



Universidad
Zaragoza

Trabajo de Fin de Grado

Plan de negocio:

A mesa puesta

Autora

Leticia Bernad Pérez

Director

Santiago Huarte Muniesa

Facultad de Economía y Empresa

2023-2024

Información sobre el trabajo

- Autora: Leticia Bernad Pérez
- Director: Santiago Huarte Muniesa
- Título: Plan de negocio: *A mesa puesta*
Feasibility Study: A mesa puesta
- Titulación a la que se vincula: Programa Conjunto Derecho y Administración y Dirección de Empresas (DADE)

Resumen

En el presente trabajo se va a analizar la viabilidad de un proyecto, el cual consistirá en el desarrollo de una aplicación móvil llamada *A mesa puesta*. Con ella se pretende acortar los tiempos de espera a la hora de ir a comer y cenar en restaurantes de Zaragoza, ofreciendo la posibilidad de comprobar en tiempo real la disponibilidad en cada uno de ellos, de forma que los comensales puedan despreocuparse de ello y disfrutar sus experiencias gastronómicas y de ocio.

Para ello, se procederá a estudiar tanto el entorno general como el entorno específico en el que se insertará la nueva empresa, tratando de conocer el sector de aplicaciones de búsqueda de restaurante, así como los hábitos que siguen hoy en día los comensales de distintas edades. En el proyecto, se detallarán tanto estrategias como los distintos planes que la empresa deberá seguir para lograr su desarrollo y éxito en el futuro.

Así, se ha podido confirmar la existencia de un hueco en el mercado para una aplicación de estas características y su viabilidad, ofreciendo una solución a los problemas que los comensales de la ciudad tienen cada vez que salen a comer o a cenar, permitiendo que se puedan centrar en disfrutar.

Palabras clave: Plan de negocio, Restaurantes, Aplicaciones de búsqueda de restaurantes.

Abstract

This paper will analyze the viability of a project which revolves around the development of a mobile application called "*A mesa puesta*". Its main objective will be to shorten

waiting times when going to have lunch and dinner in restaurants in Zaragoza, offering the possibility of checking availability in real time in each one of them, so that diners can forget about it and enjoy their gastronomic and leisure experiences.

To do this, both the general environment and the specific environment in which the new company will be inserted will be studied, trying to understand the restaurant search application sector, as well as the habits that diners of different ages follow nowadays. At the same time, the strategies and the different plans that the company will have to follow to achieve its development and success in the future will be detailed.

This project has confirmed the existence of a gap in the market for such an application and its viability, as it can offer a solution to the problems that diners in the city have every time they go out for lunch or dinner, allowing them to focus on enjoying their leisure time.

Keywords: Feasibility study, Restaurants, Restaurant finder app.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Metodología	2
3. Análisis del entorno: general y específico.....	4
3.1. Entorno general.....	4
3.2. Entorno específico	7
4. Análisis DAFO.....	17
5. Plan Estratégico.....	19
6. Plan de Marketing	21
7. Plan de Operaciones	26
8. Estudio Legal.....	30
9. Plan de Recursos Humanos	33
10. Plan Financiero.....	37
11. Conclusiones	41
Bibliografía.....	43
ANEXOS	49
Anexo I. Datos adicionales sobre el entorno general	49
Anexo II. Principales competidores de <i>A mesa puesta</i>	50
Anexo III. Encuesta realizada a comensales de Zaragoza y resultados	54
Anexo IV. Entrevistas a profesionales del sector.....	59
Anexo V. Posibles Iconos para <i>A mesa puesta</i>	62
Anexo VI. Pantalla de inicio de <i>A mesa puesta</i>	63
Anexo VII. Tarifas de TheFork Manager.....	64
Anexo VIII. Diseños para la publicidad vía Instagram de <i>A mesa puesta</i>	65
Anexo IX. Política de privacidad de <i>A mesa puesta</i>	66
Anexo X. Ordenador adquirido para <i>A mesa puesta</i> y tarifas	71
Anexo XI. Posibles opciones de sociedad mercantil.....	72
Anexo XII. Trámites para la constitución de la S.L.U.	73
Anexo XIII. Trámites para la inscripción de actividades comerciales de Aragón	75
Anexo XIV. Organigrama de <i>A mesa puesta</i>	77
Anexo XV. Tablas del Plan Financiero.....	78

1. Introducción

El objeto del presente trabajo corresponde a la elaboración de un plan de viabilidad de una idea de negocio, con motivo de la terminación del grado de Derecho y Administración de Empresas.

Concretamente, en este estudio se va a analizar la viabilidad de la creación de una aplicación móvil, *A mesa puesta*, la cual permitirá comprobar en tiempo real la ocupación y el estado de diversos restaurantes de la ciudad de Zaragoza, así como la posibilidad de reservar una mesa en los mismos o apuntarse a una lista de espera virtual.

Se ha seleccionado esta vía de estudio ya que se ha detectado en esta ciudad un gran segmento de personas con un problema común: la dificultad para encontrar restaurantes o bares disponibles en sus momentos de ocio. A día de hoy, y sobre todo a partir de la influencia del confinamiento vivido por el COVID-19, cada vez son más las personas que desean salir de sus casas y compartir tiempo de calidad con sus seres queridos en ambientes más distendidos como lo son los bares y restaurantes, por lo que también encontramos mayor demanda a una oferta que en ocasiones se ve saturada e incapaz de hacer frente a la misma, desembocando en largos tiempos de espera y problemáticas a la hora de encontrar un hueco en los mencionados negocios. Por ello, al descubrir una necesidad insatisfecha, se ha creído conveniente el desarrollo de una aplicación móvil como la aquí propuesta. Además de esta oportunidad, se suma a los motivos el deseo y la motivación de introducir en Zaragoza una herramienta de este tipo, como ya existe en algunos lugares de España, de manera que no se quede atrás y esté a la altura de grandes ciudades como Madrid o Barcelona.

Este trabajo surge de la inquietud de conocer las posibilidades reales de éxito de esta aplicación, buscando determinar si su creación es viable y sería positiva tanto para los creadores como para su entorno, o si por el contrario el proyecto no tiene cabida en el mercado.

Con este trabajo de fin de grado se pretende realizar una inmersión en el sector de aquellas aplicaciones móviles que, hoy en día, y sin éxito total, tratan de mejorar el tiempo de ocio de sus usuarios en lo respectivo a la hostelería. Para ello, se procederá a analizar aquellas

aplicaciones que puedan aparecer como potenciales competidoras, conociendo tanto sus prestaciones como las debilidades que presentan.

Más concretamente, como objetivo específico se plantea analizar el perfil del potencial usuario de la aplicación: conocer las necesidades de los clientes, sus hábitos a la hora de ir a diferentes restaurantes y bares de Zaragoza, así como todos aquellos aspectos que les gustaría cambiar y mejorar de su experiencia.

Este trabajo se compone de un análisis del entorno, tanto a nivel general como específico, de manera que se pueda conocer con detalle el mercado en el que la aplicación pretende insertarse, haciendo especial énfasis en los hábitos de los consumidores. Además, se proponen tanto el plan estratégico, como el de marketing, de operaciones, de recursos humanos y el plan financiero necesarios para lograr los objetivos de *A mesa puesta*.

2. Metodología

Una vez presentada la idea sobre la que va a versar el proyecto, cabe hablar de las fuentes de información que se van a utilizar para su desarrollo. Principalmente se van a emplear fuentes primarias, como la entrevista o la observación. Ello es así porque, a pesar de ser más costosas, van a permitir obtener la información deseada de manera directa y sin sesgos, permitiendo concentrarse en aquellos aspectos que realmente interesen para este estudio y pudiendo desechar los que no.

Más concretamente, se realizará una encuesta cualitativa a los potenciales usuarios de la aplicación a través de la plataforma Google Forms, ya que permitirá acceder y explorar fácilmente información importante como sus hábitos y preferencias a la hora de ir a un restaurante o bar, así como aquellas cosas que les desagradan y preferirían evitar. Esta forma de encuesta autoadministrada resulta muy económica y eficaz, ya que con pocos recursos permite llegar a personas de distintas edades, sexos y rentas, resultando muy conveniente. Además, es una opción muy sencilla y cómoda para el encuestado, ya que únicamente le ocupa unos minutos, puede realizarla desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo móvil y se realiza de forma anónima, lo que le hace sentir menos cohibido a la hora de responder con sinceridad.

En lo que concierne al tratamiento de datos, también resulta muy ventajosa, ya que esta técnica permite la obtención e interpretación de los datos de manera prácticamente inmediata, reduciendo los errores que pudieran surgir en la transcripción de datos. En segundo lugar, se realizará una entrevista a profesionales del sector, más concretamente, a personal del sector hostelero, ya que los restaurantes forman una parte clave en el desarrollo y éxito de esta aplicación, por lo que su opinión y conocimientos resultarán muy valiosos.

Complementariamente, el estudio también se apoyará en fuentes secundarias, como informes o encuestas ya realizadas, tratando de lograr una visión más amplia y completa sobre las necesidades que hay que cubrir, así como los obstáculos que pueden aparecer.

Tras haber señalado los métodos de recopilación de información, cabe hablar también de los inconvenientes que éstos presentan y las soluciones aportadas para tratar de paliarlos. En lo que respecta a la encuesta autoadministrada de Google Forms, es cierto que encontramos cierta pérdida de control sobre su alcance, ya que una vez distribuida resulta imposible controlar quién responde a la misma, por lo que existe riesgo de que se aleje del público objetivo al que se dirige. La solución que se plantea consistiría en una serie de preguntas que permitan filtrar el público al que llegan, sobre todo centradas en conocer si se trata de personas que van a bares y restaurantes de Zaragoza habitualmente o no.

Otro problema que se presenta estaría relacionado con las preguntas abiertas de la encuesta, ya que éstas serían de gran interés para conocer las opiniones y sugerencias de los posibles usuarios, sin embargo, este tipo de respuestas suelen ser ignoradas o respondidas muy brevemente por los encuestados debido a que implican un mayor esfuerzo y tiempo, por lo que la información recogida suele verse limitada a lo expresamente preguntado, con poca cabida para la espontaneidad. Para ello, como intento de solucionar este problema, se han introducido preguntas en la propia encuesta muy específicas y con diversidad de opciones, para que todos los encuestados puedan ver reflejada sus opiniones concretas, sin que ello le suponga un esfuerzo adicional.

3. Análisis del entorno: general y específico

En este apartado se tratará de describir el entorno, tanto general como específico, en el que se va a insertar nuestra idea de negocio.

Parece importante conocer tanto las oportunidades como las amenazas del entorno para elaborar el proyecto conforme a las mismas y podamos construir las estrategias necesarias para lograr un proyecto exitoso. Más concretamente, se procederá a analizar, desde el punto de vista del entorno general, los diferentes factores económicos, político-legales y sociales, entre otros, a través de la herramienta PESTEL, que nos permitirá conocer los factores externos que pueden afectar a la viabilidad del proyecto que se pretende desarrollar, así como a su evolución (Quiroa, 2020). Por su parte, en cuanto al entorno específico, se realizará un análisis que permitirá identificar todos aquellos factores a tener en cuenta dentro del sector en la elaboración de nuestra aplicación.

En concreto, en este apartado del estudio de viabilidad se va a analizar, por un lado, el sector de la hostelería, enfocado a que podamos conocer el segmento de consumidores al que nos dirigimos en términos de cifras, hábitos y preferencias. Por otro lado, también será necesario conocer qué aplicaciones encontramos hoy en día en el mercado que pudieran tener una función similar a la que pretendemos desarrollar, de manera que veamos qué oportunidades de negocio no se están viendo satisfechas.

3.1. Entorno general

Para analizar el entorno general, el primer paso será analizar los diferentes factores que afectan al mercado y las empresas españolas en general, independientemente de que su impacto pueda variar de unas empresas a otras. A continuación, se tratará cada uno de los elementos del entorno general, siendo ampliados en el Anexo I en los casos necesarios.

i. Político-legal

En primer lugar, resulta de gran importancia conocer el ambiente político y legal actual en España. En este momento, encontramos un clima político caracterizado principalmente por la inestabilidad, así como por el enfrentamiento. Ello se debe a todo lo concerniente a la investidura del nuevo Gobierno y a la amnistía concedida por el mismo para aquellos actos determinantes de responsabilidad jurídica, con algunas excepciones, llevados a cabo

en el marco de la consulta realizada el 9 de noviembre de 2014, y el referéndum del 1 de octubre de 2017 en Cataluña.

Todo ello ha supuesto revueltas en numerosas ciudades del país por aquellos que se posicionan en contra de dicha amnistía, así como el recelo de muchos ciudadanos, por lo que se puede afirmar que la situación política en estos momentos tiende a la inestabilidad, ya que nos encontramos ante un panorama político completamente dividido.

En lo respectivo a la legislación, cobra importancia toda aquella que afecta a la actividad de las empresas. Encontramos diferentes ayudas para la creación de empresas, tanto en el ámbito público, otorgadas por las Administraciones Públicas, como en el privado, otorgadas por entidades de financiación privada, que serán especificadas en el Anexo I.

Por lo tanto, encontramos un clima político legal con cierta inestabilidad que puede afectar a las empresas de los distintos sectores, pero que se trata de paliar con ayudas económicas que incentiven y promuevan la actividad empresarial.

ii. Económico

En cuanto al panorama económico, encontramos un aspecto muy positivo, y es que el PIB registró en 2022 un crecimiento del 5,8% respecto al año anterior (Instituto Nacional de Estadística, 2023). España, por lo tanto, mantiene su crecimiento económico a pesar de las complejidades del escenario internacional, destacando los buenos datos del consumo de servicios, en particular los del turismo extranjero (Administración General del Estado, 2022).

En lo respectivo al mercado laboral, se ha podido apreciar gracias a la Reforma Laboral de 2021 (Real Decreto-ley 32/2021 de 28 de diciembre) un aumento en la creación de empleos más estables y de mayor calidad, algo necesario para paliar la temporalidad, uno de los grandes problemas del mercado laboral español, destacando la creación de empleo en los sectores más innovadores y de mayor valor añadido. Por su parte, el paro se situó en junio de 2022 por debajo de los 3 millones de personas, siendo su nivel más reducido desde 2009 (Administración General del Estado, 2022), descendiendo hasta los 2,8 millones de personas en el cuarto trimestre de 2023 (Instituto Nacional de Estadística, 2024).

Sin embargo, uno de los puntos débiles de la economía española sigue siendo la inflación, ya que, debido a la guerra entre Rusia y Ucrania, los precios de la energía, que en marzo alcanzaba máximos históricos, han impulsado la subida de precios hasta tasas que rondan el 10% en toda la Unión Europea. En contraposición, encontramos que en 2022 el Índice de Precios al Consumo (IPC) fue del 5,8%, mientras que, en 2023, hasta la fecha, se ha registrado una bajada de precios, sobre todo en carburantes y paquetes turísticos, siendo del 3,2%, lo cual resulta positivo para el panorama económico general (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

iii. Social

El clima social viene determinado directamente por el COVID-19 y su influencia en el comportamiento de las personas. Debido a su impacto, y gracias a las vacunas contra la misma, se ha podido recuperar el estilo de vida prepandemia, por lo que, la gente tiene más ganas de salir de sus casas que nunca. Sin embargo, ello también ha supuesto que ahora se valoren aspectos que antes se ignoraban, como el aforo de los sitios o el rechazo hacia las aglomeraciones de gente. Por ello, aspectos como la digitalización, comodidad y seguridad, son tres componentes imprescindibles en cualquier restaurante del futuro (Deloitte, s.f.), de manera que se puedan paliar las secuelas que encontramos en la sociedad tras la pandemia.

En este plano, cabe destacar que, en España, mucho más que en otros países europeos, encontramos una alta vinculación a los bares y restaurantes, ya que forman parte de la cultura española y de cómo somos como sociedad. Tanto es así que, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2020 había un total de 277.539 establecimientos gastronómicos, uno por cada 175 habitantes (El Mundo, 2020).

iv. Tecnológico

En España se han realizado numerosos esfuerzos en términos de avances digitales, habiéndose convertido en 2021 en el país europeo con mayor cobertura de conexión de banda ancha, y existiendo un 40% de personas con habilidades digitales avanzadas (Administración General del Estado, 2022).

Por ello, además de las nuevas necesidades planteadas por la pandemia, encontramos que, debido a los continuos avances en términos de tecnologías, resulta esencial su incorporación a un sector tan tradicional como la hostelería. Como punto negativo, cabe

mencionar que el auge de las aplicaciones de envío de comida a domicilio podría llegar a afectar sustancialmente a las cifras de personas que frecuentan bares y restaurantes.

v. Ecológico

En el panorama ecológico se puede observar que cada vez existe más conciencia social entorno a la importancia del cuidado al medio ambiente, así como la búsqueda de alternativas más amables con el entorno.

A su vez, y conectado a ello, aparece la importancia del apoyo a los pequeños negocios locales, lo que incluye la preferencia por bares y restaurantes más tradicionales frente a grandes franquicias menos respetuosas con el medio ambiente.

3.2. Entorno específico

Para analizar la viabilidad del proyecto planteado, resultará esencial conocer el entorno específico en el que se insertará, que en este caso se trata del sector de aplicaciones móviles que ofrecen y optimizan ciertos servicios de ocio, más concretamente, aquellas que se dedican a la búsqueda de restaurantes.

Se podría decir que se trata de un sector relativamente nuevo, ya que estas aplicaciones han comenzado a surgir en la última década, el cual se encuentra presente en un gran número de países por todo el mundo. Más concretamente, en Europa cobran un importante protagonismo debido al incremento de comensales en los restaurantes de todo el continente, sobre todo tras la pandemia del COVID-19, ya que, tras la progresiva eliminación de las restricciones, los beneficios de los puntos de venta de comida (restaurantes, puestos callejeros, etc.) creció en un 23%, alcanzando los 250.000 millones de euros en ventas en 2021 (TheFork, 2023).

El éxito de estas aplicaciones se debe también a la inmediatez a la que las personas están acostumbradas hoy en día, que se traslada a querer tener una mesa disponible en restaurantes cercanos lo más rápido posible. Ello se refleja en la enorme presencia que tienen las mismas en países de todo el mundo, abarcando miles de restaurantes como veremos más específicamente para cada uno de los competidores de *A mesa puesta*.

