



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

Análisis y Viabilidad del sector de reparto de comidas a domicilio: el caso de Just Eat

Trabajo Fin de Grado presentado por Alberto González Morón, siendo el tutor del mismo el profesor Félix Jiménez Naharro.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D. Félix Jiménez Naharro

D. Alberto González Morón

Sevilla. Junio de 2021



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2020-2021]**

TÍTULO:

**ANÁLISIS Y VIABILIDAD DEL SECTOR DE REPARTO DE COMIDAS A DOMICILIO:
EL CASO DE JUST EAT**

AUTOR:

ALBERTO GONZÁLEZ MORÓN

TUTOR:

D. FÉLIX JIMÉNEZ NAHARRO

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCION DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

RESUMEN:

Análisis histórico y estratégico del sector de reparto de comidas a domicilio, viabilidad económica y financiera de las empresas de referencia de este sector, y diseño de un plan de futuro para la empresa Just Eat.

PALABRAS CLAVE:

Crecimiento; Clientes; Sector de referencia; Mercado; Just Eat.

ÍNDICE

1.	OBJETIVOS, JUSTIFICACION, ESTRUCTURA Y METODOLOGIA	1
1.1.	OBJETIVO.....	1
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	1
1.3.	ESTRUCTURA	1
1.4.	METODOLOGÍA.....	1
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	3
2.1.	DEFINICIÓN DEL SECTOR	3
2.2.	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD	3
2.3.	ANÁLISIS DAFO.....	4
2.4.	POSIBLE CRECIMIENTO	7
2.5.	CLIENTES.....	8
2.6.	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	11
3.	JUST EAT LA EMPRESA.....	15
3.1.	HISTORIA DE JUST EAT	15
3.2.	EQUIPO DE JUST EAT	16
3.3.	MODELO DE NEGOCIO	16
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE REFERENCIA	19
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	19
4.2.	ANÁLISIS DEL VALOR MEDIO DE LA ESTRUCTURA ECONOMICA	19
4.3.	ANÁLISIS DEL VALOR MEDIO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA	21
4.4.	ANÁLISIS DEL VALOR MEDIO DE LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....	22
5.	ESTRATEGIA Y PLAN FINANCIERO.....	25
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	25
5.2.	ESTRATEGIA DE MERCADO	25
5.3.	INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	26
5.3.1.	Política de inversión.....	27
5.3.2.	Política de financiación	28
5.4.	ESTRATEGIA DE CIRCULANTE	29
5.5.	CUADRO DE CASH-FLOW	29
5.6.	CUADRO CIRCULANTE	30

5.7. PRESUPUESTO DE CAPITAL.....	31
5.8. BALANCES PREVISIONALES.....	33
6. CONCLUSIONES.....	35
6.1. CONCLUSIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	37

CAPÍTULO 1

OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

1.1 OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo de fin de grado es conocer la viabilidad de la empresa Just Eat, empresa líder en el sector de reparto de comida a domicilio, la cual se fundó en 2001, y llegó a España en 2010.

Para ello haremos distintos análisis, para luego poder diseñar unas estrategias y una planificación, todo ello mediante un estudio del sector, de las empresas más importantes de este mercado y de la empresa Just Eat.

Comenzaremos con un análisis del sector de reparto de comidas a domicilio, terminando dicho análisis continuaremos con un estudio de la empresa Just Eat, y luego pasaremos a realizar un análisis con las empresas del sector de referencia incluida Just Eat.

Con este material ya podremos diseñar las estrategias necesarias y la planificación financiera para el futuro cómo con esto concluiremos este trabajo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El tema seleccionado para la realización del trabajo de fin de grado es el sector de reparto de comidas a domicilio. Es un tema muy actual debido a la pandemia que estamos sufriendo, ya que las empresas de este sector se han visto beneficiadas, de dicha pandemia, ya que al no poder los restaurantes recibir clientes, estas empresas han sido las encargadas de hacer llegar los platos de los restaurantes a las casas de los clientes, evitando así el cierre de muchos restaurantes. Esto ha hecho que hayan ganado notoriedad entre los clientes de los restaurantes, y han conseguido tener un impacto económico importante en el sector de la restauración.

He seleccionado más concretamente la empresa Just Eat, debido a que es una de las mayores empresas de este sector y porque personalmente soy usuario de su aplicación móvil, con lo que tengo un especial interés en conocer la empresa de manera más profunda.

1.3 ESTRUCTURA

La estructura del trabajo está compuesta de la siguiente manera.

Análisis del sector, hablaremos del sector de reparto de comida a domicilio en general.

Historia y análisis de la empresa Just Eat, veremos los inicios de Just Eat y su expansión, a las personas que forman parte de la empresa, y su modelo de negocio.

Análisis del sector de referencia, realizaremos distintos análisis tomando las 4 empresas más importantes del sector, que son Just Eat, Glovo, Uber Eats, y Deliveroo.

Estrategia y planificación financiera de Just Eat, diseñaremos unas estrategias y comprobaremos si es viable el proyecto.

1.4 METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo de fin de grado partimos con la obtención de información del sector, dicha información ha sido recopilada de distintas páginas webs, de artículos de profesionales del sector, de revistas e informes obtenidos de las

empresas líderes del sector, y distintas fuentes de información detalladas en la bibliografía.

También he tenido varias reuniones con mi tutor del trabajo de fin de grado.

Por otra parte, he utilizado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que ha sido fundamental para elaborar el análisis económico y financiero.

