



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y EMPRESARIALES

**VEN A COMER  
TRABAJO FIN DE GRADO**

Autor: Ignacio Zaera Rodríguez  
Director: Carlos Martínez de Ibarreta

Madrid  
Junio de 2015

Ignacio  
Zaera  
Rodríguez

**VENA COMER. TRABAJO DE FIN DE GRADO**





**Abstract:**

In this business plan we develop the idea of the creation of a platform to connect people who are able to invite some people to have lunch at their home and employees who work around the houses of the hosts that we just mentioned. The hosts would obtain a profit, the possibility of having lunch with their guests and the rewarding of seeing how the guests enjoy what he or she cooked. The guests would be the ones who obtain the most part of the profits. They would be able to save money because Ven A Comer hosts are cheaper than restaurants, eat healthier because the meals are cooked at home in the same day and finally, have a little nap in the couch of the host after having lunch.



<b>A.- Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>B.- Introducción del plan de negocio:.....</b>	<b>4</b>
B.1.- Perfil del emprendedor.....	4
B.2.- Presentación de la idea de negocio.....	5
B.3.- Cuestionario rápido.....	6
B.4.- Propuesta de valor.....	8
B.5.- Misión, visión y valores.....	9
B.6.- Factores diferenciadores.....	10
B.7.- Estrategia de expansión.....	12
<b>C.- Estudio de Mercado.....</b>	<b>18</b>
C.1.- Análisis del Macro-Entorno.....	18
C.2.- Análisis de nuestro público objetivo .....	27
C.3.- Análisis de la competencia.....	30
<b>D.- Plan de Marketing.....</b>	<b>33</b>
D.1.- Posicionamiento.....	33
D.2.- Nombre y eslogan.....	33
D.3.- Promoción y publicidad.....	34
<b>E.- Plan de gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>35</b>
E.1.- Objetivos de la política de RRHH .....	35
E.2.- Necesidades a cubrir con nuestra política de RRHH .....	36
E.3.- Estructura del equipo .....	37
<b>F.- Análisis de la viabilidad financiera .....</b>	<b>41</b>
F.1.- Metodología.....	41
F.2.- Inversión inicial.....	41
F.3.- Business model .....	43
<b>G.- Escenarios .....</b>	<b>52</b>
G.1.- Escenario neutro.....	52
G.2.- Escenario optimista.....	52
G.3.- Escenario pesimista.....	53
G.4.- Conclusión.....	53
<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>



## A.- Resumen Ejecutivo

¿Cansado de comer todos los días en la cafetería de la oficina? Es un castigo totalmente evitable.

Cualquier oficinista en Madrid come por lo menos tres o cuatro días a la semana en restaurantes, cafeterías o cantinas donde la calidad no es buena y el precio es más alto de lo que debería.

Por otro lado, la cocina casera española es de las mejores del mundo. En ningún sitio se come como en casa. Además, en España hay una gran afición a la cocina, la gente disfruta cocinando.

¿Por qué no cruzar oferta y demanda?

He sido deportista de alto nivel casi diez años de mi vida, por lo que presto especial atención a alimentación. Es por esto que al trabajar en Estados Unidos, Inglaterra y España me di cuenta de lo mal que comemos en el trabajo. Y así es como surge Ven A Comer. Con este proyecto buscamos resolver un problema que todo el mundo tiene y que nadie se ha atrevido a solucionar.

Buscamos que toda esa gente que se ve obligada a comer fuera de casa pueda comer en casa, pero en una casa cercana a su trabajo. Nuestros anfitriones cocinarán para nuestros invitados, de manera que puedan obtener todos los beneficios de la comida casera a la vez que no necesiten salir de la zona de su oficina. Seremos una plataforma en la que oficinistas y personas con sitio para tener invitados a comer en casa se pongan en contacto y puedan ponerse de acuerdo para que el oficinista vaya a comer a casa del anfitrión.



## **B.- Introducción del plan de negocio:**

### **B.1.- Perfil del emprendedor**

A mis veinticuatro años creo que soy la mezcla perfecta entre ganas de trabajar y experiencia. Esta experiencia la he adquirido estudiando en tres países distintos y cuatro universidades.

Las carreras de Derecho en la Universidad Autónoma de Madrid y más tarde la carrera de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia Comillas – ICADE me han proporcionado conocimientos de dos sectores muy distintos pero que, según van pasando los años me voy dando cuenta de que son totalmente complementarios. Creo que esta combinación me será realmente útil en este proyecto que ahora comienza.

En el lado personal, destacar que he sido deportista de alto nivel, lo que me ha enseñado a ser muy constante y no rendirme nunca.

Antes de acabar esta presentación, quiero mencionar mis experiencias laborales en Washington D.C., Londres y Madrid, pues son estas aventuras laborales las que han sido la semilla de lo que hoy es Ven A Comer. Estas experiencias me abrieron los ojos y gracias a ellas descubrí la necesidad universal de comer bien y comer sano.

Soy una persona con muchas ganas de trabajar, luchador, y muy constante en lo relativo a mis metas y objetivos. Por todo ello, considero estar capacitado para llevar este proyecto a buen puerto.



## B.2.- Presentación de la idea de negocio

Ven A Comer S.A. es una sociedad privada creada para poner en contacto a personas con disponibilidad para tener invitados a comer con personas que, por cualquier razón, se ven obligadas a comer fuera de casa.

Somos la solución definitiva por fusionar en una misma propuesta comida casera y cercanía al puesto de trabajo. Ven A Comer actuará como un intermediario: a través tanto de la página web como de la aplicación para teléfono smartphone pondremos en contacto a personas que deseen sacar un dinero extra invitando a comer a uno, dos, tres o incluso más invitados con personas que quieren comer sano, comer en casa, aunque no sea la suya, ahorrar dinero y tener la posibilidad que Ven A Comer ofrece en exclusiva, la posibilidad de echar una cabezadita en el sofá del anfitrión.

Creemos que en un momento de crisis económica como el actual podemos dar trabajo, o mejor, llamémoslo entretenimiento, compañía y un dinero extra a todas aquellas personas que están en paro, jubiladas o prejubiladas y que deseen usar sus mañanas para cocinar y luego recibir en su casa a los invitados de Ven A Comer. No es sólo el dinero que obtendrán, es el tiempo que permanecerán ocupados y la satisfacción que tendrán los anfitriones al ver a los invitados disfrutar de la comida que ellos han elaborado.

El público objetivo de Ven A Comer es muy grande, pues nuestros usuarios potenciales son todas aquellas personas que trabajan y no pueden comer en casa. La otra parte de nuestro público objetivo y tan necesarios como los invitados a comer son los anfitriones: aquellas personas que abren las puertas de sus casas a los invitados de Ven A Comer. Anfitriones de nuestra empresa puede ser cualquier persona con una casa en la que se pueda poner algún plato extra en la mesa.

Nuestra oficina se situará en el Paseo de la Habana de Madrid, pues la primera zona en la que lanzaremos nuestro producto será la zona de oficinas que cubre Bernabeu, Azca y Nuevos Ministerios.



### B.3.- Cuestionario rápido

1.- ¿Qué hacemos?

Somos un intermediario que se dedica a poner personas en contacto. Por un lado los anfitriones, que son quienes abren las puertas de su casa y por otro los invitados, que son las personas que tras ver lo que ofrece el anfitrión, solicita ir a comer a su casa.

2.- ¿Cómo lo hacemos?

Nuestra presencia es puramente online. Realizamos la labor de intermediación a través de una página web y una aplicación para teléfono móvil.

3.- ¿Cómo obtenemos rentabilidad?

Obtenemos una pequeñísima comisión por cada persona que finalmente va a comer a casa de un anfitrión. La comisión ha de ser pequeña, pues en otro caso, los anfitriones e invitados tratarían de evitar nuestra intermediación. La rentabilidad de Ven A Comer será debida al gran volumen de comidas servidas que esperamos sean compartidas.

4.- ¿Por qué lo hacemos?

Consideramos el comer sano una necesidad básica. Por otro lado, seremos una herramienta de ahorro para los oficinistas y una herramienta para que los anfitriones ganen dinero.

5.- ¿Tenemos planes de expansión?

Sí, la expansión es la clave de nuestro negocio. Como nuestro beneficio se va a basar en el volumen, la expansión es lo que nos será realmente rentable. Nuestros



costes fijos son bajos pero nuestros costes variables son prácticamente nulos. Por eso, con la expansión vendrá el crecimiento, y con el crecimiento vendrá la rentabilidad.

#### 6.- ¿Habrá oportunidades de desinversión?

Contemplamos principalmente dos escenarios: la adquisición por parte de un competidor o la adquisición por parte de un fondo de capital riesgo o sponsor. Estimamos que esta ventana de desinversión se abrirá a los tres años y se mantendrá abierta hasta que se decida desinvertir.



#### **B.4.- Propuesta de valor.**

En países mediterráneos (España, Italia, Grecia...), la comida es sin duda una de las señas de identidad. La dieta mediterránea es la base de toda la vida social. Ven A Comer fomentará el encuentro social además de oportunidades tanto para anfitriones como para oficinistas. Llenamos un nicho de mercado que ahora mismo sólo está cubierto por restaurantes de sana y rápida o restaurantes en los que se sirve menú del día.

Ven a comer es la oportunidad perfecta para que todos empecemos a comer sano, completo y de manera económica. Pero Ven A Comer no es sólo comer en casa del anfitrión, Ven A Comer es la llave para un mayor rendimiento laboral. Dar a los oficinistas la oportunidad de dormir la siesta después de comer en casa del anfitrión les dará la energía extra que necesitan para lograr la mayor productividad posible en su puesto de trabajo. Comida sana y siesta son la combinación perfecta para una vida sana, y un desempeño laboral perfecto, como dijo Churchill cuando visitó España.



### B.5.- Misión, visión y valores.

La misión de Ven A Comer es fomentar y facilitar la buena alimentación, la vida saludable y el encuentro social a nivel global a través de la comida sana y el descanso. Una alternativa saludable, a la vez que divertida, para las monótonas comidas diarias.

Nuestra visión es convertirnos en el restaurante del mundo, donde toda persona será siempre bienvenida. Seremos el restaurante con más mesas disponibles del planeta. Seremos como la casa de aquellas madres donde siempre hay espacio para poner un plato más en la mesa.

Alcanzar nuestra misión y visión jamás sería posible sin el sostén de unos fuertes valores:

.- Confianza: La confianza entre el anfitrión y el invitado debe ser total. Si no lo es, esa comida no debe producirse.

.- Respeto: Las comidas jamás serán un éxito sin el máximo respeto entre anfitrión y comensales por un lado y, entre los mismos comensales, por otro.

.- Higiene: Tanto durante el proceso de cocinado como una vez sentados a comer.

.- Honestidad en las reviews: Las reviews serán la herramienta que futuros invitados tendrán para elegir anfitrión, sin honestidad en las reviews se corrompería el sistema y Ven A Comer jamás funcionaría.



## B.6.- Factores diferenciadores.

Este es quizá el apartado más importante del plan de negocio, pues desde el equipo de Ven A Comer consideramos que la clave de nuestro éxito es precisamente esto, que somos diferentes.

.- Nos diferenciamos de cualquier restaurante al uso porque nuestra comida sí es casera. Como parece obvio, no hay comida más casera que la hecha en casa y para un reducido grupo de personas.

.- Cercanía: Todos disfrutamos con los restaurantes en los que por el tan cercano trato que el cliente recibe, se siente como en casa. En el caso de Ven a Comer buscamos llevar esa máxima cercanía a la máxima potencia. Entre nuestros anfitriones e invitados no hay una relación camarero – cliente (C2C de aquí en adelante), hay una relación como la que se tiene cuando se invita a un amigo a comer a casa. Cuando el espacio y la situación lo permita, buscamos que anfitrión e invitado compartan mantel, pues es en ese momento donde disfrutarán la comida juntos y se creará la química que buscamos. El invitado disfrutará comiendo con quien preparó el plato y el anfitrión disfrutará viendo al invitado degustar su plato.

.- Calidad: Tras un amplio estudio de mercado tanto a nivel nacional como en importantes hubs financieros a nivel internacional, nos hemos dado cuenta de que la calidad de la comida en la gran mayoría de restaurantes en los que comen los oficinistas son de una calidad media-baja. Consideramos que la comida casera cocinada para un grupo muy reducido de personas es la de mayor calidad. Cualquier oficinista que comience a utilizar los servicios de Ven A Comer experimentará un salto de calidad en su alimentación desde el primer día.

.- Networking entre oficinistas: La forma en la que entendemos Ven A Comer es como una plataforma de encuentro en la que conocer gente. Además contamos con el agregado de que todos los oficinistas que comerán juntos trabajarán en la misma zona y por ende se disparan las probabilidades de que tengan cosas en común.



Estamos seguros de que en las mesas de Ven A Comer surgirán grandes proyectos, aventuras, viajes e incluso sueños comunes.