Este epígrafe comenzará por analizar los competidores existentes, continuando con el cliente y sus hábitos de consumo en este ámbito, así como otras cuestiones como los distintos canales de distribución o la legislación específica que regula este tipo de

aplicaciones, finalizando el análisis del entorno específico con un estudio del nivel de competencia del sector. De forma adicional, y debido a las características de la aplicación que se pretende desarrollar, también se incluirán entrevistas a profesionales del sector hostelería.

i. Competidores

En concreto, encontramos tres gigantes en el sector, que se posicionarían como los competidores directos de *A mesa puesta*: Tripadvisor; TheFork, o ElTenedor en España, el cual forma parte de Tripadvisor y OpenTable. Para cada uno de ellos se comenzará presentando su información básica, y se continuará analizando la cuota de mercado aproximada de cada aplicación, que, al tratarse de plataformas digitales, podemos sustituir las ventas por el número de usuarios activos, es decir, por el tráfico virtual que cada una de ellas registra. Se continuará observando su posicionamiento a la hora de competir, así como también los puntos fuertes y débiles que cada competidor muestra. A continuación, se resaltarán los puntos principales de cada uno de ellos, recogiéndose en Anexo II más detalladamente el desarrollo de cada uno de sus perfiles, de manera que se puedan conocer sus particularidades.

Tabla 3.1. Fuente: elaboración propia

TripAdvisor	TheFork	OpenTable
<ul style="list-style-type: none"> • Gran comunidad internacional: reseñas de millones de usuarios de todos los lugares del mundo. • Estrategia de comunicación para reconducir el concepto de la aplicación: Presentación de la <i>app</i> como comparador de precios, quedando su opción de realizar reservas relegada a un segundo plano. • Riesgo de opiniones falsas o fraudulentas difíciles de controlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran conexión con su comunidad: voluntad de conectar a nivel emocional con el usuario. • Estrategias de comunicación muy activas: campañas de televisión y en redes sociales de la mano de <i>influencers</i>. • Introducción de la opción de pago a través de la <i>app</i>: difusión y posible confusión del concepto inicial. • Ocasionalmente ofrecen descuentos en los restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad más reducida. • Estrategia de comunicación poco activa • Ofrece al usuario la posibilidad de seleccionar qué tipo de mesa quiere reservar en el restaurante (interior, terraza, mesa alta, baja, ...). • Oferta de restaurantes prácticamente nula en Zaragoza.

ii. El cliente: comensales y restaurantes

Para continuar el estudio sobre el sector específico, resulta esencial conocer a los potenciales usuarios de la aplicación, es decir, tanto los comensales como los propios restaurantes.

Comenzando con los clientes de los restaurantes españoles, se analizará tanto el tamaño del mercado, como la variación según temporadas y estaciones, y, sobre todo, los gustos y hábitos que encontramos en ellos. Y, por otra parte, resultará esencial conocer a los

restaurantes como clientes de la futura aplicación, es decir, qué les preocupa y qué buscan como negocio.

a) Los comensales

El mercado gastronómico en España en su conjunto, esto es, incluyendo las ramas de agricultura, ganadería y pesca; la industria de la alimentación y bebidas; el comercio al por mayor y menor de alimentos y bebidas; y finalmente de servicios de comida y bebida; supone un 33% del Producto Interior Bruto español, de acuerdo con lo indicado en el informe “La gastronomía en la economía española” de KPMG (2019). Más concretamente, el sector de la restauración arrojó una facturación de 75.231 millones de euros en 2021, suponiendo entorno al 3,8% del PIB español, según el informe “Anuario 2022” de Hostelería de España (2022).

Las familias españolas hicieron un gasto medio por persona de 804 euros en 2021, un 28,4% más que en 2020, año en el que se vio afectado debido a la pandemia por COVID-19 y que nada tiene que ver con la cifra de 1.041 euros que se dio en 2019 (Hostelería de España, 2022).

Como se puede observar, nos encontramos ante un mercado con un importante papel dentro de la economía española, ya que, gracias a factores culturales de gran peso, es un sector que maneja cifras muy elevadas, siguiendo esta tendencia en el futuro, ya que según las previsiones de Hostelería de España en su ya mencionado “Anuario 2022”, se anticipa un crecimiento de entre el 5 y 7% en 2023 del sector hostelero.

En términos de la variación de la demanda a lo largo del tiempo, en el mercado, en general, encontramos dos tipos de demanda en relación con su temporalidad: la demanda continua, que es aquella que se produce independientemente del momento del año en el que nos encontremos, y por otro la demanda estacional o cíclica, que será aquella que sí se verá conectada a determinados períodos del año y tendrá un carácter cíclico (Headways media: Glosario Mercadotecnia, 2023).

En el sector de la restauración podemos hablar de una demanda cíclica, ya que se trata de un servicio elástico, es decir, aquellos cuya demanda es sensible ante los cambios en el precio y “una pequeña variación en el precio provoca un cambio más que proporcional en la cantidad demandada” (Economipedia, 2020). Por ello, se observa que la demanda de restaurantes y bares tiene un componente cíclico, ya que ésta se ve muy perjudicada

ante la caída de rentas de las familias. Sin embargo, tal y como se ha mencionado antes, es cierto que en España esta demanda también se ve formada por elementos culturales de gran peso. De manera adicional, la demanda en el sector de la restauración también se ve afectada por las estaciones del año, ya que estadísticas, como las realizadas por Acierto.com, aseguran que el 76% de los españoles prefiere el verano para salir a comer fuera de casa, mientras que únicamente el 7% lo prefiere en invierno, quedando el 14% y el 3% para la primavera y el otoño, respectivamente. Sin embargo, en la práctica ello no resulta tan estricto, ya que lo cierto es que la demanda para el sector de los restaurantes y bares se ve distribuida a lo largo del año, debiendo tener en cuenta también las festividades de carácter nacional, así como el turismo a lo largo de todo el año.

A continuación, una vez vistas las cifras globales del sector, así como la temporalidad de la demanda, cabe hablar sobre los hábitos y tendencias de los clientes. Para ello, acudimos al informe elaborado por Hostelería de España (2018), Barómetro de Tendencias en Restauración en 2018, que recoge los hábitos de los españoles a la hora de consumir fuera del hogar y que serán de gran utilidad para trazar el perfil de los potenciales usuarios de la aplicación, acompañado de los datos que se han podido extraer de la encuesta realizada, la cual se recoge detallada en el Anexo III, así como también los resultados obtenidos.

En primer lugar, encontramos que los españoles, de media, salen unas 2,29 veces a la semana a comer fuera de casa, lo que coincide con lo reflejado en la encuesta, en la que el 35,6%, dicen comer o cenar una media de dos veces a la semana. En lo que concierne al momento en del día en el que se sale más a comer fuera de casa: según los gráficos analizados del Barómetro de Tendencias, los españoles salen tanto para comer como para cenar, pero concentrándose el grueso de personas durante los fines de semana (el 14,7%cenan únicamente fuera los sábados y domingos, y el 57,7% muestra una clara preferencia por salir estos días en comparación a salir entre semana). Por su parte, la encuesta realizada a los zaragozanos refleja una clara preferencia por cenar, antes que comer fuera, 71,2 %.

Como se puede observar, la mayoría de la clientela de los restaurantes se concentra en momentos muy puntuales: los fines de semana a la hora de cenar, originando problemas de aforo en los restaurantes. Todo ello nos conduce a apreciar que, las multitudes en restaurantes y la falta de sitios libres son problemas a los que esta aplicación ofrecería una solución.

Resultando también muy relevante para el análisis, se observa el hábito de reservar cuando se va a salir a comer fuera del hogar. Según los resultados de las encuestas realizadas por terceros, menos de un 20% reserva con antelación cuando sale a comer fuera, siendo los que menos reservan los jóvenes de 18 a 30 años. La encuesta de elaboración propia arroja la misma conclusión, un 16,4% afirma que no suele reservar, o que sólo a veces lo hace, un 43,8%. Esto muestra una tendencia general a no prever el lugar para comer o cenar, dejándose la elección para el último momento. Ante ello, se refleja la necesidad de una aplicación que pueda mostrar en tiempo real la disponibilidad de cada lugar, de manera que se pueda tomar la decisión en el momento, pero con la garantía de que el restaurante que finalmente se elija no va a estar lleno.

Como conclusión a lo extraído gracias al Barómetro de Tendencias en Restauración en 2018, así como gracias a las 73 respuestas de la encuesta realizada a comensales de Zaragoza, se puede afirmar que el perfil del cliente refleja una clara preferencia por cenar fuera de casa durante los fines de semana, tanto para descubrir nuevos restaurantes, como principalmente como tiempo de ocio, siendo estas dos opciones las más populares con diferencia. A su vez, encontramos en el sector una clara inclinación hacia aquellos restaurantes que ofrecen tanto raciones y platos algo más distinguidos para compartir 49,3(%), por ser más informales y originales, pero también por ofrecer comida de alta calidad a precios asequibles.

En definitiva, se puede observar una tendencia generalizada a no reservar con antelación, lo cual, debido a la concentración de clientes en las mismas franjas horarias, y a la preferencia por el mismo tipo de restaurantes, puede llevar a problemas de espacio en los bares y restaurantes.

b) Los restaurantes

Teniendo en cuenta que los servicios que ofrece la aplicación deberán ser contratados por los restaurantes, de manera que puedan aparecer en ella y poder beneficiarse de sus prestaciones, resulta necesario conocer si realmente los hosteleros estarían interesados en una *app* de estas características. El público objetivo de *A mesa puesta*, en términos de restaurantes, sería pequeños y medianos restaurantes, excluyendo en todo caso grandes franquicias. Por ello, resultará necesario obtener información primaria procedente de los mismos para poder determinar si realmente estarían dispuestos a abonar mensualmente

cierta cantidad para que *A mesa puesta* pudiera gestionar su flujo de clientes. Para ello, se ha realizado una entrevista a dos restaurantes de la ciudad, que pueden considerarse representativos del público al que pretende dirigirse *A mesa puesta*: Café Laurel (C. de San Diego, 3), bocatería en el centro de la ciudad y la hamburguesería Cebrián (C. de Jorge Guillén, 2-4-6), en el barrio Actur, la cual se inserta en el Anexo IV.

Para intentar ampliar la información obtenida se planteó la pregunta de si estarían interesados en las prestaciones ofrecidas (comprobar la disponibilidad en tiempo real y reserva online) a dos tipos de restaurantes: uno que sí permite reservar (ya sea por teléfono o por sus propias páginas web), como el Café Laurel, así como a uno que no permite reservar, como el Cebrián. Respecto a aquellos que no permiten reservar, *A mesa puesta* no pretendería cambiar su política, ya que de momento no cuenta con el suficiente renombre, sino que únicamente no se encontraría disponible esa opción en la *app*.

La conclusión a la que se puede llegar, tras haber realizado las entrevistas a los profesionales del sector, es que ambos tipos de restaurantes parecen estar muy interesados en la opción de poder mostrar a los comensales cuántas mesas se encuentran disponibles en el momento, ya que permite evitar que en días de alta concurrencia, como los viernes y los sábados, se formen largas colas dentro del propio restaurante, que únicamente sirven para obstaculizar el espacio, estropear el ambiente y distraer a los camareros de sus labores. Por lo tanto, se puede decir que encontramos, en los pequeños y medianos restaurantes de la ciudad, una actitud positiva y predispuesta hacia una aplicación con estas prestaciones. Por ello, se realizará una propuesta inicial a los restaurantes para que aparezcan en *A mesa puesta* a cambio de una tarifa mensual, que se detallará más adelante, en el Plan de Marketing.

iii. Del canal de distribución

Para continuar, se analizarán los canales de distribución, los cuales afectan a las estrategias elegidas por las empresas del sector a la hora de desempeñar sus actividades.

Un canal de distribución se define como “el conjunto de organizaciones independientes que participan del proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial” (Kotler & Armstrong, 2015).

Partiendo de esta definición, encontramos dos tipos de canales de comercialización: por un lado, directos, que son aquellos en los que no existen intermediarios, y por lo tanto la

empresa vende directamente al consumidor final, y, por otro lado, indirectos, que son aquellos en los que sí existen intermediarios. (Anon., 2022).

En concreto, en este caso encontramos que, todos aquellos establecimientos del sector de la restauración que en los últimos años han optado por ofrecer sus servicios, no sólo a través de sus locales, sino también a través de plataformas digitales como las mencionadas anteriormente, escogen un sistema de distribución indirecta. Esto no ha sido así tradicionalmente, ya que en este sector se ha ofrecido el servicio al cliente final de manera directa, sin embargo, en la actualidad, gracias a las herramientas que ofrece Internet, los restaurantes y bares tienen la posibilidad de llegar a un mayor número de personas. El uso de estas plataformas es una de las formas de mejorar las ganancias de los restaurantes hoy en día, ya que, en comparación con otros sectores, como el hotelero, en los restaurantes la demanda y el tiempo influyen directamente en la calidad del servicio. Por ello, son parte esencial del canal de distribución del sector de la restauración actual. (Berselli, 2018).

iv. Legislación específica

En cuanto a la legislación específica necesaria para el funcionamiento de una aplicación móvil en España, encontramos tres leyes primordiales.

En primer lugar, el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, más bien conocido como Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea, en vigor desde el 25 de mayo de 2018. Con este Reglamento se establecen una serie de derechos individuales para las personas físicas que buscan que los usuarios tengan un acceso más sencillo a sus propios datos y al modo de tratamiento de estos, así como un derecho de supresión más claro, también denominado “derecho al olvido”, que permite la eliminación de los datos de una persona cuando ésta así lo deseé.

Además, se recogen una serie de normas respecto al tratamiento de datos aplicables a todas aquellas compañías que vayan a manejar datos de cualquier tipo y que desarrollen su actividad en el mercado interior de la Unión Europea. Las empresas deben indicar tanto qué datos van a recoger como el uso que se les va a dar, así como también deberán realizar evaluaciones de impacto para garantizar la eficacia de sus medidas de seguridad contra la filtración de datos. En lo que respecta al mantenimiento de registros de las actividades de

tratamiento, las PYMEs se ven exentas, salvo que se pueda dar una situación de riesgo para los derechos y libertades del usuario.

En segundo lugar, encontramos la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, que regula los derechos y libertades exigibles en el uso de Internet, como el ya mencionado derecho al olvido, o como los derechos a la seguridad y educación digital, buscando la protección de la intimidad y la privacidad de las personas.

De estas dos normas, cabe destacar que su misión principal es la regulación de los denominados derechos ARCO-POL, que son los derechos de acceso, rectificación, cancelación, oposición, portabilidad, supresión y limitación que tienen los usuarios respecto a sus datos, debiendo ser respetados en todo caso en el entorno en el que nos encontramos.

Por último, cabe hablar de la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico, que se encarga de la regulación de las actividades económicas a través de Internet y se aplica a todos aquellos prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España, en los términos que la propia Ley recoge.

v. Nivel de competencia en el sector (cinco fuerzas de Porter)

Finalmente, para conocer el nivel de competencia que encontramos en este sector, se va a elaborar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales permiten determinar el potencial de rentabilidad de una empresa en un sector determinado, ayudando así a conocer el entorno competitivo de una industria (Porter, 1980).

1) Rivalidad entre competidores: Alta

En primer lugar, cabe hablar de la rivalidad existente entre los competidores, es decir, observar en qué medida las empresas del sector luchan por mejorar su posición.

Encontramos, como se ha visto, un número no muy elevado de aplicaciones, las cuales tienen una posición sólidamente establecida, debido tanto a su tamaño como a su recorrido dentro del sector, gozando por ello de renombre.

Además, se aprecia un grado de diferenciación muy bajo en los servicios ofrecidos, ya que se trata de aplicaciones que ofrecen funciones muy similares entre sí, lo que se traduce en una elevada rivalidad entre competidores

2) Amenaza de nuevos competidores: Alta

En este sector encontramos una amenaza de entrada de nuevos competidores alta, ya que a pesar de que las aplicaciones que existen tienen éxito y gozan de reputación, hoy en día cualquier persona con ciertos conocimientos tecnológicos puede desarrollar una aplicación, o contratar un equipo para ello. Por lo tanto, se observa que la creación de una aplicación puede resultar muy sencilla, así como darla a conocer a través de las redes sociales. También encontramos que, a través de las redes sociales, los usuarios de estas aplicaciones pueden estar en contacto continuamente, lo que les permite conocer de inmediato cualquier nueva aplicación que pueda surgir y que les pueda resultar más beneficiosa

Además, se trata de un sector en el que no existen ningún tipo de barreras protecciónistas ni tasas arancelarias, lo que facilita en mayor medida la entrada a este mercado.

Encontramos que únicamente tendremos que ofrecer alguna prestación que nos diferencie de las aplicaciones que hay en el panorama actual.

3) Amenaza de productos sustitutivos: Baja

En este aspecto, sí que puede hablarse de la existencia de amenaza de productos sustitutivos, en concreto, la creciente popularidad de los pedidos de comida a domicilio. Hoy en día, el negocio de entrega de comida a domicilio registra un crecimiento acelerado, algo que se ha visto potenciado por el confinamiento y las posteriores restricciones consecuencia del COVID-19.

Sin embargo, a pesar de la popularidad del *delivery*, no es posible decir que vaya a afectar a la manera clásica de consumir en restaurantes, ya que hay que tener en cuenta que se tratan de tradiciones muy arraigadas en nuestra cultura gastronómica y que difícilmente se pueden ver desplazadas.

4) Poder de negociación de los clientes: Alto

A pesar de encontrar empresas muy poderosas y de gran tamaño, se encuentra que el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que los servicios ofrecidos por las

diferentes plataformas son muy similares entre sí, lo que permite al cliente cambiar de una a otra sin que le suponga coste adicional alguno.

5) Poder de negociación de los proveedores: Bajo

En este sector, por el importante papel que juegan, así como por la información que aporta, podemos considerar como proveedores a los propios restaurantes.

En este caso, los restaurantes tienen un poder de negociación limitado, ya que pequeños restaurantes locales no están en posición de negociar con gigantes como Tripadvisor u OpenTable. Los dueños de estos negocios no pueden discutir las tarifas a pagar por aparecer en estas aplicaciones, ni los posicionamientos en sus rankings. Además, hay que añadirle el hecho de que estos se ven muy beneficiados, debido a la visibilidad y al aumento de reservas que obtienen gracias a estas aplicaciones. Por ello, se puede afirmar que el poder de negociación que poseen es mínimo.