Con ello hemos podido reunir la información necesaria para realizar el trabajo.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR

El servicio de comida a domicilio consiste en llevar los productos que ofrecen los restaurantes hasta el lugar donde se encuentre el cliente, sin que este tenga que desplazarse hasta el lugar de la compra.

Los pedidos de comida a domicilio se realizan mediante una página web o una aplicación móvil, de un restaurante o de una empresa de pedidos a domicilio, donde el cliente elige el producto que desea y lo paga mediante tarjeta bancaria, por esa misma página web o aplicación móvil, o también puede realizar el pago al repartidor que le entrega el pedido cuando este llegue al cliente.

El servicio de entrega de los pedidos lo realizan repartidores desplazándose en bicicleta, en moto o en coche. Los repartidores entregan los pedidos al cliente en cajas o bolsas, que durante el transporte desde el local hasta el cliente van protegidas por bolsas térmicas, lo que hace que el producto llegue en perfectas condiciones.

En 1976 se registró en Corea el primer servicio de entrega a domicilio, pero no fue hasta 1995 cuando se realizó en Estados Unidos el primer servicio de entrega de comida a domicilio hecha por un restaurante, con la empresa World Wide Waiter, hoy en día llamada Waiter.com.

Las empresas de entrega de comida a domicilio están teniendo una gran importancia en distintos países y las compañías más importantes son:

En Estados Unidos UberEats, DoorDash y GrubHub son las principales cadenas de reparto de comidas a domicilio. En Europa destacan como principales empresas de servicio de comidas a domicilio Just Eat, Deliveroo, UberEats y Wolt. En China resaltan Ele.me, en la India se encuentra Zomato y Swiggy, y en África destaca UberEats, Glovo y Sr.DFood, en este país los servicios de entrega de comida a domicilio están empezando a crecer lentamente.

Gracias a las mejoras tecnológicas las empresas de pedidos de comidas a domicilio han evolucionado mucho, desde que se realizó la primera entrega hasta nuestros días, y se han tenido también que adaptar al mismo ritmo que sus usuarios que cada vez están más digitalizados y deseosos de experimentar nuevas experiencias, con todo lo mencionado y por las circunstancias sociales como la falta de tiempo, estrés, y el ritmo de vida, ha provocado que este sector este en pleno crecimiento, a la vez que el servicio que prestan hace que cada vez más establecimientos se aprovechen para aumentar sus ventas y posicionarse frente a la competencia.

El servicio de entrega de comida a domicilio ha modificado la forma de comer para algunas personas e incluso les ha permitido mejorar sus hábitos alimenticios.

En España las empresas de este sector están experimentando un desarrollo espectacular, más aún en estos últimos años, y debido a la pandemia mundial que estamos sufriendo muchas empresas como Just Eat, Glovo, Deliveroo y UberEat han han aumentado con creces su presencia y nuestro país con respecto al año anterior.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad el sector de la comida a domicilio en España está en continuo y gran crecimiento, según datos de 2019 el sector de los pedidos a domicilio aportó 2.418

millones de euros a la economía en española, de los cuales 740 millones eran pedidos online mediante páginas web y aplicaciones de móvil, esto quiere decir que es el 31% de los pedidos totales, tanto telefónicos como online, y refleja un 23% de aumento respecto a 2018, lo que significa que las plataformas online de pedidos de comida a domicilio están ganando un peso cada vez mayor en este sector de mercado.

Empresas de reparto de pedidos a domicilio como Just Eat llevan años operando tanto en nuestro país como en otros, demostrando que una empresa basada en la economía digital es rentable y a la vez puede crear un modelo de negocio sostenible de forma económica, medioambiental y laboral.

Relacionado con las empresas de reparto de comidas a domicilio hay que mencionar como se encuentra en la actualidad el sector de la restauración, que está pasando por un momento complicado debido a la crisis de la COVID-19, llevando a muchos establecimientos a tener que cerrar. Por ello las empresas de comida a domicilio están desarrollando un papel fundamental ayudando a los restaurantes a poder llevar sus platos y sus menús a las zonas donde se encuentran sus clientes, sin tener estos que desplazarse al local a recoger su pedido, y con ello estas empresas están contribuyendo a la recuperación económica, del sector de la restauración, causada por los efectos de la actual crisis.

Durante las semanas de confinamiento, el 10% de los pedidos de la población española, a las empresas de comidas a domicilio, tenían de importe medio 46 euros. En el mes de julio de 2020 el gasto medio de los usuarios aumento en un 12%, lo que causó un incremento del 36% del negocio, con esto, solo en este mes, se duplicaron los clientes del sector de las comidas a domicilio y esta duplicación provocó un aumento de las ventas en un 225%.

Actualmente en nuestro país dominan el sector de los servicios de comidas a domicilio cuatro compañías, en la que Glovo ocupa el primer lugar ya que es la que tiene una mayor cuota de mercado con un 48,2%, detrás se sitúa Just Eat con un 32,3%, luego encontramos en tercer lugar a UberEats con 14,8% de cuota y por último esta Deliveroo con un 4,7% de cuota de mercado. Solo Glovo y Just Eat forman el 80% del mercado de este sector a nivel nacional.

A parte de las características actuales del sector ya mencionadas, debemos destacar también la diferencia entre las empresas líderes del sector en España con lo relativo a los repartidores. Las empresas Glovo y Just Eat difieren sobre la situación laboral de los repartidores de este mercado. Glovo sigue un modelo de autónomos con sus repartidores, en los que son ellos mismos los que se ponen sus horarios de trabajo y los que deciden que pedidos aceptar para repartir. En cambio, todos los repartidores de Just Eat tienen contrato laboral y están dados de alta en la Seguridad Social, según la normativa laboral en España. Recientemente se ha acordado una ley, la llamada Ley riders, que parece que el gobierno sacara lo que causará que se legisle la actividad y que no creen desventajas competitivas.

