repartidores que cumplan con las características buscadas por la compañía.

Finalmente contaremos con numerosos repartidores, con una aproximación de 1 repartidor por cada 50 trabajadores, sin necesidad de experiencia laboral. No obstante, deberán de pasar una entrevista personal a modo de conocer las aptitudes de los mismos hacia el desempeño del empleo como pueden ser: sociabilidad, amabilidad, educación, etc. Los repartidores, a diferencia del resto del personal, serán contratados por horas.

Todas estas personas deben de estar concienciados con la misión de **Fast Food Jobs** y compartir los valores, los cuales han de cumplirse en todo momento, pues solo de esa manera se puede lograr la visión que se busca alcanzar.

3.5. Historia del proyecto

La idea de este proyecto nace en septiembre de 2020, tras el confinamiento vivido. Después de un verano donde el teletrabajo era impuesto por las empresas para evitar contagios, muchas compañías comenzaron a volver a la normalidad, reestableciendo de manera gradual el trabajo presencial.

Es en ese momento cuando mi hermano, consumidor usual de la cafetería de su empresa, se pregunta cómo va a hacer para comer. Las cafeterías se encontraban limitadas y la posibilidad de contagio era elevada debido a la alta transición de personas. Esto suponía un riesgo para él y sus seres más cercanos. Además, la forma en la que se organizaban las cafeterías era una mezcla de caos y tiempo perdido.

Fue entonces cuando me vino la idea de la aplicación. Yo, como consumidor habitual de las plataformas de delivery, pensé en una aplicación que fuese mezcla entre éstas y una aplicación similar del amigo de mi hermano llamada Watson, pero aplicadas a los puestos de trabajo. La app Watson permite pedir desde el código QR de tu mesa y pagar en el instante sin necesidad de tener que esperar a ser atendidos por los camareros, y sin necesidad de tener que pedir la cuenta en los restaurantes.

3.6. Business Model Canvas

El Business Model Canvas “es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece” (Alcalde, 2021). Son 9 los aspectos a tener en cuenta, los cuales se encuentran esquematizados en la siguiente tabla.

Figura 1: Business Model Canvas

<p>Asociaciones clave</p> <p>Familiares Empresas (indirectamente) Proveedor servicios en la nube Entidades bancarias</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Reparto de comida Desarrollo, gestión y mantenimiento de la App Publicidad Labores Comerciales</p>	<p>Recursos clave</p> <p>Local/Edificio Ordenadores Mobiliario Softwares Empleados Know How Marca/Nombre Padres – Bancos</p>
<p>Propuesta de valor</p> <p>Ahorro de tiempo Evitar contagios Mayor productividad Mayor motivación Conciliación</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Comunicación: Página Web Teléfono Valoraciones y reseñas</p>	<p>Canales</p> <p>Página Web E-mail Notificaciones Comerciales</p>
<p>Segmentos de mercados</p> <p>Personas en edad de trabajar (18-65 años) Empresas</p>	<p>Estructura de costes</p> <p>Arrendamiento local Salarios Mantenimiento App (ordenadores) Proveedor servicios en la nube Marketing</p>	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Cuota por pedido Publicidad Servicio premium (futuro)</p>

Fuente: Elaboración propia

3.6.1. Asociaciones clave

En primer lugar, para el nacimiento del negocio se requerirá al menos de un socio financiero que permita financiar el coste de constitución legal de la empresa, el desarrollo de la aplicación, así como poder llevar a cabo la prestación del servicio en el corto plazo. Se trataría de un familiar cercano, como puede ser mi padre o madre, que done dinero suficiente para dicha financiación o lo preste con la intención de que le sea devuelto en las condiciones que consideré oportunas.

Para lograr una expansión en el medio/largo plazo, se necesitará socios financieros de distinta índole como podrían ser las entidades bancarias. Esto debido a que se necesitará

financiar mayores cantidades, lo que supone un mayor riesgo al que los bancos sí podrían hacer frente.

Otros socios claves serán las propias empresas en las que se preste el servicio. Estos serán los clientes indirectos que nos permitirán implantar nuestra aplicación en el seno de sus complejos. El consentimiento y participación de estas empresas es esencial para la prestación de nuestros servicios.

Por último, de suma importancia serán las asociaciones con los proveedores de servicios en la nube. Estos proveedores permiten disponer de un amplio almacenamiento, así como de una base de datos cuyo acceso sea rápido y fiable.

Estas asociaciones generarán beneficios diversos, como pueden ser: minimizar riesgos, optimizar las economías de escala o mejorar las ganancias (Zambrano, 2020).

3.6.2. Actividades clave

Las actividades claves son aquellas necesarias para crear, comunicar y entregar nuestra propuesta de valor (Díaz, 2019).

Nuestra principal actividad es el reparto de comida a través de la aplicación a los consumidores. Esta actividad va a permitir desarrollar el resto de actividades clave ya que sin la intervención de los clientes es imposible la existencia de la aplicación.

La aplicación deberá de estar en todo momento controlada por los informáticos (un software para evitar la caída de la aplicación). Los datos obtenidos de manera continuada deberán ser acumulados y analizados de manera constante también para poder llevar a cabo un servicio centrado en las preferencias de los clientes. El uso de estos datos será clave para la incorporación de anuncios lo que significará una entrada adicional de ingresos.

La actividad comercial desempeñada supone un papel fundamental dentro del negocio para poder incluir nuestro servicio en las empresas y la posterior inclusión de anuncios en el caso de que el número de usuarios de la aplicación sea elevado. Todos los proveedores potenciales (servicios en la nube) serán analizados llevando a cabo una relación de calidad-precio que entre dentro de nuestras posibilidades y estándares de calidad para lograr la mayor satisfacción de nuestros clientes.

Finalmente, fuertes campañas de marketing en el comienzo ayudarán a lograr un fuerte impacto en el mercado para conseguir llegar al mayor número de personas, tratando de lograr diferenciarnos de la competencia y hacernos con el nicho de mercado objetivo.

3.6.3. Recursos clave

Dentro de los recursos claves debemos distinguir entre los recursos físicos, humanos, intelectuales y financieros.

De recursos físicos claves se requerirá de un edificio o local para el desarrollo y aseguramiento del buen funcionamiento de la aplicación y el negocio, el cual se arrendará en todo momento para poder permitir el cambio de local cuando sea oportuno por motivos de logística y de espacio. De igual manera, al tratarse de una aplicación, los ordenadores, junto con los softwares, donde los trabajadores desarrollen su trabajo, a excepción de los repartidores, serán recursos claves para el desempeño diario de las funciones de cada miembro de la empresa.

Los recursos humanos de suma importancia son, no solo cada empleado de la compañía, sino también la forma de actuar de los mismos (*know how*). Las habilidades de los informáticos en desarrollar la aplicación, los conocimientos fundamentales del resto de empleados para el correcto funcionamiento del negocio, su forma de trabajar y el trato con los clientes serán parte de nuestros recursos claves si se quiere cumplir con la misión y visión de la compañía.

Dentro de los recursos intelectuales, el nombre de la aplicación deberá incluirse en el Registro de marcas y patentes como propiedad intelectual de la empresa, con el objetivo de que dicho nombre no sea utilizado por otros y pueda llegar a convertirse en un nombre de uso diario identificado por la mayoría de nuestro mercado objetivo.

Por último, dentro de los recursos financieros están todas aquellas personas interesadas en invertir en el proyecto y los potenciales usuarios de la aplicación. Todas aquellas personas, físicas o jurídicas que puedan suponer una entrada de dinero para poder operar y expandir el negocio. En un primer momento serán los padres quienes financiarán la creación de la compañía. A posteriori, cuando la empresa crezca se espera conseguir financiación por parte de los bancos.

3.6.4. Propuesta de valor

Nuestra principal propuesta de valor es una App que permite a los trabajadores pedir la comida sin tener que desplazarse de sus puestos de trabajo. Ello permite un ahorro en tiempos de espera, un aumento de la seguridad, al evitar los contagios, y la mejora de la productividad y motivación de los empleados. Esto es debido a que la reducción de los tiempos para la comida de los empleados va a permitir a los trabajadores poder salir antes de sus puestos de trabajo y conciliar la vida personal y profesional.

3.6.5. Relación con el cliente

La relación con los clientes se establecerá por diversas vías que traten de hacernos llegar la opinión de los mismos. Esto con el fin de poder mejorar nuestro servicio, corrigiendo aquellos errores cometidos y centrarnos en las preferencias de los propios clientes. Para ellos, se habilitan tanto en la página web como en la App, un número de teléfono de contacto, así como un e-mail. Del mismo modo, los clientes podrán valorar el servicio prestado y dejar una reseña. Todos estos datos serán posteriormente analizados y valorados para poder satisfacer de manera más efectiva las necesidades de nuestros clientes.

3.6.6. Canales

Los diversos canales utilizados son necesarios para poder comunicar y entregar la propuesta de valor mencionada anteriormente. Estos canales de comunicación serán principalmente aquellas vías mediante las cuales los usuarios de la aplicación, directos e indirectos (las empresas), puedan tener conocimiento del funcionamiento de la App, así como de toda la información que se considere oportuna. En este caso, se comunicará a través de la página web de la propia empresa, mails y notificaciones, o incluso mediante el comercial o comerciales existentes en el momento que comunicaran a las empresas la manera de actuar y la evolución del negocio.

3.6.7. Segmentos de mercado

La segmentación del mercado tiene que responder a las preguntas de: “¿quién o quiénes son nuestros clientes, a qué personas va dirigido nuestro servicio?”. Al tratarse de una aplicación de reparto de comida en los puestos de trabajo, nuestros clientes serán, por un lado, aquellas personas en edad de trabajar, es decir, entre 18 y 65 años - edad de jubilación actual -. Además, nuestro servicio se centra en aquellas personas que trabajen dentro de empresas con amplias plantillas, de al menos 50 trabajadores.

Asimismo, dentro del epígrafe de segmentos de mercado, también debemos incluir a las empresas de gran tamaño, que nos deben de permitir acceder al interior de sus complejos, tanto para conocer la forma de distribución de los puestos de trabajo, así como para que nuestros repartidores puedan llevar a cabo nuestro servicio.

3.6.8. Estructura de costes

Los costes principales son aquellos que provienen de la puesta en marcha y explotación del negocio, es decir, salarios y alquiler del local, costes de la creación y mantenimiento de la aplicación, el proveedor de servicios web en la nube y las campañas de marketing.

Los salarios supondrán la mayor fuente de gastos fijos, al igual que el arrendamiento del local. Si bien, la mayoría de los trabajadores gozarán de un salario fijo de jornada completa, los repartidores por el contrario obtendrán un salario fijo, pero por horas. Esto se debe a que los repartidores trabajarán muy pocas horas durante la jornada laboral ordinaria, dándoles la oportunidad de desempeñar otros oficios durante las horas fuera de su jornada laboral que les permita desarrollarse. Todos los salarios podrán verse aumentados de manera anual en función del crecimiento y expansión de la compañía.

El alquiler del local supondrá un coste fijo, si bien no será muy alto, ya que no se requiere un establecimiento que esté localizado de manera estratégica. Los clientes no vendrán a nuestra oficina, por lo que se buscará un local que suponga un coste bajo. El local deberá tener espacio suficiente para todos los trabajadores. Este local se arrendará de manera anual, permitiéndonos poder mudarnos en caso de ampliación de plantilla cuando el volumen de trabajo lo requiera.

Los costes de mantenimiento de la aplicación vendrán principalmente de la renovación de los materiales informáticos necesarios para mantenerla actualizada. De igual manera,

el proveedor de servicios web en la nube constituye un coste necesario para poder mantener nuestro servicio y tener actualizados los datos obtenidos.