En definitiva, cabe concluir que se trata de un sector atractivo para comenzar una actividad, ya que, a pesar de existir tanto un alto grado de competencia, como alto poder de negociación de los clientes, encontramos que se trata de un mercado en el que resulta muy fácil entrar por la inexistencia de barreras, así como también facilidades a la hora de ganar la confianza del usuario si se ofrece algo novedoso respecto a los competidores.

4. Análisis DAFO

Para continuar, junto al análisis Porter se realizará un análisis DAFO. Con ello, se pretende acabar de conocer más detalladamente el entorno específico del sector, de forma que pueda trazarse una estrategia adecuada para el proyecto de negocio.

Esta herramienta permitirá, por un lado, hacer un análisis externo, estudiando las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la empresa en el sector, y por otro, hacer un análisis interno de la empresa, observando las fortalezas y debilidades de ésta respecto a sus competidores (Kiziryan, 2015).

En el caso de *A mesa puesta*, el análisis DAFO se refleja en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Fuente: elaboración propia

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los aspectos técnicos necesarios para el desarrollo de una aplicación móvil • Nueva <i>app</i>, desconocida por el público • Competición con aplicaciones de renombre en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial no muy elevada • Oferta de restaurantes en las diferentes zonas de la ciudad • Conocimiento de las tendencias y hábitos de los potenciales clientes
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se aprecia gran cantidad de regulación y requisitos que pueden implicar un exceso de burocracia a los pequeños negocios, obstaculizando su despegue. • La pirámide poblacional de España muestra una sociedad envejecida (Ministerio de Sanidad, 2022), lo que puede suponer una amenaza, ya que se trata de un segmento de la población que no se muestra interesado en modernizar su experiencia a la hora de ir a un restaurante, confiando en reservar en establecimientos más tradicionales. • Situación de inflación generalizada en la economía española, siendo una amenaza para el sector, pudiendo implicar que las personas, al apreciar la subida generalizada de los bienes, incluso de los de primera necesidad, puede optar por disminuir su gasto dedicado al ocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación trata de incentivar la creación de pymes, ofreciendo ayudas económicas para iniciar negocios innovadores. • La “cultura del bar” en España refleja la importancia de bares y restaurantes, tanto para la economía como para las relaciones sociales en el país. • Impulso tras el COVID-19, ya que la sociedad en general ha recuperado las ganas de relacionarse con familiares y amigos fuera de casa. • Ordenanza Fiscal nº 25 del Ayto. de Zaragoza (Ayuntamiento de Zaragoza, 2023) supone la subida de la tasa de veladores (terrazas que hacen un uso privativo o aprovechamiento especial del dominio público local), también conocidas como “terrazas covid” puede suponer la decisión por parte de los hosteleros de retirarlas, resultando aún más necesaria la regulación del espacio en el interior del local.

5. Plan Estratégico

Tras haber analizado el entorno tanto externo como interno en torno al proyecto, cobra especial importancia detallar un plan estratégico para la aplicación que se pretende lanzar al mercado.

Más concretamente, la elaboración del Plan estratégico consistirá, en primer lugar, en definir una misión y una visión para la empresa, así como unos valores corporativos. En segundo lugar, se procederá a determinar qué tipo de posicionamiento la nueva empresa perseguirá dentro del mercado.

La misión refleja el motivo por el cual la empresa existe, su razón de ser (Velayos, 2020). Es decir, va a permitir conocer la filosofía que se sigue en el desempeño de la actividad, de forma que los potenciales clientes conozcan más sobre la misma.

Con ello, la misión del proyecto sería la siguiente: “En *A mesa puesta* conectamos a clientes y restaurantes cuando más lo necesitan. Nuestra misión es lograr que el cliente pueda disfrutar de su tiempo de ocio y de una experiencia gastronómica satisfactoria, de manera que logre olvidarse de largos tiempos de espera o de búsquedas incessantes de un restaurante que se ajuste a sus necesidades. Creemos en la fuerza del buen comer para unir a las personas, esforzándonos en aportar nuestro granito de arena para que ello sea más fácil y sencillo”.

A su vez, se debe establecer la visión, la cual muestra el objetivo que la empresa desea alcanzar en el futuro. En otras palabras, la expectativa de lo que quiere lograr la organización, la trayectoria que se pretende seguir (Peiro, 2020). También, se busca resaltar la ventaja competitiva de la aplicación, concepto acuñado en 1980 por Michael Porter, que trata de indicar el valor que una empresa es capaz de generar, y, por lo tanto, aquello por lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

Por ello, la visión del proyecto sería: “Visualizamos una ciudad en la que nadie deba esperar para poder sentarse a comer en su restaurante preferido. Nuestro objetivo es llegar a convertirnos en parte esencial de la rutina de los comensales a la hora de salir a comer o cenar fuera de sus casas. Para ello, no queremos ser una simple sugerencia de restaurantes disponibles, sino que imaginamos ser el punto de conexión entre el

consumidor y el restaurante ideal para cada ocasión, eliminando por completo molestos tiempos de espera”.

En lo que respecta a los valores corporativos de la empresa, son aquellos principios que van a regir la misión y visión de esta, suponiendo un compromiso ético con los futuros clientes y con la sociedad en general (Orellana, 2020).

Con los siguientes valores de la empresa se busca guiar las acciones y decisiones que surgen diariamente en el desempeño de la actividad, para que se pueda apreciar una conducta comprometida y uniforme:

- Pasión por la “cultura de bares y restaurantes”: Gran parte de la cultura de España ha nacido en los bares y restaurantes, por lo que nos esforzamos por mejorarla con la inclusión de las nuevas tecnologías, respetando siempre su esencia y tradición.
- Prioridad del cliente: Nuestras actuaciones deben verse motivadas siempre por la búsqueda del bienestar del cliente.
- Responsabilidad Social: Nos preocupa nuestra comunidad, por lo que entendemos la importancia de apoyar a los pequeños restaurantes locales, dándoles la visibilidad que necesitan, buscando fomentar el crecimiento económico del tejido hostelero de la ciudad.
- Integridad: Inclusión de aquellos restaurantes con valores éticos afines a los nuestros, tratando de ofrecer a los clientes siempre la opción más adecuada y responsable disponible.
- Diversidad: Buscamos lograr una aplicación en la que tengan cabida todo tipo de cocinas del mundo, de manera que se puedan adecuar a los gustos de cualquier comensal.

Para acabar de definir el Plan Estratégico, se seguirá, a la hora de competir, una estrategia competitiva de liderazgo por diferenciación. Esto es así ya que al existir competidores muy asentados en la industria y que gozan de gran fama, es importante destacar ofreciendo prestaciones que el resto de las aplicaciones no ofrecen.

Por ello, *A mesa puesta* centra sus esfuerzos en poder indicar al cliente la disponibilidad de una mesa libre en tiempo real en su restaurante deseado, y en caso negativo, ofrecer alternativas. Con ello, se busca reducir los tiempos de espera en los restaurantes, llegando incluso a eliminarlos, algo que el resto de los competidores no ofrece.

En definitiva, la estrategia a seguir por la nueva aplicación buscará que ésta logre convertirse en una herramienta imprescindible para los comensales, interesada en todo momento tanto en su bienestar, como en el de los propios restaurantes, tratando de construir una red hostelera que respete valores básicos como la diversidad o la integridad.

6. Plan de Marketing

El objetivo de *A mesa puesta* comienza por hacerse hueco en los dispositivos móviles de los ciudadanos de Zaragoza, por lo que para adquirir relevancia y poder llevar a cabo su misión, resulta necesario la elaboración de un Plan de Marketing que le permita llegar al máximo número de personas posibles.

Parte esencial de la estrategia de Marketing comienza por el nombre de la aplicación, que, como ya se había mencionado previamente a lo largo del proyecto, es *A mesa puesta*. Este nombre está tomado de la popular expresión española “A mesa puesta” que, de acuerdo con la Real Academia Española significa: “Sin trabajo, gasto ni cuidado” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2024). Como indica su definición, la aplicación pretende facilitar al máximo la experiencia del comensal para que pueda eliminar todo tipo de preocupaciones y esfuerzos en buscar un restaurante disponible, siendo su única labor disfrutar de la buena comida y de su tiempo de ocio.

Para continuar, cobra importancia el logo que dará cara a la aplicación. Para su selección, se ha valorado la importancia de la opinión de los futuros usuarios, por lo que se preguntó directamente en la encuesta qué logo creían que representaba mejor el objetivo de la empresa. Entre las cuatro diferentes opciones, que se agregan en el Anexo V, la más popular fue el ícono número 4, ya que creyeron que era la que mejor representaba el espíritu de la aplicación.

En segundo lugar, nos centraremos en el segmento de clientes potenciales al que se van a dirigir los esfuerzos del Plan. Conforme a los resultados de la encuesta, lo más razonable parece enfocarse en el segmento de consumidores entre los 21 y 30 años, ya que parecen ser los más predispuestos a usar una aplicación de estas características.

Habiendo establecido en los primeros pasos del Plan de Marketing tanto el nombre y logo de la aplicación, como su público objetivo, resulta necesario definir los elementos del Marketing-Mix. Este concepto fue desarrollado por el profesor de Harvard E. Jerome McCarthy, (McCarthy, 1960), e indica la importancia de establecer las 4P's del marketing para determinar la forma en la que se va a lanzar un producto al mercado: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción.

- **Producto**

Esta variable va a permitir concretar el valor de los servicios ofrecidos a los usuarios. En *A mesa puesta* se busca ofrecer un nuevo servicio que puede solucionar muchos de los problemas que encontramos en el panorama hostelero en la actualidad: las largas colas de espera y los problemas a la hora de encontrar un sitio libre en el restaurante deseado.

Por ello, la aplicación permite consultar la disponibilidad en tiempo real de los diferentes locales, de manera que, en el caso de que no se haya reservado con suficiente antelación, se pueda conocer con un solo *click* en qué restaurantes va a ser más sencillo comer o cenar sin tener que esperar largas filas. En el Anexo VI se adjunta un diseño de cómo se presentaría la pantalla de inicio de la aplicación.

En un futuro, conforme al *feedback* que se reciba de los primeros usuarios, se prevé que los servicios ofrecidos por *A mesa puesta* se puedan ampliar, para que pueda continuar siendo valiosa para el consumidor y siga diferenciándose del resto de competidores.

- **Precio**

- i) Precio para el comensal**

Esta variable va a ser fijada conforme a los resultados de la encuesta realizada a los potenciales usuarios cuando se les preguntó en torno a las posibles tarifas mensuales de la aplicación, ya que va a permitir establecer un precio que el consumidor va a estar dispuesto a pagar. El modelo que se pretende seguir es el modelo *freemium*, el cual consiste en permitir que el usuario se descargue gratuitamente la aplicación, pero ofreciéndole, dentro de la aplicación, pagar por ciertos complementos que enriquezcan su experiencia de uso. Por ello, hasta que la aplicación no gane cierta fama entre los ciudadanos de Zaragoza y se añadan nuevas prestaciones, se cree más conveniente que sea gratuita, ya que favorece que sea más popular y por ello más descargada. A partir del segundo año, en concordancia con los resultados de la encuesta, los usuarios estarían

dispuestos a pagar 0,99 €/ mes por su uso, por lo que a partir del primer año de vida de *A mesa puesta*, se implementará esta tarifa.

ii) Precio para los restaurantes

El precio pagado por los restaurantes será la principal fuente de ingresos de *A mesa puesta*. Para establecer el precio a pagar por los restaurantes se tomará como referencia las tarifas mensuales que aplica uno de sus competidores directos: Thefork. Esta aplicación ofrece en su página web tres posibles planes para los restaurantes, los cuales se recogen en el Anexo VII.

Como *A mesa puesta* es una aplicación novel, establecería una tarifa mensual para los restaurantes de 44,99€ mensuales, algo inferior a la tarifa normal de las de Thefork (51€ /mes) (TheFork, s.f.), de manera que estos puedan aparecer en la aplicación y beneficiarse de sus prestaciones, pudiendo dar a conocer a comensales cercanos a ellos cuándo tienen mesas disponibles, así como permitiendo reservar en ellos, sin que les suponga un gran esfuerzo financiero.

Teniendo en cuenta el populoso sector hostelero de Zaragoza (sólo en Tripadvisor ya aparecen 1.284 restaurantes), se pretende conseguir, en el primer año, que aproximadamente 200 restaurantes se unan a la comunidad de *A mesa puesta*.

Tabla de ingresos 6.1. Fuente: elaboración propia

Concepto	Ingresos (en €)
Tarifa mensual (44,99 €) de 200 restaurantes	8.898,0
Ingresos totales el primer año de vida de la app:	65.400,30

• Punto de venta

Al tratarse de una app para dispositivos móviles, el canal de distribución para llegar a los usuarios será a través de las plataformas de descarga de aplicaciones Apple Store y Google Play, por ser las más seguras y populares entre la población. Por ello, se estaría hablando de una distribución intensiva, ya que esta publicación de la aplicación implica ponerlas al alcance de cualquier consumidor, tratando de maximizar el número de personas a las que llega. De esta manera, el potencial usuario podrá descargarlas

fácilmente, y en cualquier lugar, en su dispositivo móvil, contando con la confianza de grandes plataformas como las mencionadas.

Para poder acceder a ellas es necesario el pago para quedar registrado como desarrollador de aplicaciones, que, en el caso de Apple, tiene un coste de 99 USD al año, es decir, 90,54 € (Apple Developer, s.f.), y en el de Google Play de 25 USD al año, es decir, 22,86 € (Zoom Marketing Digital, 2023).

- **Promoción**

Respecto a la variable promoción, la principal estrategia para darse a conocer será mediante redes sociales, en concreto Instagram. Por ello, el primer paso en la estrategia de promoción será la creación de una cuenta en esta red (@Amesapuesta), de manera que los usuarios puedan ver en qué consiste la nueva *app*, así como interactuar directamente con ella. Esta aplicación es una de las fuentes más empleadas por los competidores de *A mesa puesta*, como TheFork (Bravo, 2022) , por haber demostrado una gran capacidad para llegar a un elevado número de personas con esfuerzos económicos relativamente bajos, ya que únicamente resulta necesario una cuenta de empresa en la plataforma y publicar contenido. Para asegurar que el contenido creado alcance al público deseado, sería necesario pagar para aparecer como anuncio en Instagram. Para ello, se deberá especificar en *Facebook ads Manager*, el administrador de anuncios de Facebook y, por tanto, también de Instagram, el presupuesto que se desea destinar a la campaña publicitaria, así como cuál es el objetivo principal de la misma y a qué público objetivo va destinada.

En este caso, se destinará un total de 2.000 €, pagándose por diferentes *stories*, es decir, fotografías, a modo de anuncios, que aparecen en la página inicial de Instagram mientras el usuario ve el contenido publicado por sus amigos. Esta es una forma muy cómoda para el usuario de recibir la publicidad, ya que no es excesivamente invasiva y resulta muy dinámica. El objetivo principal lograr que la aplicación se conozca y que los usuarios se descarguen la versión gratuita. El público objetivo al que se destinará serán jóvenes de ambos性s entre 21 y 30 años. En cuanto a la franja horaria en la que aparecerá la publicidad, se seleccionará tanto las horas socialmente reservadas a comer (de 12:00h a 15:00h), así como la franja nocturna (22:00h a 00:00h), por ser las horas en las que más actividad hay en este tipo de redes sociales. Los anuncios comenzarán a publicarse en

septiembre de 2024, haciéndolo coincidir con el fin de las vacaciones de verano y la vuelta a la rutina, durante un período de seis meses. Las diferentes versiones que se mostrarán del anuncio se recogen en el Anexo VIII.

También, se pretende hacer conocer *A mesa puesta* a través de colaboraciones con *influencers* de la ciudad de Zaragoza orientados a un contenido gastronómico, ya que sus perfiles en redes tienen miles de seguidores y cuentan con la confianza de un público muy fiel. Como se habla de perfiles a nivel local, no es habitual pagar por publicación, sino que, conforme a los usos de la plataforma, se les ofrecerá un año de membresía gratis en *A mesa puesta* como contraprestación por publicitar la aplicación, así como una cena gratis en alguno de los restaurantes afiliados para que pueda dar a conocer su experiencia.

Además, la promoción se complementaría con pequeños carteles en los negocios asociados con *A mesa puesta*, de manera que la aplicación también pudiera llegar a oídos de los clientes más fieles de cada restaurante, resultando esta una forma muy sencilla y económica de hacer conocer *A mesa puesta* entre aquellos que frecuentan los restaurantes, pero que no son usuarios frecuentes de redes sociales.

Con esta estrategia de Marketing se pretender establecer determinados objetivos tanto a corto plazo, para el 2025, año en el que se pretende lanzar la aplicación al mercado, como en el largo plazo. En el primer año de vida de la aplicación, teniendo en cuenta los esfuerzos publicitarios para la captación de clientes, las estimaciones son ambiciosas pero prudentes, por lo que se pretenden alcanzar en torno a 800 descargas. A partir de 2025, y atendiendo al *feedback* de los usuarios se pretenden incluir mejoras y posibles prestaciones adicionales que hagan *A mesa puesta* más atractiva. Con ello, tomando en consideración lo anterior, se pretende, en un plazo de cinco años, haber logrado las 4.000 descargas.

Tabla de gastos 6.1. Fuente: elaboración propia

Concepto	Gastos (en €)
Registro en <i>AppStore</i>	90,54
Registro en <i>Playstore</i>	22,86
Campaña de publicidad mediante <i>stories</i>	2.000
Campaña de publicidad mediante <i>influencers</i>	0, contraprestación en especie

7. Plan de Operaciones

Una vez detallado el plan mediante el que se pretende dar a conocer *A mesa puesta*, se concretará el Plan de Operaciones, el cual va a permitir detallar y recoger los diferentes aspectos técnicos y organizativos que requiere la empresa para iniciar su actividad (EAE Business School Barcelona, 2023). En concreto, se van a establecer los diferentes elementos necesarios para la prestación del servicio, tanto a nivel material como intangible, así como el Plan de inversiones a manejar, detallando al final del epígrafe los gastos en los que se incurrirá.