Estas empresas no solo están siendo claves para sostener la actividad de muchos negocios y la recuperación del sector de la restauración, habiendo sido las únicas que se han podido mantener durante los meses de cierre total de los establecimientos, sino que además garantizan, con sus medidas, la seguridad de sus trabajadores y de sus clientes.

2.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico que, mediante el estudio del estado de una empresa, mercado, proyecto o institución, nos ayuda a poder tomar las decisiones adecuadas para un negocio. El análisis DAFO es muy útil a la hora de diseñar un plan estratégico, mediante un análisis del entorno interno y externo, el cual

nos permite conocer cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un negocio.

El análisis interno se compone del estudio de las debilidades y las fortalezas. Las debilidades se refieren a todos los aspectos que son un obstáculo para el correcto funcionamiento de un negocio. En cuanto a las fortalezas, son todas las técnicas que posee una empresa que hace que se diferencie de otras empresas del sector y crean una ventaja competitiva respecto a ellas.

El análisis externo lo forman las amenazas y las oportunidades de una organización. Las amenazas son todos los aspectos o circunstancias negativas, externas a la empresa. Cuando nos referimos a las oportunidades de un negocio hablamos de todos los factores positivos del entorno externo que si se saben usar y aprovechar bien llegaran a convertirse en fortalezas.

Para realizar el análisis DAFO del sector de entrega de comidas a domicilio, primero analizaremos el entorno interno y a continuación el externo. Para el entorno interno de este sector hablaremos de debilidades y fortalezas.

Debilidades, podemos distinguir varias como son:

- Cuando el pedido se realiza mediante una aplicación, el tiempo empleado en ingresar los pedidos a domicilio en la aplicación de la empresa e introducir el método de pago, crea que el pedido no llegue a la cocina hasta que no haya sido creado en la aplicación de la empresa de servicio a domicilio, un empleado de esta empresa se encarga de recoger el pedido y registrarlo, y luego transmitir el pedido al restaurante correspondiente. El pedido no llega a la cocina hasta que se registra en el punto de cuenta del restaurante, todo esto provoca que aumente el tiempo de entrega del pedido, y puede desembocar en clientes insatisfechos si sus pedidos no llegan a tiempo.
- Estar en diversos restaurantes para llevar sus pedidos puede ser bueno para el crecimiento del negocio, pero cada socio restaurante, inscrito a una empresa de reparto, viene con su tablet propia lo que provocará que tengan que estar activas cada una de ellas para que el personal escuche las notificaciones de ordenes de pedidos, para aceptarlas registrarlas y enviarlas al su respectivo restaurante. Si este proceso no se organiza bien puede llevar a cometer errores, como el confundir el pedido de un restaurante con el de otro.
- Tener tantos restaurantes para repartir sus comidas también hace que las empresas de entrega de comidas a domicilio tengan que actualizar constantemente sus platos y menús acorde a los restaurantes, si esto no se ejecuta afectará a los clientes, que verán en la web o en la aplicación platos y menús desfasados.
- Carencia de oficinas o locales, por parte de una empresa en todas las ciudades en las que realiza servicios de entrega de comida a domicilio. Esto puede ser una debilidad ya que si algún cliente tiene alguna queja, reclamación u otro motivo por el que necesite personarse en una oficina de la empresa de reparto a domicilio, no podrá hacerlo. Un ejemplo es, una empresa como Just Eat que reparte por toda la península, pero sus oficinas solamente se sitúan en Madrid.
- El no poder hacer frente con eficacia y eficiencia a las entregas a domicilio de los clientes en horas punta de acumulación de pedidos.

Fortalezas, podemos identificar las fortalezas de este sector cuando hablamos de:

- Cubrir una necesidad, ya que las empresas de servicio de comida a domicilio facilitan a la población la necesidad de comidas rápidas sin la necesidad de tener que desplazarse hasta el restaurante. También facilita, a los restaurantes, la

necesidad de vender más sirviéndoles como intermediarios entre ellos y los clientes.

- La sencillez de uso de las webs y aplicaciones de las empresas de este sector. La aplicación de Just Eat es muy fácil y cómoda de manejar lo que hace que esté al alcance de la mano de cualquier usuario en el lugar que sea y en todo momento.
- La gran variedad de ofertas en platos y menús de distintos restaurantes que poseen estas empresas.
- La opción de poder ver lo que pides, es decir, en las webs y en las aplicaciones disponen fotos de los distintos platos para que el usuario se haga una idea de lo que va a pedir y facilite su elección.
- Velocidad en la entrega, a la vez que el perfecto estado de los pedidos solicitados a la llegada a los clientes.
- La opción de obtener cupones descuento y promociones en las webs o en las aplicaciones, esto atraerá nuevos clientes y afianzará a los antiguos.
- Las opiniones de los clientes se muestran en las páginas webs y en las aplicaciones esto es muy importante ya que otros usuarios se fijarán en ellas a la hora de decidirse a realizar un pedido, esto también es un factor importante para los restaurantes ya que conocerán la opinión de sus clientes sobre sus platos, lo que hará que le ayude conocer el grado de satisfacción de los usuarios e incluso a mejorar alguno de ellos.
- La publicidad que estas empresas crean sobre los restaurantes asociados, esto conllevará a mayores ventas del restaurante lo que podría desembocar en un aumento de la inversión de los restaurantes en las empresas de servicio de comidas a domicilio.
- Los distintos métodos de pago de los que disponen las plataformas, ya se mediante Paypal, pago en efectivo, o mediante tarjetas bancarias de crédito o débito.
- El buen posicionamiento que tienen en motores de búsqueda en internet como Google. Si buscamos en Google pizza a domicilio lo primero que nos aparecerá será la página de Just Eat.
- La buena reputación entre los clientes, que crea publicidad boca a boca.