Las campañas de marketing también constituirán un alto porcentaje de los costes, especialmente en el comienzo por las razones mencionadas anteriormente. De igual manera, fuertes campañas de publicidad se ejercerán de manera anual para asegurar nuestra presencia en el mercado y lograr asentarnos en el mismo.

3.6.9. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos proviene de la cuota acordada con las empresas por cada cliente o trabajador que realice un pedido a través de nuestra App. Las empresas verán reducido el tamaño de las cafeterías, teniendo que contar únicamente con las cocinas, dando a ese espacio que queda libre un uso distinto.

Otra fuente de ingresos es la de los anuncios. Las empresas que deseen publicitarse en nuestra App deberán de pagar una cantidad de dinero que variará en función de la intensidad con la que deseen que sus anuncios aparezcan, junto con los datos que les serán proporcionados por nuestra propia aplicación sobre el número de clientes que han entrado en sus anuncios y el tiempo que han permanecido en sus respectivas páginas web.

Por último, en un primer momento nuestra App será gratuita, es decir, no habrá opción de pagar una cuota determinada mensual que garantice determinadas ventajas. Sin embargo, si nuestro plan de crecimiento se cumple, a largo plazo se podría abrir la posibilidad de ofrecer, a aquellos clientes que lo deseen, una versión de pago o premium, mediante suscripción mensual, que les permita disfrutar de determinadas ventajas como puede ser la eliminación de la publicidad, la reducción del coste del servicio en un 10% o incluso que se le ofrezca una comida gratuita cada cinco pedidos. Este servicio premium a la larga puede suponer menores ingresos, pero dicha reducción se traduce en una mayor fidelización de los clientes con nuestro servicio.

4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

4.1. Análisis Interno

El análisis interno de la compañía nos va a permitir determinar, de acuerdo con la forma en la que se organiza la empresa, sus recursos y los factores internos, las distintas debilidades y fortalezas. El conocimiento de los factores internos ayuda al “mantenimiento y desarrollo de la ventaja competitiva, lo que nos permite enfrentarnos mejor al entorno competitivo y alcanzar nuestros objetivos” (Quiroa, 2020).

Al principio **no se dispondrán de grandes cantidades** de recursos financieros, ya que la totalidad del dinero disponible irá dirigido al desarrollo y puesta en funcionamiento de la aplicación, así como a la puesta en funcionamiento del negocio a través de: la

constitución de la persona jurídica de la compañía, la compra de materiales informáticos, el alquiler del local, el pago de los salarios durante los primeros meses, el pago al proveedor de servicio web en la nube y la primera campaña de marketing. En el corto plazo, los ingresos irán destinados a financiar las deudas contraídas al inicio con nuestros familiares y el excedente será reinvertido en el propio negocio para la posible expansión gradual del mismo. **La inversión inicial requerida es elevada**, pero no excesiva, siendo esta cantidad de 10.000 euros aportada por familiares en un principio. No obstante, será preciso solicitar un préstamo a los 5 meses de vida de la compañía de 50.000 euros para poder hacer frente a los salarios y otros costes, ya que durante esos 5 meses no se generan ingresos.

Otra fortaleza del negocio es el **tratamiento y análisis de datos**. La recopilación de los mismos son clave para entender las necesidades de los clientes y comprobar si se está actuando de manera eficiente o no. Las valoraciones y reseñas que los clientes hagan de nuestro servicio serán tratados por el departamento informático e influirán en la posterior toma de decisiones de la empresa, por lo que constituyen un factor primordial para la compañía y una ventaja competitiva. Estas ayudan a una mejora del servicio y de la eficiencia en la utilización y aplicación de los recursos

La organización estará sometida a **control y evaluación constante** para poder garantizar una utilización de la totalidad de los recursos de manera eficiente, constituyendo otra fortaleza adicional. Para ello se implementará un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance ScoreCard, el cual indicará si se están cumpliendo con los objetivos. Esto permite corregir aquellas actuaciones que hagan que la compañía se desvíe de sus objetivos, aplicando nuevos planes estratégicos. De esta manera, la empresa se asegura que se organice y funcione de manera adecuada, permitiéndonos cumplir con los objetivos propuestos (Quiroa, 2020). La **utilización de los recursos de manera eficiente**, junto con las **competencias y habilidades** de la empresa y de sus trabajadores, hace que el **servicio** prestado sea **de primer nivel y diferente al de la competencia**, logrando consolidarnos en el nicho de mercado objetivo.

Los **recursos físicos constituyen** una fortaleza para nuestro negocio ya que, debido al tamaño del mismo, suponen unos **costes muy bajos** a diferencia de la competencia. Estos son el local arrendado, los ordenadores utilizados. El local no requiere de características especiales, únicamente que el espacio sea suficiente para albergar a todos los trabajadores. Los ordenadores serán de última generación para garantizar el correcto funcionamiento de la aplicación y poder responder rápidamente ante los problemas que puedan surgir.

Los recursos intangibles son otra fortaleza de la compañía, siendo estos: los recursos humanos, la cultura empresarial, la innovación, la marca y por supuesto el desarrollo de la App que podríamos considerarlo como el software necesario para que nuestro negocio funcione. Al tratarse de una empresa recién creada, los principales recursos intangibles que nos diferencian son la **cultura empresarial y la marca**. En la cultura empresarial se plasman la misión, visión y valores que han sido definidos en el apartado 2.2, haciendo de ellos la forma de actuar de la empresa, y permitiéndonos

diferenciarnos de la competencia, haciéndonos únicos. Además, **patentar tanto la idea como el nombre de la compañía** será relevante para aprovechar la ventaja competitiva durante un periodo de tiempo suficiente permitiéndonos actuar dentro del nicho de mercado con cierta seguridad gracias a la creación de una barrera de entrada. La **página web** proporciona mayor información sobre nosotros y permite a los clientes ponerse en contacto con la empresa o dejar reseñas.

Dentro de las fortalezas del negocio, hay que hacer referencia a la **capacidad de organización de la totalidad de los recursos** por parte del responsable y fundador de la compañía, el cual cuenta con los conocimientos necesarios para poder comenzar y gestionar la compañía, garantizando el adecuado funcionamiento.

Al tratarse de un negocio nuevo, para la puesta en funcionamiento de nuestro servicio, se requiere una inversión inicial elevada, pero no excesiva tal y como ya se ha comentado. De igual manera, los **flujos de caja serán limitados** al principio, suponiendo un riesgo para el negocio ante los diversos imprevistos que puedan surgir al comienzo.

La **falta de experiencia en el desarrollo de la aplicación** es una debilidad. Esto es así porque a pesar de que el departamento informático deberá tener conocimientos sobre la materia, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo con el que cuenta la competencia.

Asimismo, se puede hablar del **desconocimiento de la aplicación por parte de los usuarios** potenciales lo que va a requerir que la empresa haga un mayor esfuerzo de comunicación, inversión y de confianza hacia la marca, a través de fuertes estrategias de marketing.

Finalmente, existe cierta **dependencia hacia el proveedor de servicios web en la nube** y hacia las **empresas donde se implante la App**. Si bien la competencia, con las restricciones del COVID-19 ha invertido dicha situación, siendo los hosteleros los que dependen de las plataformas de delivery. Nuestro negocio no se encuentra en esa posición, al estar comenzando, buscando que en un futuro se produzca una reversión similar.

4.2. Análisis del entorno general

El entorno general se analizará a partir de un análisis PESTEL, donde se tendrán en cuenta todos aquellos factores que pueden influir tanto en el desarrollo del servicio, como en los planes de expansión. Respecto del entorno específico, las 5 fuerzas de Porter nos van a permitir analizar el nivel de competencia de nuestra empresa dentro del sector.

El análisis Pestel se divide en aquellos seis factores que toda compañía debe tener en consideración en todo momento para poder actuar de manera efectiva, siendo estos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

- **Políticos.**

En la situación actual, las políticas individuales de los Gobiernos autonómicos y nacional tienen vital importancia en relación con las imposiciones relativas a las limitaciones sobre el aforo máximo y el impulso del teletrabajo por parte del Gobierno y las empresas.

Se requiere grandes masas de personas para poder desempeñar nuestro servicio, por lo que es esencial centrarnos en la regulación específica de Madrid, ya que en los comienzos será el punto de partida. En Madrid el aforo en el interior de los locales será del 50%, mientras que en exteriores será del 75%, pasando de 4 a 6 personas por mesa y de 6 a 8, respectivamente (EFE, 2021). Esta reducción de las restricciones supone una amenaza, ya que cuanto menor sean las limitaciones, menos personas optarán por elegir nuestro servicio.

Con el Estado de Alarma el Ejecutivo impulsó el teletrabajo como alternativa al trabajo presencial para evitar el aumento del número de contagios, no obligaba a las empresas a su imposición (Medinilla, 2021). Con el fin de dicho Estado de Alarma el 9 de mayo de 2021, la estabilización de los contagios y la favorable situación del plan de vacunación, ha hecho que las empresas estén optando por un incremento gradual del trabajo presencial, en aras de un aumento de la productividad. Este retorno de los trabajadores a las oficinas supone una oportunidad para el negocio, pues incrementa el número potencial de clientes a los que prestar nuestro servicio.

Es necesario poner en una balanza ambos factores, ya que la mejoría que estamos experimentando supone menores restricciones, pero a su vez un aumento de los trabajadores presenciales. Es importante tener en cuenta que, una vez terminado el verano del presente año 2021, se puede pensar que volverán a aumentarse las restricciones, tal y como pasó el año anterior.

- **Económicos.**

En términos económicos, la crisis del COVID-19 ha provocado un grave empeoramiento de todos los valores macroeconómicos en 2020. La situación actual constituye una amenaza, pues este empeoramiento significa un incremento en el ahorro de las personas debido al miedo existente, miedo que se traduce en una reducción de la demanda potencial. No obstante, de acuerdo el Fondo Monetario Internacional- en adelante FMI-, estos datos van a experimentar una mejora, como es la previsión de crecimiento del PIB español del 5,9% en 2021 (Europa Press, 2021), lo que supone un incremento del consumo de manera gradual, y que puede convertirse en una oportunidad a largo plazo.

La tasa de paro también espera una mejoría, si bien habrá que esperar hasta pasado el 2022 para volver a los niveles de paro anteriores a la pandemia (Bankinter, 2020). Esto supone una oportunidad, al tener mayor facilidad para contratar empleados y aumentar el número de clientes potenciales si las empresas deciden ampliar sus plantillas.

Los tipos de interés se encuentran en mínimos históricos como consecuencia del desplome de los valores macroeconómicos que ha provocado el COVID-19. En el corto

plazo, esperamos obtener un préstamo que permita agrandar nuestro volumen de negocio, oportunidad que se debe aprovechar. Esta se traduce principalmente en una reducción de los costes financieros en comparación con una situación de normalidad.

Otra oportunidad es el cierre de la hostelería. En 2020, 85.000 establecimientos hosteleros se vieron obligados a cerrar debido a las pérdidas acumuladas como consecuencia de las constantes limitaciones de aforo e imposiciones de toque de queda. Los clientes potenciales tienen menos opciones donde elegir, lo cual reduce nuestra competencia.

- **Sociales.**

A raíz de la pandemia se ha producido un cambio social importante relacionado con la adopción del teletrabajo. Esta forma de trabajar afecta gravemente al desempeño del servicio que se quiere prestar lo que se traduce en una amenaza. Asimismo, los trabajadores buscan formas de trabajo que les permitan una mayor conciliación de la vida laboral y la familiar. En este sentido, a nuestro modelo de negocio se le presenta una oportunidad, dado que, con la implementación del plan propuesto de comidas rápidas con una reducción del tiempo para las mismas, supondría la consecución de una jornada laboral concentrada en un menor tiempo para poder conseguir dicha conciliación.