- **Instalación de la empresa**

Como se trata de una empresa centrada en la oferta de restaurantes en Zaragoza, la sede de *A mesa puesta* se va a instalar en Zaragoza. Al ser una microempresa, con una trabajadora indefinida a tiempo parcial, la socia, y dos profesionales externos (programador y diseñadora gráfica), se optará por alquilar un espacio de trabajo compartido con otros profesionales, es decir, de coworking. Se escoge esta opción porque parece la más adecuada para *A mesa puesta*, ya que resulta económica y dinámica, evitando así los elevados gastos fijos que ocasiona el alquiler de una oficina. También permitirá evitar incurrir en gastos como la obtención de mobiliario de oficina o la contratación de servicios de Internet. Durante los primeros tres meses de *A mesa puesta*, en los que se llevará a cabo todo el proceso de diseño y desarrollo de la *app*, así como la campaña de publicidad a seguir, se optará por el alquiler de un despacho privado para tres personas en el espacio Nazar Coworking, en Calle de Burgos 28, 50005, Zaragoza. Tener este espacio reservado para los empleados de *A mesa puesta* durante los primeros meses permitirá que el proyecto pueda desarrollarse en un ambiente adecuado, y de manera posterior, cuando ya no sea necesario un despacho privado fijo, se podrán seguir alquilando salas de reuniones para media jornada o para el día completo, según se necesite.

- **Requisitos normativos**

Para continuar, cabe hablar de ciertos requisitos normativos que la aplicación debe cumplir para garantizar la seguridad de los usuarios. Para ello, se debe observar tanto la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de

los derechos digitales, ya mencionada anteriormente, así como la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación. La primera de ellas resulta necesaria ya que, al tratarse de una aplicación que requiere acceso a datos de los usuarios de carácter personal, debe garantizarse que éstos se tratan de la manera adecuada, así como hacérselo saber al usuario. Para cumplir con esta normativa, *A mesa puesta* cuenta con su Plan de Privacidad, recogido en el Anexo IX, el cual los usuarios deben consentir expresamente, y al que pueden acceder dentro de la propia app. Respecto al segundo requisito normativo en relación con la Ley sobre las condiciones generales de la contratación, al tratarse de una aplicación que muestra las condiciones de uso al usuario sin que éste pueda negociarlas, resultará necesario que, al descargar la aplicación y, antes de crear una cuenta, el usuario pueda leer y aceptar de manera expresa que ha leído y acepta las condiciones de uso planteadas por *A mesa puesta*.

También se deberá tener en cuenta que, al acceder a la geolocalización del usuario, éste deberá dar su permiso a la *app* para que dichos datos se puedan recabar, así como tener la posibilidad de revocarlo en cualquier momento.

- **Inversión necesaria y equipo productivo adquirido**

Respecto a la inversión necesaria en función de las ventas, gracias al alquiler del espacio coworking desaparece la necesidad de invertir en mobiliario, así como tampoco en contratar la prestación de servicios de Internet, pudiendo reducirse al alquiler de este espacio y a la inversión en ordenadores.

En cuanto a equipos informáticos, se dará un ordenador de empresa tanto a la empleada indefinida, la *marketer*, como a la socia, para que pueda realizar su labor de gestión general, ambos de la marca Lenovo, concretamente el modelo IdeaPad Slim3 Gen 8. Serán obtenidos a través de Lenovo Pro para negocios, que permite que las empresas obtengan sus productos con un 2 por ciento de descuento sobre el precio original, sin necesidad de cumplir ningún requisito de facturación mínima (Lenovo, s.f.), como se recoge en el Anexo X.

También será necesaria la adquisición de dos planes Microsoft 365 Empresa Básico para que puedan desarrollar su actividad correctamente y puedan tener su propio correo empresarial personalizado, así como acceso a todas las prestaciones esenciales de

Microsoft, como Excel, Word, PowerPoint o Teams, en adición a aquellas de gran importancia en el ámbito de la empresa, como Microsoft Bookings o Planner.

- **Proceso productivo de *A mesa puesta***

Una vez determinados qué recursos y proveedores van a permitir que la aplicación pueda funcionar correctamente, resulta necesario detallar el curso que seguirá el proceso productivo de *A mesa puesta*. En primer lugar, se ha optado por adquirir la *app* ya desarrollada a una empresa especializada en el sector, de manera que sea de alta calidad y tenga un buen funcionamiento, así como para poder garantizar que ante cualquier problema que surja se podrá acudir a la misma para que ofrezcan soluciones. Para ello se ha acudido a la empresa zaragozana Hiberus, especializada en ofrecer soluciones tecnológicas y software tanto a pequeñas como grandes empresas (Hiberus, s.f.).

La socia, durante los primeros tres meses, concretará diversas reuniones en el espacio de coworking con el desarrollador encargado del proyecto para la creación del programa interno de *A mesa puesta*, que será el que permita el flujo de información constante y actualizado con los restaurantes, y sobre el cuál se hablará más adelante para explicar su funcionamiento. Será necesario que el desarrollador comprenda la esencia de la aplicación, así como todas aquellas ventajas que pretende aportar tanto a usuarios como a restaurantes. Se contará con los servicios de Hiberus tanto para el desarrollo inicial, como para la evolución posterior de la *app*, ya que resulta muy importante para su éxito que sea intuitiva y agradable, y sobre todo que funcione correctamente. En definitiva, además del trabajo inicial, el programador será requerido tanto para futuras actualizaciones como para el mantenimiento rutinario de la *app*, de forma que pueda ocuparse de los problemas técnicos que puede acarrear una aplicación de estas características. De forma adicional, se tendrá una reunión con la diseñadora gráfica, así como también con el programador de manera que ambos comprendan qué aspecto debe tener la *app* para ir acorde con los valores corporativos de la empresa, priorizando en todo caso que esté orientada hacia el usuario y sea fácil y accesible.

Por otra parte, será necesaria la elaboración, junto al *marketer*, de la estrategia de promoción de la aplicación, la cual, como se ha indicado anteriormente en el proyecto, se verá centrada en publicidad pagada en Instagram, así como colaboraciones con *influencers* de la ciudad, acompañado de carteles promocionales en los establecimientos participantes.

El objetivo de la empresa es ir mejorando la aplicación poco a poco gracias a las opiniones y sugerencias de los usuarios, por ello, como parte del proceso de producción, tras 12 meses iniciales de prueba con la versión original de *A mesa puesta*, se elaborarán diferentes cuestionarios breves para que el cliente pueda dar su opinión, además de un apartado de sugerencias dentro de la propia *app* que nos permita desde el primer momento recibir comentarios. Consideramos que esta parte del proceso es muy relevante, ya que es la manera que va a permitir que la aplicación pueda ir mejorando y haciéndose cada vez más valiosa para el usuario.

- **Presentación ante el usuario**

Una vez establecido el curso del proceso productivo que se pretende seguir, se va a hablar sobre la forma que *A mesa puesta* tendrá para ofrecer su producto a los usuarios, es decir, cómo va a funcionar la aplicación en sí misma.

En lo que respecta a la presentación ante los restaurantes, la *app* va a poder lograr sus objetivos principales gracias al desarrollo de un programa propio, ya mencionado anteriormente, que va a permitir conocer la disponibilidad de una mesa libre en un restaurante en tiempo real. El programa creado por el desarrollador de *A mesa puesta* deberá instalarse en los restaurantes participantes (en sus propios ordenadores si los tienen, o en ordenadores facilitados por *A mesa puesta* con su descuento en Lenovo Pro para negocios). Este programa permitirá que, los camareros que se encuentren de servicio en cada uno de los establecimientos participantes puedan ir registrando los movimientos en sus restaurantes, es decir, tanto las reservas que concreten como las mesas que se vayan llenando. Así, el usuario podrá recibir información de primera mano y completamente actualizada sobre el nivel de ocupación de cada local.

Esta información se reflejará a través de la *app*, por lo que el usuario va a poder, gracias a una pantalla de inicio atractiva e intuitiva (reflejada, como ya se ha mencionado, en el Anexo VI) ver en qué localización concreta de la ciudad va a encontrar un establecimiento a su gusto, y en el que, además, tenga sitio.

- **Cuadro de inversiones**

Para finalizar el Plan de Operaciones, se procederá a detallar los diferentes gastos e inversiones en las que *A mesa puesta* debe incurrir para poder iniciar con su actividad:

Tabla de gastos. 7.1 Fuente: elaboración propia

Concepto	Gastos (en €)
Espacio de coworking (primeros tres meses (250€/mes) + alquiler ocasional (25 €)	$750 + 25 = 775$
Dos paquetes Microsoft 365	33,6
Servicios postventa Hiberus	2.000

Tabla de inversiones 7.2. Fuente: elaboración propia

Concepto	Inversión (en €)
Ordenadores Lenovo IdeaPad Slim3 Gen 8 (2 uds.)	897,9
Compra del desarrollo inicial de la app a Hiberus	8.000
➔ Saldo mínimo de tesorería (hacer frente a los pagos iniciales necesarios)	11.102,10

8. Estudio Legal

En este punto del proyecto se presentarán los distintos aspectos legales que afectan a la creación de *A mesa puesta*. En concreto, se analizará y seleccionará el tipo de sociedad mercantil más adecuada para la empresa, detallándose los distintos trámites a cumplir para ello, así como otros aspectos relativos a los convenios aplicables a la futura empresa y las obligaciones fiscales que deberá respetar.

En primer lugar, para conocer qué tipo de sociedad mercantil se va a adecuar mejor a las necesidades de *A mesa puesta* y su única socia, se comentará brevemente en el Anexo XI las diferentes opciones que recoge la legislación española en esta materia, lo que permitirá concluir que la mejor opción en este caso será optar por una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.L.U.), permitiendo la constitución de la sociedad con un capital social relativamente bajo y con limitación a la responsabilidad por deudas societarias del socio.

Una vez seleccionada la forma que tomará la sociedad, cabe hablar sobre los trámites necesarios para su creación. Para ello, se contará con la ayuda del Sistema CIRCE (Centro

de Información y Red de Creación de Empresas), una plataforma facilitada por el Gobierno de España que permite realizar telemáticamente la constitución y puesta en marcha de algunos tipos de sociedades mercantiles, aunando los diferentes trámites requeridos para ello. Este sistema funciona gracias al Documento Único Electrónico (DUE), el cual deberá ser cumplimentado, siendo comunicado a todos los organismos implicados en la creación de la sociedad (Gobierno de España, s.f.). Se optará por este sistema porque permite agilizar todos los trámites necesarios, recogidos en el Anexo XII.

También se procederá a la inscripción en el Registro Mercantil, tal y como exige el artículo 13 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, de la Ley de Sociedades de Capital. Para ello será necesaria la existencia de unos Estatutos Sociales, para lo cual se contratará a un gestor para que pueda redactar unos estatutos que sean adecuados para una Sociedad de Responsabilidad Limitada con la especialidad de ser además Unipersonal. A su vez, se inscribirá la actividad de la nueva sociedad en el Registro de Actividades Comerciales de Aragón (Gobierno de Aragón, s.f.), dirigido a aquellas personas tanto físicas como jurídicas que deseen realizar una actividad comercial en la Comunidad, recogiéndose también los trámites necesarios en el Anexo XIII.

Para continuar con el estudio legal de la sociedad, será necesario tratar las distintas obligaciones fiscales que se deberá cumplir. Al tratarse de una actividad empresarial en los términos recogidos por la Agencia Tributaria, será necesario darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), el cual somete a gravamen el desarrollo de actividades empresariales, profesionales o artísticas en territorio nacional (Agencia Tributaria, 2024), sin embargo, la realidad es que por el momento no supondrá ningún pago, ya que únicamente se grava la actividad de aquellas empresas con un volumen de facturación superior al millón de euros (Agencia Tributaria, 2024). En segundo lugar, al tratarse de una personalidad jurídica en los términos del artículo 35 apartado 2 del Código Civil, la sociedad deberá tributar por el Impuesto de Sociedades, pudiendo aplicar el tipo reducido del 15% para emprendedores.

Además, será necesario que la sociedad liquide el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) que los clientes soportan al pagar por la aplicación, así como el soportado por la propia sociedad en las facturas generadas en el desarrollo de su actividad. Finalmente, al contar con trabajadores y contratar servicios de profesionales, *A mesa puesta* S.L.U. deberá retener para el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) la cantidad que

corresponda a cada caso según la renta pagada, cumpliendo así su obligación como sujeto retenedor.

Respecto a las subvenciones que la empresa podría obtener, se acude a las ofertadas por la Cámara de Comercio de Zaragoza, en concreto, la Ayuda para la realización de proyectos de innovación en el sector comercial, restauración y hostelería, la cual busca “fomentar proyectos de innovación en el sector comercial, de restauración u hostelería minorista de Zaragoza en cualquiera de los procesos de venta, el producto o servicio, la experiencia del cliente, la promoción del sector o la imagen de marca, la mejora de la gestión logística, la formación, el modelo y proceso comercial o la gestión de las empresas” (Cámara de Comercio de Zaragoza, 2023), ya que encaja con el proyecto que *A mesa puesta* pretende desarrollar. Además, se pretende contar con la ayuda Línea Directa de Expansión (LICA) que ofrece el Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (CDTI), ya que *A mesa puesta* cumple con los requisitos de inversiones elegibles, ya que la creación del programa interno de *A mesa puesta* puede ser considerado como un “activo fijo nuevo supongan una innovación tecnológica y mejora de capacidades productivas en la empresa (grupo) que realiza el proyecto” (CDTI Innovación, 2024).

Para finalizar el Estudio Legal, se procederá a recoger todos los gastos que la creación de la nueva sociedad supondrá, lo que se plasmará en el siguiente cuadro:

Tabla de gastos 8.1. Fuente: elaboración propia

Concepto	Gastos (en €)
Gastos de Reserva de la Denominación Social (telemáticamente)	15
Gastos Inscripción en el Registro Mercantil de la escritura (Aragón)	150
Contratación de un gestor para la redacción de los Estatutos Sociales (Defez Asesores)	200
Obtención del certificado electrónico para sociedades (a renovar cada 2 años)	24

En definitiva, en el Plan Legal de *A mesa puesta* se recogen los distintos trámites a seguir para la creación de la sociedad, apoyándose principalmente en las herramientas proporcionadas por la administración española, como son el sistema CIRCE y el Documento Único Europeo, que permiten realizar de forma telemática y agrupadamente todos los trámites necesarios para la constitución como Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal. Además, se buscará contar con el apoyo de diferentes subvenciones a la innovación y el emprendimiento para que puedan ayudar a cubrir los gastos de creación de la Sociedad.

9. Plan de Recursos Humanos

Una vez establecido el tipo de sociedad que conformará *A mesa puesta*, en este apartado se buscará, además, plasmar la estructura interna que tendrá la nueva empresa, reflejando tanto los trabajadores por los que estará compuesta como los criterios por los que se regirán las actuaciones de la sociedad con los mismos.

Para comenzar el Plan de Recursos Humanos, se procederá al diseño de un organigrama de la empresa, una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización (Economipedia, 2020). A pesar de que *A mesa puesta* es una empresa pequeña, su elaboración permitirá reflejar tanto la posición que ocupará como la función que desempeñará cada trabajador dentro de la empresa, permitiendo un mayor entendimiento entre todos ellos. El organigrama de *A mesa puesta* se puede encontrar en el Anexo XIV.

A mesa puesta, como ya ha sido establecido, contará con una socia unipersonal que se encargará de gestionar y aportar dirección al resto de empleados, ya que es la desarrolladora de la idea original, y por ello la que guiará el ejercicio de la actividad para lograr los objetivos planteados, así como también encargarse de las relaciones con los restaurantes, que resultará imprescindible para que exista una buena dinámica con los mismos.

Respecto a los empleados, la empresa, como ya se ha establecido anteriormente, optará por contratar los servicios de una empresa ajena, Hiberus, ya que cuenta con gran experiencia y prestigio en el sector tecnológico, no solo en Aragón, sino cada vez en

mayor número de países alrededor de todo el mundo. Por ello, se contará con sus servicios para el desarrollo inicial de la *app*, además de contratar los servicios postventa necesarios para que, ante cualquier incidente, la empresa pueda hacerse cargo de estos y solucionarlos.

Por otra parte, se contará con una persona encargada del Marketing con contrato fijo, definido como “aquel que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato”, en la modalidad de jornada parcial (Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), s.f.), ya que su labor resultará imprescindible durante los primeros meses de la aplicación, pero también posteriormente para comprobar que las estrategias diseñadas funcionan y que *A mesa puesta* está llegando a ser conocida por su público objetivo.

Por último, se acudirá puntualmente a los servicios de una diseñadora gráfica: su trabajo consistirá en el desarrollo inicial de la marca de la empresa, es decir, tanto el logotipo de la aplicación como la tipografía característica de *A mesa puesta*. De manera adicional, se le requerirá para el diseño de las eventuales campañas de publicidad digital que la empresa vaya haciendo.

Una vez detallado el personal que compondrá *A mesa puesta*, cabe hablar de la política de reclutamiento que se seguirá, así como aquellos objetivos a alcanzar en términos de bienestar en el ámbito laboral. La política de contratación se basará en los siguientes principios, teniendo en todo caso como meta lograr un ambiente de trabajo positivo y agradable que permita el éxito de la empresa:

- 1) Igualdad de oportunidades y no discriminación: en *A mesa puesta* se prioriza que todos los empleados tengan las mismas condiciones de trabajo y derechos, sin importar ningún tipo de circunstancias o características personales.
- 2) Contratación y desarrollo profesional basado en méritos: tanto a la hora de contratar, como de evolucionar dentro del puesto de trabajo, se valorará en todo caso los méritos alcanzados por el trabajador, así como la motivación y las ganas de desarrollarse profesionalmente observadas durante el desempeño de su actividad.

- 3) Autonomía creativa del trabajador: se garantiza a los trabajadores su propio espacio creativo, de manera que, a pesar de seguir determinadas directrices básicas, dispongan de cierta autonomía y puedan aportar nuevas ideas.
- 4) Respeto a los valores corporativos: ante todo, resulta necesario observar tanto en los propios trabajadores, como en la relación de la empresa con los mismos, el respeto a los valores corporativos de *A mesa puesta*, basándose en la integridad y el respeto a la diversidad.
- 5) Transparencia: se asegura a los trabajadores tanto un proceso de selección como un ambiente laboral basado en la transparencia y la confidencialidad respecto a sus datos personales y profesionales.