Ahora comentaremos el análisis externo de este sector, el cual se compone de las oportunidades y amenazas que existen en él.

Oportunidades, en este sector encontramos las siguientes:

- Invertir en I+D, para innovar en la integración de nuevos sistemas para la entrega de los pedidos de forma más rápida y óptima.
- Ampliar su mercado de negocio, con la captación de nuevos restaurantes, para ampliar la variedad de comida que se puedan ofrecer, y con la posibilidad de poder llegar a más público.
- Creación de platos y menús personalizados que solo se puedan encontrar en las aplicaciones y páginas webs de las empresas de servicio de comida a domicilio.
- Captar a las cocinas a ciegas (son locales donde se preparan alimentos, pero no disponen de zonas para que el cliente los consuma en el local, así que, solo cocinan y luego sus comidas se reparten a domicilio) para hacer las entregas de sus platos.

- Captar marcas virtuales para repartir sus platos. Las marcas virtuales son marcas secundarias creadas por los restaurantes, en las que elabora comidas en las que no suelen estar especializadas y distintas de las que preparan en la marca original, pero en los que encuentra la oportunidad de probar suerte en ese nicho e mercado.
- Conocer a sus potenciales consumidores, esto es muy importante ya que conocerlos les facilitará en la web y en las aplicaciones una selección de comidas según sus gustos y preferencias, y hará más rápida la elección del pedido por parte del consumidor.
- Adquirir empresas de la competencia, con ello en vez de luchar contra estas empresas, lo que ocurrirá es que se apropien de su cuota de mercado. Un ejemplo lo encontramos en lo que ocurrió con la empresa española La Nevera Roja, que fue adquirida por Just Eat.

Amenazas, podemos distinguir varias como son:

- Aparición de más empresas competidoras en este sector, con un servicio similar o mejor.
- Que la economía sufra un empeoramiento que provoque que los clientes prefieran preparar ellos mismos en sus viviendas la comida, antes que gastarse dinero en pedir con un servicio de entrega a domicilio.
- Incremento de los accidentes de tráfico que como consecuencia para las empresas del sector les haga tener menos repartidores.
- La dificultad de poder mantenerse al día en un sector que se encuentra en crecimiento y desarrollo.
- La próxima ley ya acordada, que parece que sacará el gobierno, conocida como la "Ley Rider", que provocará que los repartidores no puedan ser considerados autónomos como ocurre ahora en empresas como Glovo o Deliveroo y ello afectara a la rentabilidad de estas empresas, aunque hay que destacar que la plataforma Just Eat sigue un modelo de contrato laboral con sus repartidores y su rentabilidad no se ha visto afectada por este motivo, ya que en España desde 2017 presenta resultados de explotación positivos.

2.4 POSIBLE CRECIMIENTO

El mercado de las comidas a domicilio es un mercado joven en pleno crecimiento y desarrollo, pero además con la ayuda de la digitalización se está consolidando y ofreciendo una gran rentabilidad a sus empresas.

Este sector ha crecido mucho en estos últimos años, y su tamaño en la actualidad es de unos 270.000 millones de dólares a nivel mundial, y se estima que entre 2019 y 2022 su crecimiento podría ser del 20% anual. Este crecimiento se está viendo potenciado y es una consecuencia de la pandemia que estamos sufriendo actualmente, ya que debido a tal pandemia este sector ha cogido fuerza y se ha asentado.

En España las previsiones sobre el crecimiento del sector de pedidos a domicilio son bastante favorables, porque según informa el portal Statista los pedidos de la comida a domicilio desde los restaurantes dominaran el mercado con una penetración del 24% lo que quiere decir que habrá unos 11,1 millones de usuarios en 2024.

Con perspectivas a este año 2021 los restaurantes van a aumentar su inversión, en las empresas de este sector, respecto a la inversión que habían realizado en años anteriores, este aumento de inversión se debe a que los establecimientos han podido comprobar que el servicio de entrega de comidas a domicilio es un sector fundamental para el funcionamiento de sus restaurantes. Por eso, el 81% de los restaurantes harán

este año una importante inversión, en empresa de este sector, para que desarrollen un papel principal en el funcionamiento de su negocio.