.- Flexibilidad y rapidez: Al tener la posibilidad de establecer comunicación entre el oficinista y el anfitrión, el oficinista se podrá poner en contacto con el anfitrión para preguntar a qué hora se servirá la comida o si se puede retrasar o adelantar ese momento. Somos conscientes de que nuestros oficinistas trabajan en un mundo donde surgen imprevistos constantemente y por eso buscamos que tengan la máxima flexibilidad.

.- Variedad: Los oficinistas que comen en los alrededores de su lugar de trabajo tardan muy pocas semanas en aburrirse de los platos que ofrecen en los diferentes restaurantes. Utilizando Ven A Comer sus posibilidades se elevan a la enésima potencia porque además de la variedad que propondrá cada anfitrión, los oficinistas tendrán la posibilidad de cambiar de anfitrión todos los días. Día nuevo, anfitrión nuevo.

.- Precio: Mientras que comer un restaurante con plato principal, bebida y café o postre puede costar alrededor de veinte Euros, un menú del día se situaría en los doce Euros. En Ven A Comer estimamos que más de un ochenta por ciento de nuestras comidas servidas se situarán en un rango de precios inferior a los diez Euros. Así pues, esta combinación nos parece imbatible: mayor calidad a mejor precio. ¿Hay alguien capaz de ofrecer algo mejor?



## B.7.- Estrategia de expansión.

Consideramos la expansión una de las patas principales de nuestro plan de negocio. Somos una empresa que, como se puede leer en nuestra visión, tenemos aspiraciones globales. Queremos convertirnos en el restaurante del mundo, ya sean ricos, pobres, ciudadanos del sur o del norte. ¡Queremos ser el restaurante de todos! Para esto, la estrategia que seguiremos será parecida a la que han seguido la gran mayoría de start-ups exitosas como podrían ser Facebook, Twitter o AirBnB. Consistirá en ir dando a conocer nuestra empresa en lo que hemos denominado “puntos calientes”. Esto consistirá en ir dando a conocer nuestro negocio en zonas específicas donde consideramos que puede haber mucho volumen de negocio. De esa forma, conseguiremos que en una determinada zona se crucen oferta y demanda. Si no lo hiciéramos de esta manera, consideramos imposible cruzar las mencionadas oferta y demanda en el mismo lugar geográfico. La primera zona por la que comenzaremos será la zona de Azca en la ciudad de Madrid, España. Hemos elegido esta zona porque creemos que tiene todas las características que creemos debe tener un “punto caliente”. Esto es, por ser el distrito financiero de la ciudad de Madrid y para muchos el distrito financiero de España, es una zona con un altísimo número de oficinistas, pues allí se encuentran importantes torres de oficinas como la Torre Picasso o Torre Europa. Para que el lector observe cuan importante es esta zona en la capital de España, haremos notar que en la citada zona de Azca se encuentran las oficinas de tres de las cuatro Big Four: Ernst and Young, Deloitte y KPMG. Además, podemos encontrar otras importantísimas empresas como Google o Management Solutions. En cuanto a la oferta de comidas de a zona, creemos que es una zona con muchos anfitriones en potencia porque en la zona de Azca hay muchísimas viviendas. Sobre todo, estas viviendas se concentran en el Este del Paseo de la Castellana y el zona de la calle Bravo Murillo. Así pues, parece que estamos ante el caldo de cultivo perfecto para que Ven A Comer se empiece a cocinar a fuego lento, como los más exquisitos platos.

Una vez alcancemos un volumen de negocio considerable, nos expandiremos a otras zonas de la ciudad de Madrid. Creemos que no hará falta ir zona a zona, que una



vez afianzado el volumen de negocio en la zona de Azca podemos lanzar nuestros servicios en varias zonas a la vez. Como el lector se imaginará, esta expansión dependerá de cómo se vayan sucediendo los acontecimientos pero en principio nuestros planes son extendernos tanto hacia el norte de la Castellana (Plaza Castilla y la zona de las cuatro torres), como hacia el sur de la castellana (Paseo del Prado).

Siguiendo el mismo camino que acabamos de contar, nos expandiremos a nivel nacional. En este caso, volveremos a buscar “puntos calientes” en las diferentes ciudades en las que demos el paso de entrar. En este momento, las ciudades que estamos considerando para esta segunda fase de nuestra expansión son Barcelona, Valencia, Bilbao y Sevilla. En cada una de estas ciudades seguiremos el mismo modelo que hemos planeado para la capital. En estos momentos no podemos asegurar que el modelo será exactamente el mismo que el que vamos a usar en Madrid porque Madrid nos servirá de ciudad piloto, por lo que adaptaremos nuestros planes para Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao según lo que observemos en Madrid. Replicaremos las cosas que funcionen y cambiaremos lo que observemos que se puede mejorar.

Tras entrar en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao, lanzaremos el producto a nivel nacional, es decir, en todos y cada uno de los pueblos y ciudades de la geografía española. Cuando lancemos esta tercera fase obviamente no seremos capaces de controlar la situación como lo hacíamos cuando estábamos presentes sólo en la zona de Azca. Al lanzar a nivel nacional queremos que sea el propio mercado y las personas que lo forman quienes decidan en qué zonas a los anfitriones les interesará convertirse en precisamente eso, anfitriones.

La expansión internacional será el siguiente paso en la vida de Ven A Comer. Es nuestra muy meditada opinión que los primeros países en los que debemos aventurarnos son aquellos que comparten con España la dieta mediterránea, pues son los que más valoran la comida casera y la vida sana. En un principio, y siempre sujeto a cambios por lo expuesto anteriormente, comenzaremos por Italia y Grecia.



Más adelante y según se vayan desarrollando los acontecimientos, seguiríamos por Francia, Estados Unidos (San Francisco, Nueva York y Chicago), México y Australia.

Creemos que hacer planes más allá en el tiempo es irreal, pues es totalmente imposible que sepamos qué va a ser de Ven A Comer de aquí a cinco años.

Según se vaya desarrollando el negocio, iremos introduciendo o no otras estrategias de expansión que hemos desarrollado. Son estrategias complementarias pero no necesarias. El objetivo de estas estrategias es tanto aumentar la facturación como aumentar nuestra visibilidad en el mercado, que más gente nos conozca y por tanto captar clientes para nuestro core business. En nuestro primer año de vida no planeamos introducir ninguna de estas estrategias, pues queremos centrar todos nuestros esfuerzos en nuestro principal negocio.

Posibles estrategias de expansión alternativas:

1.- Cursos de cocina online: Consideramos que ofrecer cursos de cocina a los anfitriones puede ser una muy buena estrategia para mejorar su valoración como anfitriones. Además, los utilizaríamos como recompensa a los anfitriones que alcancen determinadas cifras. Por ejemplo, tras tener mil invitados a comer se le regalará al anfitrión un vale para aprender a hacer tres recetas con nuestros cursos de cocina online. De esta manera, estos cursos tendrían un doble uso: aumentar los ingresos y servir para recompensar a los mejores anfitriones. Creemos que sería una muy buena manera de aumentar los ingresos porque si conseguimos que los cursos de cocina tengan una calidad alta y sean accesibles a todo el mundo, no sólo los anfitriones harán uso de ellos. También los utilizarán personas que quieran aprender a cocinar por haberse independizado o haberse ido a vivir al extranjero. Así pues, estaremos obteniendo visibilidad de marca a la vez que conseguimos aumentar la facturación.



2.- Cursos de cocina presenciales: Estos cursos tienen una finalidad parecida a los cursos de cocina online con la única diferencia que estos cursos sólo podrán impartirse en las localizaciones donde veamos un mayor potencial a Ven A Comer. Estos cursos no serán un simple curso de cocina, serán a su vez eventos de publicidad para Ven A Comer donde los estudiantes podrán ver durante el curso todas las ventajas que aporta Ven A Comer, tanto a anfitriones como oficinistas. No olvidemos que una persona puede ser anfitrión y más tarde convertirse en invitado o al revés. Además, estos cursos serán una magnífica oportunidad para que los anfitriones se conozcan, compartan experiencias y aprendan unos de otros.

3.- Cursos utilización página web: Este tipo de cursos irían destinados a un tipo de público muy específico. Los tenemos pensados para personas jubiladas sin mucho, o incluso nulo conocimiento de internet. Estas personas son perfectos anfitriones en potencia porque, ¿dónde se come mejor que en casa de la abuela?. El objetivo de estos cursos es por tanto dar las herramientas a las personas sin conocimientos informáticos para que sean capaces de utilizar nuestro sistema y puedan convertirse en anfitriones. Como estos cursos no pueden ser online, porque si los destinatarios de estos cursos no son capaces de usar Ven A Comer tampoco serían capaces de utilizar un curso online, y además han de ser muy personalizados a las necesidades del potencial anfitrión, estos cursos los impartirán usuarios de Ven A Comer que deseen obtener comidas gratis. Así por ejemplo, una persona que enseñe a otra a utilizar nuestra página web obtendrá como recompensa tres comidas gratis en la casa del anfitrión al que ha enseñado. Hemos decidido que las comidas gratis sean en al casa del alumno-anfitrión porque se esa manera evitamos la pillería. Es decir, evitamos el que por ejemplo una persona diga que ha enseñado a su abuela a utilizar Ven A Comer para obtener comidas gratis y que en realidad no haya enseñado a su pobre abuela. Además, de esta manera se consigue que el curso tenga una parte práctica, es decir, que la última parte del curso consista en activar el perfil de Ven A Comer y empezar a ofrecer comidas. Una gran ventaja para la empresa es que, como los cursos son impartidos por gente ajena a la empresa, desde Ven A Comer no nos tendremos que preocupar de nada relacionado con la organización de estos cursos, pues toda la organización dependerá de lo que acuerden el potencial anfitrión y su



profesor. Lo único que tendremos que hacer desde Ven A Comer será crear el guión de contenidos que consideremos que deban ser enseñados en los mencionados cursos y crear una simple plataforma que actúe como lugar de encuentro entre quienes quieran aprender a utilizar nuestra aplicación y quienes quieran obtener comidas gratis gracias a la enseñanza. Por último, estos cursos también servirán para socializar, pues en las pruebas piloto que hemos realizado, hemos observado que se crea un fuerte vínculo entre alumno y profesor.

4.- Comida para llevar: No siempre se tiene tiempo para ir a comer a casa, sabemos que muchos oficinistas se ven obligados a comer en frente del ordenador. Sin embargo, también sabemos que esos oficinistas están cansados de comer siempre el mismo bocadillo de la cafetería de la esquina. Con la comida para llevar de Ven A Comer lo que pretendemos es que los oficinistas puedan ir a recoger un tupper a casa del anfitrión y llevárselo a la oficina. De esta manera no perderían tiempo, pero tampoco salud ni calidad de la comida. Para el anfitrión también conlleva muchas ventajas, pues puede servir más comidas que las que podría servir si sólo sirviera comidas en su casa. De esta forma rompemos la barrera logística de no poder servir más comidas por no contar con sitio para sentar a comer a los invitados. Las ventajas para el oficinista también están claras: Ahorra tiempo, dinero y gana en alimentación sana.

Esta estrategia sobre las comidas para llevar es la que más factible vemos desde el equipo directivo de Ven A Comer. En un principio, incluso nos planteamos lanzarla a la vez que Ven A Comer. Sin embargo, hemos decidido que es mejor centrar todos nuestros esfuerzos en las comidas en las casas de los anfitriones por el momento. En un futuro a corto o medio plazo, la implantación de esta estrategia nos ayudará a llegar a más gente y que nuestro número de usuarios se relance.