Por otra parte, al tratarse de una empresa de tamaño reducido con pocos empleados, parece esencial que se forjen buenas relaciones basadas en la comunicación y la confianza. Además, al encontrarse en un local de coworking en el que el espacio es compartido, cobra aún más importancia la existencia de un buen ambiente de trabajo. Para que todo ello sea posible, tendrá gran relevancia la implementación de un Plan de comunicación y motivación que permita alcanzar las relaciones deseadas tanto con el público como entre los propios miembros de la empresa. Para ello, el plan de comunicación se basará en la transparencia y en el flujo constante de información.

- En el ámbito externo, se buscará que los usuarios estén informados en todo momento a través de la cuenta oficial de *A mesa puesta* en Instagram, tanto en los momentos iniciales, para hacer conocer la aplicación y que se pueda entender su funcionamiento y sus valores como empresa, como posteriormente en el futuro, cuando surjan nuevas actualizaciones y prestaciones. La aplicación, como ya se ha establecido anteriormente, contará con un apartado de sugerencias, buscando construir una identidad de marca con la que el usuario sienta que puede mantener una relación cercana.
- Respecto al aspecto interno, al tratarse de trabajos correlacionados y que en parte dependen los unos de los otros, la clave será la comunicación interna vía Gmail, a través de sus cuentas profesionales. También, serán obligatorias las reuniones periódicas en el espacio de coworking para informar de las diferentes fases del proceso de desarrollo del programa y de su correspondiente campaña publicitaria. Al igual que con los usuarios, la

empresa contará con un canal interno que permitirá en todo momento a sus empleados expresar tanto posibles dudas que pudiesen surgir, así como sugerencias o aspectos a cambiar.

De forma adicional, se detallarán ciertas pautas en el siguiente Plan de motivación para lograr que los trabajadores se puedan mantener motivados y productivos a lo largo del tiempo:

- Reconocimiento y celebración de los logros: mediante la fijación de objetivos muy concretos y por fases resulta más fácil para los trabajadores poder observar sus logros, debiendo ser celebrados y reconocidos por el resto de la plantilla cuando así sea merecido.
- Recompensa tras la primera fase de desarrollo: al finalizar los primeros meses de desarrollo del programa de *A mesa puesta*, así como tras concretar las diferentes campañas de publicidad que se realizarán, se propondrá a los empleados la celebración del nacimiento de la app invitándoles a una comida en un distinguido restaurante de Zaragoza de cocina tradicional, pero de muy alta calidad. A partir de este momento, se podrán volver a concretar diferentes actividades sociales cuando la aplicación vaya alcanzando otros logros.
- Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral: pasados los primeros seis meses, se permitirá a los empleados trabajar de manera telemática siempre que lo deseen, debiendo respetar las reuniones presenciales obligatorias de seguimiento que se concreten.

Con todo ello, se pretende fomentar en los empleados un sentimiento de pertenencia a la empresa para que se sientan valorados y respetados. Con ello, se busca que conforme la aplicación vaya prosperando, los empleados iniciales puedan ir asumiendo más responsabilidades según *A mesa puesta* vaya creciendo y posiblemente necesitando más trabajadores.

Finalmente, cabe recoger la remuneración de los empleados, teniendo en cuenta tanto la formación como la experiencia y teniendo en cuenta el salario promedio en España para cada uno de los puestos. En este caso, al tratarse de una empresa innovadora y muy conectada con las nuevas tecnologías, se apostará por empleados jóvenes. Los salarios se recogen en la siguiente tabla:

Tabla de gastos 9.1. Fuente: elaboración propia

Puesto de trabajo	Salario anual (en €)
Marketer (a tiempo parcial) (655 € en 14 pagas)	9.170
Socia Unipersonal (1.540 en 14 pagas)	21.560
Seguridad Social a cargo de la empresa (28,3%)	8.696,59
Total	39.426,59

Tabla de gastos 9.2. Fuente: elaboración propia

Servicios externos	Gastos (en €)
Diseñador gráfico	1.300
Servicios de mantenimiento Hiberus	2.000
Total	3.300

A los gastos de personal se sumará el establecido anteriormente para las actividades en grupo para mantener la motivación y sentimiento de confianza tanto con los empleados como con los encargados de los servicios externos:

Cuatro menús en el restaurante La Parrilla de Albarracín (20 €/menú)	80 €
---	------

En definitiva, todos estos Planes del área de Recursos Humanos buscarán lograr algo tan fundamental como lograr una buena cultura empresarial, de manera que los empleados se sientan reconocidos y valorados, lo cual es clave para lograr el éxito de la aplicación.

10. Plan Financiero

Para finalizar el proyecto, resulta necesario, una vez elaborados todos los planes anteriores, el plan de financiación, de manera que se pueda comprobar si se trata de un proyecto económico viable en el medio y largo plazo. En este apartado se analizará tanto las inversiones de *A mesa puesta*, como los medios de financiación a los que se acudirá para poder iniciar la actividad empresarial. A su vez, se reflejarán tanto las cuentas

de Pérdidas y Ganancias como el Balance de la empresa, así como operaciones que permitan conocer el valor del proyecto.

Para comenzar, se partirá de lo establecido en el Plan estratégico, es decir, se concretará lo que *A mesa puesta* pretende obtener a nivel de ventas, que se materializará por un lado en lo obtenido gracias a las estimaciones en las descargas de los usuarios, y por otro, en lo obtenido con las tarifas cobradas a los restaurantes. Para obtener una visión completa de ello se realizará una Tabla del primer año, concretada en meses, así como otras que recojan los próximos cuatro años, reflejada en la Tabla 10.1 del Anexo XV.

Plan de Inversiones

Respecto a las inversiones estimadas que *A mesa puesta* deberá hacer para poder iniciar su actividad, ya mencionadas en el apartado relativo al Plan de Operaciones, encontramos las siguientes:

- Ordenadores Lenovo IdeaPad Slim3 Gen 8 (2 uds.): 897,9
- Compra de la *app* a un desarrollador externo: 8.000
- Siendo, el saldo mínimo de tesorería 11.102,10

Plan de financiación

Respecto a la financiación que requerirá la sociedad, se contará con dos fuentes de financiación distintas para poder hacer frente a la inversión inicial en el corto-medio plazo, recogiéndose a su vez en la Tabla 10.2 del Anexo XV:

- Aportación inicial de la socia: en primer lugar, se contará con la aportación inicial de la socia unipersonal, la cual aportará a la sociedad, de su patrimonio personal, 15.000€
- *Business Angels*: antiguo empleador de la socia, que cuenta con su propia PYME en el sector tecnológico, aporta a la sociedad 5.000€.

Plan de Explotación: Ingresos y Gastos

En lo respectivo a los ingresos, se tratarán tanto los esperados para el primer año de vida de la aplicación, como para los cuatro años siguientes, reflejados todos ellos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Con ello se intenta que, aproximadamente, pueda comprobarse si el proyecto puede funcionar en el largo plazo.

A mesa puesta espera contar con las tarifas mensuales de los restaurantes que decidan afiliarse a la aplicación, de manera que puedan disfrutar de sus prestaciones. Como ya se ha mencionado antes, haciendo una estimación conforme al número de pequeños y medianos restaurantes en Zaragoza, y considerando el elevado número de establecimientos que aparece en Tripadvisor (en torno a 1.300), se espera que en el primer año unos 75 restaurantes decidan hacerse socios y colaborar con *A mesa puesta*. En el medio plazo, según se hayan ido incorporando nuevas prestaciones y la aplicación haya conseguido hacerse un hueco en el *smartphone* de los zaragozanos, se espera que cada año que transcurra se pueda incrementar el número de nuevos restaurantes en un 30%, aproximadamente. Por otra parte, respecto a las tarifas para los comensales, como se ha dicho anteriormente durante el primer año no se cobrará por la aplicación, ya que parece más conveniente esperar a que un mayor número de usuarios puedan conocerla y valorar sus prestaciones, así como dar *feedback* para mejoras. Sin embargo, en el medio-largo plazo, y conforme a los resultados de las encuestas, parece que los comensales sí estarían dispuestos a pagar una pequeña cantidad al mes por emplear una aplicación de estas características.

En lo que respecta a los gastos, conviene recoger todos los que se han ido mostrando en los distintos planes del proyecto, de manera que puedan cuantificarse globalmente. Los distintos gastos, tanto del primer año, como de los cuatro siguientes, también se recogen en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Previsiones de Pérdidas y Ganancias y Balances

Para continuar el Plan Financiero, resultará imprescindible conocer las diferentes partidas de ingresos y gastos que surgirán tanto en el primer año de vida como en los posteriores a través de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, pudiendo conocer así los Resultados de Explotación y los diferentes Flujos de Caja, así como el Balance que presentará la entidad. Ambas dos figuras se muestran en el Anexo XV (Tabla 10.3 y 10.4, respectivamente).

Análisis: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este análisis, gracias a las fórmulas del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno, van a permitir saber si se espera obtener ganancias, o, por el contrario, pérdidas, con la inversión realizada, así como su porcentaje correspondiente.

Para el cálculo del Valor Actual Neto se ha empleado la siguiente fórmula:

Fórmula 10.1. Fuente: *Economipedia*

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Siendo:

- I_0 el capital inicial, que sería de 20.000 €.
- F_n los flujos de caja en cada periodo t , determinados para cada uno de los cinco primeros años en el Excel adjunto.
- n el número de periodos de tiempo, siendo en este caso cinco años.
- k el tipo de descuento utilizado, tomando aquí un interés del 6,7%, teniendo en cuenta las características del proyecto y el tipo de interés que se tendría que pagar si se optara por pedir un préstamo a una entidad financiera (Figura 10.1 del Anexo XV).

Siguiendo la fórmula establecida con los datos de *A mesa puesta*, se obtiene un VAN positivo, de 87.123,91 €, que permite afirmar que se trata de una inversión altamente rentable.

Respecto al TIR, la fórmula será la siguiente:

Fórmula 10.2. Fuente: *Economipedia*

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

De acuerdo con la fórmula, así como con los datos correspondientes, se obtiene un TIR del 56% en un escenario optimista, el cual resulta muy adecuado por tratarse de un negocio que permite obtener unos altos ingresos con un nivel de gastos prácticamente inexistente.

Por todo ello, se puede afirmar que el proyecto planteado por *A mesa puesta* resultaría viable financieramente, permitiendo obtener rendimientos con unos muy bajos gastos.

11. Conclusiones

Una vez realizado el estudio de viabilidad de *A mesa puesta*, en el cual se han evaluado todas las oportunidades y amenazas que arroja el sector en el que se pretende insertar, así como los diferentes pasos a seguir para lograr el correcto desarrollo de la aplicación, cabe poner en relación los objetivos inicialmente planteados con los resultados obtenidos.

En primer lugar, en lo que respecta al sector de las aplicaciones móviles de búsqueda de restaurantes, se pretendía conocer si, en un mercado con la presencia de gigantes como Tripadvisor, podía haber un hueco para *A mesa puesta*. A dicha pregunta, gracias al estudio realizado, se puede afirmar que sí, *A mesa puesta* va a poder tener la oportunidad de desarrollarse en el mercado zaragozano, siendo capaz de solucionar los problemas de aforo y falta de disponibilidad que hoy en día encontramos en los restaurantes de la ciudad. Ello se puede confirmar gracias al estudio del entorno realizado, tanto del general como del específico, que han permitido entender las oportunidades que deben ser aprovechadas y los obstáculos que pueden surgir.

Por otra parte, el estudio ha permitido profundizar en los hábitos de los comensales, a nivel nacional y también local, a la hora de ir a restaurantes, permitiendo descubrir que la mayoría de ellos se concentran en el mismo tipo de restaurantes, con el mismo fin de pasar un tiempo de ocio agradable, y en las mismas franjas horarias, generando problemas de capacidad y espera en los locales. Sin embargo, es cierto que, a pesar de haberse logrado un alto grado de conocimiento sobre este sector, se trata de un mercado muy complejo que depende de diversos factores, por lo que no se descarta que puedan ser necesarios estudios futuros.

El trabajo realizado, siendo valorado personalmente, permite concluir y afirmar que se trata de un proyecto de negocio viable, ya que parece existir una necesidad aún sin cubrir entre los ciudadanos de Zaragoza. Sin embargo, como crítica, debe mencionarse como punto débil del estudio que, debido a los recursos y medios, no ha sido posible obtener la opinión de tantos potenciales usuarios como hubiera sido deseable, pero ello tampoco implica que la investigación realizada carezca de representatividad.

Este estudio de viabilidad de un negocio me ha permitido profundizar en un sector que resulta familiar a cualquier persona, pero que incluye muchos más detalles y

complejidades de las que puede parecer en un inicio. Además, al incluir todos los diferentes ámbitos que involucran a la empresa, ha supuesto un fructífero repaso por todo el contenido de los estudios cursados de Administración y Dirección de Empresas, resultando por ello muy satisfactorio.

En definitiva, este proyecto ha logrado tanto conocer el sector en el que se va a insertar la aplicación, como detallar y planificar diferentes aspectos de la empresa que serán claves para un exitoso desarrollo en el futuro.

Bibliografía

- Administración del Gobierno de España, 2024. *Crear una empresa*. [En línea] Available at: https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/registro-cambio-cierre/crear.html [Último acceso: 14 marzo 2024].
- Administración General del Estado, 2022. *Informe de situación de la economía española 2022*, s.l.: s.n.
- Agencia Tributaria, 2024. *¿Qué modelo de declaración tengo que presentar?*. [En línea] Available at: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/declaraciones-informativas-otros-impuestos-tasas/impuesto-sobre-actividades-economicas/que-modelo-declaracion-tengo-que-presentar.html> [Último acceso: 21 marzo 2024].
- Agencia Tributaria, 2024. *¿Qué es el IAE?*. [En línea] Available at: <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/declaraciones-informativas-otros-impuestos-tasas/impuesto-sobre-actividades-economicas/que-iae.html> [Último acceso: 21 marzo 2024].
- Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V. & Peens, C., 2021. *Pedir a domicilio: la rápida evolución del reparto de comida*. [En línea] Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/pedir-a-domicilio-la-rapida-evolucion-del-reparto-de-comida/es> [Último acceso: 20 noviembre 2023].
- Alphabet Inc., 2023. *Alphabet Announces Second Quarter 2023 Results*, Mountain View, California: s.n.
- Anon., 2022. *Unir*. [En línea] Available at: <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/canales-distribucion/> [Último acceso: 15 noviembre 2023].
- Apple Developer, s.f. *Elección de una membresía*. [En línea] Available at: <https://developer.apple.com/es/support/compare-memberships/> [Último acceso: 10 febrero 2024].
- Asesoría Proyecta, s.f. *¿Qué forma jurídica me conviene si creo una empresa?*. [En línea] Available at: <https://www.asesoriaproyecta.com/cual-es-la-forma-juridica-que-mas-conviene-si-creo-una-empresa/> [Último acceso: 14 marzo 2024].
- Ayuntamiento de Zaragoza, 2023. *Ordenanza Fiscal nº 25: Tasas por utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local..* [En línea] Available at: <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/normativa/3566> [Último acceso: 10 enero 2024].
- Banco de España, 2023. *El BCE mantiene sin cambios los tipos de interés en diciembre*. [En línea] Available at: <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/actualidad-bce/decisiones-politica-monetaria/el-bce-los-tipos-de-interes-en-diciembre.html> [Último acceso: 3 marzo 2024].

- Berselli, C., 2018. *Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes*, Brasil: s.n.
- Bravo, R., 2022. *Raquel Bravo (TheFork): «La publicidad en televisión es muy eficaz»* [Entrevista] (11 agosto 2022).
- Cámara de Comercio de Zaragoza, 2023. *Cámara de Zaragoza*. [En línea]
Available at: <https://www.camarazaragoza.com/ayudas/ayudas-para-la-realizacion-de-proyectos-de-innovacion-en-el-sector-comercial-restauracion-y-hosteleria/>
[Último acceso: 21 marzo 2024].
- CDTI Innovación , 2024. *Línea Directa de Expansión*. [En línea]
Available at: <https://www.ctdi.es/ayudas/linea-directa-de-expansion>
[Último acceso: 21 marzo 2024].
- Deloitte, s.f. *The restaurant of the future arrives ahead of schedule*, s.l.: s.n.
- EAE Business School Barcelona, 2023. *Realizando el Plan de Operaciones de una empresa*. [En línea]
Available at: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>
[Último acceso: 6 marzo 2024].
- Economipedia, 2020. *Organigrama*. [En línea]
Available at: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
[Último acceso: 25 marzo 2024].
- El Mundo, 2020. *España, el país con más bares y restaurantes del mundo, pide convertirlos en Patrimonio de la Humanidad*. [En línea]
Available at:
<https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/06/19/5eeb49defddffe66b8b4587.html>
[Último acceso: 7 diciembre 2023].
- El País, 2023. *La CNMC archiva una denuncia de la OCU contra Amazon, Booking y Tripadvisor por reseñas falsas*. [En línea]
Available at: <https://elpais.com/economia/2023-11-22/la-cnmv-archiva-una-denuncia-de-la-ocu-contra-amazon-booking-y-tripadvisor-por-resenas-falsas.html>
[Último acceso: 3 marzo 2024].
- Gobierno de Aragón, s.f. *Registro de actividades comerciales de Aragón*. [En línea]
Available at: <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/solicitud-registro-actividades-comerciales-aragon>
[Último acceso: 25 marzo 2024].
- Gobierno de España, s.f. *Plataforma PYME*. [En línea]
Available at: <https://plataformapyme.es/es-es/creacion/formas-juridicas/Paginas/tramites-circe.aspx?Nombre=Empresario%20Individual%20%28Aut%C3%B3nomo%29>
[Último acceso: 15 marzo 2024].
- Headways media: Glosario Mercadotecnia, 2023. *Demanda estacional*. [En línea]
Available at: <https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/demanda-estacional/#:~:text=Se%20conoce%20como%20demanda%20estacional,y%20el%20principio%20del%20verano.>
[Último acceso: 20 octubre 2023].