Según una encuesta realizada al final de 2020, por la empresa de entregas de comidas a domicilio Deliveroo, nos confirma que lo que mayor crecimiento ha experimentado en lo referido a inversión en empresas de comidas a domicilio son las marcas virtuales. Las marcas virtuales es la utilización de las cocinas de los restaurantes para hacer otro tipo de cocinas nuevas para ellos, que no suelen preparar, pero que si se especializan en su preparación pueden suponer la captación de nuevos clientes que antes no consumían sus platos y una gran y nueva fuente de ingresos. Las marcas virtuales ayudan a los restaurantes ofreciendo distintas marcas y tipos de comidas, un ejemplo es Burger Joys, un famoso restaurante de Hong Kong, conocido por sus empanadas de carne, y que aprovecho el éxito de uno de sus platos de alitas de pollo para probar suerte en un nuevo mercado basado en alitas, a través de la plataforma Deliveroo, y creando una marca nueva llamada Wingman, dicha marca solo se dedicaba a la elaboración de alitas de pollo de distintos sabores, y que desde su creación se ha convertido en un gran éxito llegando incluso a superar en pedidos a los de su marca original, los platos de Wingman se preparaban en las mismas cocinas que los de Burger Joys y se repartían mediante Deliveroo, lo que también afecto positivamente en la economía de esta empresa de reparto a domicilio. A esto hay que añadir que las propias empresas de servicios de pedidos a domicilio han creado su propia marca virtual para repartir platos de locales en los que su marca por sí sola no podría llegar. Podemos destacar el ejemplo de Deliveroo que aprovecho los conceptos de cocinas a ciegas y de marcas virtuales, y creo su marca virtual Deliveroo Editions la cual se hizo con locales en los que montó cocinas a ciegas para restaurantes menos conocidos, como puede ser Mama Campo un restaurante de Madrid basado solo en comida ecológica, y se encarga de cocinar los platos de estos restaurantes y hacerlos llegar hasta sus clientes. Esta inversión en cocinas a ciegas y marcas virtuales provoca que las empresas de servicios a domicilio obtengan más ingresos y de diferentes vías.

Tras las marcas virtuales otro punto importante de crecimiento de las empresas de este sector es la inversión en la personalización de productos y la inversión en logística que mejoraría la entrega de los pedidos a domicilio.

Ante lo comentado anteriormente sobre el posible crecimiento de este sector mediante las previsiones y las futuras inversiones, también debemos destacar el papel que ha tenido la pandemia ya que el efecto del COVID-19 en este sector ha sido positivo porque ha asentado en nuestro país la tendencia de pedir a domicilio.

Todo esto parece asegurar un crecimiento en el sector de pedidos de comidas a domicilio en los próximos años.

2.5 CLIENTES

Como consecuencia de la actual pandemia que estamos viviendo, los hábitos de los usuarios han cambiado mucho y también ha crecido el número de personas que empiezan a pedir comida a domicilio, a través de las plataformas de entrega de los pedidos, por primera vez. Por ello se ha visto aumentado el número de clientes, y debido a esto datos de años anteriores se han ido modificando como es por ejemplo las ciudades con más demanda o las que más clientes nuevos han recogido.

Según los datos del Gastrómetro, que es el estudio anual de sector de comidas a domicilio en España y elaborado por Just Eat, esta plataforma es una de las que tiene mayor cuota de mercado de este sector, tiene más de 11.000 restaurantes asociados y tiene presencia en más de 1.700 municipios.

La cantidad de clientes en cada ciudad de España ha cambiado y ciudades que antes tenían muy pocos usuarios de comida a domicilio, ahora se colocan entre las ciudades con más clientes y con más restaurantes adheridos a estas plataformas.

Entre los clientes que más suelen acceder y pedir a la plataforma de Just Eat suele repetirse un mismo tipo de perfil de usuario y es el de, que el 52% son mujeres de las cuales tienen entre 16 y 34 años, que trabajan a tiempo completo y de las que el 33% suelen tener hijos de una edad menor a los 11 años. Este tipo de perfil de clientes conocemos que el 23% reside en ciudades grandes, que el 27% suele pedir los fines de semana en forma de capricho, la mayoría acostumbra a pedir en pareja y también sabemos que el 44% opta por la opción de restaurantes independientes.

Siguiendo con datos del Gastrómetro en España los pedidos a domicilio que más se realizan son para consumir comida italiana, detrás de esta se encuentran la oriental, la turca, la americana y la japonesa. A continuación, se verá en el siguiente listado los tipos de comidas que mayores demandas reciben, con sus respectivos platos más pedidos.

1. Italiana:
 - Pizza barbacoa
 - Pizza carbonara
 - Pizza cuatro quesos
2. Oriental:
 - Rollito de primavera
 - Arroz tres delicias
 - Pan chino
3. Turca:
 - Kebab de ternera
 - Durum de pollo
 - Falafel
4. Americana:
 - Patatas fritas
 - Hamburguesa de ternera
 - Aros de cebolla
5. Japoneta:
 - Edamame
 - Yakisoba noodles
 - Maki salmón
6. Española:
 - Tortilla de patatas
 - Escalopines al cabrales
 - Calamares
7. Pollo:
 - Nuggets de pollo
 - Pollo asado

- Alitas de pollo
- 8. India:
 - Pollo tikka masala
 - Pan naan de queso
 - Alitas de pollo
- 9. Tailandesa:
 - Pad thai
 - Arroz sukhothai
 - Curry massaman
- 10. Mexicana:
 - Nachos con guacamole
 - Cochinita pibil
 - Quesadillas
- 11. Hawaiana:
 - Poke de salmón
 - Poke de atún
 - Poke de langostinos

Respecto a las comidas que han sufrido un mayor aumento en el volumen de pedidos resalta la comida coreana con un crecimiento, respecto al año anterior, del 257% seguida de la comida hawaiana con 221% de crecimiento frente a años anteriores, también han registrado un gran crecimiento en los pedidos los desayunos con un 143%.

A nivel nacional la tendencia gastronómica se ha visto modificada, en comparación con otros años en los que destacaban los pedidos de comidas veganas, platos vegetarianos o se demandaban cocinas autóctonas, las preferencias son ahora el pedido de platos más exóticos, como podemos observar a continuación con el aumento de pedidos de este año en referencial al anterior.