5.- Delivery: Esta estrategia es parecida a la de la comida para llevar pero algo más compleja, pues en este caso se necesita a una persona que transporte la comida desde la casa en la que se cocina hasta la oficina del oficinista. Como el lector se imaginará, esto crea una gran complicación para Ven A Comer, pues somos una



empresa online y aquí parece que nos veríamos obligados a contratar a personas para que repartieran los menús por las distintas oficinas. Además, parece claro que no podemos usar el mismo método de recompensa que hemos propuesto para los cursos para enseñar a utilizar nuestra página web, pues las recompensas en forma de comidas gratis no parecen útiles para personas “no oficinistas”, y las personas encargadas de repartir las comidas todo indica que no serán oficinistas porque un oficinista no tendría tiempo para dedicarse a ir repartiendo comidas. Por tanto, hemos llegado a la conclusión de que lo mejor sería que los repartidores obtuvieran una remuneración económica. Hemos calculado que si los repartidores obtuvieran un Euro más la propina que el oficinista decida darle, obtendrían un salario de seiscientos Euros simplemente con repartir veinte comidas al día, estimando una propina media de cincuenta céntimos (1,5 Euros x 20 comidas al día x 20 días laborables que hay en el mes). En lo que a la relación que estos oficinistas tendrían con Ven A Comer, hemos concluido que no pueden tener una relación laboral directa con nosotros, pues sería imposible gestionar tantísimos empleados como los que tendríamos al convertirnos en una empresa global. Lo que hemos planeado es crear una plataforma online en la que se puedan inscribir los candidatos a repartidores. Entre esos candidatos, los anfitriones seleccionarán a aquel o aquellos con los que deseen trabajar y se pondrían de acuerdo sobre la manera de proceder para repartir, sobre si el repartidor está autorizado a trabajar para más anfitriones o si el anfitrión exige que sólo trabaje para él y cualquier otro aspecto que deseen pactar. Pensamos que es mejor que estos temas se negocien entre anfitrión y repartidor porque sería imposible que nosotros creásemos unas normas generales para todos los casos, pues depende muchísimo de cada situación. Por ejemplo, si pusiéramos en nuestras normas que cada repartidor sólo debe trabajar para un anfitrión, habría casos en los que eso no tendría sentido, pues puede haber dos anfitriones que vivan en el mismo edificio y que la mayoría de sus clientes trabajen en el mismo edificio de oficinas. En este caso parece claro que estos anfitriones sí podrían compartir repartidor. El caso contrario se daría si, aunque los anfitriones vivieran muy cerca, sus clientes estuvieran repartidos entre distintos edificios o incluso zonas, pues habría muchas veces en las que el repartidor no sería capaz de entregar todos los menús a tiempo y llegarían los, en absoluto deseados, retrasos en la entrega.



## C.- Estudio de Mercado

Consideramos esta parte del plan de negocio como una parte fundamental del mismo. En este capítulo explicaremos que efectivamente tenemos un hueco en el mercado, que ese nicho existe y que somos los candidatos ideales para llenarlo. De hecho, al final de este apartado el lector encontrará que hay ciertos campos en los que somos ciertamente únicos, que no hay nadie que ofrezca nada ni parecido a lo que Ven A Comer propone.

### C.1.- Análisis del Macro-Entorno

Para realizar este análisis entendemos que la mejor manera que tenemos para conseguir aproximarnos a un análisis completo y conciso es la realización de un análisis PEST.

#### 1.- Factores Políticos – Legales

En el momento en el que este plan de negocios llegue a sus manos nos encontraremos a escasos meses de las elecciones generales que se celebrarán en España. Esta coyuntura añade algo de incertidumbre a la situación política en España. Sin embargo, en lo que respecta a Ven A Comer, creemos que ninguna opción política perjudicaría nuestros intereses. Esto es así porque si tomamos los extremos del panorama político actual, es decir, si observamos lo que proponen el Partido Popular y Podemos, en ambos casos observamos que están abiertos a iniciativas emprendedoras. El Partido Popular lo ha demostrado con la aprobación de la Ley de Emprendedores (Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización). En el otro extremo encontramos a Podemos. El lector debe entender que no estamos llamando al partido político extremista, simplemente consideramos que el partido situado más a la izquierda del panorama político en España, de la misma manera que consideramos que el Partido Popular es el partido que se sitúa más a la derecha. Podemos, según se puede leer en su página web (<http://podemos.info/podemos-se-compromete-a-impulsar-el-sector-de-la-economia->



digital-y-colaborativa/), “Podemos se compromete a impulsar el sector de la economía digital y colaborativa”. Así pues, parece claro que los factores políticos no son una amenaza para Ven A Comer.

## 2.- Factores Económicos

Los factores económicos son, sin lugar a dudas, los factores más importantes que vamos a analizar. Dependiendo de cómo vaya la economía los oficinistas optarán por una opción u otra. Por ejemplo, creemos que si la economía fuera extremadamente mal nuestros ingresos caerían estrepitosamente porque los clientes potenciales tratarían de cocinar en casa y llevarse la comida al trabajo en una fiambra, pues es la opción más barata. Así pues, parece claro que el éxito de Ven A Comer depende de la situación económica. Parece obvio que la crisis económica por la que ha pasado la Unión Europea podría habernos afectado si hubiéramos pretendido salir al mercado en, por ejemplo, dos mil nueve. Sin embargo, creo que la situación económica actual puede ayudarnos, pues no es tan mala como para que los potenciales clientes se vean obligados a comer en casa ni tan boyante como para que puedan permitirse comer en restaurantes más caros de la cuenta.

La crisis que comenzó en dos mil siete fue la causa por la que muchísimos restaurantes tuvieron que cerrar. De hecho, aun hoy es posible encontrar muchos locales disponibles para alquilar con salida de humos, es decir, locales habilitados para negocios de restauración. Por el lado de los consumidores, el gasto medio por persona a la hora de comer (hora a la que principalmente podemos encontrar oficinistas en los restaurantes) aún no ha alcanzado los niveles pre-crisis según nos confirman desde José Luis (restaurante situado en la madrileña calle de Rafael Salgado).

A continuación el lector puede encontrar un resumen del “Análisis sobre los hábitos de aprovisionamiento en las actividades de restauración en 2013: Cambios y ajustes motivados por la crisis económica en la restauración organizada”, elaborado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) en el mismo año:

**1. Reducción del ticket medio:**

*"Lo que más ha caído es el ticket medio, pero nos hemos obligado a vender lo mismo pero más barato, en general no vendemos menos cosas"*

*"¿Y para vender por menos precio...? Pues, o sacrifico margen, o consigo mejores condiciones"*

**2. Formatos más pequeños:**

*"...ha habido cierta tendencia a reducir el formato, vendo cosas más pequeñas, vendo más cosas individuales, meto más combos; o sea, vendo lo mismo por menos precio"*

*"...prefiero ser honesto y reducir tamaño y decirlo "te voy a dar menos", que tocar un tema de calidad"*

**3. Productos básicos:**

*"Cambiar recetas pero con ingredientes básicos"*

*"...trabajar más con productos más baratos que te permiten dar una oferta más baja en precio sin deteriorar demasiado los márgenes o terminar de estrujar a los proveedores"*

**4. Precio cerrado:**

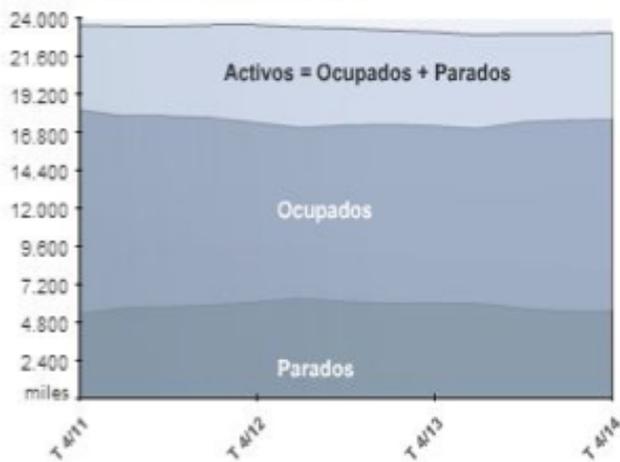
*"...el precio cerrado creemos que es un tema que ha triunfado en este periodo, que ha funcionado el saber qué nivel de gasto va a haber"*

(Fuente: Ministerio de Agricultura)

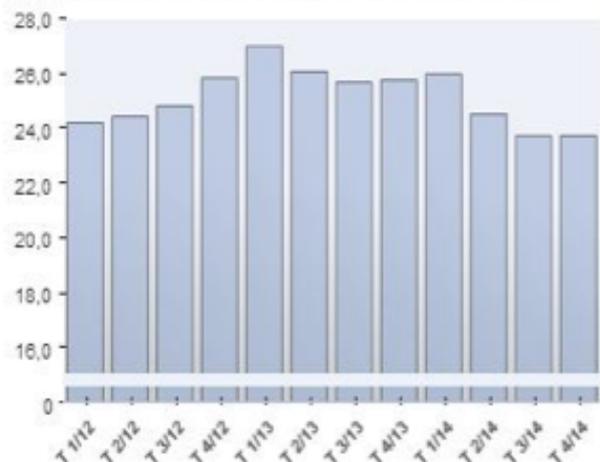
Parece claro que se confirman los datos que nos aportaban desde el restaurante José Luís. Sin embargo, también es verdad que la recuperación económica en España ya ha comenzado. Algunos ejemplos para demostrar que la recuperación económica ya ha comenzado podrían ser el descenso de locales comerciales en alquiler en las calles, el aumento de las operaciones de fusiones y adquisiciones tanto a nivel español como europeo o simplemente, la alegría que se vuelve a notar al dar un paseo por la calle. Hemos dejado atrás los días en los que todo se veía gris.

Consideramos que una de las mejores y más correctas maneras de detectar que la crisis pertenece al pasado es el nivel de paro. Para ello, proporcionamos al lector dos gráficos en los que puede observar el clarísimo descenso de población parada en España. Es verdad que aún tiene que mejorar muchísimo pero consideramos que esta mejora llegará más o menos en dos años, momento en el que Ven A Comer estará totalmente desarrollada e integrada en la sociedad, por lo que seremos perfectamente capaces de absorber la mayor demanda que vendrá causada por el aumento del número de oficinistas.

Encuesta de población activa. EPA



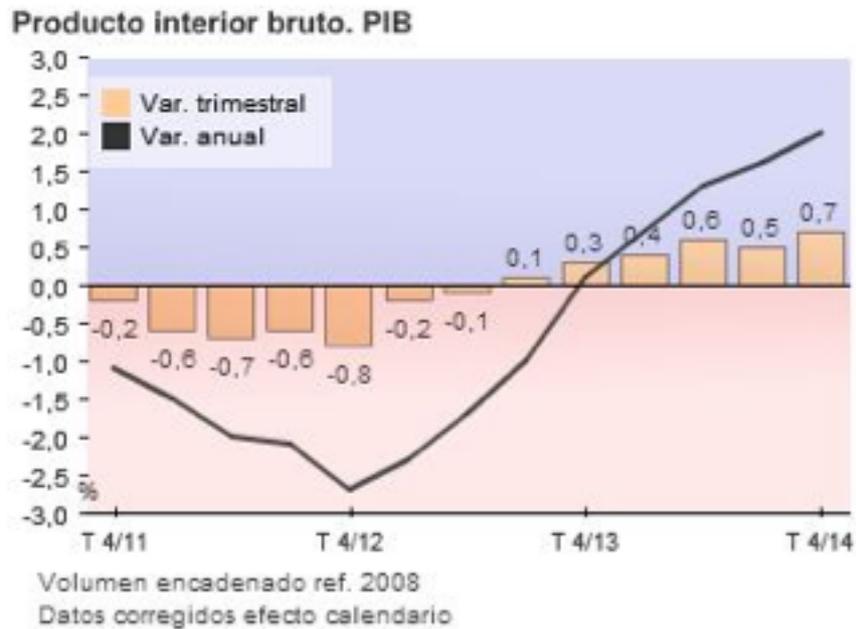
Encuesta de población activa. EPA. Tasa de paro (%)



(Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Población Activa 2014)

En los gráficos se puede observar la tendencia que habíamos comentado. Además, es consenso de mercado que la tasa de paro continuará descendiendo en este año dos mil quince.

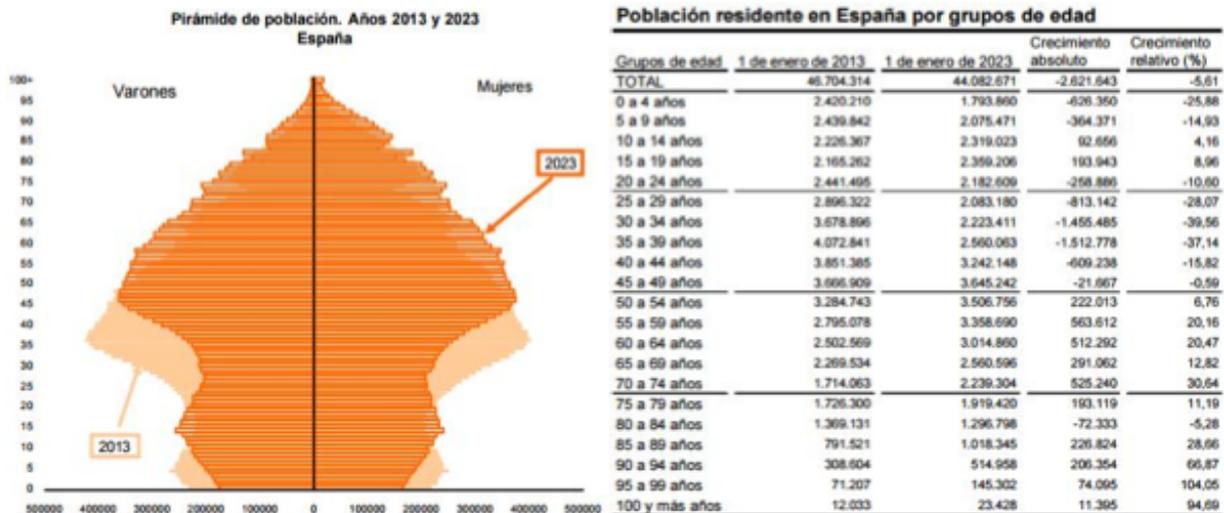
Por otro lado, nos gustaría que el lector observara el crecimiento del Producto Interior Bruto de acuerdo a los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística. Desde la segunda mitad del año dos mil trece el Producto Interior Bruto no ha cesado de crecer. Con la única excepción del tercer trimestre de dos mil catorce, el Producto Interior Bruto ha ido creciendo cada vez más que el trimestre inmediatamente anterior. Si estas tendencias se confirman, parece obvio que las posibilidades de éxito de Ven A Comer crecerán exponencialmente, pues, cuanto mayor sea la renta menos obligados se verán los oficinistas a tener que prepararse la fiambra en casa o a tener que comer con un simple sándwich mixto que apenas les cueste dos Euros. Todo apunta a que tenemos los mejores ingredientes para el éxito.



(Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Producto Interior Bruto 2014)

### 3.- Factores Sociales

Los factores sociales van a ser un ingrediente importante a la hora de conseguir el esperado éxito al que aspiramos. A nivel macroeconómico, nos enfrentamos a un envejecimiento de la población, tal como se observa en el informe del Instituto Nacional de Estadística: Proyección de la Población Española a Corto Plazo 2013-2023:



(Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Proyección de la Población Española a Corto Plazo 2013-2023)

Este envejecimiento podría ser visto como una amenaza. Sin embargo, nosotros lo consideramos una enorme oportunidad. Esto es así porque el envejecimiento de la población y por tanto el aumento de las personas jubiladas, nos aportará un mayor universo de personas ociosas y por tanto un mayor universo de anfitriones potenciales. Además, tenemos la suerte de contar con un sistema de salud pública y muchísimos avances tecnológicos en el campo de las ciencias de la salud, por lo que en estos tiempos, y aun más en el futuro, una persona con ochenta y cinco o incluso noventa años puede seguir siendo perfectamente capaz de cocinar y organizar una comida para los oficinistas que decidan ir a comer a su casa.

Otro aspecto que nos preocupa y que creemos firmemente que Ven A Comer ayudará a resolver es el hecho de que muchísima gente mayor pasa demasiado tiempo sola. Estas personas a veces tienen problemas de salud pero otras muchas veces son personas perfectamente sanas que no encuentran ninguna tarea con la que ocupar sus días. Gracias a Ven A Comer, estas personas podrán pasar las mañanas cocinando, tarea que suele ser muy del agrado de muchísimas personas jubiladas, para más tarde



sentarse a la mesa y disfrutar de la comida y conversación que le brinden sus invitados a comer.

Al hilo de lo que acabamos de mencionar en el párrafo anterior, en el equipo de Ven A Comer nos hemos dado cuenta de que hay una total desconexión entre generaciones. Muy pocos jóvenes saben la historia de sus abuelos, y mucho menos sus costumbres. ¿A quien no le encantaba la manera en que su abuela hacía las albóndigas? Sin embargo, prácticamente nadie sería capaz de replicar la receta. No porque fuera una receta compleja, sino porque nadie, o muy pocos, ponían interés en pasar una mañana cocinando con su abuela. Pensamos que las comidas que proponemos en Ven A Comer pueden ayudar a cerrar esta brecha. Estamos seguros de que muchos de los días las conversaciones derivarán en batallitas de las que los jóvenes oficinistas aprenderán muchísimo. Es una manera de traer al presente las cosas buenas del pasado. Porque, si hoy en día preguntas a un joven por el siglo pasado, es prácticamente seguro que lo primero que le vendrá a la cabeza serán comentarios sobre la guerra civil y, en la mayoría de los casos, llenos de odio. Desde Ven A Comer no optamos por ningún bando, nada más lejos de nuestra intención. Simplemente luchamos por la recuperación de los buenos recuerdos, aquellos sin el odio que a diario se puede encontrar en los programas de televisión. Y no en programas de madrugada, son programas en prime time. Creemos firmemente en que Ven A Comer será un granito de arena en la construcción de las buenas memorias y en el olvido de las malas.

No podemos cerrar este apartado sin mencionar la creciente preocupación por comer sano que reina en la sociedad desde hace ya varios años. Esta preocupación es tan grande que hasta Coca Cola se vio obligada a lanzar un producto que fuera más allá que la Coca Cola Light. A pesar de ser un producto light, o bajo en calorías en castellano, los consumidores reclamaban todavía algo más por esta corriente hacia lo sano que reina en todos los países del mundo. Y así es como Coca Cola decidió lanzar Coca Cola Zero. Según un informe de la National Restaurant Association, asociación de restaurantes Norteamericana, en su informe sobre restaurantes publicado en dos mil catorce decía que “los clientes están cada día más preocupados por qué es lo que



comen y de dónde vienen los productos que les están sirviendo a la mesa”. Casi sin verlo venir nos hemos encontrado con otro factor que claramente favorece nuestra idea de negocio, pues en Ven A Comer con simplemente preguntar al anfitrión sabrán en qué mercado compra sus productos. Además, estas conversaciones servirán para que el anfitrión aprenda de sus invitados, es decir, estamos seguros de que los anfitriones tomarán buena nota de las peticiones de sus invitados en cuanto a comida sana se refiere. Aunque eso dependerá de cada anfitrión, haremos todo lo posible para que los anfitriones publiquen un cuestionario en el que informen de la procedencia que suelen tener los productos que utilizan y otras diversas cuestiones como por ejemplo si utilizan productos transgénicos o si podrían dar de comer a una persona celiaca (intolerante al trigo) o a otros tipos de alimentos como la leche o el huevo. Este es un tema que nos preocupa mucho porque sabemos que aun hoy en día hay muchas personas con intolerancia a ciertos alimentos que no pueden comer fuera de casa por temor a ingerir estos alimentos que tienen prohibidos. Sin embargo, como comer en Ven A Comer es como comer en casa, esperemos que estas personas intolerantes a algunos alimentos encuentren anfitriones que cocinen de acuerdo a sus necesidades. Al ser comida casera no queremos fomentar los caprichos alimenticios de los oficinistas o invitados a comer porque harían las comidas muy incómodas pero tenemos absoluta vocación por fomentar las necesidades alimenticias de aquellas personas que, por razones médicas, no pueden ingerir determinados alimentos.

#### 4.- Factores Tecnológicos

Ven A Comer no hubiera podido existir hace veinte años. Probablemente, tampoco hace cinco. Sin los avances tecnológicos y el facilísimo acceso a la tecnología con el contamos hoy en día, nuestro negocio basado en internet no hubiera tenido sentido. Aunque ya hace unos años que existe internet, sin los teléfonos inteligentes hubiese sido imposible conseguir el tráfico que necesitamos y el número de comidas servidas al día sería muchísimo menor que nuestras actuales expectativas.



Así pues, creemos que no necesitamos más avances tecnológicos que los actuales. Sin estos no podríamos existir pero no necesitamos esperar a que ningún avance tecnológico sea desarrollado para triunfar. Se puede decir que ya tenemos todas las herramientas para empezar a construir nuestro camino hacia el éxito.



## C.2.- Análisis de nuestro público objetivo

### C.2.1 Definición

El público objetivo de Ven A Comer es muy grande, pues nuestros usuarios potenciales son todas aquellas personas que trabajan y no pueden comer en casa. La otra parte de nuestro público objetivo y tan necesarios como los invitados a comer son los anfitriones: aquellas personas que abren las puertas de sus casas a los invitados de Ven A Comer. Anfitriones de nuestra empresa puede ser cualquier persona con una casa en la que se pueda poner algún plato extra en la mesa.

Hemos decidido situar nuestra oficina en el Paseo de la Habana de Madrid por dos razones, la primera es por la cercanía a la primera zona en la que lanzaremos nuestro producto será la zona de oficinas que cubre Bernabeu, Azca y Nuevos Ministerios, se puede decir que nuestra oficina cae dentro de nuestro del radio en el que saltaremos al mercado. La segunda razón y todavía más es importante es que al ser la casa de los padres de Ignacio Zaera, fundador de Ven A Comer, no habría que pagar alquiler ni luz ni agua ni teléfono ni internet. De esta manera, ahorraremos todos los gastos que conllevaría tener una oficina alquilada y todos los gastos relacionados con el proceso de alquiler (notario, abogados...). Creemos que esto nos será de gran ayuda, pues reduciendo costes alcanzaremos antes nuestro break even o punto muerto y por tanto, seremos rentables con más celeridad.

El motivo por el que hemos decidido que los oficinistas serían nuestro público objetivo es porque los oficinistas comen, por lo general, todos los días fuera de casa y son quienes se suelen ver obligados a comer de manera menos sana como consecuencia de restaurantes de comida rápida o de acudir todos los días al mismo restaurante aparentemente sano pero que al final, día tras día, acaba convirtiéndose en una dieta totalmente desequilibrada por comer todos los días prácticamente lo mismo. Es por todo esto por lo que decidimos centrar nuestros esfuerzos en los oficinistas y no en otro tipo de público como por ejemplo podrían ser los turistas. Creemos que



algo parecido a Ven A Comer pero destinado a turistas con ganas de adentrarse en la cultura también podría llegar a ser exitoso. Sin embargo, pensamos que ese nicho de mercado ya está al menos parcialmente cubierto por AirBnB, ya que aunque no ofrecen comidas, sí que ofrecen la posibilidad de interactuar con las personas locales de casa ciudad, algo que creemos sería la finalidad última de un posible Ven A Comer destinado al turismo.

Buscamos potenciar el uso de nuestro servicio en personas con ganas de cuidarse, personas cansadas de una alimentación monótona y de todo menos casera. Los oficinistas que se decantarán por Ven A Comer son personas abiertas con ganas de descubrir otras personas con diferentes intereses, sueños o ilusiones.

Todo lo mencionado anteriormente, se podrá conseguir, siempre que consigamos obtener la confianza de los oficinistas en Ven A Comer. Sin ella, nada sería posible. Por ello, insistimos en la importancia de nuestro sistema de reviews, pues es en estas reviews de otros usuarios en las que los potenciales clientes se basarán para realizar la elección del anfitrión. Damos tanta importancia a las reviews que somos conscientes de que esto podría dificultar mucho la entrada de nuevos anfitriones en zonas donde ya haya otros anfitriones asentados y que cuenten con muy buen feedback, pues la mayoría de oficinistas se basarán en esto para elegir y no tomarán el riesgo de elegir a un anfitrión con pocas o incluso ninguna review. Por todo lo expuesto anteriormente, estamos considerando la introducción de ciertos beneficios para aquellos nuevos anfitriones. Con esto conseguiríamos, o por lo menos intentaríamos, cerrar la brecha entre los anfitriones con un gran número de reviews y los anfitriones nuevos. Estos beneficios para los nuevos anfitriones no los decidiremos hasta que el negocio eche a rodar, pues las distintas opciones dependerán de cómo veamos que el mercado responde a Ven A Comer en general y a los nuevos anfitriones en particular. Algunas de estos posibles a los nuevos anfitriones, aún sin confirmar como decimos, serán una mejor posición en la lista de anfitriones y la inclusión de estos anfitriones en la lista de novedades, pues esto hará que los curiosos se decanten por probar suerte y acudir a casa del nuevo anfitrión.

## C.2.2 Comportamiento del consumidor

Para poder entender el comportamiento y la forma de pensar de nuestro público objetivo hemos tenido alrededor de cincuenta conversaciones con potenciales anfitriones e invitados a comer. Decidimos realizar las encuestas en formato conversación y no optar por encuestas o cuestionarios con preguntas cerradas para conseguir captar de manera más completa lo que en realidad buscan tanto los oficinistas como los anfitriones. Las conclusiones que hemos sacado como consecuencia de estas conversaciones son las siguientes:

1.- Nuestro público objetivo está aburrido de comer en la zona de sus respectivas oficinas. Antes de incluso presentarles Ven A Comer muchos de ellos hablan de buscar alternativas. La más repetida es conseguir que restaurantes alejados de la zona de su oficina decidan incluir en su zona de reparto la zona de la oficina del encuestado. De esta manera, el oficinista tendrá una mayor variedad entre la que elegir qué comer cada día.

2.- Bajo la visión de nuestro público objetivo en general y de nuestro encuestados en particular, los restaurantes más sanos son todos restaurantes “verdes”. No pueden encontrar restaurantes sanos en los que comer unas lentejas o un pescado a la plancha.

3.- La demanda de comidas en las zonas de oficinas es mayor durante el año lectivo que durante los meses de verano. Esto es debido al horario reducido de muchas empresas en julio y agosto.

4.- El precio máximo que estarían dispuestos a pagar es de media 10 Euros. Es por esto que desde Ven A Comer haremos todo lo posible para que los precios de nuestros anfitriones sean menores que la media del precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar.



5.- Si la experiencia es satisfactoria, la gran mayoría de oficinistas se plantearía volver a la casa del anfitrión en algún momento en el mes siguiente a su visita.