Por su parte, en relación con la cultura española, cabe decir que difiere de la de otros países extranjeros como son Inglaterra o EEUU. Estos últimos, son más considerados con ocio o descanso, por lo que implementar esta idea en España supone un esfuerzo adicional, no como en estos países anteriormente mencionados, donde el tiempo de comida es apreciado como necesario, pero en un tiempo razonable para poder obtener la mayor productividad.

Por último, el COVID-19 ha hecho que la población tenga miedo por el contacto social y la posibilidad de contagio. Esto ha supuesto un cambio social importante, donde las medidas de distanciamiento obligan a que las personas deben mantener una distancia de seguridad de al menos 1 metro y medio en recintos cerrados. Esta oportunidad es una de las principales razones de nuestro servicio, buscando eliminar en todo momento la posibilidad de contagio entre los empleados de las compañías.

- **Tecnológicos.**

El sector de delivery posee un fuerte componente tecnológico, el cual supone una oportunidad para nuestro negocio. Al ser una empresa nueva, las bases de datos al comienzo serán reducidas, lo cual supone una desventaja, ya que la competencia cuenta con datos recopilados durante años y millones de usuarios, siéndoles más fácil poder realizar cambios. Nuestro servicio se centra en las comidas únicamente, por lo que hay tiempo de sobra a lo largo del día para asegurar el correcto funcionamiento de la App durante el espacio de tiempo destinado a la comida. La población está cada vez más acostumbrada a realizar cualquier gestión a través de los Smartphones, oportunidad que

se espera aprovechar. Esta creciente utilización de los móviles inteligentes se debe a que, en la actualidad, gran parte de la población tiene acceso a internet, utilizándolo de manera frecuente el 91,3% de la población de entre 16 y 74 años (INE, 2021c).

- **Medioambientales.**

Como en todo sector, el medioambiente es un tema a tener en cuenta y que constituye una de los principales valores de la empresa. Esta materia supone una oportunidad para nuestro negocio como consecuencia del cambio social que se está produciendo. La población está cada vez más concienciada con el medioambiente. Todos nuestros productos se sirven en recipientes reciclables y por nuestra parte, nos aseguramos que los proveedores de cocina, en la elaboración de las comidas, cumplen con determinados estándares de sostenibilidad. Estos estándares deberán de estar certificados por ISO, exigiendo entre otros el ISO 14001 el cual hace referencia a los estándares necesarios para llevar a cabo sistemas de gestión medioambientales adecuados como evitar los riesgos de contaminación (ISO.org, 2021a).

El COVID-19 ha provocado que la sociedad actual se encuentra inmersa en una grave crisis. Las solicitudes de ayuda de comida se han visto incrementadas en un 30% (Viejo, 2020), situación que supone una oportunidad para que **Fast Food Jobs** cumpla con sus valores de compromiso social. La totalidad de la comida sobrante al final del día será entregada al Banco de Alimentos dándole una salida útil, contribuyendo a la sociedad y evitando que kilos de comida sean tirados a la basura.

La utilización de materiales reciclables, tanto en el reparto de comida, como en los materiales empleados por los repartidores (guantes, mascarillas, etc.) deben suponer una prioridad, buscando crear desde el comienzo una imagen *eco-friendly*.

- **Legales.**

Dentro de los factores legales, se deben de tener en cuenta la regulación relativa al tipo impositivo y laboral. La empresa tributará como una sociedad limitada nueva empresa (S.L.), debido al pequeño tamaño de la misma. En este caso, en Madrid, al igual que en toda España, el tipo general es del 25% si se cumplen con las estimaciones de ingresos (Agencia Tributaria, 2021a). No obstante, este tipo podrá verse reducido al 15% al tratarse de una entidad de “nueva creación” en el primer periodo impositivo con resultado positivo y el siguiente siempre que se cumplan con los requisitos establecidos en el art. 29.1 de la LIS (2.6.3.12 tipo de gravamen reducido para entidades de nueva creación (Art. 29.1 LIS) – Agencia Tributaria, 2021b). Respecto de estos tipos impositivos, no cabe la aplicación de la reducción del tipo general, ya que se requiere que la empresa cuente con al menos 5 socios. Por otro lado, nos encontramos con la normativa referida a la contratación laboral. En esta materia, como se menciona en apartados anteriores, existe cierto conflicto respecto a la forma de contratación por parte de la competencia de sus repartidores, los “riders” o falsos autónomos y que el Gobierno busca dar solución inmediata. Esta cuestión no concierne a nuestra empresa, ya que los trabajadores de nuestra empresa serán contratados mediante contrato laboral y no como autónomos, dotando de mayor seguridad laboral a los propios empleados.

4.3. Análisis del entorno específico: el modelo de las 5 fuerzas de Porter

Una vez analizado el entorno general, a continuación, se procede a llevar a cabo un análisis del entorno específico a través del conocido modelos de las 5 fuerzas de Porter. Este, va a permitir tener una visión de cómo se encuentra el sector del delivery en España y si el mismo se encuentra muy saturado o no.

Las 5 fuerzas de Porter a analizar son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza existente de productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores.

El **poder de negociación de los clientes** es muy alto a pesar de la imposición de los precios, ya que la falta de demanda supondría la ausencia de ingresos y, por tanto, la desaparición de la empresa. Sin embargo, debido a las características de nuestro servicio, que se desempeña en empresas de gran tamaño donde pueden existir una falta de restaurantes en los alrededores, este poder de negociación se reduce en comparación con la competencia. Además, las posibles ventajas ofrecidas tanto por la propia compañía como por las empresas donde se presta el servicio pueden suponer una atracción mayor hacia el mismo. A pesar de esto, siempre existe un alto poder de negociación de los clientes, que con el paso del tiempo puede traducirse en ofertas, tratos especiales o incluso una reducción del precio.

El **poder de negociación de los proveedores** es reducido, debiendo considerar los proveedores de servicios web en la nube, Amazon Web Services, y las propias cantinas de las empresas. Los servicios en la nube son indispensables para poder desempeñar nuestro trabajo, siendo sus precios fijos, no suponiendo problema alguno ni en la actualidad ni en el futuro. Respecto de las cantinas, la mayoría se encuentran cerradas o limitadas en aforo, por lo que nuestra aplicación les proporciona una nueva forma de prestar sus propios servicios reduciendo costes, siendo su poder de negociación reducido.

La **amenaza de entrada de nuevos competidores** en el sector es media-alta, al tratarse de un sector que está en auge y que genera altos ingresos. Existen numerosas barreras, como la inversión inicial de 60.000 euros, los conocimientos específicos que son necesarios, la reputación de estas empresas de Delivery, que llegan a todas partes, etc., buscando los nuevos competidores dar respuesta a las necesidades de la hostelería. Las nuevas empresas en el sector tratan diferenciarse de las cuatro grandes empresas del sector (Glovo, Deliveroo, Uber Eats y Just Eat), buscando concentrarse en nichos de mercado fuera del alcance de la competencia ya existente.

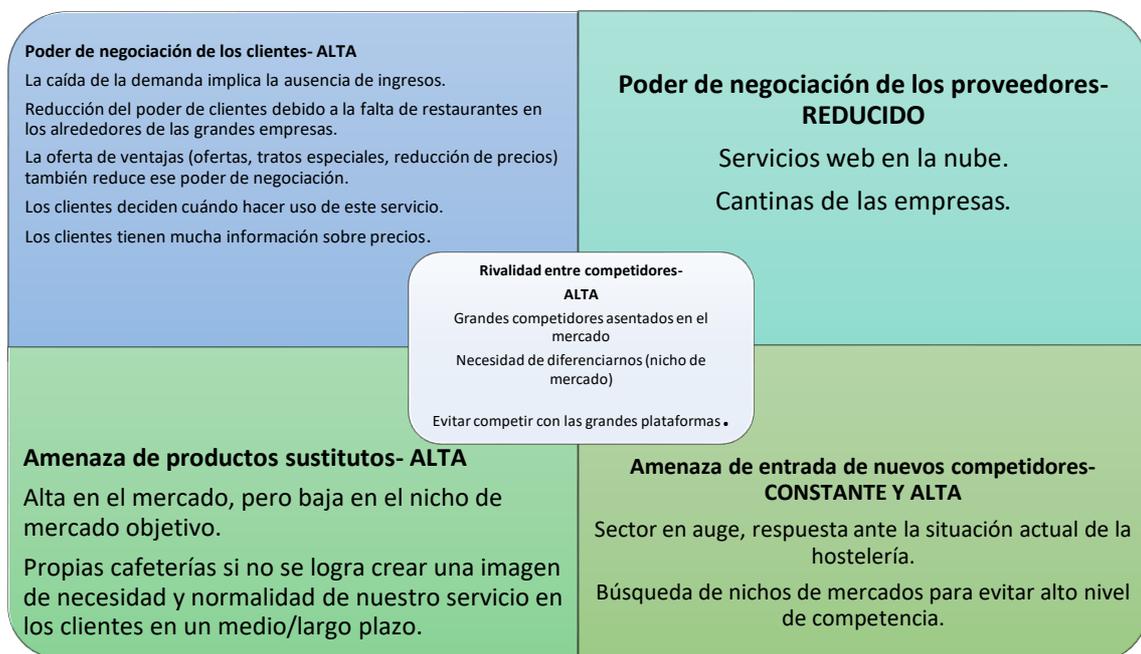
Todos estos competidores, al tratarse de un servicio, también constituyen una **amenaza de productos sustitutos**. Existe una alta oferta de servicios similares. Además, hay que añadir la competencia de las propias cafeterías de las compañías que, si bien en la actualidad no supondrían un alto nivel de competencia, si el calendario de vacunación

se cumple con éxito y se reducen los contagios de manera drástica, volverían a convertirse en la competencia principal. A pesar de esta posibilidad, de la continua aparición de nuevas cepas y del miedo de las personas al contagio, esta posible competencia sería en el largo plazo. Por ello, en ese plazo se tratará de hacer que nuestro servicio sea necesario e indispensable en la mente de los consumidores, de ahí la necesidad de fuertes campañas de marketing.

La **rivalidad entre los competidores** existentes es muy alta. Las grandes plataformas operan en varios países y se encuentran asentadas en el sector. Por ello, las empresas de menor nivel buscan la diferenciación tratando de evitar la lucha contra estos “gigantes” que pretenden evitar cualquier tipo de nueva competencia que pueda suponerles una pérdida de sus cuotas de mercado. El nicho de mercado al que nos dirigimos se encuentra vacío, por lo que nuestro negocio no supondría un alto nivel de competencia para otras empresas del sector delivery.

Se trata de un sector donde apenas hay poder de negociación de los proveedores, lo cual es una ventaja ya que no hay que preocuparse por una inesperada subida de precios de los mismos. No obstante, el nivel de competencia y la rivalidad existente, crea la necesidad de centrarnos en el nicho de mercado que hemos determinado para tratar de reducir esos factores que pueden suponer una mayor problemática y poner en riesgo la viabilidad de nuestro negocio.