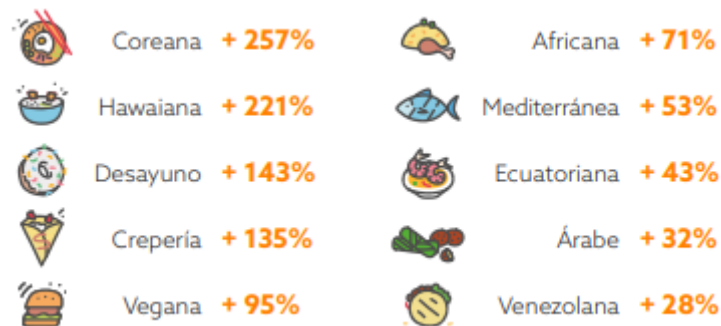


Figura 2.1. Tendencias gastronómicas a nivel nacional

Fuente: Gastrómetro 2020.

Uno de los datos importantes sobre el consumo de los clientes, es el de los días que se realizan más números de pedidos, en los que sobre todo cabe destacar los días festivos, luego otros días de mayores pedidos de comida a domicilio suelen ser días como San

Valentín, finales de acontecimientos deportivos, y días de estreno o finales de series y programas.

Aunque hay cocinas que han incrementado sus volúmenes de pedidos, los clientes siguen siendo fieles a los estilos de comida italiana, oriental y americana. Estos tres tipos de comidas son los más pedidos por provincias, como muestra la siguiente imagen.

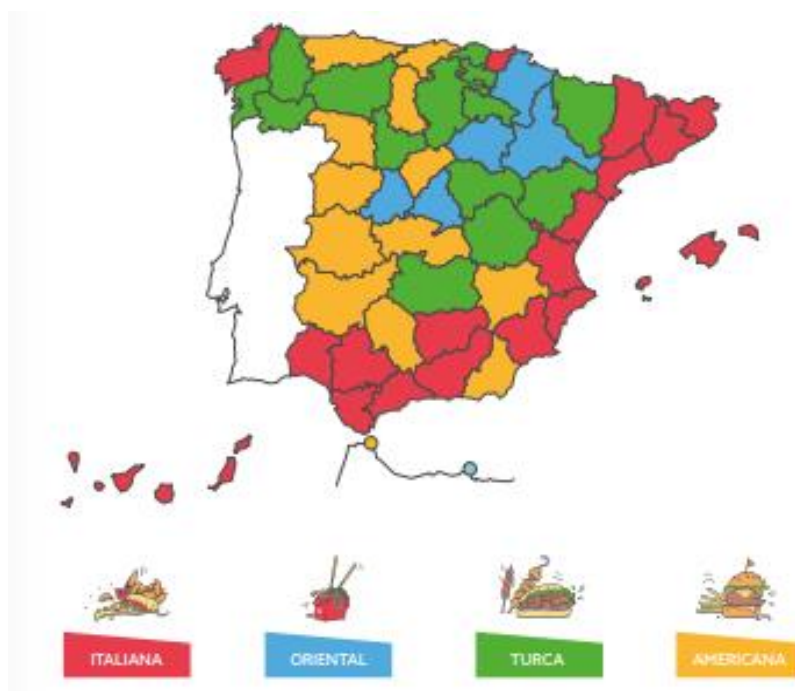


Figura 2.2. Tipos de cocinas más pedidas por provincias

Fuente: Gastrómetro 2020.

En nuestro país los clientes que demandan más comidas a domicilio se encuentran en Madrid, Barcelona y Valencia. En cuanto a las ciudades de Sevilla, Las Palmas de Gran Canaria y Murcia son las ciudades que más han incrementado el número de restaurantes que se han asociado a las plataformas de este sector, respecto al año anterior.

2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas son las características que una empresa tiene respecto a otras empresas del mismo sector, lo que la diferencia de ellas, la posiciona mejor en el mercado y ayuda a atraer a un mayor número de clientes. En las empresas la ventaja competitiva se da principalmente por una buena administración de costes o por diferenciación del producto, esto es ofrecer un producto mejor que el de la competencia. La ventaja competitiva de costes se basa en reducir costes en el proceso de producción del producto, la empresa puede vender el producto a un precio inferior y manteniendo la calidad, al poder ofrecer el mismo producto aún menor precio las empresas consiguen posicionarse mejor con respecto a su competencia. La otra ventaja competitiva, basada en la diferenciación del producto, se produce cuando las características del producto, al ser comparados con los de la competencia, son vistas por los clientes como únicas y especiales, lo que provoca que estén dispuestos a pagar más para conseguir el producto. Este tipo de ventaja suele darse en empresas de marcas ya conocidas por los clientes y que ya poseen el reconocimiento y la confianza de estos, lo que hace que no les importe la cantidad a pagar para hacerse con el producto.

Las empresas consiguen tener una ventaja competitiva, cuando obtienen una diferenciación única y sostenible con respecto a las empresas de su mismo mercado, esta diferenciación permite a la empresa mantener una posición superior, al de sus competidores, en el sector.