6.- Una gran parte de nuestro público objetivo echa de menos la oportunidad de socializar, o hacer networking, como varios de ellos han repetido, con otros oficinistas que trabajen en las cercanías de su oficina. Esto ha sorprendido pues creíamos que sólo los extranjeros buscaban establecer nuevos contactos en Madrid. Pensábamos que las personas que llevan muchos años trabajando en la misma zona no tendrían ningún interés en conocer a otros oficinistas. Sin embargo, a la luz de nuestras conversaciones, parece que teníamos una idea equivocada, lo cual supone una oportunidad de negocio aún mayor para Ven A Comer.

### **C.3.- Análisis de la competencia**

Para realizar este análisis o, como preferimos llamarlo nosotros, esta comparación, de la manera más concisa posible hemos decidido comparar lo que ofrece Ven A Comer con lo que ofrecen las otras alternativas de alimentación. Estas alternativas incluyen desde comer en casa, comer en casa de un familiar o amigo, comer en un restaurante sin menú, comer en un restaurante con menú, comer un menú de los que se entregan a diario en muchas oficinas y por último, no podemos dejar de mencionar la alternativa de la fiambra –cuyo contenido el oficinista cocina en su casa o la noche anterior o en la misma mañana en la que lo consumirá.

#### **1.- Competidores por tiempo empleado**

Consideramos que en lo que a la rapidez se refiere los únicos rivales que podrían ser más rápidos que nosotros o, mejor dicho, más rápidos que nuestros anfitriones serían locales de comida rápida como podrían ser McDonalds, Burger King, Taco Bell o Rodilla. En lo que al tiempo se refiere batiríamos a cualquier otro rival porque los oficinistas que deciden hacer uso de Ven A Comer van a mesa puesta,



es decir, empiezan a comer en cuanto llegan a la casa del anfitrión. Esto es así porque al reservar sitio en casa de un anfitrión, el oficinista o invitado puede ver a qué hora se va a servir la comida y por tanto ir justo a esa hora para no perder tiempo. Al no haber diferentes platos donde elegir, no se pierde tiempo eligiendo qué comer ni el cocinero preparando los platos que el cliente elegiría, pues ya tiene el menú preparado antes de que el invitado llegue.

## 2.- Competidores por variedad de platos

A pesar de que nuestros anfitriones no pueden elegir qué comer porque los anfitriones tienen menú fijo, en realidad somos el restaurante con la carta más amplia del mundo, pues nuestra “carta” incluye tantos platos como anfitriones tengamos. Además, tenemos una carta que cambia a diario, pues cada anfitrión, presumiblemente, cambiará los platos cada día. Decimos presumiblemente porque cada anfitrión tiene libertad para hacer lo que quiera, es decir, tiene potestad o no para cambiar el menú a diario. La esencia de Ven A Comer, como ya sabe el lector a estas alturas, es el encuentro social, que anfitrión e invitado compartan mesa y mantel. Por eso suponemos que el menú de los anfitriones cambiará a diario, ya que a nadie le gusta comer todos los días lo mismo. Esperamos que haya excepciones, pues habrá anfitriones cuya especialidad sea un solo plato y que, al querer todos los invitados comerlo, decidan ofrecerlo a diario. Un ejemplo de este caso sería una señora que hace la mejor lasaña del mundo. Esto haría que esta señora se empezara a hacer famosa entre los oficinistas y que todos quisieran ir a su casa el día que toca lasaña. La señora se daría cuenta de esto y podría llegar a decidir hacer lasaña todos los días para asegurarse de que todos los días llena los sitios a la mesa que tiene disponibles. Como decíamos, esto dependerá de cada anfitrión. Desde el equipo de Ven A Comer confiamos plenamente en el buen hacer de nuestros anfitriones y oficinistas.

## 3.- Competidores por cómo de sana es la comida.

Otra vez nos encontramos con la misma respuesta, depende de cada anfitrión. A priori nosotros pensamos que vamos a ser la opción más sana y equilibrada sin



lugar a dudas. Esto se debe a que los restaurantes o locales de comida para llevar al final tienen una producción semi-industrial, por lo que parece obvio que las comidas preparadas a diario por los anfitriones de Ven A Comer serán más sanas. Además, las comidas cien por cien caseras y por tanto no contendrán ni conservantes ni colorantes. Siempre puede haber excepciones. De hecho, estamos seguros de que habrá anfitriones que optarán por comidas menos sanas. Aunque esto no dependerá sólo de los anfitriones, dependerá de los anfitriones y de los oficinistas que las demandan porque si no hay demanda, el anfitrión no ofrecería muchas veces ese tipo de comida menos sana porque se le estropearía al no poder darle salida.

#### 4.- Competidores por descanso posterior.

Ninguno. Absolutamente ninguno. No hay ningún competidor que pueda ofrecer echar una cabezadita en el sofá después de comer. En este aspecto somos únicos en el mercado. Lo único que sería mínimamente parecido pero totalmente inviable, por su elevadísimo coste económico, sería comer en el restaurante de un hotel y ocupar una habitación del hotel para echar la siesta. Como decíamos, parece totalmente incomprensible pagar más de sesenta o incluso cien Euros por 15 minutos de siesta. Así pues, confirmamos que ¡no tenemos rival en este campo!



## **D.- Plan de Marketing**

El plan de marketing ha sido elaborado en función de los resultados obtenidos y la información recogida en el estudio de mercado elaborado con anterioridad y descrito en el apartado anterior. Gracias a este profundo análisis de la situación del mercado relativo a la alimentación en el puesto de trabajo, estamos en situación de poder situar Ven A Comer en el nicho de mercado que ofrece más oportunidades, es decir, la parte de mercado que hemos encontrado menos saturada y donde vamos a entrar a competir con, en nuestra opinión, opciones de salir vencedores.

Debemos notar que este plan de marketing no puede funcionar de manera aislada o independiente, pues perdería todo su sentido y jamás conseguiríamos los objetivos marcados. El plan de marketing que el lector puede encontrar a continuación debe verse como una pieza más dentro de la compleja maquinaria que forma Ven A Comer.

### **D.1.- Posicionamiento**

Nos posicionamos en un nicho de mercado donde el consumidor busca un precio inferior al precio de mercado, una alta calidad en el proceso de cocinado, comida sana, rapidez, posibilidad de socializar, y por último, poder sentarse diez minutos en el sofá después de comer.

### **D.2.- Nombre y eslogan**

Hemos elegido “Ven A Comer” como nombre de nuestra empresa porque nos parece un nombre cercano, describe la actividad de la empresa, y por tanto es significativo. Sabemos que el hecho de que el nombre sea en castellano puede suponer un problema a la hora de internacionalizarnos pero si hubiéramos elegido un nombre en inglés, entonces el problema hubiera venido a la hora de lanzar el producto en España. Y como vamos a empezar en España, hemos preferido por retrasar ese problema en lugar de afrontarlo ahora. De esta manera, nos afianzaremos en España



primero y luego ya elegiremos la estrategia de expansión que tomaremos en el exterior.

Al ser un nombre relativamente largo, es posible que los usuarios intenten acortarlo diciendo cosas como “Ven A”. Por esto, y dependiendo de cómo observemos que los usuarios acogen el nombre, nos planteamos crear una versión corta del nombre que sería “VaC”. En este caso la A, a diferencia de en el nombre largo, iría en minúscula.

El eslogan por el que nos hemos decidido es “¿Qué hay mejor que comer en casa?”. Nos parece el eslogan perfecto porque resume la necesidad que cubrimos. Nuestro eslogan es una frase muy repetida por los oficinistas que hemos entrevistado cuando les hablábamos de comer en casa de sus madres o sus abuelas. Por eso, tratamos de decirles que cuando vayan a comer a casa de un anfitrión de Ven A Comer se sentirán como si estuvieran comiendo en casa de su madre o su abuela.

### **D.3.- Promoción y publicidad.**

De momento vamos a confiar sólo en el boca a boca, no gastaremos en publicidad. Para darnos a conocer en un primer momento, convenceremos a conocidos y familiares de que se conviertan en anfitriones. En concreto ya tenemos a seis anfitriones dispuestos a tirarse a la piscina de Ven A Comer. En cuanto a los oficinistas, al ser la mayoría de ellos jóvenes, llegaremos a ellos por email. Como tenemos conocidos o amigos en todas las empresas objetivo, les pediremos que manden un email a sus compañeros hablándoles de Ven A Comer. Además, estos nuevos usuarios no podrán registrarse inmediatamente en Ven A Comer, tendrán que ingresar su email para entrar en una cola virtual desde la que poco a poco los usuarios irán siendo aceptados. Esta es una estrategia que está siendo muy utilizada últimamente, por ejemplo Mailbox, gestor de correo electrónico que ahora pertenece a Dropbox, salió al mercado de esta forma. De esta manera despegaremos como un servicio exclusivo, casi secreto. Los usuarios que quieran saltarse la cola, podrán referir a cinco amigos a que se apunten a la cola. Cuando se apunten, el usuario que los refirió podrá saltarse la cola y registrarse en Ven A Comer de manera inmediata.



## **E.- Plan de gestión de Recursos Humanos**

Dado que Ven A Comer es una empresa cuyo core business es la oferta de servicios, queremos subrayar la importancia que cobran las personas en nuestra organización. Al no ofrecer ningún producto físico, el capital humano es el factor clave que será decisivo para llevar a buen puerto nuestro proyecto empresarial. El éxito de Ven A Comer dependerá única y exclusivamente de la ilusión que los que formamos el equipo pongamos en el proyecto.

### **E.1.- Objetivos de la política de RRHH**

Consideramos que no tiene sentido implementar una política de RRHH sin tener en mente unos objetivos claros que guíen sus líneas maestras.

En nuestro caso, estos objetivos están alineados tanto con la tipología de nuestra empresa (start-up) como con los recursos que tenemos a nuestro alcance (capital inicial relativamente “humilde”) y se pueden resumir en:

- 1) Contribuir a mantener una estructura de costes flexible y reducida para asegurar que Ven A Comer pueda adaptarse rápidamente al entorno y a las circunstancias cambiantes de su mercado y de sus clientes.
- 2) Encontrar unos perfiles adecuados al producto que ofrecemos y a la naturaleza de la empresa. Necesitamos seleccionar personas que se sientan identificadas con la idea, que comprendan las necesidades que queremos cubrir y que se adapten fácilmente al ambiente de una startup en el que todo el mundo “tiene que remangarse” y colaborar en todo tipo de tareas día a día.
- 3) Conseguir implementar medidas para involucrar a las personas. Somos conscientes de que los inicios de cualquier empresa requieren mucho sacrificio y esfuerzo por parte de todos y nuestro espíritu emprendedor nos demuestra que si no “remamos todos juntos” en equipo, “el barco nunca conseguirá llegar a buen puerto”.



## E.2.- Necesidades a cubrir con nuestra política de RRHH

Una vez identificados los objetivos, necesitamos localizar las necesidades (tanto específicas como generales) que tiene actualmente Ven A Comer, para poder implementar con éxito una política de recursos humanos que cubra todas y cada una de ellas.

Estas necesidades, tanto técnicas como operativas y cualitativas, son fundamentales para asentar los pilares de nuestra empresa y asegurar el éxito de nuestra marca.

Consideramos indispensable para nuestra fase de lanzamiento cubrir los siguientes puntos con éxito desde el mismo momento en el que salgamos al mercado:

- 1) Tener una página web fiable, eficaz, atractiva e intuitiva puesto que esta será la base de nuestras operaciones y por tanto de nuestro éxito.
- 2) Que nuestras aplicaciones para teléfonos inteligente sean extremadamente fáciles de usar (user-friendly apps). No podemos perder ni un solo cliente por el simple hecho de que no sea capaz de usar nuestra aplicación.
- 3) Gestionar rápidamente todos los temas administrativos u operacionales que puedan surgir para asegurarnos una reacción rápida y evitar que un tema de “papeleos” pueda frenar nuestro crecimiento y precipitarnos al fracaso.
- 4) Asegurar una fuente de financiación/control de gastos minuciosa para no desviarnos de nuestro presupuesto y seguir funcionando siempre de manera óptima.

De esta forma, podemos concluir que, además de un aspecto técnico de gestión y creación de contenido web, lo que Ven A Comer necesita es principalmente carácter. Un carácter ganador pero humilde, ambicioso pero con la ética siempre presente. Necesitamos gente con ganas de “comerse el mundo”, gente que sepa reaccionar rápido y que esté dispuesta a “remangarse” para elevar a Ven A Comer al “hall of fame” del mundo de los emprendedores.

### E.3.- Estructura del equipo

Con los objetivos fijados y las necesidades identificadas, podemos finalmente decidir cuál será la estructura que mejor se adaptará a nuestro proyecto.

¿Quién es el candidato ideal? ¿Quién tiene la energía suficiente como para estar a la altura de este desafío? ¿Quién puede embarcarse en semejante aventura?