Hernández de Cos, P., 2024. *Inflación y tipos de interés en el área del euro*. [En línea]

Available at:

<https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/Articulos%20Prensa/AAAA-2024-01-02-hdc.pdf>

[Último acceso: 3 marzo 2024].

Hiberus, s.f. *Sobre Hiberus*. [En línea]

Available at: <https://www.hiberus.com/sobre-nosotros#:~:text=Sobre%20hiberus,tecnol%C3%B3gico%20transformaci%C3%B3n%20digital%20y%20outsourcing>

[Último acceso: 8 mayo 2024].

Instituto Nacional de Estadística, 2023. *Contabilidad Nacional Anual de España: principales agregados años 2020-2022*, s.l.: s.n.

Instituto Nacional de Estadística, 2023. *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC) Noviembre 2023*, s.l.: s.n.

Instituto Nacional de Estadística, 2024. *Encuesta de Población Activa (EPA). Cuarto trimestre 2023*. [En línea]

Available at:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

[Último acceso: 3 marzo 2024].

JumpStory, 2020. *More Than 1,000 Employees and Hundreds of Millions of Data*. [En línea]

Available at: <https://jumpstory.com/blog/more-than-thousand-employees-and-hundreds-of-millions-of-data/#:~:text=Google%20Maps%20is%20one%20of,queries%20are%20made%20on%20Google>

[Último acceso: 10 octubre 2023].

Kiziryan, M., 2015. *Análisis FODA*. [En línea]

Available at: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

[Último acceso: 10 enero 2024].

Kotler, P. & Armstrong, G. M., 2015. *Fundamentos de Marketing*. 11^a ed. s.l.:Addison-Wesley.

Lenovo, s.f. *Lenovo Pro para empresas*. [En línea]

Available at: <https://www.lenovo.com/es/es/business/benefits/?!PromoID=LEN441210>

[Último acceso: 11 marzo 2024].

MarketingNews, 2013. *MarketingNews*. [En línea]

Available at: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1077333054305/primera-campana-television-tripadvisor.1.html>

[Último acceso: 17 noviembre 2023].

McCarthy, E. J., 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. s.l.:s.n.

Messing, B., 2017. *Tripadvisor: nuevo impulso a su posicionamiento como comparador de precios* [Entrevista] (14 julio 2017).

- Microsoft, s.f. *Buscar el plan de Microsoft 365 más adecuado para tu empresa*. [En línea] Available at: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2> [Último acceso: 12 marzo 2024].
- Ministerio de Sanidad , 2022. *Pirámide de población de España*. [En línea] Available at: <https://inclasns.sanidad.gob.es/report/population/> [Último acceso: 10 enero 2024].
- Molins, A., 2018. *La Vanguardia*. [En línea] Available at: <https://www.lavanguardia.com/comer/aldia/20180913/451788959556/tripadvisor-carcel-condena-criticas-falsas.html> [Último acceso: 17 noviembre 2023].
- Needham, M., 2022. *Tripadvisor's year in review: Unpacking all the good in 2022*. [En línea] Available at: <https://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/tripadvisors-year-review-unpacking-all-good-2022> [Último acceso: 16 noviembre 2023].
- Noguer, J., 2023. *TheFork: "El tono que va a adaptar nuestra marca es más apasionado, evocador y divertido"* [Entrevista] (3 julio 2023).
- Núñez, J. D., 2017. *Tripadvisor: nuevo impulso a su posicionamiento como comparador de precios*. [En línea] Available at: <https://www.smarttravel.news/tripadvisor-nuevo-impulso-a-su-posicionamiento-como-comparador-de-precios/> [Último acceso: 16 noviembre 2023].
- OpenTable, 2014. *OpenTable launches TV advertising campaign*. [En línea] Available at: <https://www.opentable.co.uk/blog/opentable-launches-tv-advertising-campaign/> [Último acceso: 19 noviembre 2023].
- OpenTable, 2022. *OpenTable AboutUs*. [En línea] Available at: <https://www.opentable.com/about/> [Último acceso: 5 octubre 2023].
- OpenTable, 2023. *Opentable: About Us*. [En línea] Available at: <https://www.opentable.com/about/> [Último acceso: 16 noviembre 2023].
- Orellana, P., 2020. *Economipedia. Valores de una empresa*. [En línea] Available at: <https://economipedia.com/definiciones/valores-de-una-empresa.html> [Último acceso: 11 enero 2024].
- Peiro, A., 2020. *Economipedia. Visión de la empresa*. [En línea] Available at: <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html> [Último acceso: 11 enero 2024].
- PitchBook, 2022. *PitchBook*. [En línea] Available at: <https://pitchbook.com/profiles/company/52639-57#overview> [Último acceso: 5 octubre 2023].

Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press.

Press, T., 2023. *TheFork Presskit 2023*. [En línea]
Available at: <https://cdn-blog.thefork.com/static/2023-06/press%20kit%202023%20new%20brand%20%282%29.pdf?VersionId=UKpjEaaV3vUwEax1k7f2LRG25o14M3.r>
[Último acceso: 16 noviembre 2023].

Quiroa, M., 2020. *Economipedia*. [En línea]
Available at: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
[Último acceso: 2 octubre 2023].

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2024. *Real Academia Española*. [En línea]
Available at: <https://dle.rae.es/mesa#AlaAwbY>
[Último acceso: 2 febrero 2024].

Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), s.f. *Contrato indefinido*. [En línea]
Available at: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/guia-contratos/guia-contratos-introduccion/contrato-indefinido.html>:
[Último acceso: 25 marzo 2024].

TheFork, 2023. *TheFork celebrates its 15th anniversary, marked by the digitalization of restaurant industry and revolution in consumption habits*. [En línea]
Available at: <https://cdn-blog.thefork.com/static/2023-06/Final%2015%20YEARS%20PRESS%20RELEASE%20%20%281%29.pdf?VersionId=Rtk34QgNssp0W9zYB8UIZvQgx4LULpRV>
[Último acceso: 20 abril 2024].

TheFork, s.f. *TheFork Manager/Pricing*. [En línea]
Available at: <https://www.theforkmanager.com/es-es/tarifas>
[Último acceso: 19 abril 2024].

Tripadvisor, s.f. *Alcance global. Contenido de confianza. Basado en datos..* [En línea]
Available at: <https://www.tripadvisor.es/business/about-us>
[Último acceso: 5 octubre 2023].

Tripadvisor, s.f. *Cómo abordamos las sanciones por fraude*. [En línea]
Available at: https://www.tripadvisor.es/Trust-lj0DdVPszYWM-Our_approach_to_fraud_penalties.html
[Último acceso: 17 noviembre 2023].

Valeriano, A., 2018. *OpenTable llega al mercado español para facilitar la reserva de restaurantes online* [Entrevista] (22 octubre 2018).

Velayos, V., 2020. *Economipedia. Misión de una empresa*. [En línea]
Available at: <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>
[Último acceso: 12 enero 2024].

Yahoo Finance, 2023. *Booking Holdings Inc. (BKNG)*. [En línea]
Available at: <https://finance.yahoo.com/quote/BKNG/profile/>
[Último acceso: 5 octubre 2023].

Yahoo Finance, 2023. *TripAdvisor (TRIP) Q3 Earnings & Revenues Beat, Rise Y/Y*. [En línea]

Available at: <https://finance.yahoo.com/news/tripadvisor-trip-q3-earnings-revenues-181900946.html>

[Último acceso: 10 octubre 2023].

Zippia, 2023. *OpenTable Revenue*. [En línea]

Available at: <https://www.zippia.com/opentable-careers-33768/revenue/>

[Último acceso: 5 octubre 2023].

Zoom Marketing Digital, 2023. *¿Cuánto cuesta subir una app a AppStore y a Google Play en 2023?*. [En línea]

Available at: <https://zoomarketingdigital.com/cuanto-cuesta-subir-una-app-a-appstore-y-play-store-2023/>

[Último acceso: 7 marzo 2024].

ANEXOS

A continuación, se adjuntarán todos los textos que han servido de ayuda para la elaboración del proyecto.

Anexo I. Datos adicionales sobre el entorno general

Entorno político-legal

En lo respectivo a la legislación, cobra importancia toda aquella que afecta a la actividad de las empresas. Encontramos diferentes ayudas para la creación de empresas, tanto en el ámbito público, otorgadas por las Administraciones Públicas, como en el privado, otorgadas por entidades de financiación privada.

Entre ellas, destacan la tarifa plana para nuevos autónomos, la cual facilita una cuota de tributación reducida durante doce meses, que se puede seguir aplicando en aquellos casos en los que los rendimientos económicos netos anuales sean inferiores al salario mínimo interprofesional anual del período en el que se encuentren. Además, también cabe destacar los préstamos ENISA (Empresa Nacional de Innovación), los cuales se ofrecen a PYMEs y *Start-Ups* creadas por jóvenes emprendedores que buscan iniciar modelos de negocio innovadores.

Entorno económico

Para 2025 se espera que la inflación quede reducida hasta alcanzar el 2%, sin embargo, durante 2024 el descenso de estas cifras será más lento, principalmente debido a la retirada gradual de las medidas fiscales adoptadas durante la crisis energética (Hernández de Cos, 2024).

Además, cabe puntualizar que el Banco Central Europeo, para final de 2023, mantuvo los tipos de interés para las principales operaciones de financiación en un 4,50% (Banco de España, 2023), esperándose para 2024 un mantenimiento de los mismos, hasta que el entorno y la incertidumbre que le rodea permita comenzar a reducirlos gradualmente para alcanzar el objetivo del 2% de inflación en 2025 (Hernández de Cos, 2024), lo que permite obtener financiación a un mejor precio.

Anexo II. Principales competidores de *A mesa puesta***• Tripadvisor**

Comenzando por Tripadvisor, fundada en el año 2000, se trata de una empresa estadounidense que se inserta en la industria de hoteles y servicios de ocio, entre los que se encuentra la restauración, recibiendo cada mes a más de 400 millones de usuarios de 190 países diferentes, operando en 29 idiomas distintos (Tripadvisor, s.f.). Tripadvisor aparece como el gigante del sector, ya que sólo en 2022, recibió 35.7 millones de usuarios nuevos y contó con 387.000 nuevos foros creados, los cuales permiten a los usuarios intercambiar opiniones y recomendaciones. (Needham, 2022).

En lo que respecta al posicionamiento que sigue la empresa, observamos que la función de reservar a través de la página es relevante, sin embargo, con las campañas publicitarias emitidas en televisión durante 2017, la empresa persiguió un objetivo estratégico concreto: posicionarse principalmente como comparador de precios. Con ella, se persiguió re conducir su uso, “Para nosotros es clave que el usuario entienda que podemos mostrarle los mejores precios, queremos que sean conscientes de los beneficios de una compra basada en la comparación, por encima de la necesidad de que finalicen la reserva” (Messing, 2017).

Para ello, la empresa optó por el rediseño de la web y de la aplicación, de manera que la opción de comparar precios se viera potenciada y el cliente sintiera que Tripadvisor le acompaña en todas las fases de su viaje (Núñez, 2017). Por lo tanto, la empresa muestra la ambición de ofrecer al usuario un servicio que vaya desde el inicio de la planificación del viaje, hasta el momento en el que ya se encuentra en el destino y desea comparar entre diferentes restaurantes.

En cuanto a la comunicación llevada a cabo por la empresa, ésta realizó por primera vez desde sus inicios una campaña publicitaria en televisión, buscando mostrar las experiencias de sus usuarios y “compartir su historia” (MarketingNews, 2013). En 2017, se volvieron a lanzar a la publicidad en televisión, tanto en inglés como en español, para reforzar su imagen frente al cliente como comparador de precios (Núñez, 2017).

Como competidor, Tripadvisor posee una serie de puntos fuertes que le hacen ser un competidor con un papel muy relevante. Entre ellos, destaca su gran tamaño como comunidad, ya que, debido a su recorrido y a su expansión internacional, cuenta con un

elevadísimo número de opiniones que permiten al usuario obtener informaciones más completas. Como ya se ha comentado, Tripadvisor tiene la ventaja de que permite comparar los precios de los diferentes restaurantes, así como acceder a las cartas y a sus ubicaciones.

Sin embargo, en cuanto a los puntos débiles que muestra Tripadvisor, encontramos principalmente el riesgo de opiniones falsas o fraudulentas por parte de los usuarios. Para tratar de reducir este problema, la empresa establece diferentes penalizaciones a aquellos usuarios que busquen la manipulación de la calificación de un restaurante o alojamiento, como penalizaciones en la clasificación, insignias de notificación o directamente prohibiciones a miembros (Tripadvisor, s.f.). Sin embargo, a pesar de la existencia de opiniones falsas, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, no ha podido demostrar que Tripadvisor haya “participado o faciliten la publicación de esas opiniones falsas” (El País, 2023).

- **TheFork**

Continuando con TheFork, a pesar de tratarse de una rama del grupo Tripadvisor desde 2014, debe considerarse como competidor directo, ya que ofrece unas prestaciones distintas a las que encontramos en el gigante estadounidense. Presente en 12 países, permite reservar en aquellos restaurantes que aparecen en su aplicación móvil, así como pagar directamente a través de esta.

En lo relativo a la cuota de mercado aproximada, TheFork contó en 2022 con más de 20 millones de reseñas sobre los distintos restaurantes, más de 20 millones de visitas mensuales y cerca de 40 millones de descargas, permitiendo conectar con más de 60.000 restaurantes en hasta 12 países (Press, 2023).

TheFork busca posicionarse, además de como plataforma para reservar, como un “facilitador de experiencias en la vida real”, alrededor de una mesa, tratando de “generar una vinculación emocional más fuerte con los comensales y restaurantes”. La empresa muestra como objetivo principal lograr, dentro de un mundo cada vez más digitalizado, vincularse a la mente del consumidor, tratando de reunir a las personas y “nutrir su alma”. La imagen que pretende transmitir la marca gira entorno a lo apasionado, evocador y divertido. (Noguer, 2023). En lo que concierne a las estrategias de comunicación, TheFork se muestra como una empresa muy proactiva, que busca ante todo construirse

como una marca con una imagen sólida. En sus inicios, la comunicación se centraba en Google, así como algunos intentos de campañas offline, pero en la actualidad la mayoría de sus esfuerzos se centran en la publicidad en redes sociales, a través de *influencers*, buscando la generación de nuevos usuarios, y también en televisión, ya que permite lograr grandes números de descargas en periodos de tiempo muy breves, así como incrementar las visitas directas a la aplicación (Bravo, 2022).

TheFork presenta, como punto fuerte, una gran presencia en redes sociales, ya que realiza numerosas campañas con *influencers* de moda, los cuales se muestran en sus perfiles de Instagram y TikTok empleando la aplicación. Ello es de gran valor para la marca, ya que le permite conectar de una manera más cercana con el público más joven, que es el más propenso a usarla. Además, se muestra como una aplicación muy sencilla de usar.

Sin embargo, un punto débil que presenta esta empresa es su opción de pago. Introducir TheFork como método de pago en los restaurantes puede resultar útil al usuario, sin embargo, también existe el riesgo de que este pierda la perspectiva de que se trata de una aplicación de reserva de restaurantes por otra más difusa, en la que no quede claro cuál es realmente la función principal.

- **OpenTable**

Encontramos la aplicación OpenTable, fundada en 1998, la cual sugiere al usuario diferentes restaurantes y ofrece la posibilidad de reservar. Esta aplicación pertenece a Booking Holdings Inc., empresa dedicada a la gestión de reservas, tanto de alojamientos vacacionales como del sector de la restauración. En concreto, OpenTable se extiende por más de 80 países, permitiendo conectar con más de 50.000 restaurantes (OpenTable, 2022).

OpenTable recibe más de un millón de reseñas al mes, registrando la actividad de 31 millones de comensales al mes y permitiendo conectar con cerca de 50.000 restaurantes alrededor de todo el mundo (OpenTable, 2023).

En cuanto a la aplicación, busca principalmente ayudar a los restaurantes a atraer y facilitar las reservas de aquellos comensales a los que le costaría atraer por sí mismos, ofreciéndoles por lo tanto mayor visibilidad. De manera adicional, ofrece al usuario la opción de seleccionar el restaurante que desee, y también qué tipo de asiento desea

(interior, terraza, barra, etc.), así como la posibilidad de escribir reseñas para que otros usuarios puedan leerlas. (Valeriano, 2018).

Por su parte, no parece mostrar una estrategia de comunicación demasiado activa, ya que únicamente encontramos campañas de publicidad en televisión en un número de países limitado, como la realizada por primera vez en Reino Unido en 2014, la cual buscaba hacer conocer al público general las funciones de la aplicación (OpenTable, 2014).

OpenTable, al igual que el resto de los competidores, permite reservar en un restaurante, así como conocer la carta y numerosa información sobre cada uno de ellos, sin embargo, muestra la fortaleza de que permite seleccionar en qué tipo de asiento desea sentarse el cliente dentro del propio restaurante, es decir, permite elegir entre terraza e interior. Esta función ha resultado muy beneficiosa durante la pandemia de COVID-19, ya que permitió optimizar el espacio de los restaurantes al máximo. Sin embargo, en OpenTable encontramos un punto débil importante, y es que, concretamente en Zaragoza, muestra un número de restaurantes muy escaso, por lo que la oferta dentro de esta aplicación es muy limitada.

Finalmente, para concluir este apartado, cabe destacar el problema detectado tras el análisis de los competidores, una debilidad común, y es que ninguna de estas aplicaciones indica la disponibilidad en tiempo real, lo cual puede ser un inconveniente debido a que, en general, los comensales españoles no suelen reservar con antelación según se ha visto anteriormente. Por ello, la opción de reserva resulta una función muy positiva, sin embargo, parece insuficiente, ya que encontramos que, en concreto en España, las necesidades de último momento permanecen sin cubrir.

Anexo III. Encuesta realizada a comensales de Zaragoza y resultadosTranscripción de la encuesta realizada a los comensales de Zaragoza:**Hábitos en restaurantes**

¡Hola! Soy una estudiante de 6º DADE, y estoy realizando un estudio de mercado sobre aplicaciones móviles relativas al sector de la restauración. Sería muy útil para mí que colaborara con su opinión y su experiencia a la hora de ir a restaurantes.