Figura 2: Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia

4.4. Análisis de la competencia

La competencia en el sector delivery es muy fuerte, debido a la presencia de los conocidos como gigantes del delivery en España, estos son: Glovo, Deliveroo, Uber Eats y Just Eat. Mientras que estas aplicaciones se encargan del reparto a domicilio de comida

de los restaurantes más cercanos, nuestro servicio se centra en el reparto de comida en el puesto físico dentro de la misma a sus empleados preparada en el propio complejo empresarial. Nuestros principales ingresos, además de la publicidad dentro de la app, provienen de las comisiones y tasas que cobran a consumidores finales y restaurantes. Estas comisiones suelen variar en función de si los locales se adhieren a la plataforma de manera exclusiva, la cual sería más barata, o si se permite a otras plataformas operar con dicho local o restaurante, lo que supondría una comisión más alta. A estas comisiones es necesario añadir una tasa de activación, tal y como han hecho Glovo y Deliveroo, para que los restaurantes puedan ofrecer sus productos a través de dichas plataformas, las cuales suponen gastos adicionales para la hostelería (Zuil, 2020). No es descabellado pensar que esta tasa, en el corto plazo, será exigida por la totalidad de estas cuatro empresas, debido a la situación de dependencia que la hostelería tiene respecto de las mismas para obtener ingresos en la situación actual.

Se trata de un sector altamente competitivo, en fase de madurez, donde son frecuentes las guerras de precios entre estas cuatro grandes compañías cuyos márgenes son bajos y cuentan con alto volumen de clientela, ya que cualquier persona es un cliente potencial. Estas guerras de precios suponen una problemática para el sector en general, ya que las empresas de pequeño tamaño o de nueva creación no pueden competir con dichas rebajas, asegurándose una forma de oligopolio en el que las cuatro se reparten casi la totalidad del mercado (Gispert, 2019). Todas ellas gozan de presencia en numerosos países, lo que demuestra la gran magnitud de estas plataformas que conforman la competencia real. Sin embargo, vamos a centrar el análisis en los servicios que prestan en España.

Glovo destaca no solo por la entrega de comida a domicilio, sino por entregar “cualquier cosa” (Terrasa, 2019). Permite que sus clientes soliciten a los “riders” lo que necesiten en cualquier momento siempre que el paquete a transportar quepa en la mochila. Una vez solicitado cualquier repartidor de Glovo puede aceptarlo o no, y en el caso de aceptarlo pone un precio al servicio que el consumidor final, siendo esta característica de su servicio la que se diferencia de sus otros competidores. La comisión exigida por Glovo se redujo antes de la pandemia de un 48% a un rango de entre un 20% y un 30%, llegando incluso a estar por debajo de ese rango en determinadas etapas de la pandemia. La tasa de activación es de 20€ y es la única plataforma que cobra el coste de las bolsas (Zuil, 2020).

Por su parte, Just Eat y Uber Eats cobran una comisión del 36,30% y la comisión de Deliveroo es del 42,35%, convirtiéndose esta última en la plataforma con mayor comisión. Estas comisiones variarán en un futuro muy cercano debido a la guerra de precios mencionada anteriormente que existe entre dichas plataformas. Al igual que Glovo, Deliveroo cobra una tasa de activación de 320€ más IVA, muy superior a la tasa de activación de Glovo. Por otro lado, Just Eat es la única de las cuatro grandes plataformas que cobra 0,20€ de gestión por cada pedido (Zuil, 2020).

Todas estas tasas y comisiones, junto con el poder creciente del sector sobre la hostelería, suponen una reducción cada vez mayor del margen de beneficios de los

restaurantes. Esto se debe a su adhesión a las plataformas de reparto como única solución durante la pandemia, ahogándoles económicamente (Zuil, 2020).

Actualmente, en relación con la condición laboral de los riders, estas plataformas se encuentran inmersas en disputas judiciales como consecuencia de la nueva Ley “Rider” que el Gobierno busca aprobar. Esta ley permite a los sindicatos tener un mayor control sobre las condiciones y situación de los repartidores, y obliga a las plataformas a dar de alta en la Seguridad Social a los mismos (Aguilar, 2021). Todo ello, a pesar de las diversas manifestaciones en contra de dicha ley por parte de los repartidores. Al estar obligados a tener una plantilla fija, las plataformas de delivery verán reducida su área de influencia en al menos la mitad del número de localidades, pudiendo provocar incluso un recorte del 70% del número de trabajadores de las mismas (Cano, 2021).

La principal problemática de Glovo, Uber Eats, Deliveroo y Just Eat es que, en determinadas zonas empresariales apenas hay restaurantes en los alrededores o hay que caminar distancias largas. Estos complejos, debido a su gran tamaño, se encuentran un poco alejados de las zonas urbanas, por lo que el número de repartidores existentes es escaso. Esto implica un gran número de potenciales clientes desaprovechados por la competencia. Resultando ser este el nicho de mercado al que nos queremos dirigir con el fin de cubrir y satisfacer las necesidades de dichos consumidores.

Figura 3. Principales competidores de Fast Food Jobs

	Just Eat (España)	Glovo	Uber Eats	Deliveroo	Fast Food Jobs
Nº de pedidos	-	+ de 46 millones	-	+71 millones	50.000
% de pedidos a través de Smartphone o tablets	74,5%	-	-	-	-
Usuarios	2 millones	7 millones	15 millones	7,1 millones	1000 primer año (estimado)
Nº Total de restaurantes adheridos	9.000	79.000	+600.000	6.500	250
Variedad de comida	+ de 60 tipos de comida diferente	-	-	-	diversidad de productos ofrecidos de calidad y saludable
Volumen de ingresos	779,5 millones GBP	52 millones	1.023 millones	476 millones GDP	Vas a hacer una estimación para el primer año
Servicios prestados	Comida a domicilio	Comida y otras cosas	Comida a domicilio	Comida a domicilio	Comida al puesto de trabajo
Comisión	36,30%	20%-30%	36,30%	32%	35%
Tasa de activación	-	20 euros	-	-	-
Ciudades en las que opera	-	876	+700	+60	-Pretende operar en España, al principio

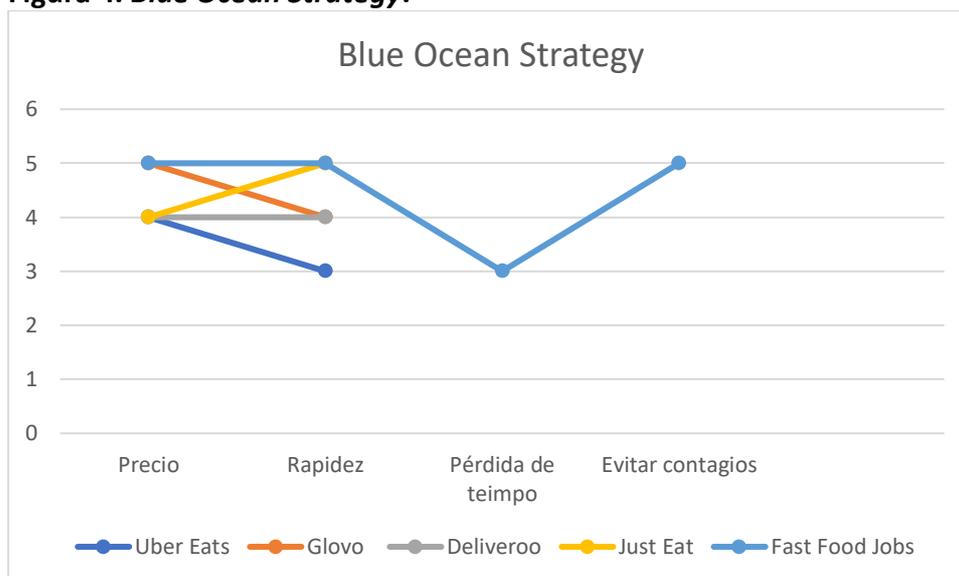
Fuente: Elaboración propia

Fast Food Jobs no busca competir con estas grandes empresas, como se puede observar en la tabla de competencia, puesto que sería inútil. Por eso se busca satisfacer un mercado diferente al que no dé respuesta la competencia, haciendo que la misma sea irrelevante. Esto es lo que se conoce como la estrategia “*Blue Oceans*”, es decir, de todos los factores ofrecidos por las empresas, crear nuevos donde las mismas no tengan presencia.

Estos océanos azules permiten crear valor para la empresa, dando mayor importancia al consumidor que a la competencia, revolucionando el mercado y creando nuevas proposiciones. Para la competencia, los principales factores a tener en cuenta son los que rodean la entrega de comida: rapidez, comisiones, calidad, comodidad, etc., si bien, para **Fast Food Jobs** sus factores principales son, además de los de la competencia, la evitación de toda posibilidad de contagio y el tiempo del consumidor.

La idea de **Fast Food Jobs** surge para tratar de dar respuesta a esa necesidad de poder comer en el trabajo sin tener que entrar en contacto con las personas, que pueden tener el virus sin darse cuenta, al entregarla directamente en la mesa de trabajo. La competencia también realiza entregas en las empresas, pero hay que salir a la puerta a recogerlo, teniendo el cliente que recorrerse un camino en el que puede entrar en contacto con personas contagiadas que no tengan síntomas. Es ahí donde se encuentra nuestro océano azul libre de competencia, haciéndola irrelevante. Para proceder con esta estrategia, hemos dado una valoración a los diversos factores a tener en cuenta. Hemos decidido omitir la calidad del servicio ya que todas tenían una valoración máxima y se solapaban, solo viéndose una de las empresas. El precio se ha valorado en función de las comisiones. **Fast Food Jobs** tiene una comisión alta, pero los precios de las comidas son menores. En cuanto a la rapidez, si bien todos destacan en este factor, se ha tenido en cuenta el transporte utilizado. Los transportistas de Uber Eats, en ocasiones reparten en coche y puede conllevar tiempo adicional.

Figura 4. Blue Ocean Strategy.



Fuente: Elaboración propia

4.5. Análisis DAFO

En el análisis DAFO se estudia la situación del negocio, atendiendo a sus debilidades y fortalezas, y las amenazas y oportunidades existentes. En él, se resume todo lo explicado anteriormente, si bien de manera más esquemática a través de la matriz DAFO.

Figura 5. Matriz DAFO

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en desarrollo de aplicaciones • Flujos de caja limitados al principio • Dependencia • Desconocimiento por parte de los usuarios • Elevada inversión inicial con coste financiero • Falta de recursos financieros 	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento y análisis de datos • Control y evaluación (CMI) • Costes de materiales bajos • Cultura empresarial • Marca • Software y Hardware • Conocimientos en organización • Obligación de estándares ISO • Organización eficiente de los recursos
ORIGEN EXTERNO	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia y productos sustitutos • Mercado en fase de madurez • Reducción de las restricciones • Vacunación (cafeterías) • Guerra de precios • Fidelidad a las grandes plataformas • Apertura de cafeterías 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Público objetivo distinto de la competencia (nicho de mercado) • Tipos de interés en mínimos • Menor teletrabajo • Ausencia de restaurantes/locales cercanos en los grandes complejos empresariales

Fuente: elaboración propia

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Análisis del mercado, posición de la empresa y mercado objetivo.

De acuerdo con los datos obtenidos por el INE para el primer trimestre de 2021, nos encontramos ante un mercado de 19 millones de personas que se corresponde con la totalidad de la población española activa y ocupada. Sin embargo, no buscamos llegar a todas estas personas, sino que debemos centrarnos en aquellos que pueden ser

nuestros clientes potenciales. Para ello hemos de ser capaces de delimitar nuestro público objetivo para poder determinar cuál es nuestro mercado potencial. (INE, 2021)

De esos 19 millones de personas tenemos que centrarnos en aquellos que trabajen en empresas grandes, de más de 50 empleados, ya que un tamaño más reducido no es rentable para el negocio. En España, gran parte de la población ocupada es autónoma o trabajan en empresas de tamaño reducido. Estudiando estadísticas del INE, en *empresas por estrato de asalariados y condición jurídica*, se puede observar un crecimiento en la creación de empresas de más de 50 asalariados, con un total de 26.369 empresas en toda España. Son, por tanto, los empleados de estas empresas los clientes potenciales a los que debemos dirigirnos.