La respuesta es más que obvia: los jóvenes. Pero no un joven cualquiera. Un joven resolutivo, inteligente y que nos ayude a abarcar cada una de las necesidades anteriormente expuestas.

En griego, la palabra “crisis” no tiene una connotación negativa, al contrario, como afirmaba Churchill, “toda crisis es mitad un fracaso y mitad una oportunidad”. En efecto, nuestras pesquisas legales han conseguido abrir ante nosotros un panorama de grandes oportunidades, principalmente de ventajas fiscales fijadas por el Gobierno para fomentar el empleo y el emprendimiento en esta época de crisis financiera mundial.

Tras conseguir aunar objetivos, necesidades e incentivos legales, consideramos que hemos dado con el “dream team” idóneo para Ven a Comer. Se lo presentamos a continuación.

#### 1) El programador

Nuestra principal herramienta operativa serán nuestra página web y nuestra aplicación para el teléfono móvil. Por ello, necesitamos a alguien que sepa crear, actualizar y resolver todos los incidentes que pudiesen darse en ella. Un programador web sería la persona idónea para ello.

En un primer momento pensamos en subcontratar a algún programador indio o filipino ya que la creación tanto de la página web como de la app puede hacerse en remoto y el coste de la mano de obra era realmente bajo (entre 3 y 5,5 dólares americanos por hora<sup>1</sup>, es decir, entre 2,75 y 5 Euros). Sin embargo, nos dimos cuenta que esta opción no cubría el objetivo de implicar e

---

<sup>1</sup> (Rawson, 2014)



involucrar al equipo en el proyecto y tenía un problema añadido puesto que el desfase horario y la distancia podrían comprometer la rapidez de reacción que buscamos en Ven A Comer, además de la confidencialidad de la información. Además, al ser una subcontratación, el programador nunca llegaría a involucrarse de la manera en que el actual equipo de Ven A Comer espera involucrar a cualquier persona que vaya a colaborar en el éxito de nuestra empresa. Desde la limpiadora hasta el consejero delegado deben estar totalmente identificados con la causa.

Tras analizar las diferentes opciones, concluimos que, para contar con nuestro perfil de gente joven e involucrada, debíamos recurrir a las Universidades donde se concentran este tipo de personas que, además, están recibiendo formación puntera y actual en temas de programación web. Buscaremos de forma focalizada un joven estudiante de informática o programación (o con conocimientos financieros o legales con un gran manejo de las herramientas de diseño web) para que trabaje en nuestras oficinas en Madrid, preferiblemente con un nivel alto de inglés para facilitar nuestra futura expansión internacional, sin descartar la incorporación de un estudiante extranjero. Consideramos que dándole el “mando” de todo el diseño y gestión web, conseguiremos que se sienta valorado y reconocido al ser un pilar importante del proyecto, reforzando una vez más el espíritu de equipo y esfuerzo del que tan orgullosos nos sentimos en Ven A Comer.

En estos momentos estamos en conversaciones con varios candidatos. Sin embargo, de momento sólo podemos revelar que los dos mejor posicionados pertenecen uno a la Universidad Pontificia Comillas – ICAI, España y el otro al Massachusetts Intitute of Technology, Estados Unidos de América. El estudiante americano vendrá a Madrid a realizar un máster en el Instituto de Empresa (IE Business School) a partir de septiembre de 2015. En caso de cerrarse el acuerdo ha aceptado desplazarse a la capital de España a principios de julio para empezar a trabajar en nuestro proyecto.



El Artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores fija un contrato especial de formación entre la Universidad y la empresa<sup>2</sup> que ha sido mejorado durante estos años por las medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del empleo<sup>3</sup> en el contexto actual de crisis. Estas medidas nos permiten deducir el pago de la cuota de la Seguridad Social entre un 75% y un 100%, por lo que hace que el coste repercutido en Ven A Comer de los contratos de los convenios con Universidades sea prácticamente nulo. Si revisamos el Artículo 128 de la Ley 22/2013 que establece los sueldos mínimos a pagar a los trabajadores, encontramos que el de los “Ayudantes sin titulación” (categoría en la que podrían incluirse los estudiantes) es 4,54 €/hora<sup>4</sup>, a pesar de que no tenemos constancia de que se tenga que pagar un sueldo mínimo a un estudiante en la modalidad de “convenio de prácticas”. Sin embargo, para reforzar nuestro objetivo de compromiso con la marca y dados nuestros modestos inicios, pagaremos una cuantía de 150€ al mes a cada becario. Intentaremos incrementar ese importe cuando los resultados de la empresa empiecen a ser positivos, instaurando un sistema de participación de los trabajadores en los resultados de la empresa “copiando” el modelo mexicano<sup>5</sup> y reforzando nuestro objetivo de implicar a todo el equipo en la buena marcha de la empresa. De todas formas, esperamos que las personas que contratemos no se guíen por el salario sino por la magnitud del proyecto que van a tener entre manos. Porque, ¿quién no trabajaría para Facebook o AirBnB aunque fuese gratis?

## 2) El 4x4

Siguiendo la misma línea de razonamiento y aplicando las mismas conclusiones y condiciones (150€/mes, etc), buscaremos un estudiante con convenio de prácticas con un fondo más financiero/legal. Queremos que él también pueda sentirse un poco “jefe” del proyecto y gestione directamente la relación con proveedores y realice todos los trámites administrativos u

---

<sup>2</sup> (Boletín Oficial del Estado (BOE), 1995)

<sup>3</sup> (Navarro, 2013)

<sup>4</sup> (Boletín Oficial del Estado (BOE), 2013)

<sup>5</sup> (Secretaría del Trabajo y previsión social, 2012)



operacionales que surjan cada día, además de ayudarnos a llevar un minucioso análisis de costes, estudios de ventas, etc. Se da un caso parecido al que se daba en el caso del CTO (Chief Technology Officer) o como lo hemos llamado nosotros porque huimos de los nombres complejos, el programador. Si el estudiante puede mantenerse por si mismo, no consideramos necesario un sueldo mayor a esos simbólicos 150 Euros. En caso de que necesitara el dinero para vivir, estudiaríamos distintas posibilidades, pues el bienestar de nuestro equipo es una de nuestras mayores preocupaciones.

### 3) El fundador

Consideramos irremplazable la figura del fundador para asegurarse de que los objetivos y el espíritu de Ven A Comer se mantengan intactos transmitiéndolos al resto del equipo.

El fundador asumirá tareas de todo tipo, desde supervisión de los dos becarios que darán apoyo con las tareas del día a día hasta la relación con los inversores y la dirección de la empresa.

Creemos que los actos hablan más que las palabras, por lo que, al menos en los inicios, el fundador y CEO de Ven A Comer no percibirá ninguna retribución salarial hasta que la empresa no tenga resultados positivos y se empiece a aplicar de forma efectiva el “modelo mexicano” que comentamos anteriormente.



## F.- Análisis de la viabilidad financiera

### F.1.- Metodología

A pesar de nuestras ambiciosas expectativas de crecimiento, tanto nacionales (Barcelona, Bilbao, Sevilla...) como internacionales (Grecia, Portugal...) además de nuestra voluntad de explorar nuevos negocios como los cursos de cocina, hemos optado en este análisis por adoptar una visión conservadora de nuestro negocio.

En Ven A Comer apostamos fuertemente por nuestra idea, pero somos conscientes de que quizás estos planes tengan que posponerse hasta que nuestras bases estén sólidamente asentadas y la empresa haya “despegado”.

Por lo tanto no valoraremos posibles escenarios alternativos (optimista ni pesimista) en nuestro análisis de viabilidad financiera, ya que preferimos enfocar de la forma más eficaz posible el escenario que consideramos más probable.

Nuestras proyecciones se realizarán con un horizonte temporal de cinco (5) años. Consideramos que no tiene sentido realizar estimaciones más allá de este periodo de tiempo. En efecto, la empresa probablemente esté en otra fase de su vida comercial (y pase de una fase de crecimiento y lanzamiento a la fase de expansión y fidelización masiva de clientes) por lo que sus necesidades operativas y financieras serán distintas y la estructura actual se quede obsoleta y tenga que adecuarse. Adicionalmente, creemos que a día de hoy no tenemos visibilidad suficiente como para poder predecir el futuro de Ven A Comer de forma tan precisa a poder hacer estimaciones acertadas.

### F.2.- Inversión inicial

El modelo de negocio de servicios de Ven A Comer tiene una clara ventaja respecto a otras empresas que se lanzan al mundo de los emprendedores: una estructura de costes ligera y flexible, una necesidad de CAPEX recurrente nula y unas aportaciones iniciales prácticamente insignificantes.

De esta forma, estimamos que nuestra inversión inicial no será muy importante y se resume en:

- a) **Capital social:** aportaremos 3.000€ para constituir inicialmente la sociedad cumpliendo con las aportaciones mínimas exigidas por la Ley de Sociedades de Capital. Este importe será íntegramente aportado por el socio fundador a partir



de los ahorros personales que ha podido aunar tras sus meses de trabajo en la City londinense.

- b) **Propiedad intelectual:** 143€. Hemos decidido inscribir nuestra marca en la Oficina de Patentes y Marcas con un doble fin: i.) reforzar nuestra imagen de compromiso con la marca y con nuestro proyecto de cara a clientes, proveedores y potenciales inversores y ii.) proteger nuestra marca ante posibles plagios por parte de nuestros competidores, tanto presentes como futuros. Esta patente tiene una duración de 10 años, tiempo durante el cual gozaremos de la protección de la Oficina de Patentes y Marcas. Pasado este plazo, volveremos a incurrir en el coste, siendo éste (de momento) nuestra única inversión recurrente con un horizonte temporal de 10 años.
- c) **Mobiliario, aplicaciones informáticas:** en esta etapa de lanzamiento de la compañía, no invertiremos prácticamente en ninguna de estas utilidades. La “oficina” se situará en casa del socio fundador que dispone de un cuarto de invitados desocupado que se convertirá en despacho. El único gasto inicial será el de 3 sillas y 3 mesas de IKEA (59,99€ silla Tobias y 39,99€ escritorio Borgsjö). Esto eleva la inversión en mobiliario a 299,94€.
- d) **Tesorería:** “cash is king”. En Ven A Comer comprendemos que podemos elaborar modelos financieros complejos que nos permitan estimar el valor presente de la compañía mediante complejos cálculos de descuento de flujos de caja. Sin embargo, si no podemos hacer frente a los gastos diarios que podemos encontrar (y que suelen ser numerosos y difíciles de estimar en las etapas precoces de cualquier empresa), nuestros exóticos conocimientos financieros no tienen ninguna utilidad y la compañía se irá inevitablemente a la quiebra. Por ello, hemos decidido destinar todo el remanente de nuestra aportación societaria (2.557,06€) a alimentar la tesorería.



### F.3.- Business Model

El modelo de negocio de Ven A Comer se basa principalmente en el desarrollo y la expansión.

El modelo de ingresos de nuestra marca se puede clasificar como **un modelo “PxQ”, en el cual la “Q” de cantidad es la palanca de valor** que impulsará los beneficios de Ven A Comer. Estimamos que nuestra “Q” se expandirá principalmente mediante el “boca a boca” de los usuarios de nuestra plataforma: por una parte, los “invitados” a la mesa comentarán a sus compañeros y conocidos su nueva manera de consumir restauración durante sus jornadas laborales y, por otro lado, los anfitriones intentarán dar a conocer su casa y su servicio, generando indirectamente una publicidad de marca muy importante para nosotros.

Por lo tanto **el éxito de nuestro negocio se basa en el volumen**, puesto que nuestra única fuente de ingresos de momento será una comisión que cobraremos sobre cada comida servida a través de la “conexión” de las dos partes mediante nuestra plataforma de intercambio.

#### a) Estimación de mercado potencial

Como hemos comentado en nuestra introducción, centraremos nuestras actividades en la zona de Azca, donde están nuestras oficinas y donde se concentra una gran población de oficinistas que buscan exactamente lo que nosotros ofrecemos: comida sana, networking e inmediatez de servicio de restauración a mediodía.

#### *Cuando la demanda...*

Puesto que nuestro modelo de negocio se basa en volumen, hemos procedido a estimar en un primer momento la demanda del mercado potencial de consumidores de Ven A Comer con el que podemos contar cuando empecemos nuestras operaciones en enero de 2016.