Las empresas del mercado de comidas a domicilio saben que su sector está en pleno crecimiento y que cada vez hay más empresas en este mercado, por lo que conocen la importancia de poder desarrollar ventajas competitivas que las hagan diferenciarse de las demás, esto es un factor fundamental para estas empresas. Al ser tan importante la obtención de ventajas competitivas, las empresas ya se han puesto manos a la obra. Una de estas ventajas está en la creación, desarrollo y la regulación de vehículos autónomos, que pueden hacer los repartos a domicilio a los clientes, y que poco a poco vayan incluyéndose en este mercado sirviendo de apoyo, y no de sustitución, a los repartidores. La empresa Just Eat ha sido la primera en desarrollar un prototipo de vehículo autónomo que es capaz de realizar una entrega a domicilio. Yape es el nombre que le han dado a este vehículo, el cual funciona con un motor eléctrico con una batería de 80 kilómetros de autonomía, y capaz de transportar hasta 70 kilogramos. También dispone de sensores y cámaras para evitar obstáculos, identificar semáforos y conocer el estado del tráfico a la hora de hacer la entrega del pedido. Una vez que el vehículo llega a su destino el cliente dispone de un código, previamente enviado por Just Eat en el momento de la realización del pedido, con este código el cliente puede desbloquear el vehículo y así accederá a su pedido el cual ya estará listo para recoger. A día de hoy, el reparto de comida a domicilio mediante vehículos autónomos no está regulado, por lo que todavía no es posible su uso, pero se prevé que en 2024 será posible.

Otra de las ventajas competitivas es el diseño de algoritmos que permitan a los clientes visualizar los restaurantes que reparten en su zona, ordenados según los gustos del consumidor, así facilitara la elección del restaurante y del pedido al cliente. Este sistema se basaría en el historial de pedidos y comentarios de los clientes acerca de los platos, menús y restaurantes. Con estos algoritmos se informaría a los usuarios del tiempo de espera real y el seguimiento en vivo de su pedido, también estos algoritmos identificarían a los restaurantes que tengan acumulación de pedidos y los deshabilitaría por un tiempo, hasta que realicen las entregas que están en cola y ya no tengan saturación de pedidos, después de estos volverían a estar activos y así se evitarían largos tiempos de espera de los clientes y la congestión en el restaurante.

También podemos incluir en las ventajas competitivas los pedidos por voz mediante las aplicaciones de las plataformas de pedidos a domicilio. Se basaría en realizar el pedido por la aplicación, pero mediante una conversación con un aparato tecnológico, el cual recogerá el pedido y se encargará de gestionarlo. Además, mediante comandos de voz, los usuarios podrán repetir un pedido ya realizado con anterioridad, lo que agilizaría el pedido.

Una de las ventajas competitivas que las empresas de este sector pueden aprovechar son las, ya antes comentadas, cocinas a ciegas. Como ya sabemos son locales donde solo se cocinan y preparan pedidos, sin tener la necesidad de disponer en el local de una zona para los comensales, para que luego una empresa de servicio de reparto a domicilio se encargue de entregar los platos y menús preparados en estos locales. Para que la idea de las cocinas a ciegas tenga un correcto funcionamiento y derive en éxito, se necesita tener una marca reconocida, que tengan una buena localización, que ofrezcan productos de muy buena calidad y si se reúnen todas estas condiciones, las cocinas a ciegas pueden ser una gran oportunidad para diferenciarse de las empresas del sector. Además de que las plataformas de comidas a domicilio se asocien con las cocinas a ciegas para realizar sus entregas, pueden crear sus propias cocinas a ciegas en los que se elaboren platos de restaurantes asociados y luego también se encarguen del reparto, esto supondrá un beneficio tanto para las empresas de comidas a domicilio como para los restaurantes que con esta ayuda podrían afrontar más pedidos, un

ejemplo de este caso los tenemos en Deliveroo, que como ya se explicó antes creó una marca virtual llamada Deliveroo Editions la cual se dedica a las cocinas a ciegas y el reparto de sus elaboraciones.

Otro de los aspectos que debemos mencionar, para obtener características diferentes a las de la competencia del sector, es la sostenibilidad. La sostenibilidad es la capacidad que tienen algunas empresas de crear valor económico, social y medioambiental para ayudar al bienestar de los lugares donde desarrollan su actividad y de las generaciones futuras. Las empresas con un desarrollo sostenible no solo se preocupan del crecimiento económico del negocio, sino que también se preocupan por proteger el medioambiente.

En el sector de las comidas a domicilio los restaurantes asociados a las empresas de reparto valoran cada vez más a las empresas que tienen un desarrollo sostenible, esto es de gran importancia ya que atrae a nuevos restaurantes para llevarle los pedidos y también provoca una mejora de la imagen de la empresa, por eso una empresa que tenga una estrategia de sostenibilidad tiene una ventaja competitiva.

Tras una encuesta a los restaurantes, asociados con Just Eat, sobre sus inquietudes sobre la sostenibilidad, el 80% afirman su preocupación por no utilizar envases y bolsas de plástico, más del 71% están concienciados en usar transportes respetuosos con el medio ambiente en sus servicios de reparto, y más del 83% de los restaurantes quieren reducir y evitar el desperdicio de comida. Just Eat dispone de una tienda ecológica, para los restaurantes asociados, en la que pone a su disposición productos de cartón reciclado, como por ejemplo las cajas en las que entregan las pizzas, envases biodegradables, vehículos eléctricos para el reparto de pedidos, bolsas de papel ecológico y bolsas térmicas hechas con botellas de plástico, esto ha servido para que en el último trimestre de 2019 Just Eat haya visto como la categoría basada en la sostenibilidad sufrió un incremento del 100% y se prevé que tendrá un crecimiento del 30%.

Si las empresas de pedidos de comidas a domicilio siguen todas o algunas de las ventajas competitivas comentadas, conseguirán diferenciarse del resto de compañías de la competencia, lo que le beneficiará y le hará destacar en su sector.