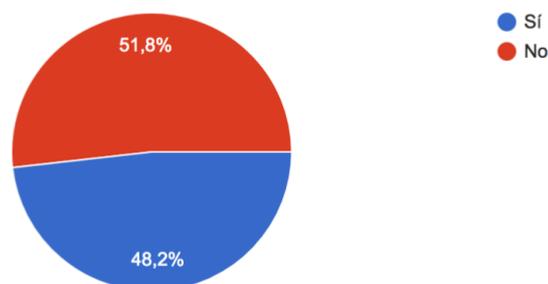
La mayoría son empresas de entre 50 y 100 trabajadores en plantilla, si bien nos podemos encontrar con un elevado número de empresas con más de 500 empleados (Comunidad de Madrid, 2021). Debido a esta disparidad, y para poder realizar cálculos, establecemos una media de 100 empleados por empresa. Por lo tanto, el número de consumidores potenciales ascendería a los 2.636.900. De éstos, alrededor del 30% son personas de entre 16 y 25 años, otro 30% se encuentran en el tramo de edad comprendido entre los 25 y los 35 años. Mientras que el 40% restante son mayores de 35 años. (INE, año)

Para ser más exactos, en nuestras estimaciones aparte de tener en cuenta los datos del INE (2021) vamos a considerar los datos obtenidos en la encuesta llevada a cabo. A través de dicha encuesta obtuvimos que el 51% de los trabajadores no comen en el trabajo (ver figura 6). Esto se puede deber a numerosas causas, siendo la principal el teletrabajo, por lo que, con ayuda de nuestro servicio, la reducción del número de contagios, y la creciente vacunación, este dato esperamos que sea superior en un corto plazo. Por lo tanto, nuestro segmento de mercado actual es de 1.318.450 personas.

Figura 6: Encuesta sobre Fast Food Jobs

¿Comes en el trabajo?

56 respuestas



Fuente: Elaboración propia

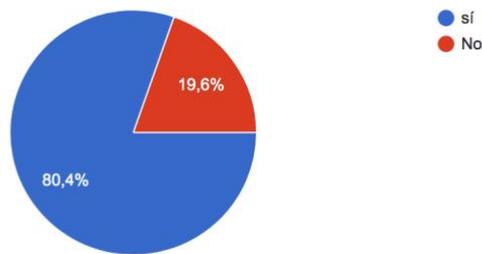
A pesar de esto, del 100% de los encuestados, el 80,4% estaría dispuesto a solicitar nuestro servicio tal y como se puede apreciar en la figura 7, dato que demuestra el

posible crecimiento que se puede obtener en los años venideros, creando una oportunidad de captar clientes de la competencia.

Figura 7: Encuesta sobre Fast Food Jobs.

¿Pagarías por un servicio de cafetería que te permitiese pedir y pagar desde una aplicación y te lo llevase directamente a tu puesto de trabajo evitando cualquier posibilidad de contagio?

56 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, nuestro mercado objetivo son las personas que trabajan en empresas de más de 50 trabajadores y comen en ellas, que viven lejos de su puesto de trabajo y que tienen jornada completa. También forman parte de nuestro mercado objetivo aquellos trabajadores que durante el largo tiempo de comida deciden aprovecharlo (gimnasio, ponerse al día con tareas, etc.) y prefieren no perder el tiempo. Por último, incluir a aquellas personas que tiene miedo a contagiarse, dándoles la opción de pedir comida sin entrar en contacto con otras personas.

El primer año, buscamos prestar servicio al menos al 0,25% de nuestro mercado objetivo, si bien tan solo el 6,5% de ese porcentaje pediría a través de nuestra App los cinco días de la semana laboral, siendo la media de 2 días a la semana. El segundo año se espera duplicar esa cifra, llegando al 0,5%, crecimiento gradual que esperamos que crezca considerablemente el tercer año hasta el 2%.

5.2. Estrategia de marketing: producto, precio, distribución, promoción.

5.2.1. El servicio

El servicio de **Fast Food Jobs** pretende cubrir todas las necesidades que el consumidor tiene. En primer lugar, facilitar que los trabajadores tengan acceso a su comida mediante la entrega de esta en la propia mesa del trabajador evitando así los posibles contagios. Por otro lado, la facilidad de poder pedirla y pagarla a través del móvil sin necesidad de moverse del puesto de trabajo. Asimismo, se ofrecen productos diversos, de calidad y saludables.

A su vez, la app ofrece un elevado número de posibilidades de contacto en caso de que se produjese algún problema de modo que se pueda dar una solución rápida al mismo. Por otro lado, nuestro servicio presume de rapidez en la entrega garantizando que la comida llega caliente.

En caso de no cumplirse con los requisitos impuestos para el propio servicio (fuera de tiempo o frío) la compañía se compromete a reembolsar el importe abonado por el cliente.

5.2.2. El precio

El precio del servicio será la comisión sobre el precio que la empresa haga de los distintos tipos de comida ofrecidos. Esta comisión, si bien puede ser más elevada que el de la competencia, se debe principalmente a que las comidas de las cafeterías son más baratas que cualquier pedido que se puedan encontrar en las plataformas de delivery. Por eso, puede parecer una comisión similar o más alta, pero el precio de esa comisión es menor. Se trata de una estrategia de penetración, si bien una vez asentados en el mercado el precio puede subir.

5.2.3. La distribución

Respecto a la estrategia de distribución, se trata de un canal directo, ya que no hay intermediarios, pues el comercial o comerciales de **Fast Food Job** se dirigen directamente a las empresas. De igual manera, el servicio se lleva a cabo online, a través de la App o la página web. Somos nosotros los intermediarios entre las cantinas de las empresas y los clientes finales.

5.2.4. La promoción

Por último, para poder llegar al consumidor final se realizarán dos estrategias. En primer lugar, mediante campañas de publicidad en las propias empresas pactándolo con las mismas. Se puede poner publicidad e información (durante un tiempo determinado) en todas las plantas, salas de reuniones, baños, etc., buscando que el trabajador vea el anuncio de **Fast Food Jobs** mire a donde mire. En segundo lugar, el “boca a boca” que existe en las empresas, donde todo el mundo habla con el otro. Estas dos estrategias buscan convencer a los trabajadores de la necesidad de pedir comida a través de nuestra App y las ventajas que les proporcionan. Con esta promoción se espera un crecimiento del 10% de los usuarios de manera mensual.

6. PLAN DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS

6.1. Definición del servicio

Fast Food Jobs es una App de reparto de comida que busca sustituir a las cafeterías tradicionales dentro de los grandes complejos empresariales. A través de códigos QR, los cuales estarán pegados en cada una de las mesas, los trabajadores accederán a la aplicación para poder ver los distintos tipos de comida que se ofrezcan ese día, pagando directamente mediante la aplicación. Una vez realizado el pedido, los repartidores, en un tiempo máximo de 30 minutos, harán llegar los pedidos al puesto de trabajo en el que se haya solicitado, de ahí la importancia de los códigos QR. De esta forma, el trabajador no tendrá que esperar a la comida perdiendo su propio tiempo, pudiendo aprovecharlo para el fin que considere oportuno. Se busca evitar contagio alguno, por lo que los repartidores irán equipados con mascarilla y guantes, debiéndose echar gel hidroalcohólico después de cada pedido.

Para prestar el servicio se requieren acuerdos con las empresas, permitiendo que los repartidores puedan no solo acceder a sus instalaciones, sino transitar por las distintas plantas o áreas de las mismas. Al ser las propias cantinas las encargadas de la preparación de las comidas, los pagos recibidos de sus empleados les serán transferidos, si bien nuestra empresa se queda con un porcentaje o comisión que variará en función del acuerdo llegado con la empresa.

La comida, aunque no entra dentro de nuestro servicio, es de vital importancia para el éxito, ya que comida de escasa calidad o variedad se traduce en una reducción considerable de los pedidos. Por eso, en el acuerdo se establecerá que la empresa deberá de cumplir con los estándares de calidad impuestos por la Ley 28/2015, de 30 de julio, para la defensa de la calidad alimentaria, además de los estándares de recogidos en la ISO 22000.

6.2. Área de producción u operaciones

6.2.1. Proceso de elaboración del servicio

El proceso para prestar el servicio conlleva numerosas actuaciones dentro de las cuales es necesario destacar las informáticas. En primer lugar, antes de la puesta en marcha de la App, deberá desarrollarse. El plazo que se estima es de tres meses, gracias al trabajo del equipo informático. Una vez desarrollada, esta entrará en un periodo de prueba de dos meses para garantizar el correcto funcionamiento de esta durante el comienzo de la prestación del servicio.

Es necesario cerciorarnos de que no se producen caídas de la aplicación en el corto plazo, ya que buscamos tener un impacto notorio en los clientes y en las empresas. Asegurado su correcto funcionamiento, el departamento informático, compuesto de 2 actualizaciones se realizarán, cuando así lo estime dicho departamento, generalmente por las tardes, evitando que puedan surgir problemas durante el tiempo de comidas. Por las mañanas, deberán asegurar que la aplicación se encuentra en óptimas condiciones para prestar nuestro servicio en la franja horaria correspondiente al almuerzo, es decir, de 13:00 a 16:00. Todas las críticas y valoraciones recibidas a través de la App o la página web serán recogidas por el equipo informático y se encargarán de

pasárselas al Director General y al departamento de RRHH para la posterior toma de decisiones.

Durante la franja horaria mencionada en el apartado anterior, los repartidores recibirán las notificaciones de los pedidos y el puesto de trabajo concreto en el que deben entregarlo. El tiempo máximo de espera es de 30 minutos, por lo que deberán ser activos en su labor, pues un reparto tardío supone el reembolso del mismo. Los repartidores deberán organizarse entre ellos con el objetivo de ser lo más eficiente posibles y garantizar los pedidos durante las dos horas de comida de las empresas.

Las críticas y valoraciones recibidas por llamada telefónica serán atendidas por RRHH, el cual deberá buscar una decisión de manera rápida y hacérsela saber al Director General en todo caso, y al equipo informático, si este estuviese involucrado.

El Director General llevará a cabo la toma de decisiones, especialmente de las urgentes. Además, realizará la función de comercial, debiendo asegurarse de que, en el plazo de 5 meses de desarrollo y prueba de la App, se consiguen suficientes empresas para minimizar las pérdidas generadas durante dicho periodo. Este tiempo también permitirá la gestión de las actuaciones a llevar a cabo dentro de dichos complejos, como es la colocación de los códigos QR, hacer conocer el funcionamiento de la aplicación a los trabajadores, etc.

Por último, la totalidad de los departamentos tienen libertad de organización, ya que el número de empleados en el comienzo es reducido y en **Fast Food Jobs** apostamos por la iniciativa de los mismos.