Sólo le llevará un par de minutos y todos los datos van a ser tratados de forma anónima y confidencial. ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a) 10-20 años
 - b) 21-30 años
 - c) 31-40 años
 - d) 41-50 años
 - e) Más de 50 años

2. ¿Aproximadamente, ¿con qué frecuencia come/cena fuera de casa?
 - a) Casi nunca
 - b) 1 vez a la semana
 - c) 2 veces a la semana
 - d) Más de 3 veces a la semana
 - e) Todos los días

3. Dentro de estas dos opciones, ¿Qué prefiere?
 - a) Comer fuera
 - b) Cenar fuera

4. Cuando sale fuera, ¿Qué tipo de restaurante prefiere?
 - a) Franquicias de comida rápida
 - b) Restaurante tradicional (primer y segundo plato)

- c) Bares de bocadillos y/o hamburguesas
 - d) Restaurantes de raciones y platos para compartir
5. ¿Qué es lo que más busca cuando sale a comer o cenar fuera de casa? (Puede marcar hasta dos casillas).
- a) Tiempo de ocio
 - b) Probar nuevas recetas
 - c) Evitar cocinar en casa
 - d) Descubrir nuevos restaurantes
 - e) Otra ...
6. Cuando va a salir a comer o cenar fuera, ¿suele reservar mesa con antelación?
- a) Sí, siempre
 - b) No, nunca
 - c) A veces
7. ¿Qué es lo que más le incomoda a la hora de ir a un restaurante? (Marque un máximo de dos opciones).
- a) Que no haya sitio y tener que buscar otro diferente
 - b) Largos tiempo de espera
 - c) Mal servicio
 - d) Mala calidad de la comida
8. Antes de ir a un restaurante, ¿suele mirar reseñas en Internet?
- a) Si
 - b) No
9. ¿Suele guiarse por las mismas?
- a) Si

- b) No
- c) A veces

Sección 2: *A mesa puesta*

En este proyecto se pretende valorar la creación de una nueva aplicación, llamada "*A mesa puesta*", orientada a facilitar al usuario a encontrar un restaurante disponible que se ajuste a sus necesidades, sin necesidad de tener que perder tiempo.

Por favor responda las siguientes preguntas sobre la misma.

10. ¿Qué prestaciones valoraría más?

- a) Comprobar la disponibilidad de una mesa en tiempo real
- b) Opción de reservar online
- c) Comentarios y opiniones de otros usuarios
- d) Filtro de restaurantes según tipo de comida y ambiente
- e) Otra ...

11. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente por una aplicación con las prestaciones anteriores? Si es así, indique cuánto estaría dispuesto a pagar.

- a) No, no estaría dispuesto a pagar por esta aplicación
- b) 0,99 euros/mes
- c) 2,99 euros/mes
- d) 5 euros/mes
- e) 9 euros/mes

12. ¿Cuál de las siguientes imágenes cree que reflejaría mejor el objetivo de la aplicación? (Seleccione una).

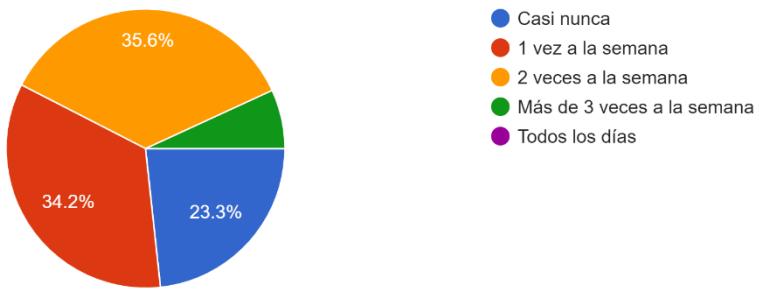
- a) Icono 1
- b) Icono 2
- c) Icono 3
- d) Icono 4

(Iconos en el Anexo V)

Resultados de la encuesta:

Aproximadamente, ¿con qué frecuencia come/cena fuera de casa?

73 respuestas



● Casi nunca

● 1 vez a la semana

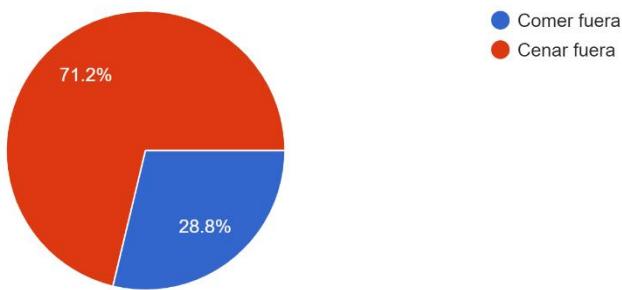
● 2 veces a la semana

● Más de 3 veces a la semana

● Todos los días

Dentro de estas dos opciones, ¿Qué prefiere?

73 respuestas

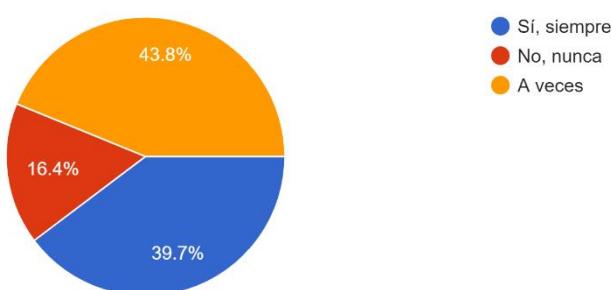


● Comer fuera

● Cenar fuera

Cuando va a salir a un restaurante, ¿suele reservar mesa con antelación?

73 respuestas



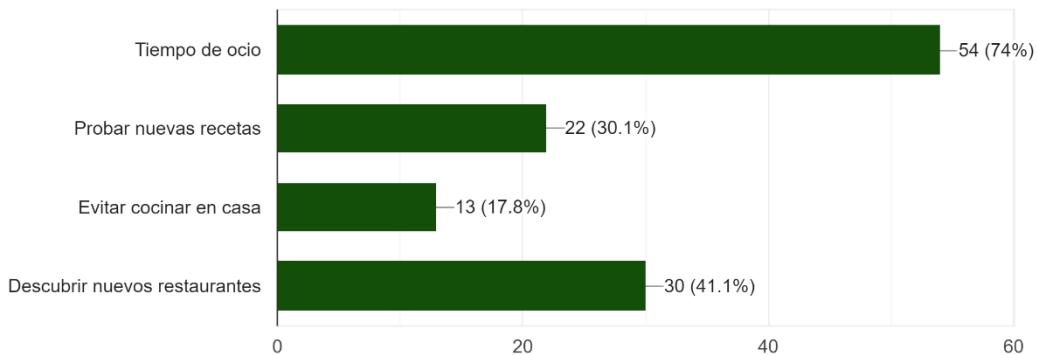
● Sí, siempre

● No, nunca

● A veces

¿Qué es lo que más busca cuando sale a comer o cenar fuera de casa? (Puede marcar hasta dos casillas)

73 respuestas



Anexo IV. Entrevistas a profesionales del sectorTranscripción de la entrevista realizada en Café Laurel:

Entrevistada: Anónima, encargada del turno de noche de jueves a domingo.

- Entrevistadora (Leticia, L): Buenas tardes, en primer lugar, muchas gracias por atenderme, me resulta muy útil su opinión para mi proyecto. Quería comenzar preguntándole, ¿Cuál es el turno que suele usted cubrir? ¿Suele ser muy ajetreado?
- Entrevistada (E): Yo trabajo en los turnos de noche, de jueves a domingo, y también festivos. Sí, la verdad que son los peores turnos, en los que más trabajo y jaleo hay siempre, sin excepción.
- L: ¿Y siempre tienen mesas reservadas?
- E: Casi siempre hay un número alto de reservas, pero es verdad que como los clientes no suelen estar mucho rato en el restaurante, nos suele permitir doblar turnos, por lo que además de las reservas también viene mucha gente sin haber reservado.
- L: Y ello, ¿Les supone un problema? ¿Se han visto en la situación de tener muchos comensales preguntando por una mesa?
- E: Sí, prácticamente todos los viernes y sábados, sobre las 21h o 21:30h, aunque el restaurante se llene, sigue viniendo mucha gente a preguntar si hay sitio a la que tenemos que decir que no, o pedirle que vuelvan más tarde.
- L: Por ello, ¿usted cree que una aplicación de las características que le he comentado previamente podría resultarles beneficiosa?
- E: La verdad que sí, lo veo muy ventajoso, sobre todo que la gente pueda ver si en el momento en el que quieren una mesa, hay realmente una disponible o no, muchas veces se nos llena el restaurante de gente que está esperando a que alguna mesa se quede libre y para nosotros no deja de ser un obstáculo, estaría muy bien que pudieran verlo por la aplicación.
- L: Y, ¿respecto a las reservas por la aplicación?
- E: Nosotros cogemos reservas por teléfono desde siempre, pero sí que es verdad que tampoco me parecería un problema que las reservas nos llegaran a través de otro sitio.
- L: De acuerdo, muchas gracias por su tiempo, ha sido muy amable.

Transcripción de la entrevista realizada en Cebrián:

Entrevistado: Anónimo, encargado general

- Entrevistadora (Leticia): Buenas tardes, en primer lugar, muchas gracias por atenderme, me resulta muy útil su opinión para mi proyecto. Quería comenzar preguntándole, ¿Cuál es el turno que suele usted cubrir? ¿Cómo de ajetreado suele ser?
- Entrevistado (E): Yo estoy aquí todas las noches salvo la del martes, y el lunes no trabajamos, o sea que de miércoles a domingo. Pues te diría que depende, entre semana siempre hay gente, pero no se llena al nivel del fin de semana.
- L: Ustedes no reservan mesas, ¿no?
- E: No, no cogemos reservas, es política de la empresa. Supongo que se prefiere porque permite que los turnos se puedan doblar, resulta más flexible.
- L: Entiendo, y, respecto a los días que tienen mucho flujo de clientes, ¿cómo lo gestionan? ¿cree que les puede obstaculizar?
- E: Bueno, nosotros tomamos nota de las personas que van viniendo, pedimos nombre y número de comensales, y cuando una mesa se queda libre les sentamos en mesa. De momento siempre nos ha funcionado bien, pero la verdad es que nos supone un esfuerzo adicional el tener que estar pendientes cada vez que entra alguien para anotarlo.
- L: Por ello, ¿cree que les podría resultar beneficiosa la aplicación que le he descrito antes?
- E: No me parece mala idea la verdad, que muchas veces se aglomera bastante gente en la entrada y no resulta agradable para nadie, ni para el que espera, ni para el que está sentado intentando cenar tranquilamente, ni mucho menos para nosotros. El único problema que podría ver sería tener que actualizarlo todo el rato, ¿cómo funcionaría exactamente?
- L: La propia empresa le instalaría un software interno, que tendría registro de las mesas que ustedes tienen disponibles en el restaurante, cuando se llenase una, únicamente habría que indicarlo en el programa, para que lo actualizara en la aplicación y al cliente le llegara la información en tiempo real.
- E: Vale entiendo, supongo que si es un programa fácil de manejar no supone un gran esfuerzo.

- L: De acuerdo, tomaré en consideración sus opiniones, le agradezco mucho su tiempo, ha sido muy amable.

Anexo V. Posibles Iconos para *A mesa puesta*



Icono 1



Icono 3



Icono 2



Icono 4

Anexo VI. Pantalla de inicio de *A mesa puesta*



Pantalla de inicio de A mesa puesta

Anexo VII. Tarifas de TheFork Manager.

Tarifas ofrecidas por TheFork Manager

TheFork Manager / Pricing

Planes flexibles que crecerán contigo

Confía en la experiencia de TheFork para hacer crecer tu negocio y optimizar la gestión de tu restaurante.

¡Y sin compromiso de permanencia!

ELECCIÓN DE RESTAURANTES

Basic	Pro	Pro+
29€ mensual	51€ mensual	102€ mensual
<p>Disfruta de todos los básicos para impulsar tu negocio y gestionar tus reservas. Dale una oportunidad: no hay plazo mínimo de permanencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar todas tus reservas 	<p>Optimiza la gestión de tus reservas y tus mesas y consigue una suscripción premium para impulsar tus ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar todas tus reservas ✓ Optimizar la gestión de tus mesas ✓ Luchar contra el no-show 	<p>Lleva tu negocio al siguiente nivel y consolida la lealtad de tus clientes gracias a una comunicación dirigida específicamente para ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar todas tus reservas ✓ Optimizar la gestión de tus mesas ✓ Luchar contra el no-show ✓ Consolidar la lealtad de los clientes
SELECCIONE	SELECCIONE	SELECCIONE
Comparar características	Comparar características	Comparar características

Anexo VIII. Diseños para la publicidad vía Instagram de *A mesa puesta*

Story 1



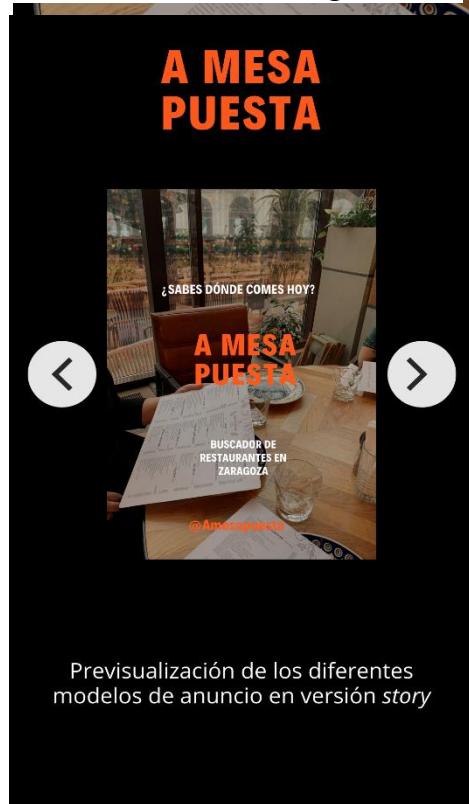
Story 2



Story 3



Previsualización en Instagram



Previsualización de los diferentes modelos de anuncio en versión story

Anexo IX. Política de privacidad de *A mesa puesta***Política de Privacidad para la aplicación móvil *A mesa puesta*.****Fecha última actualización:01/01/2024**

De conformidad con el Reglamento (UE) 2016/679, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (Reglamento General de Protección de Datos - RGPD), *A mesa puesta* S.L.U., informa a

los usuarios de la aplicación *A mesa puesta* (en adelante, la Aplicación), acerca del tratamiento de los datos personales, que ellos voluntariamente hayan facilitado durante el proceso de registro, acceso y utilización del servicio.

1. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL TRATAMIENTO.

A mesa puesta S.L.U., con CIF/NIF nº: B 8 1 9 2 3 8 y domicilio a efectos de notificaciones en: Calle de Burgos, 28, 50005, Zaragoza e inscrita en el Registro Mercantil de Zaragoza, Tomo 34, Folio 65, Sección 3ª, Hoja 321, inscripción 2ª (en adelante, el Responsable del Tratamiento), es la entidad responsable del tratamiento de los datos facilitados por los clientes de la Aplicación (en adelante, el/los Usuario/s).

2. FINALIDAD DEL TRATAMIENTO DE DATOS.

Para proceder al registro, acceso y posterior uso de la Aplicación, el Usuario deberá facilitar -de forma voluntaria-, datos de carácter personal (esencialmente, identificativos y de contacto), los cuales serán incorporados a soportes automatizados titularidad de *A mesa puesta* S.L.U.

La recogida, almacenamiento, modificación, estructuración y en su caso, eliminación, de los datos proporcionados por los Usuarios, constituirán operaciones de tratamiento llevadas a cabo por el Responsable, con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento de la Aplicación, mantener la relación de prestación de servicios y/o

comercial con el Usuario, y para la gestión, administración, información, prestación y mejora del servicio.

Los datos personales facilitados por el Usuario -especialmente, el correo electrónico o e-mail- podrán emplearse también para remitir boletines (newsletters), así como comunicaciones comerciales de promociones y/o publicidad de la Aplicación, siempre y cuando, el Usuario haya prestado previamente su consentimiento expreso para la recepción de estas comunicaciones vía electrónica.

3. LEGITIMACIÓN.

El tratamiento de los datos del Usuario, se realiza con las siguientes bases jurídicas que legitiman el mismo:

La solicitud de información y/o la contratación de los servicios de la Aplicación, cuyos términos y condiciones se pondrán a disposición del Usuario en todo caso, con carácter previo, para su expresa aceptación.

El consentimiento libre, específico, informado e inequívoco del Usuario, poniendo a su disposición la presente política de privacidad, que deberá aceptar mediante una declaración o una clara acción afirmativa, como el marcado de una casilla dispuesta al efecto.

En caso de que el Usuario no facilite a *A mesa puesta* S.L.U. sus datos, o lo haga de forma errónea o incompleta, no será posible proceder al uso de la Aplicación.

4. CONSERVACIÓN DE LOS DATOS PERSONALES.

Los datos personales proporcionados por el Usuario, se conservarán en los sistemas y bases de datos del Responsable del Tratamiento, mientras aquél continúe haciendo uso de la Aplicación, y siempre que no solicite su supresión.

Con el objetivo de depurar las posibles responsabilidades derivadas del tratamiento, los datos se conservarán por un período mínimo de cinco años.

5. DESTINATARIOS.

Los datos no se comunicarán a ningún tercero ajeno a *A mesa puesta* S.L.U., salvo obligación legal o en cualquier caso, previa solicitud del consentimiento del Usuario.

De otra parte, *A mesa puesta* S.L.U. podrá dar acceso o transmitir los datos personales facilitados por el Usuario, a terceros proveedores de servicios, con los que haya suscrito acuerdos de encargo de tratamiento de datos, y que únicamente accedan a dicha información para prestar un servicio en favor y por cuenta del Responsable

6. RETENCIÓN DE DATOS.

A mesa puesta S.L.U., informa al Usuario de que, como prestador de servicio de alojamiento de datos y en virtud de lo establecido en la Ley 34/2002 de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), retiene por un período máximo de 12 meses la información imprescindible para identificar el origen de los datos alojados y el momento en que se inició la prestación del servicio.