	Torre Picasso	Torre Europa	Ahorro Corporación	Otras	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
# plantas	43	30	7	150						
# puestos trabajo por planta	174	174	100	80						
<b>Total empleados</b>	<b>7.482</b>	<b>5.220</b>	<b>700</b>	<b>12.000</b>	<b>25.402</b>	<b>25.402</b>	<b>25.402</b>	<b>25.402</b>	<b>25.402</b>	<b>0%</b>
% consultores	35%	30%	5%	20%	26%	26%	26%	26%	26%	0%
% elección Ven A Comer en oficina	20%	35%	35%	40%	33%	35%	35%	40%	40%	5%
<b># consultores interesados</b>	<b>524</b>	<b>548</b>	<b>12</b>	<b>960</b>	<b>2.044</b>	<b>2.317</b>	<b>2.317</b>	<b>2.648</b>	<b>2.648</b>	<b>7%</b>
% resto	65%	70%	95%	80%	74%	74%	74%	74%	74%	0%
% elección Ven A Comer en oficina	30%	35%	40%	55%	43%	45%	60%	65%	70%	13%
<b># resto interesados</b>	<b>1.459</b>	<b>1.279</b>	<b>266</b>	<b>5.280</b>	<b>8.062</b>	<b>8.409</b>	<b>11.212</b>	<b>12.147</b>	<b>13.081</b>	<b>13%</b>
<i>Mercado potencial Ven A Comer</i>	<b>1.983</b>	<b>1.827</b>	<b>278</b>	<b>6.240</b>	<b>10.106</b>	<b>10.726</b>	<b>13.529</b>	<b>14.794</b>	<b>15.729</b>	<b>12%</b>
<i>% sobre total trabajadores zona</i>					40%					

#### Estratificaciones de la frecuencia de consumo

	Torre Picasso	Torre Europa	Ahorro Corporación	Otras	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
2 días	55%	55%	55%	55%	55%	45%	35%	30%	15%	-28%
3 días	35%	35%	35%	35%	35%	45%	55%	60%	75%	21%
5 días	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%

## Asunciones e hipótesis

### □ Oficinas

Hemos identificado 4 principales “núcleos” de oficinas en la zona de Azca.

En función de las características que consideramos de cada una, hemos realizado las siguientes asunciones:

- Torre Picasso: el perfil de los clientes de estas oficinas es más “premium” puesto que las empresas que se encuentran en ella suelen ser grandes consultoras (EY, Deloitte, Accenture) o importantes Entidades de inversión (Bank of America, Société Générale, Blackrock, Glencore). Estimamos que el efecto “snob” hará que una menor proporción de ellos recurra a nuestros servicios por imagen (“ir a comer a casa de un desconocido”), porque muchos de ellos comen delante del ordenador y cuando tienen tiempo eligen restaurantes más caros o prefieren estar “en la calle” y no prestan tanta atención al precio al tener sueldos relativamente elevados.
- Torre Europa: sigue la misma línea de reflexión que Torre Picasso, pero por experiencia propia, consideramos que serían más propensos a considerar Ven A Comer como una alternativa para sus comidas.
- Ahorro Corporación: el perfil de consumidor de esta empresa es más propenso a consumir nuestros servicios ya que tiene en general un ritmo de trabajo menos exigente. Al tener más tiempo que las dos oficinas anteriores, consideramos que tiene más capacidad para

comparar alternativas de restauración y por lo tanto tenderá a ser más vigilante con el precio, por lo que asumimos que preferirá una opción más económica que la de la media de la oferta de la zona de Azca (ver apartado de competidores).

- d) Resto de oficinas: existe una gran concentración de oficinas “satélite” a estas grandes torres de espacios empresariales y financieros. Se trata principalmente de Pymes y de otras empresas importantes que quizás no tengan el dimensionamiento de las grandes multinacionales que ocupan los espacios contiguos. Consideramos que los trabajadores de estas firmas tienen un perfil consumidor mucho más importante que los anteriores ya que tienen más sensibilidad al precio además de tener un mayor tiempo disponible para poder aprovechar el servicio de “siesta” corta en casa del anfitrión, lo que les convierte en el público potencial con más probabilidad de compra de la zona.

#### □ **Tipología de clientes**

Consideramos pertinente hacer énfasis en un punto importante para poder proyectar adecuadamente nuestros ingresos como es la tipología de los comensales de Ven A Comer.

Las grandes multinacionales de la zona (que ocupan una gran parte de los potenciales comensales) reclutan una parte importante de sus equipos en calidad de consultores externos para sus clientes. Estos consultores pasan largas temporadas fuera de la oficina y por lo tanto no estarían predispuestos a utilizar los servicios de Ven A Comer, no por falta de interés, si no por incapacidad física al no estar en la zona. Asumimos además que, cuando están en la oficina en Madrid quieren “aprovechar” para poder ir a comer con sus amigos o compañeros de empresa que no pueden ver normalmente dada la naturaleza de su trabajo. Este grupo de personas tenderá por consiguiente a hacer menos uso de Ven A Comer como se puede observar en la tabla anterior.

En la categoría “resto” agrupamos así las personas que no comparten la rutina de trabajo “expatriado” de los consultores.



En efecto, para el desglose de nuestro primer año de operación (2016) podemos observar que la media ponderada del total de potenciales demandantes del servicio de Ven A Comer asciende a 33% para los consultores versus 43% para los trabajadores “normales” que suelen estar la mayoría del tiempo en la oficina de Azca.

□ **Frecuencia de consumo**

Otro factor importante a tener en cuenta es la frecuencia de consumo del servicio de Ven A Comer.

Consideramos que, por lo menos en la época de lanzamiento de nuestra marca, la mayor parte de los comensales optará por visitar el comedor de sus anfitriones 2 veces por semana. Comprendemos que, antes de lanzarse a utilizar masivamente o de forma recurrente Ven A Comer, los comensales querrán probar el servicio e innovar con varios anfitriones diferentes. Nos parece totalmente irrealista asumir que el comportamiento generalizado será de otra manera, aunque sí que estimamos que una parte importante comenzará a ser fiel a nuestra marca hacia los últimos meses del año, por lo que el porcentaje de comensales que hará uso de Ven A Comer 3 días a la semana será de 35%. Finalmente, queremos subrayar el hecho de que no estimamos que prácticamente ningún comensal recurra a la intermediación de nuestra mesa para su restauración a mediodía durante 5 días a la semana, lo que hace que el peso de esta última categoría respecto al total de utilizadores de Ven A Comer se mantenga en 10% hasta dentro de 5 años. Además, tenemos constancia de que muchas de las empresas de la zona terminan su horario laboral los viernes entre las 14h y las 15h, por lo que prácticamente la mayoría de los trabajadores acuden a sus casas a almorzar. Esto elimina la posibilidad de tener 5 días por semana de restauración en Ven A Comer, reduciendo el mercado potencial a 4 días por semana más uno menos que voluntariamente hemos elegido extraer para alcanzar unas estimaciones lo más conservadoras posibles.

Sin embargo, esperamos que con el tiempo esta tendencia se invierta y cada vez más gente confíe en nuestra marca a la hora de comer. En la tabla anterior podemos ver claramente reflejada esta tendencia puesto que el CAGR



(Compounded Annual Growth Rate) muestra una disminución en la frecuencia de consumo de 2 días (-28% para el periodo 2016 – 2020) que se traduce en un incremento de 21% en la frecuencia de consumo para el rango de 3 días.

### *...se encuentra con la oferta*

Una de nuestras principales inquietudes reside en una posible carencia de oferta en la zona a causa de que pueda existir únicamente un número limitado de anfitriones. Como comentamos anteriormente, creemos que una gran parte de los anfitriones serán personas mayores que sientan rechazo a Internet o que simplemente no sepan utilizarlo, dejando un coste de oportunidad de volumen de oferta considerable.

Creemos que esto será quizás un punto de partida que ralentice la fuerte expansión inicial de Ven A Comer, pero consideramos que el boca a boca y los buenos resultados derivados de las experiencias de los comensales se harán sentir entre la población de la zona y este pequeño vacío inicial se verá corregido hacia el final del primer año.

Sin embargo, queremos resaltar una consideración importante acerca de la oferta. Como se puede deducir, probablemente el número de anfitriones sea inferior al número de comensales. Este aspecto no nos preocupa especialmente a la hora de asegurar una correcta absorción de la demanda ya que un anfitrión puede tener varios comensales a la vez en su mesa (ahí de hecho reside uno de los puntos fuertes que proponemos como palanca de creación de valor de Ven A Comer: el networking). Adicionalmente, en caso de fuerte demanda, el anfitrión puede establecer varios “turnos de comida” para asegurar que ambas partes quedan satisfechas. Es esta voluntad recíproca de demandar/ofrecer el servicio lo que creemos que hará que la oferta sea capaz de absorber toda la demanda que se genere, evitando un incremento del precio de la comida derivado de un potencial exceso de demanda.

#### F.4.- Proyecciones financieras

En base a todo lo anterior, hemos realizado unas proyecciones a 5 años para nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias con el fin de poder estimar cómo evolucionarán la actividad y los resultados de Ven A Comer. Como hemos comentado anteriormente, utilizaremos este horizonte temporal ya que consideramos que no tenemos visibilidad suficiente sobre lo que pueda acontecer más allá de este periodo.

Hemos modelizado 3 escenarios distintos (optimista, neutro y pesimista) para poder obtener sensibilidades y determinar cómo los diferentes acontecimientos pueden afectar en los resultados de nuestra compañía.

#### Hipótesis

Hemos asumido las siguientes líneas de tendencia e hipótesis a la hora de realizar nuestras proyecciones:

##### a) Demanda

A simple modo de recordatorio, detallamos a continuación las estratificaciones de la frecuencia de consumo que hemos comentado en el punto 3.

*Estratificaciones de la frecuencia de consumo*

	2016				Total	2017	2018	2019	2020	CAGR
	Torre Picasso	Torre Europa	Ahorro Corporación	Otras		Total	Total	Total	Total	
2 días	55%	55%	55%	55%	55%	45%	35%	30%	15%	-28%
3 días	35%	35%	35%	35%	35%	45%	55%	60%	75%	21%
5 días	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	0%

Utilizaremos unas desviaciones del +/- 20% respecto al escenario neutro para estimar los escenarios optimista y pesimista sobre la base de estos supuestos de frecuencia de consumo, lo que establece una demanda de comidas de la forma siguiente:

	2016	2017	2018	2019	2020
	Total	Total	Total	Total	Total
<b>Demanda (# comensales)</b>					
Optimista	12.127	12.871	16.235	17.753	18.875
Neutro	10.106	10.726	13.529	14.794	15.729
Pesimista	8.085	8.581	10.823	11.836	12.583
<b>Demanda (# comidas)</b>					
Optimista	32.137	35.396	46.270	51.485	57.567
Neutro	26.781	29.497	38.558	42.904	47.973
Pesimista	21.425	23.597	30.846	34.323	38.378

Desviaciones +/- 20%  
Comisión 0,50 €/transacción

## b) Gastos generales

Estos gastos se componen de:

### 1- Gastos de licencias web

Tras informarnos en varias páginas web<sup>6</sup>, hemos llegado a la conclusión de que el mantenimiento de un servidor para una web con las características de la de Ven A Comer asciende a 75€ anuales.

Como consideramos que el tráfico a nuestra página aumentará a medida que nuestra marca se vaya consolidando, hemos querido tomar la precaución de estimar un coste adicional de 3€ para cada rango de 1.000 personas adicionales que visiten nuestro sitio.

Las proyecciones anuales de estos gastos ascienden a:

<u>Escenarios</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	
Optimista	75 €	75 €	87 €	90 €	93 €	Coste anual 75 €
Neutro	75 €	75 €	84 €	87 €	90 €	Incremento por rangos de 1.000 personas 3 €
Pesimista	75 €	75 €	81 €	84 €	87 €	
<b>Variaciones # personas</b>						
Optimista	-	744	4.108	5.626	6.747	
Neutro	-	620	3.423	4.688	5.623	
Pesimista	-	496	2.738	3.751	4.498	

### 2- Gastos de teléfono

El gasto corresponde al móvil personal del fundador desde el que se realizarán las llamadas. Actualmente dispone de un servicio de tarifa plana de 30€ al mes con Internet y llamadas ilimitadas (escenario neutro). Hemos estimado una rebaja en precio para el escenario optimista y un incremento para el escenario pesimista.

<u>Escenarios</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Optimista	25 €/mes				
Neutro	30 €/mes				
Pesimista	45 €/mes				

<sup>6</sup> (Ideaweb, 2014)

### 3- Gastos de wifi

Este gasto corresponde al wifi que paga actualmente el fundador (tarifa plana de 25€/mes) y como en el caso anterior, hemos estimado una rebaja e incremento de precio para los dos escenarios extremos como podemos ver a continuación:

Escenarios	2016	2017	2018	2019	2020
Optimista	20 €/mes				
Neutro	25 €/mes				
Pesimista	35 €/mes				

### 4- Gastos de mantenimiento de ordenadores

El fundador dispone de 3 ordenadores (dos portátiles y uno fijo) en la que será la oficina de la marca, y que utilizarán los empleados.

Uno de los ordenadores tiene un antivirus que caduca dentro de 3 años y que tiene un coste de reposición de 50€. Adicionalmente, estimamos que tal vez necesitemos incurrir en gastos de mantenimiento de los ordenadores con un coste anual de 30€ en el caso neutro y de 15€ en caso de conseguir una reducción de coste por parte del proveedor (escenario optimista). En ambos casos estimamos que solo necesitamos arreglar un ordenador cada año.