6.2.2. Tecnología aplicada

La aplicación requerirá que el departamento informático cuente con ordenadores de última generación, si bien se empleará el servicio de Amazon Web Services (AWS) con el objetivo de facilitar la tarea de crear los servicios necesarios. AWS (s.f.) contiene todo tipo de servicios, como son almacenamiento, base de datos, servicios multimedia, herramientas para desarrolladores, etc. Proporciona todos los servicios que se necesitan, permitiendo que la aplicación pueda ser constantemente modificada evitando problema alguno. El equipo informático deberá estar al día en el uso de estos servicios y de asesorar al Director General en la adquisición de aquellos servicios que consideren necesarios, ya que AWS (s.f.) ofrece una amplísima variedad y no son todos necesarios. AWS (s.f.) cuenta con un elevado nivel de protección, por lo que se evitarían posibles pérdidas o sustracción de datos. El precio a pagar a AWS (s.f.) incluye las distintas innovaciones que vayan saliendo, por lo que es la mejor opción en términos de calidad/precio para el lanzamiento y desarrollo de nuestra App.

6.2.3. Plan de compras y aprovisionamientos

Los materiales requeridos para la prestación del servicio son principalmente los ordenadores y el servicio web en la nube de Amazon, el cual proporciona todas las aplicaciones y servicios necesarios de calidad, tal y como se menciona en el apartado anterior.

Respecto de los proveedores, como se ha ido diciendo de manera reiterada a lo largo del presente TFG, son principalmente las empresas en las que se implemente nuestro servicio, si bien no son proveedores en sí. La única condición a tener en cuenta es la comisión pactada con los mismos que, de acuerdo con el nivel de competencia, deberá estar entre el 30% y el 40%. Se localizarán a través de entrevistas personales entre el departamento comercial (Director General al principio) y las propias empresas, buscando transmitirles la necesidad de nuestro servicio y las numerosas ventajas que supone, que se han descrito ya en numerosas ocasiones. Los comerciales, se encargarán de certificar que las empresas cumplen con las normas ISO 14001 y 22000 (ISO.org, 2021a, 2021b). En caso de no cumplir dichos requisitos, no se llegará a un acuerdo con dichas empresas.

Para asegurar la calidad de nuestro servicio, las diversas críticas, valoraciones, llamadas, mails, etc., serán recogidas tanto por el departamento de RRHH como por el de informática y se pondrán a disposición del Director General. Éste, junto con el responsable de RRHH, tomarán las decisiones que busquen garantizar dicha calidad del servicio, tratando de satisfacer en todo momento a los clientes.

6.2.4. Coste del servicio

El coste del servicio en el comienzo será alto, ya que los cinco primeros meses no se generarán beneficios y los clientes serán reducidos. En los años posteriores, los costes se verán aumentados, pero la creciente presencia en las empresas, así como el efecto de las distintas campañas de marketing, generarán economías de escalas. Esto nos permitirá reducir el coste unitario del servicio o pedido a largo plazo.

Para determinar este coste unitario, es preciso distinguir los costes fijos de los costes variables. Dentro de los costes fijos tendremos los costes de alquiler del local físico y los sueldos de los trabajadores que se describen más detalladamente en el **apartado 6.2**. También es fijo el coste de los servicios en la web AWS (s.f.), el cual permite un periodo gratuito de 12 meses y un coste medio anual de 3.000€ anuales en los próximos años. Al tratarse de un servicio y no tener proveedores como tal, los costes variables serán mínimos, teniendo en cuenta únicamente los gastos de las campañas de marketing que variarán en función de las necesidades.

En la tabla 7, se simplifican dichos costes considerando la encuesta realizada donde pudimos conocer lo que los clientes estaban dispuestos a pagar por nuestro servicio (ver epígrafe 4.1.). Asimismo, se establece el margen que consideramos poder obtener por el servicio prestado.

Figura 7: Cálculos, margen de ventas.

Fast Food Jobs			
	Año 1	Año 2	Año 3
Pº venta unitario	3,5	3,7	4
Coste unitario	3,6	3,3	3
Margen	-0,1	0,4	1

Fuente: elaboración propia

6.2.5. Equipos e infraestructuras

El servicio de reparto de comida requiere una serie de equipos para poder desempeñar nuestra función de manera eficiente. Para poder comenzar nuestra labor, se necesitará un local, el cual será arrendado, ya que la compra no es una opción debido a la fuerte inversión que supondría. Igualmente, se requerirá de ordenadores para seguir con la actividad de manera fluida, los cuales se amortizarán en un periodo de tres años, ya que el uso continuado de los mismos puede provocar fallos y lentitud, debiendo renovarlos finalizado dicho plazo de amortización. Los ordenadores, por tanto, serían los únicos equipamientos o instalaciones requeridos para la puesta en funcionamiento, además de los servicios AWS (s.f.). El equipamiento deberá de ampliarse de acuerdo con la evolución de la empresa, tanto en número de empleados, como del nivel de actividad.

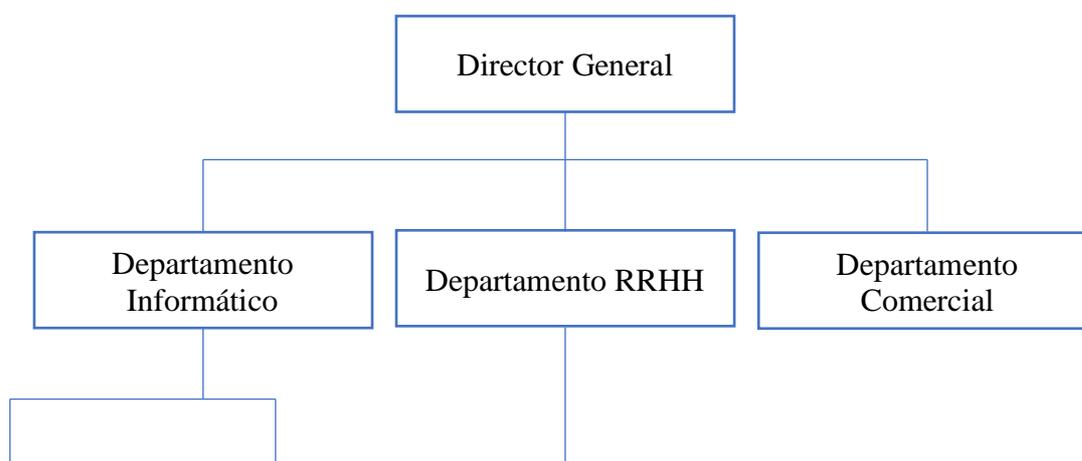
Los gastos de constitución ascienden a 3.000€, que constituirán el capital social de la empresa, contando con una cantidad mayor al principio por la donación realizada por los familiares por un importe de 10.000€. Igualmente, se necesitará de un préstamo a los 5 meses para poder hacer frente a los diversos gastos, por importe de 50.000 euros.

7. PLAN DE ORGANIZACIÓN

7.1. Organigrama y Organización

El organigrama de la compañía tal y como se puede apreciar en la figura 8 se caracteriza por ser un organigrama con una estructura funcional sencilla, quedando clara la jerarquía, la responsabilidad y la separación de los distintos departamentos.

Figura 8. Organigrama de *Fast Food Jobs*



Aplicación

Análisis de datos

Repartidores

Fuente: elaboración propia

El Director General de la empresa es el socio único creador de la misma (Jacobo García-Lozano Olmedo). Éste desempeña diversas funciones, siendo estas las de toma de decisiones, la gestión de los recursos de la empresa, así como llevar las cuentas de la misma. A la vez, se encargará de la función de comercial, tratando de incorporar nuestro servicio en las empresas. Por tanto, en el comienzo, el departamento comercial no existe como tal, hasta que **Fast Food Jobs** adquiera un nivel de negocio suficiente siendo entonces cuando se procederá a la contratación de nuevos comerciales que desempeñen esta labor.

El departamento informático estará formado por dos informáticos, los cuales deberán tener titulación en informática como requisito principal. En función de si la labor desempeñada es de gestión y desarrollo de la aplicación o de análisis de datos se precisarán conocimientos adicionales específicos a dichas áreas. El informático encargado de la aplicación, para asegurar su correcto funcionamiento (evitar la caída de los servidores de la App, desarrollo de las distintas actualizaciones, etc.) deberá tener experiencia en el desarrollo de aplicaciones de al menos 3 años. Al informático encargado del análisis de los datos se le requerirá que cuente con titulación relativa a Big Data, sin precisar de experiencia laboral, para que los datos recibidos sean procesados de manera correcta y eficiente, para su posterior comunicación al director general, facilitando la toma de decisiones. Este último informático deberá de ir adquiriendo experiencia en la labor de mantenimiento de la aplicación para poder ayudar a su compañero del departamento cuando sea preciso.

El Departamento de RRRHH lo conformará una única persona, con titulación en dicho campo, encargándose de la contratación de los distintos repartidores que se asignarán a las distintas empresas. Dicho departamento buscará la satisfacción de los empleados en todo momento y que estos desempeñen sus labores de acuerdo con la misión, visión y valores de la compañía, comunicando al director general todas aquellas quejas y feedback de los empleados, con el objetivo de lograr el éxito.

Para los comerciales que fuesen contratados en el futuro dentro del Departamento Comercial, se les requerirá una experiencia laboral de al menos 5 años en el sector de ventas, sin necesidad de titulación alguna, si bien podría suponer un punto a favor del candidato. Su función será la de contactar y convencer a las empresas de la necesidad y los beneficios que implican contratar nuestro servicio.

Por último, los repartidores podrán ser cualquier persona, sin necesidad de requisito alguno, si bien deberán pasar una entrevista personal con el departamento de recursos humanos, con el objetivo de conocer mejor el perfil de nuestros empleados.

La jornada laboral será de lunes a viernes de 10:00 a 18:00, a excepción de los repartidores, los cuales contarán con un horario de lunes a viernes de 13:00 a 16:00, coincidiendo con el descanso para comer de las empresas. Este podrá modificarse en función de las preferencias de las distintas empresas. Las vacaciones se otorgarán de acuerdo a lo establecido por la ley, debiendo haber un informático disponible en todo momento, por lo que no se podrán solapar las vacaciones de ambos informáticos.

7.2. Recursos humanos: contratación, retribución, formación.

En **Fast Food Jobs** el factor humano es parte necesaria y fundamental para garantizar el éxito. Para la empresa, son los empleados y su forma de actuar lo que la hace destacar y diferenciarse de la competencia, y no los beneficios que se puedan obtener. Por ello, el Departamento de Recursos Humanos debe garantizar que tanto los empleados existentes, como los posibles candidatos que en un futuro sean contratados se encuentren alineados con la misión y visión de la empresa, desempeñando su labor de acuerdo con los valores compartidos de la compañía.

La contratación será realizada a través de procesos de selección, más concretamente a través de entrevistas de carácter individual con la persona que conforma el Departamento de Recursos Humanos. En el caso de los comerciales, éstos, una vez seleccionados por RRHH, serán sometidos a una segunda entrevista personal con el Director General a modo de conocer personalmente a los candidatos para garantizar que las personas que van a actuar de cara a las empresas sean los ideales para transmitir la imagen deseada por **Fast Food Jobs**. El resto de candidatos serán contratados mediante una entrevista única, sin necesidad de aprobación final por el Director General, exigiendo los requisitos adecuados para el puesto explicados en el apartado anterior. El Departamento de Recursos Humanos tratará de verificar dichos requisitos, además de evaluar sus competencias y probar sus actitudes personales, buscando conocer al candidato más personalmente.