La retención de estos datos no afecta al secreto de las comunicaciones y sólo podrán ser utilizados en el marco de una investigación criminal o para la salvaguardia de la seguridad pública, poniéndose a disposición de los jueces y/o tribunales o del Ministerio que así los requiera. La comunicación de datos a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, se hará en virtud de lo dispuesto por la normativa sobre protección de datos personales, y bajo el máximo respeto a la misma.

7. PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ALOJADA.

El Responsable del Tratamiento, adopta las medidas necesarias para garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de los datos conforme a lo dispuesto en el

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de los mismos.

Si bien el Responsable, realiza copias de seguridad de los contenidos alojados en sus servidores, sin embargo, no se responsabiliza de la pérdida o el borrado accidental de los datos por parte de los Usuarios. De igual manera, no garantiza la reposición total de los datos borrados por los Usuarios, ya que los citados datos podrían haber sido suprimidos y/o modificados durante el periodo de tiempo transcurrido desde la última copia de seguridad.

Los servicios facilitados o prestados a través de la Aplicación, excepto los servicios específicos de *backup*, no incluyen la reposición de los contenidos conservados en las copias de seguridad realizadas por el Responsable del Tratamiento, cuando esta pérdida sea imputable al usuario; en este caso, se determinará una tarifa acorde a la complejidad y volumen de la recuperación, siempre previa aceptación del usuario. La reposición de datos borrados sólo está incluida en el precio del servicio cuando la pérdida del contenido sea debida a causas atribuibles al Responsable.

8. EJERCICIO DE DERECHOS.

A mesa puesta S.L.U., informa al Usuario de que le asisten los derechos de acceso, rectificación, limitación, supresión, oposición y portabilidad, los cuales podrá ejercitar mediante petición dirigida al correo electrónico: Amesapuesta@gmail.com

Asimismo, el Usuario tiene derecho a revocar el consentimiento inicialmente prestado, y a interponer reclamaciones de derechos frente a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

9. COMUNICACIONES COMERCIALES POR VÍA ELECTRÓNICA.

En aplicación de la LSSI (Ley de Servicios de la Sociedad de la Información), *A mesa puesta* S.L.U., no enviará comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico u otro medio de comunicación electrónica equivalente que previamente no hubieran sido solicitadas o expresamente autorizadas por los destinatarios de las mismas.

En el caso de usuarios con los que exista una relación contractual, jurídica o de servicios previa, el Responsable del Tratamiento, sí está autorizado al envío de comunicaciones comerciales referentes a productos o servicios del Responsable que sean similares a los que inicialmente fueron objeto de contratación con el cliente.

En caso de que el Usuario quiera darse de baja a la hora de recibir las citadas comunicaciones, podrá hacerlo remitiendo su voluntad por e-mail al correo electrónico: Amesapuesta@gmail.com.

Anexo X. Ordenador adquirido para *A mesa puesta* y tarifas

Lenovo Ideapad Slim 3 en www.lenovo.com

IdeaPad Slim 3 Gen 8 (15" AMD)

★★★★★ 4.5 (179)
Part number: 82XQCTO1WWES1

479,00 €
IVA incluido

[Crea tu propio PC](#) 
Inicio del envío a partir de 6-9 días
 Comparar



Descuento del 2% con LenovoPro

Resumen de niveles

Lenovo Pro se basa en un sistema de niveles en función del gasto anual del miembro: cuanto más gaste, más ahorrará. Manténgase al día con su estado de nivel a continuación.

<p><small>Todos los miembros comienzan en el nivel Pro</small></p> <p>Pro</p> <p>Todas las empresas comienzan en la categoría Pro, sin necesidad de facturación mínima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorre un 2% en productos que no formen parte de promociones*. 	<p><small>Gane Elite para obtener los mejores precios</small></p> <p>Plus</p> <p>Los precios de la categoría Plus se desbloquean a partir de un volumen de compras anual de 5.000 euros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorra más que en la categoría Pro*. 	<p>Elite</p> <p>Los precios de la categoría Elite se desbloquean a partir de un volumen de compras anual de 10.000 euros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorra más que en el nivel Plus*.
---	---	--

Anexo XI. Posibles opciones de sociedad mercantil

Encontramos como opciones las tradicionales sociedades mercantiles, las cuales engloban la Sociedad Colectiva, la Sociedad Comanditaria Simple y las Sociedades de Capital. Los dos primeros tipos de sociedades no nos interesan, ya que requieren un mínimo de dos socios, y en lo que respecta a las tercera, se observa que a su vez pueden ser Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) o también Sociedades Comanditarias por acciones (Administración del Gobierno de España, 2024).

Las Sociedades Anónimas (S.A.) son aquellas en las que se busca favorecer la transmisión de acciones, de manera que la empresa pueda crecer gracias a la participación de múltiples inversores, siendo el mínimo capital social requerido de 60.000 euros (Asesoría Proyecta, s.f.). Por ambos motivos, se descarta esta opción para *A mesa puesta*, ya que por el momento carece de tal envergadura y no es el modelo de empresa que se pretende lograr. En cuanto a las Sociedades Comanditarias por acciones, se rechazan por el mismo motivo que se han rechazado las Sociedades Comanditarias Simple, por requerir un mínimo de dos socios, los cuales *A mesa puesta* no tiene.

En lo que respecta a las Sociedades de Responsabilidad Limitada, siendo necesario la aportación de un capital social mínimo de 3.000 euros, y estando la responsabilidad por las deudas de la sociedad limitada al capital aportado, es decir, en caso de que se incurra en deudas, el socio no responderá por ellas con su patrimonio personal (Asesoría Proyecta, s.f.). De manera adicional, este tipo de sociedad mercantil permite que únicamente haya un socio, siendo denominada en dicho caso como Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.L.U.), por lo que, por todo ello, parece la opción más adecuada para este proyecto, ya que permite la constitución de la sociedad con un capital social relativamente bajo y con limitación a la responsabilidad por deudas societarias del socio.

Anexo XII. Trámites para la constitución de la S.L.U.Trámites para la constitución de la sociedad:

Para la constitución de la empresa se optará por la opción que ofrece el Gobierno de España de realizar los trámites necesarios a través del Documento Único Electrónico (DUE), detallándose la documentación que se debe aportar en la Plataforma PYME del Gobierno de España.

Previo a ello, se obtendrá la reserva de denominación social en el Registro Mercantil (*A mesa puesta* S.L.U.) a través de su página web, de manera que sea expedida la certificación negativa de la denominación social de la sociedad, debiendo tener en cuenta el plazo de caducidad de tres meses, renovable por otros tres meses adicionales, para evitar que la certificación caduque durante el proceso de cumplimentación del DUE. A su vez, antes de llenar el DUE, también se deberá indicar la aportación de capital del socio.

En cuanto al sistema CIRCE, en primer lugar, se requiere aportar el DNI original, así como fotocopia, tanto del empresario como de los trabajadores de la empresa. En segundo lugar, se requiere la Tarjeta de la Seguridad Social del empresario y de los trabajadores, original y copia, o cualquier otro documento que permita acreditar el número de afiliación a la Seguridad Social. De manera adicional, se deberán aportar los contratos de los diferentes trabajadores, de manera que se les pueda dar de alta en la Seguridad Social.

Respecto a la información relevante a aportar, el Gobierno de España solicita:

- El Epígrafe AE (Actividades Económicas)
- Código de actividad según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)

La aportación de la información mencionada y la cumplimentación del DUE permitirá obtener de manera automática los siguientes trámites:

- Solicitud del NIF provisional
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (la constitución de sociedades está exenta del Impuesto, pero permite obtener el justificante del Impuesto).
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial

- Respecto a la Seguridad Social, el DUE es enviado a la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), el cual genera: los Códigos de Cuenta de Cotización, la afiliación del empresario y el alta de los trabajadores a la Seguridad Social.
- La TGSS devuelve al sistema CIRCE los Códigos y números generados, así como el NIF definitivo de la sociedad
- Adicionalmente, el DUE permite la comunicación del inicio de actividad a la Agencia Tributaria, mediante el envío de la Declaración Censal.

Anexo XIII. Trámites para la inscripción de actividades comerciales de AragónSolicitud de inscripción de actividades comerciales de Aragón:Documentación a presentar en todos los casos:

- Solicitud cumplimentada según modelo que figura en anexo.
- Datos comunicados al Registro. Serán, al menos, los siguientes:
 - Datos identificativos de la persona física o jurídica: nombre o razón social, el número de identificación fiscal (NIF), y su domicilio a efectos de comunicaciones.
 - Actividad o actividades comerciales a las que se dedica y su código respecto al Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
 - Establecimiento o relación de establecimientos donde va a desarrollar la actividad comercial, su ubicación y nombre comercial y su calificación como permanente o no.
 - Teléfono, fax o correo electrónico del Servicio de Atención al Cliente, según establece la vigente normativa en materia de comercio.
 - Si la actividad comercial se realiza sin establecimiento comercial, deberá indicarse los lugares o el ámbito geográfico donde vaya a desarrollarse.
 - La duración de la actividad comercial. En el caso de que esta sea periódica o no tenga vocación de continuidad en el tiempo, deberá establecerse el periodo prefijado para su ejercicio. Igualmente se indicará si se prevé realizar de forma periódica continuada, en similares o iguales periodos de tiempo.
 - En el caso de que la actividad comercial se realice mediante comercio electrónico de modo complementario a otras modalidades de venta, deberá indicarse esta circunstancia, así como la página web a través de la cual se van a realizar las ventas.

- Presentación del modelo para actividades económicas sin establecimiento permanente.

Certificado electrónico para sociedades:

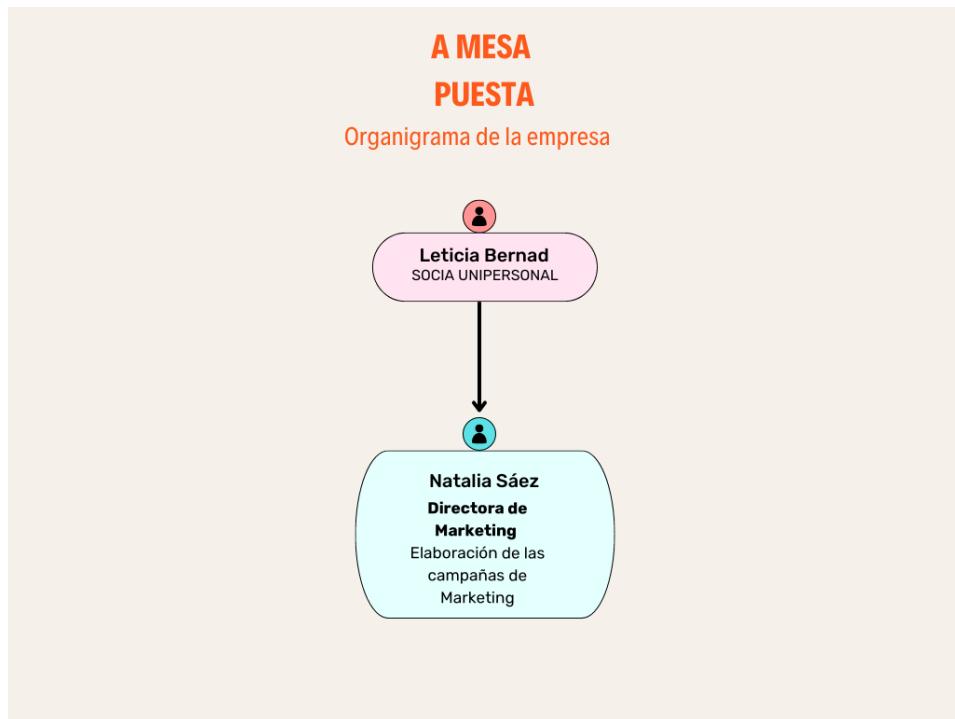
<https://www.sede.fnmt.gob.es/certificados/certificado-de-representante/administrador-unico-solidario>

El proceso de obtención del certificado de representante para administradores únicos y solidarios se divide en tres pasos, que deben realizarse en el orden señalado:

1. Configuración previa. Para solicitar el certificado es necesario instalar el software que se indica en este apartado.
2. Solicitud vía internet de su Certificado. Este certificado sólo puede pedirse de forma On Line con un certificado de Persona Física de la FNMT-RCM o DNI electrónico.
3. Descarga de su Certificado. Aproximadamente 1 hora después de que haya solicitado su certificado y haciendo uso de su Código de Solicitud, desde aquí podrá descargar e instalar su certificado, así como realizar el pago y realizar una copia de seguridad.

Anexo XIV. Organigrama de *A mesa puesta*

Organigrama. Fuente: elaboración propia



Anexo XV. Tablas del Plan Financiero*Tabla 10.1. Estimación de ventas e ingresos del Año 1 (por meses) y de los siguientes 4 años. Fuente: elaboración propia*

Estimación ventas (Año 1)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Nº Descargas app	50	100	150	200	250	300	350	400	500	600	700	800	800
Nº Restaurantes TOTALES	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	75
Aumento de restaurantes respecto al mes anterior	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Ingresos conforme a la estimación de ventas en el Año 1

44,49

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Nº Descargas app (gratis)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nº Restaurantes (44,99 €/mes)	889,80	1.112,25	1.334,70	1.557,15	1.779,60	2.002,05	2.224,50	2.446,95	2.669,40	2.891,85	3.114,30	3.336,75	25.359,30

Ingresos conforme a la estimación de ventas en los próximos 4 años

0,99

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Descargas app	1.000	2.000	3.000	4.000
Nº Restaurantes	90	117	152	198
Incremento porcentual de restaurantes respecto al año anterior	1,2	1,3	1,3	1,3

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Descargas app (0,99 €/mes)	11.880,00	23.760,00	35.640,00	47.520,00
Nº Restaurantes (44,99 €/mes)	48.049,20	62.463,96	81.149,76	105.708,24
Total:	59.929,20	86.223,96	116.789,76	153.228,24

Tabla 10.2. Tabla de Financiación. Fuente: elaboración propia

	Importe	%
Financiación propia	15.000	75%
Business Angels	5.000	25%
Total financiación:	20.000	100%

Inversión	
Inmovilizado intangible (software)	8.000,00
Equipos informáticos	897,90
Resto a Tesorería	11.102,10

Amortización (método lineal)	
Años vida útil	Anual
5	1.600,00
5	179,58

Tabla 10.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: elaboración propia

GASTOS DE LA EXPLOTACIÓN					
Compras	33,60	33,6	33,6	33,6	33,6
Compra de Mercaderías	33,60	33,6	33,6	33,6	33,6
Paquetes Microsoft 365	33,60	33,6	33,6	33,6	33,6
Servicios	6.388,40	8.713,40	13.713,40	18.713,40	23.713,40
Alquiler (coworking)	775,00	300	300	300	300
Servicios de profesionales independientes (gestor)	200,00	-	-	-	-
Registro en AppStore	90,54	90,54	90,54	90,54	90,54
Registro en Playstore	22,86	22,86	22,86	22,86	22,86
Campaña de publicidad	2.000,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00
Servicios postventa Hiberus (mantenimiento)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Servicios diseñador gráfico	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Tributos y tasas	189,00	0,00	24,00	0,00	24,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IAE (exento)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	189,00	0	24	0	24
Gastos de Reserva de la Denominación Social	15,00	-	-	-	-
Gastos de inscripción en el RM	150,00	-	-	-	-
Obtención del CE (cada 2 años)	24,00	-	24,00	-	24,00
Gastos de personal	39.506,59	39.926,59	39.926,59	39.926,59	39.926,59
Sueldos y salarios	30.730,00	30.730,00	30.730,00	30.730,00	30.730,00
Seguridad Social (28,3%)	8.696,59	8.696,59	8.696,59	8.696,59	8.696,59
Otros gastos	80,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Amortizaciones (método lineal)	1.779,58	1.779,58	1.779,58	1.779,58	1.779,58
Equipos informáticos	179,58	179,58	179,58	179,58	179,58
Software A mesa puesta	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Total Gastos de explotación:	47.897,17	50.453,17	55.477,17	60.453,17	65.477,17
Resultado de la EXPLOTACIÓN (Ingresos-Gastos):	-17.037,87	9.476,03	30.746,79	56.336,59	87.751,07
IS (tipo reducido del 15%)	-2.555,68	1.421,40	4.612,02	8.450,49	13.162,66
Resultado después de impuesto	-14.482,19	8.054,63	26.134,77	47.886,10	74.588,41
Flujo de caja	-12.702,61	9.834,21	27.914,35	49.665,68	76.367,99

Tabla 10.4. Balance de la entidad en el Año 1. Fuente: elaboración propia

BALANCE Año 1. A mesa puesta		Año 1-Enero	Año 1 Final	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS		En €					
Activos NO Corrientes	8.897,90	7.118,32	5.338,74	3.559,16	1.779,58	0,00	
Inmovilizado intangible (software)	8.000,00	6.400,00	4.800,00	3.200,00	1.600,00	0,00	
Inmovilizado material Ordenadores	897,90	718,32	538,74	359,16	179,58	0,00	
Activo Corriente	11.102,10	-1.600,51	8.233,70	36.148,05	85.813,73	162.181,72	
Tesorería mínima	11.102,10	11.102,10	11.102,10	11.102,10	11.102,10	11.102,10	
Tesorería de flujos de caja anual		-12.702,61	9.834,21	27.914,35	49.665,68	76.367,99	
Tesorería de flujos de caja anual acumulado			-12.702,61	-2.868,40	25.045,95	74.711,63	
TOTAL ACTIVO (ANC+AC)	20.000,00	5.517,81	13.572,44	39.707,21	87.593,31	162.181,72	
PN y PASIVO		En €					
Patrimonio Neto	20.000,00	5.517,81	13.572,44	39.707,21	87.593,31	162.181,72	
Capital social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
Aportación del socio	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
Business Angels	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
Reservas	0,00	0,00	-14.482,19	-6.427,56	19.707,21	67.593,31	
Reserva legal	0,00						
Reserva voluntaria	0,00		-14.482,19	-6.427,56	19.707,21	67.593,31	
Resultado del Ejercicio		-14.482,19	8.054,63	26.134,77	47.886,10	74.588,41	
Pasivo No Corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pasivo Corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total PN+PASIVO	20.000,00	5.517,81	13.572,44	39.707,21	87.593,31	162.181,72	

Figura 10.1. *Condiciones de un hipotético préstamo en BBVA, para comprobar el tipo de interés a emplear en el VAN y TIR.*