Para el escenario pesimista, hemos considerado que, debido al uso, a partir del segundo año será necesario incurrir en el coste de mantenimiento de dos ordenadores en lugar de uno, lo que aumenta de forma considerable los costes totales como se muestra a continuación:

Escenarios	2016	2017	2018	2019	2020
Optimista	15 €	15 €	65 €	15 €	15 €
Neutro	30 €	30 €	80 €	30 €	30 € Antivirus
Pesimista	30 €	60 €	110 €	60 €	60 € Reparación anual

### 5- Sueldos y salarios

Como hemos comentado anteriormente, el coste de cada becario será de 150€ al mes y tendremos dos becarios. Adicionalmente, hemos estimado que se repartirá un 10% del resultado neto del ejercicio anterior entre los 3

trabajadores (2 becarios y fundador) como método para reforzar el espíritu de equipo y la vinculación a la marca.

### **c) Amortizaciones**

Asumiremos una amortización lineal de los activos en base al coste que hemos comentado anteriormente.

Amortizaremos nuestro intangible (patentes) en 10 años y nuestro mobiliario en 5 años.

Para el escenario pesimista, asumiremos que tenemos un litigio en el cuarto año porque un competidor nos acusa de plagio, lo que no solamente limita el periodo de amortización del activo intangible, sino que además genera pérdidas para el resto de la vida útil del activo. Hemos estimado adicionalmente que tendremos que provisionar la cantidad restante para la amortización total del activo más un 25% por los posibles costes que semejante contingencia pueda acarrear.

Asimismo, en este mismo escenario, hemos estimado que al final del año 2 (2017), se estropea el material hasta tal punto que hay que reponerlo por completo, lo que no genera unas pérdidas directas en el activo, pero induce a una nueva inversión en CAPEX por el mismo importe (299,9€), importe que no veremos reflejado aquí ya que solo figura en el Balance y por simplificar este trabajo dado que no hay grandes variaciones en el mismo, no lo realizaremos.

### **d) Impuesto de Sociedades**

La Agencia Tributaria estipula que las empresas de nueva creación aplicarán la siguiente escala en el primer periodo con Base Imponible positiva y el siguiente: hasta 300k€ 15% y el resto se aplicará el 20%. Para el resto de los años, el tipo que se aplicará será de 25% para importes inferiores a 300k€ y de 30% (tipo de gravamen general) para los rangos superiores<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> (Agencia Tributaria, 2014)

## G.- Escenarios

Todas las hipótesis descritas en el apartado anterior se traducen en las proyecciones financieras descritas a continuación.

### G.1.- Escenario neutro

Pérdidas y ganancias	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
<b>Ingresos por comisión</b>	<b>13.390</b>	<b>14.748</b>	<b>19.279</b>	<b>21.452</b>	<b>23.986</b>	16%
<b>Gastos generales</b>	<b>(3.760)</b>	<b>(4.722)</b>	<b>(4.820)</b>	<b>(5.216)</b>	<b>(5.397)</b>	9%
Licencias web	(75)	(75)	(84)	(87)	(90)	5%
Gastos teléfono	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	0%
Gastos wifi	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	0%
Gastos mantenimiento ordenadores	(30)	(30)	(80)	(30)	(30)	0%
Sueldos y salarios	(3.600)	(4.562)	(4.601)	(5.044)	(5.222)	10%
Amortización patentes	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	0%
Amortización mobiliario	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	0%
Pérdidas del inmovilizado	-	-	-	-	-	0%
Provisión por contingencias	-	-	-	-	-	0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>9.616</b>	<b>10.012</b>	<b>14.444</b>	<b>16.221</b>	<b>18.575</b>	18%
Impuestos (IS)	(1.442)	(1.502)	(3.611)	(4.055)	(4.644)	34%
<b>Resultado neto</b>	<b>8.174</b>	<b>8.511</b>	<b>10.833</b>	<b>12.166</b>	<b>13.931</b>	14%

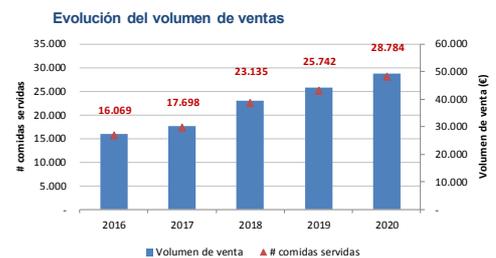
Stats	2016	2017	2018	2019	2020
Margen neto	61%	58%	56%	57%	58%
Volumen de venta	13.390	14.748	19.279	21.452	23.986
# comidas servidas	26.781	29.497	38.558	42.904	47.973



### G.2.- Escenario optimista

Pérdidas y ganancias	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
<b>Ingresos por comisión</b>	<b>16.069</b>	<b>17.698</b>	<b>23.135</b>	<b>25.742</b>	<b>28.784</b>	16%
<b>Gastos generales</b>	<b>(3.735)</b>	<b>(4.967)</b>	<b>(5.069)</b>	<b>(5.555)</b>	<b>(5.770)</b>	11%
Licencias web	(75)	(75)	(87)	(90)	(93)	6%
Gastos teléfono	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	0%
Gastos wifi	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	0%
Gastos mantenimiento ordenadores	(15)	(15)	(65)	(15)	(15)	0%
Sueldos y salarios	(3.600)	(4.832)	(4.872)	(5.405)	(5.617)	12%
Amortización patentes	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	0%
Amortización mobiliario	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	0%
Pérdidas del inmovilizado	-	-	-	-	-	0%
Provisión por contingencias	-	-	-	-	-	0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>12.319</b>	<b>12.717</b>	<b>18.052</b>	<b>20.173</b>	<b>22.999</b>	17%
Impuestos (IS)	(1.848)	(1.908)	(4.513)	(5.043)	(5.750)	33%
<b>Resultado neto</b>	<b>10.471</b>	<b>10.809</b>	<b>13.539</b>	<b>15.130</b>	<b>17.249</b>	13%

Stats	2016	2017	2018	2019	2020
Margen neto	65%	61%	59%	59%	60%
Volumen de venta	16.069	17.698	23.135	25.742	28.784
# comidas servidas	26.781	29.497	38.558	42.904	47.973





### G.3.- Escenario pesimista

Pérdidas y ganancias	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
<b>Ingresos por comisión</b>	<b>10.712</b>	<b>11.799</b>	<b>15.423</b>	<b>17.162</b>	<b>19.189</b>	<b>16%</b>
<b>Gastos generales</b>	<b>(3.785)</b>	<b>(4.506)</b>	<b>(4.581)</b>	<b>(4.907)</b>	<b>(5.032)</b>	<b>7%</b>
Licencias web	(75)	(75)	(81)	(84)	(87)	4%
Gastos teléfono	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	0%
Gastos wifi	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	0%
Gastos mantenimiento ordenadores	(30)	(60)	(110)	(60)	(60)	19%
Sueldos y salarios	(3.600)	(4.291)	(4.310)	(4.683)	(4.805)	7%
Amortización patentes	(14)	(14)	(14)	(14)	-	0%
Amortización mobiliario	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)	0%
Pérdidas del inmovilizado	-	(180)	-	(86)	-	0%
Provisión por contingencias	-	-	-	(107)	-	0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>6.913</b>	<b>7.098</b>	<b>10.828</b>	<b>12.047</b>	<b>14.157</b>	<b>20%</b>
Impuestos (IS)	(1.037)	(1.065)	(2.707)	(3.012)	(3.539)	36%
<b>Resultado neto</b>	<b>5.876</b>	<b>6.033</b>	<b>8.121</b>	<b>9.036</b>	<b>10.618</b>	<b>16%</b>

Stats	2016	2017	2018	2019	2020
Margen neto	55%	51%	53%	53%	55%
Volumen de venta	10.712	11.799	15.423	17.162	19.189
# comidas servidas	21.425	23.597	30.846	34.323	38.378



### G.4.- Conclusión

Estimamos que, en un *escenario neutro* y por lo tanto el más fácilmente realizable, conseguiremos alcanzar un margen neto de 61% el primer año. Esto se debe principalmente a que el modelo de negocio de Ven A Comer se basa en una estructura ligera y flexible sin costes estructurales, por lo que prácticamente la totalidad de los ingresos se traducen en beneficios directos. A partir de los años consecutivos observamos que el margen cae ligeramente debido a los gastos por renovación del antivirus informático y por la política de reparto de beneficios entre los empleados. Sin embargo, a partir del tercer año, el efecto del incremento de la demanda es superior a los costes derivados de la actividad de Ven A Comer, por lo que el margen neto comienza a repuntar hasta situarse en el 58,1% en el año 2020.

El *escenario optimista* replica el escenario neutro amplificando los márgenes para cada ejercicio. En efecto, hemos estimado para este escenario que conseguiremos alcanzar una mayor reducción de costes y que nuestra demanda será superior para cada ejercicio, efecto que hace que aumente la diferencia entre ingresos y costes, dejando un margen neto mayor como se puede ver en el gráfico de evolución del margen neto.



Finalmente, en el caso del *escenario pesimista*, la evolución del margen neto tiene una forma menos curva y más en pico de sierra respecto a los dos escenarios anteriores. Esto se debe principalmente a las hipótesis que hemos adoptado de pérdidas puntuales y provisiones por contingencias en los años 2 y 4, puesto que el efecto que tienen los mayores costes incurridos en cada año simplemente hacen que la curva tenga tendencia a tener una forma más recta horizontalmente con un spread menor entre el primer y el último año.

Podemos concluir que, a pesar de todas las adversidades que podamos encontrarnos, Ven A Comer podrá alcanzar desde el primer año márgenes netos superiores al 50%. Este hecho junto a la política de reparto de beneficios entre empleados que refuerzan el espíritu de equipo y de compromiso con la empresa, hacen de nuestra marca una apuesta segura para cualquier inversor y una garantía de éxito hacia el futuro, que esperamos conquistar en poco tiempo.

## Bibliografía

- Agencia Tributaria. (2014). *Tipos de gravamen aplicables a periodos impositivos iniciados en el año 2013 y 2014*. Recuperado el 04/04/2015, de [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Tipos\\_de\\_gravamen\\_aplicables\\_a\\_periodos\\_impositivos\\_iniciados\\_en\\_el\\_ano\\_2013\\_y\\_2014.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Tipos_de_gravamen_aplicables_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_ano_2013_y_2014.shtml)
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (1995). *Estatuto de los Trabajadores (art.11)*. Recuperado el 27/05/2015, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-7730>
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2013). *Art. 128 de la Ley 22/2013*. Recuperado el 27/05/2015, de Salarios mínimos: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-1051>
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2013). *Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización*.
- Ideaweb. (2014). *Ideaweb*. Recuperado el 03/04/2015, de <http://www.ideaweb.es/cuanto-cuesta-una-pagina-web-cual-es-el-precio-real-precauciones-a-tener-en-cuenta/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2013). *Proyección de la Población Española a Corto Plazo 2013-2023*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). *Encuesta Poblacion Activa 2014*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2015). *Producto Interior Bruto 2014-2015*.
- National Restaurant Association. (2013). *Consumer habits worldwide*.

Navarro, A. V. (2013). *Gómez - Acebo y Pombo*. Recuperado el 27/05/2015, de  
Novedades Legislativas: Ley 11/2013 Medidas de apoyo al emprendedor:  
[http://www.gomezacebo-pombo.com/media/k2/attachments/novedades-  
legislativas-ley-11-2013-de-26-de-julio-de-medidas-de-apoyo-al-  
emprendedor-y-de-estimulo-del-crecimiento-y-de-la-creacion-de-empleo.pdf](http://www.gomezacebo-pombo.com/media/k2/attachments/novedades-legislativas-ley-11-2013-de-26-de-julio-de-medidas-de-apoyo-al-emprendedor-y-de-estimulo-del-crecimiento-y-de-la-creacion-de-empleo.pdf)

Podemos. (2015). *Podemos se compromete a impulsar el sector de la economía digital y colaborativa*. Recuperado el 28/03/2015, de [http://podemos.info/podemos-  
se-compromete-a-impulsar-el-sector-de-la-economia-digital-y-colaborativa/](http://podemos.info/podemos-se-compromete-a-impulsar-el-sector-de-la-economia-digital-y-colaborativa/)

Rawson, R. (2014). *Staff.com*. Recuperado el 27/05/2015, de Salaries of Web  
Developers in India, the Philippines, USA and Around the World:  
<http://www.staff.com/blog/web-developer-salaries-infographic/>

Secretaría del Trabajo y previsión social. (2012). *Boletín informativo laboral Mexico*.  
Recuperado el 28/05/2015, de  
<http://www.profedet.gob.mx/profedet/info/reparto-utilidades.html>