La política retributiva de **Fast Food Jobs** busca transmitir a los empleados que su labor es fundamental para la compañía y que se encuentran valorados. De esta manera, los empleados estarán motivados para dar el máximo en el desarrollo de sus funciones, comprometiéndose con los objetivos que se pretenden alcanzar. Se busca tanto retener al personal que rinda de manera adecuada como atraer a nuevas personas que ayuden al crecimiento de la empresa. Nuestra política retributiva se caracteriza por un sistema de retribución de tipo variable que pretende conseguir dicha motivación, buscando que cada empleado alcance su máximo potencial. La retribución constará de un sueldo fijo base, revisable cada año en función del crecimiento de la empresa, y de una parte variable o bonus que dependerá tanto del cumplimiento de los objetivos específicos de cada puesto y de los generales de la empresa. Los empleados cobrarán en el inicio el SMI debido a los pocos beneficios que se esperan generar. Los repartidores, sin embargo, tendrán un sueldo fijo por horas, ya que su jornada laboral es muy reducida. Por último, el Director General no cobrará sueldo alguno hasta que la empresa genere beneficios. Una vez se obtengan ganancias, obtendrá un sueldo del 50% de las mismas en concepto de dividendo, destinando el resto a la reinversión en la propia empresa.

En el futuro, se ofrecerán cursos de formación para los empleados. Así a los que forman parte del departamento comercial, se les facilitarán cursos para que perfeccionen sus capacidades de persuasión y de trato con los clientes. Por su parte, a los integrantes del departamento informático se les pagará diversos cursos o masters informáticos que estén relacionados con la labor desempeñada. Esta formación constituye, a su vez, parte de la retribución de los propios empleados. Estos planes implican una reinversión de los beneficios obtenidos durante los ejercicios en la propia empresa para asegurar su evolución y crecimiento.

7.3. Marco legal

La forma jurídica de **Fast Food Jobs** será la de una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.), debido a las ventajas que conlleva como es la responsabilidad limitada al capital social aportado y no personal de los socios. Su razón social será la de *Fast Food Jobs, S.L.* Esta forma jurídica limita el número de socios. En nuestro caso el número de socios al principio, tal y como ya se ha mencionado, es de uno. Esto, permite al socio único, decidir qué personas propias o ajenas a la empresa pueden convertirse en socios de esta. En el momento que existan varios socios las decisiones serán tomadas por ellos solos, pudiendo impedir que entren a formar parte de la empresa personas no deseadas. Esto quiere decir que, se requiere de la aprobación de los socios en las mayorías establecidas en los estatutos de la compañía.

Por otro lado, la constitución de este tipo de sociedad constituye otras ventajas frente a la Sociedad Anónima (S.A.) como el importe del capital social mínimo exigido y los costes de constitución que son menores. Así, para constituir una S.L. se requiere un capital social mínimo de 3.000€ y para la S.A. 60.000€. Finalmente, la constitución de una sociedad limitada se caracteriza por la sencillez relativa a los trámites burocráticos a diferencia de la anónima, siendo su tipo general impositivo del 25%.

8. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS: PLAN FINANCIERO

8.1. Cuenta de resultados

Para realizar estas estimaciones, cogemos una tasa de crecimiento del 50%. Esto se debe a que se pretende tener un impacto notorio en el mercado, pudiendo llegar en el corto plazo un gran número de empresas y posicionándonos como líderes del nicho de mercado al que se pretende dar solución. En el año 1 recordar que los 5 primeros meses son de puesta en funcionamiento de la aplicación, por lo que no hay ingresos.

Tabla 9: Ingresos

	Año 1	% s/ventas	Año 2	% s/ventas	Año 3	% s/ventas
Ingresos App	175.000	95%	262.500	95%	393.750	95%
Ingresos página web	2.500	1%	3.750	1%	5.625	1%

Ingresos publicidad	10.000	4%	15.000	4%	22.500	4%
Ingresos totales	187.500*(7/12)= 109.375	100%	281.250	100%	421.875	100%

Fuente: Elaboración propia

Por su parte los gastos que se han estimado son los que se muestran a continuación en la tabla 10.

Tabla 10: Gastos generales

	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler	10.000	12.500	15.625
Personal Informático	21.600	27.000	33.750
Personal RRHH	10.800	13.500	16.875
Personal Comercial	0	15.000	18.750
Personal repartidores	30.000	45.000	67.500
Servicios telefonía y Red	1.000	1.250	1.562,50
Publicidad	35.000	12.500	12.500
Amortizaciones	2.400	3.000	3.600
Gastos totales	110.800	129.750	170.162,50

Fuente: Elaboración propia

Respecto de los gastos, salvo el correspondiente a los repartidores, crecen en un 25%, mientras que estos últimos lo hacen en un 50%. Para facilitar el cálculo de la amortización, se establecerá un coeficiente de amortización del 10% sobre el valor del inmovilizado material. Los servicios web en la nube se contratan, por lo que constituyen un gasto fijo de 5.000 euros salvo el primer año, durante el cual es gratuito. Los gastos financieros se incluyen en la tabla 11. En el año 2 se contrata a personal para el departamento comercial. Los gastos publicitarios son elevados en el año 1, ya que se busca tener un impacto inmediato en el mercado.

Tabla 11: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Totales	109.375	281.250	421.875
Costes totales	(110.800)	(129.750)	(170.162,50)
BAII	(1.425)	151.500	251.712,50
Gastos Financieros (intereses)	0	(500)	(500)
BAI	(1.425)	151.000- 1.425=149.575	251.212,50

Impuestos (25%)	0	(37.393,75)	(62.803.13)
Beneficio Neto	(1.425)	112.181,25	188.409,37

Fuente: Elaboración propia

Finalizados los 5 primeros meses causante de las pérdidas, se solicita un crédito de 50.000€, a cinco años, cuya devolución es de 10.000€ al año con un 5% de interés. Se comienza a pagar en el año 2, otorgando liquidez al negocio.

En el año 1 no hay impuestos debido a las pérdidas sufridas. El resto de años se les aplica el 25% de impuesto de sociedades.

8.2. Balance de situación

Figura 12: Balance de Situación Año 1

Activo = 52.741,66		Pasivo = 52.741,66	
Activo no corriente:		Patrimonio Neto	
Inmovilizado material	24.000	Capital Social	10.000
Inmovilizado intangible	-	Reservas	-
Amortizaciones Acu	(2.400)	PyG	(1.425)
Inversiones financieras l/p	-	Pasivo no corriente	
Activo corriente:		Deudas con entidades de cr. 44.166,66	
Clientes	-	Pasivo Corriente	
Existencias	-	Proveedores	
Caja	-	Otras deudas c/p	
Bancos	31.141,66		

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Balance de Situación Año 2

Activo = 156.347,91		Pasivo = 156.347,91	
Activo no corriente:		Patrimonio Neto	
Inmovilizado material	30.000	Capital Social	10.000
Inmovilizado intangible	-	Reservas	-
Amortización Acu	(5.400)	PyG	112.181,25
Inversiones financieras l/p	-	Pasivo no corriente	
Activo corriente:		Deudas con entidades de cr. 34.166,66	
Clientes	-		
Existencias	-		
Caja	-		
Bancos	131.747,91		

	Pasivo Corriente	-
	Proveedores	-

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14: Balance de Situación Año 3

Activo = 222.576,03		Pasivo = 222.576,03	
Activo no corriente:		Patrimonio Neto	
Inmovilizado material	36.000	Capital Social	10.000
Inmovilizado intangible	-	Reservas	-
Amortizació Acu	(9.000)	PyG	188.409,37
Inversiones financieras l/p	-	Pasivo no corriente	
Activo corriente:		Deudas con entidades de cr. 24.166,66	
Clientes	-	Pasivo Corriente	
Existencias	-	Proveedores	
Caja	-		
Bancos	195.576,03		

Fuente: Elaboración Propia

El inmovilizado material (mobiliario, ordenadores, teléfonos, etc.,) al igual que los gastos de salarios, incrementan un 25% al año.

8.3. Cash Flow

El Cash Flow es el resultado de restar los cobros menos los pagos, es decir, se suma al beneficio neto obtenido las amortizaciones y las provisiones, ya que no constituyen una salida de caja, pero se resta en PyG. El Cash Flow de los tres primeros años son: 975, 115.181,25 y de 192.009,37, respectivamente.

Al tratarse de una empresa de servicios y realizar los pagos en el mismo momento, el flujo de caja es elevado, salvo el primer año debido a la puesta en funcionamiento. Esto se debe a que tanto el pago como el cobro es instantáneo, lo que implica un alto nivel de liquidez. Esto puede suponer un problema, ya que significa que no se están aprovechando de manera eficaz los recursos dinerarios, pues se acumulan en la cuenta bancaria. Por ello, sería necesario estudiar nuevas inversiones para dar provecho a ese creciente flujo de caja, generando una mayor rentabilidad.

8.4. Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* permite llevar a cabo un control detallado del plan estratégico implementado. La estrategia seguida por la empresa se divide en varios indicadores,

determinándose la manera de controlarlos y el objetivo que se pretende alcanzar. Se establece la frecuencia de dicho control, así como el responsable de llevar a cabo dicho control. La estrategia de la empresa se divide en varias sub-estrategias, que permiten un mayor conocimiento y de los objetivos y pasos a seguir.

Figura 15: Balanced Scorecard

	Indicador	Descripción	UM	Frecuencia control	objetivo	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Fuente de Datos	Responsable
Finanzas	Crecimiento sostenido del Nº pedidos	Nº de pedidos	%	Anual	50%	50%	30%	15%	Cuenta de resultados	D. Financiero
Clientes	Aumentar el nº de usuarios	Nº de usuarios	%	Mensual	10%	10%	6%	3%	Informe analítico App.	D. Recursos Humanos
Procesos	Optimizar la atención al cliente	Rápida respuesta a los mails y críticas.	%	Mensual	6%	6%	4%	2%	Página web y valoraciones en App	D. Recursos Humanos y D. Informático
Personas	Aumentar el bienestar de los empleados	Cursos y formación	Horas	Cuatrimestral	15	15	10	5	Informe interno	D. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

9. RIESGOS Y MEDIDAS

En este apartado, se abordan aquellos posibles riesgos que pueden darse durante la vida de una empresa. Estos riesgos, en caso de producirse, pueden suponer un grave problema para el negocio, por lo que es necesario realizar una valoración de dichos riesgos, teniendo en cuenta la probabilidad de suceder y el posible impacto. Para reducir dicha probabilidad de que ocurran es necesario tener un plan de medidas y controles. En la figura 16, se elabora una tabla de los principales riesgos que **Fast Food Jobs** se puede encontrar, junto con las medidas correctoras y controles que pretenden evitar que estos puedan darse en algún momento.

Figura 16: Tabla de riesgos y medidas

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Medidas Correctoras	Controles
Caída de la App	Media	Alto	Imposibilidad de prestar nuestro servicio. Pérdida de clientes insatisfechos.	Control constante y revisión antes del periodo de comidas. Reiniciar los servidores rápidamente	Actualizaciones constantes. Copias de seguridad.

Hackeo de la App	Baja	Alto	Robo de datos de los usuarios. Pérdida de confianza.	Alto nivel de protección. AWS (s.f.) proporciona esa seguridad. Contramedidas como el cierre de puertos o bloque de direcciones.	Actualizaciones que eviten dicho robo de datos.
Rescisión de contrato por las empresas	Baja	Alto	Pérdida instantánea de clientes. Mala reputación.	Comunicación constante con las empresas para lograr su satisfacción.	Revisión constante de valoraciones, críticas, mails y reseñas.
Seguridad alimentaria	Media	Alto	Pérdida de reputación	Rescisión del contrato en caso de no cumplir la ISO 22000	Se establece que todos los proveedores deben de tener la ISO 22000
Falta de liquidez	Medio	Bajo	Imposibilidad de pago a los empleados. Reducción del gasto en publicidad.	Alto margen de beneficio. Solicitud de préstamos.	Llevar una contabilidad actualizada, cuyos cash flows deberán de analizarse mensualmente.
Destrucción de ordenadores y mobiliario (incendio o robo)	Baja	Alta	Imposibilidad de prestar el servicio. Lenta recuperación	Seguro que permita la rápida sustitución de los materiales.	Acondicionamiento adecuado del local.

Fuente: elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del plan de empresa, somos conscientes de mercado objetivo que pretendemos cubrir. Este constituye un nicho de mercado que todavía no ha sido explotado por ninguna otra empresa, lo cual supone una oportunidad que debemos aprovechar. Esta ausencia de competencia resulta ser una ventaja competitiva, pero de corto plazo, por lo que es importante centrarnos en reinvertir los flujos de caja generados, aprovechándolos. Esta reinversión, y las fuertes campañas de publicidad ayudarán a lograr una gran cuota de mercado y la expansión gradual de nuestro negocio.

Con nuestra App conseguimos aportar numerosas ventajas tanto a los trabajadores como a las empresas. Los trabajadores pierden menos tiempo, pudiendo dedicar dicho tiempo a otras actividades, lo cual implica un aumento de su satisfacción y por consiguiente de la productividad. Ello hace que, las empresas salgan beneficiadas de la implementación de nuestro servicio, al aumentarse la productividad, pues se reduce

considerablemente la posibilidad de contagio que obligan al teletrabajo y que puede implicar un aumento del ausentismo.

Tras analizar la encuesta realizada, se puede concluir que nos encontramos ante un mercado en auge, pues personas que no comían en el trabajo debido a diversas causas (principalmente el teletrabajo) sí están dispuestas a solicitar nuestros servicios. Por eso, las estrategias de marketing en el corto plazo pretenden crear en las personas la idea de necesitar nuestro servicio o incluso normalizarlo como algo rutinario, siendo esenciales para crecer según vamos alcanzando una mayor normalidad.

La forma de organización hace posible la rapidez en la toma de decisiones y en la adaptación a los cambios que puedan producirse, asegurando la viabilidad de la empresa durante un largo periodo de tiempo.

La combinación de los planes operativo y de marketing desarrollados son fundamentales para alcanzar el plan financiero estimado. A través de estos, se alcanzarán los objetivos óptimos establecidos en el *Balanced Scorecard*, estrategia seguida por la empresa para lograr la expansión y crecimiento.

No obstante, a pesar de existir numerosos riesgos, la planificación de las medidas correctoras y controles a llevar a cabo hacen que la empresa mitigue dichos riesgos, asegurándose una mayor probabilidad de éxito. Este éxito se demuestra en las previsiones financieras, las cuales muestran la alta probabilidad no solo de viabilidad, sino de éxito de la empresa.

11. **BIBLIOGRAFÍA**

Agencia Tributaria. (2021a). Manual de actividades económicas. Obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español. Base Imponible. Recuperado de: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y

[Videos/Manuales practicos/ Ayuda Folleto Actividades economicas/4 Impuesto sobre Sociedades/4 2 Base imponible/4 2 Base imponible.html](#) (acceso el 3 de abril de 2021)

Agencia Tributaria. (2021b). Tipo de gravamen reducido para entidades de nueva creación (Art. 29.1 LIS) - *Agencia Tributaria*. Recuperado de: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folleto_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Ejercicio_2018/ Ayuda Modelo 200/02 Datos iniciales paginas 1 y 2 /2 06 Caracteres de la declaracion/2 06 03 Otros caracteres/2 06 03 12 Tipo gravamen reducido entidades nueva creacion DT 22/2 06 03 12 Tipo gravamen reducido entidades nueva creacion DT 22.html (acceso el 3 de abril de 2021)

Agustina, L. (2020, julio 31). El PIB de España se desploma un 18,5% en el peor trimestre de la historia. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200731/482588754653/pib-espana-recesion-hundimiento.html> (acceso el 20 de marzo de 2021)

Alcalde, J. (2021). Modelo Canvas. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html> (acceso el 25 de marzo de 2021)

AWS (s.f.). Precios de los servicios de la nube. *Amazon Web Services, Inc (AWS)*. Recuperado de: <https://aws.amazon.com/es/pricing/> (acceso el 10 de junio)

Bankinter. (2020, marzo 25). Previsión el PIB en España para 2021 y 2022. *Bankinter*. Recuperado de: <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana> (acceso el 20 de marzo de 2021)

Bankinter. (2021). Previsión del paro en España para 2021 y 2022 (actualizado). *Bankinter*. Recuperado de: <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-paro-espana> (acceso el 4 de abril)

Brunat, D. (2020, junio 15). La hostelería cifra en 67.000M las pérdidas de 2020 y hay 680.000 empleos en el aire. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-12-15/hosteleria-crisis-cierre-empleo-anuario_2872900/ (acceso el 20 de marzo de 2021)

Cano, F. (2021, marzo 12). Globo y Deliveroo dejarán de repartir en ciudades pequeñas de España tras la puesta en marcha de la Ley Rider. *El Español*. Recuperado de: https://www.elespanol.com/invertia/observatorios/digital/20210312/glovo-deliveroo-repartir-ciudades-espana-ley-rider/565193945_0.html (acceso el 8 de abril)

Díaz, A. (2019, abril 1). *Ejemplo de aplicación del Business Model Canvas: App de planificación de viajes*. LEANNOVATORS.TECH. Recuperado de: <https://leannovators.tech/blog/ejemplo-aplicacion-del-business-model-canvas-app-planificacion-viajes/> (acceso el 27 de marzo de 2021)

- EFE. (2020, diciembre 11). El *boom* del delivery en la pandemia llevará al sector a aportar más de 2.000 millones al PIB español. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10937575/12/20/El-boom-del-delivery-en-la-pandemia-llevara-al-sector-a-aportar-mas-de-2000-millones-al-PIB-espanol.html> (acceso el 21 de marzo de 2021)
- EFE. (2021, mayo 31). Nuevas restricciones Madrid: bares, restaurantes y cines abiertos hasta la 01:00 a partir de hoy. *ELMUNDO*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/madrid/2021/05/31/60b48de0fc6c83755a8b459f.html> (acceso el 1 de junio de 2021)
- Europa Press. (2021, 26 enero). El FMI ofrece sus últimas previsiones para España y el Gobierno reacciona. *ABC*. Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-ofrece-ultimas-previsiones-para-espana-y-gobierno-reacciona-202101261627_video.html (acceso el 4 de abril)
- Comunidad de Madrid*. (2021). Encuesta de Población Activa. Series. (2021). Recuperado de: http://www.madrid.org/iestadis/fijas/coyuntu/economicos/epase_ana.htm (acceso el 11 de junio)
- Fernández, C (2020, noviembre 11). El boom del “delivery” salva a la restauración. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/autonomos/20201102/4978377771/reparto-domicilio-restaurantes-hosteleria-covid-orange-brl.html> (acceso el 21 de marzo de 2021)
- Gispert, B. (2019, noviembre 5). Así es la guerra de titanes en el sector del “delivery”. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20191105/471375554564/glovo-deliveroo-uber-reparto-guerra.html> (acceso el 7 de abril)
- Gispert, B. (2020, julio 27). “Food delivery”: un negocio de 740 millones reforzado por la pandemia. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200727/482533491918/food-delivery-comida-domicilio-take-away-glovo-just-eat-deliveroo-uber-eats.html> (acceso el 21 de marzo de 2021)
- Hosteltur (2020, noviembre 2). Rebotes: caída del 50% en ventas y cierre de 65.000 locales en hostelería. Recuperado de https://www.hosteltur.com/138154_rebotes-caida-del-50-en-ventas-y-cierre-de-65000-locales-en-hosteleria.html (acceso el 20 de marzo de 2021)
- INE. (2020). Producto Interior Bruto. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm (acceso el 20 de marzo de 2021)
- INE. (2021a). Encuesta de población activa. Últimos datos. Instituto Nacional de Estadística
Recuperado de:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595 (acceso 11 de junio 2021)

INE. (2021b). Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=299> (acceso el 11 de junio)

INE. (2021c). Población que usa Internet de manera frecuente (al menos una vez a la semana). INE. Recuperado de: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528559&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888 (acceso el 14 de junio)

ISO.org (2021a, junio 9). ISO 14000 family — Environmental management. ISO. Recuperado de: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (acceso el 13 de junio)

ISO.org (2021b, marzo 9). 22000 — Food safety management. ISO. Recuperado de: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html> (acceso 13 de junio)

Quiroa, M. (2020, septiembre 7). Análisis interno de una empresa. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html> (acceso el 30 de marzo de 2021)

Lara, D. (2021, marzo 3). Centenares de repartidores proautónomos se manifiestan contra la 'ley rider' alentados por las plataformas. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-03-03/centenares-de-repartidores-proautonomos-se-manifiestan-contra-la-ley-rider-alentados-por-las-plataformas.html> (acceso el 23 de marzo de 2021)

Maqueda, A. (2021, marzo 23). El Banco de España rebaja la previsión de crecimiento de la economía hasta el 6% por el mal inicio del año. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-03-23/el-banco-de-espana-rebaja-las-previsiones-de-crecimiento-de-la-economia-espanola-hasta-el-6-por-la-duracion-de-la-pandemia.html> (acceso el 4 de abril)

Medinilla, M. (2021, enero 8). El Gobierno no volverá a obligar a las empresas a aplicar el teletrabajo para contener el virus. *elEconomista.es*. Recuperado de: <https://www.economista.es/nacional/noticias/10979809/01/21/El-Gobierno-no-volvera-a-obligar-a-las-empresas-a-aplicar-el-teletrabajo-para-frenar-el-virus.html> (acceso el 1 de junio de 2021)

Olías, L. (2020, octubre 26). Just Eat amplía beneficios mientras empresas como Glovo auguran una debacle por contratar a los "riders" falsos autónomos. *elDiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/economia/just-eat-amplia-beneficios-empresas-glovo-auguran-debacle-contratar-riders-falsos-autonomos_1_6330644.html (acceso el 20 de marzo de 2021)

- Osorio, V. (2019, diciembre 1). En negocio del 'delivery' facturará 1.300 millones de euros en España en 2023. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/12/01/5de43c2ae5fdea14198b466b.html> (acceso el 20 de marzo de 2021)
- Peñarroya, M. (2018, julio 23). ¿Cómo hacer un buen resumen ejecutivo? *Montserrat Peñarroya*. Recuperado de: <https://www.montsepenarroya.com/como-hacer-un-resumen-ejecutivo-para-un-plan-de-empresa/#:%7E:text=Un%20resumen%20ejecutivo%20es%20un,una%20primera%20oma%20de%20contacto> (acceso el 14 de marzo)
- Terrasa, R. (2019, mayo 16). Qué hay detrás del fenómeno Glovo: las dos caras de la nueva economía digital. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/papel/historias/2019/05/16/5cda7d29fc6c8340158b46f6.html> (acceso el 7 de abril)
- Viejo, M. (2020, abril 24). Las colas de hambre y la pobreza inician su escalada en Madrid: "Cada día viene más gente nueva". *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/espana/madrid/2020-04-23/la-pobreza-inicia-su-escalada-cada-dia-viene-gente-nueva-las-colas-son-larguisimas-para-pedir-comida.html> (acceso el 23 de marzo de 2021)
- Zambrano, C. (2020, mayo 22). *Socios clave*. Modelo Canvas. Recuperado de: <https://modelocanvas.net/socios-clave/> (acceso el 25 de marzo de 2021)
- Zuil, M. (2020, junio 24). El 'regalo envenenado' de las 'apps' de comida a domicilio: "Sus comisiones te ahogan". *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-06-04/apps-comida-domicilio-comisiones-delivery_2623220/ (acceso el 4 de abril)