CAPÍTULO 3

JUST EAT: LA EMPRESA

3.1 HISTORIA DE JUST EAT

Just Eat es una empresa líder en el mercado de entrega de comidas a domicilio de restaurantes, que opera en el Reino Unido, Europa, Australasia y en las Américas. La empresa conecta más de 100.000 restaurantes tradicionales con más de 26 millones de clientes hambrientos, que piden comida a través de la aplicación o de la página web de Just Eat. La empresa opera como Just Eat en el Reino Unido y Europa, como SkipTheDishes en Canadá, como Menulog en Australia y Nueva Zelanda, como iFood en Brasil y como SinDelantal México. También sirve a las empresas del mercado de Reino Unido como City Pantry.

Just Eat se fundó en Dinamarca en el año 2001. La idea original se creó al mismo tiempo, por dos grupos distintos, y cuando se percataron de que estaban trabajando en el mismo proyecto decidieron fusionarse y colaborar.

En agosto de 2001 se lanzó el servicio web de Just Eat, y a mediados de 2002 este servicio ya estaba llevando a cabo en torno a unos 200 pedidos al día en más de 100 códigos postales distintos de Dinamarca, y a inicios de 2004 el servicio web de Just Eat contaba con 500 restaurantes.

En 2005 tenía 750 restaurantes en Dinamarca registrados en su web, contaba con 9 empleados a tiempo completo y con 15 empleados a tiempo parcial.

En el año 2006 se decidió trasladar la sede de la empresa de Dinamarca a Londres, con el objetivo de una expansión internacional, y en marzo de dicho año ya comenzó su funcionamiento en Reino Unido, tras esto en 2007 y 2008 continuaron con su expansión internacional en los Países Bajos e Irlanda respectivamente.

A España, Just Eat llegó en el año 2010 y adquirió a dos de sus empresas competidoras en España como eran SinDelantal.com y La Nevera Roja.

Just Eat en el año 2012 ya se encontraba consolidada en Reino Unido y el 3 de abril de 2014 salió a Bolsa de Valores de Londres.

En 2015 continuó expandiéndose en países como México Brasil Australia y Canadá. En la actualidad Just Eat está presente en 13 países que son Dinamarca, Reino Unido, Irlanda, Canadá, Suiza, Francia, España, Italia, Noruega, México, Brasil, Australia y Nueva Zelanda. Esta compañía cuenta con 2.900 empleados, con más 26 millones de usuarios activos y con más 93.700 restaurantes asociados en todo el mundo.

El rápido crecimiento de los últimos años se ha visto impulsado por adquisiciones en nuevos mercados y una creciente demanda. Just Eat en 2019 acordó realizar una fusión de 8.2 mil millones de libras (9,53 mil millones de euros) con su rival continental Takeaway.com.

Todo esto convierte a Just Eat en una de las empresas líderes del sector de la comida a domicilio tanto a nivel mundial, como en nuestro país. Será en Just Eat España donde centraremos nuestro análisis de la empresa.

3.2 EQUIPO JUST EAT

En este apartado veremos a los miembros más importantes que forman parte del equipo de la empresa Just Eat, esto lo haremos tanto desde el punto de vista internacional como desde el nacional.

El equipo Just Eat internacional está formado por:

- Jitsen Groen, es presidente del Consejo de Administración y Director Ejecutivo, fue el fundador de la empresa Takeaway.com la cual se fusionó con Just Eat.
- Andrew James Kenny, es Vicepresidente Ejecutivo de Just Eat.
- James Alan Sporle, es miembro del Consejo de Administración.
- Jörg Gerbig, es Director de Operaciones y miembro del Consejo de Administración.
- Thomas Anthony Pereira, es miembro de Consejo de Administración.

El equipo Just Eat nacional lo forman:

- Paul Scott Harrison, es representante del Consejo de Administración en Just Eat España. Paul fue nombrado director financiero en septiembre de 2016. Antes de unirse a la junta, Paul se desempeñó como director financiero de WANdisco plc de 2013 a 2016. Anteriormente, Paul se desempeñó como director financiero del grupo de la empresa internacional de software FTSE 100 The Sage Group plc durante 13 años, después de haber sido el Director de Finanzas del Grupo Sage y el Contralor durante tres años. Antes de eso, Paul ocupó varios puestos de responsabilidad en PricewaterhouseCoopers. Paul también es director no ejecutivo de la empresa de medios Ascential plc y, hasta noviembre de 2017, fue director no ejecutivo de la consultora de contratación de Hays plc. Paul tiene una licenciatura (con honores) en Ciencias Empresariales de la Universidad Metropolitana de Manchester y es miembro del Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales (FCA).
- James Alan Sporle, es representante del Consejo de Administración en Just Eat España.
- Patrick Bergareche Sainz De Los Terreros, es Director Senior en Just Eat España.
- Jesús Rebollo González, es Director Senior en Just Eat España.
- Ramón Argelaguet, es Director Financiero desde el año 2019.
- Antonio Gómez De La Bárcena, es Director de Recursos Humanos.
- Chelo Domínguez, es Directora de Marketing.
- Galvin Jerome, es Director de Operaciones en Just Eat España desde el año 2013.

3.3 MODELO DE NEGOCIO

Para hablar del modelo de negocio de Just Eat lo haremos basándonos en tres conceptos como son, el rendimiento financiero, las fusiones y adquisiciones que esta empresa ha llevado a cabo desde que se fundó, y por último las estrategias.

Rendimiento financiero: los ingresos de Just Eat han aumentado exponencialmente desde su salida a bolsa en 2014, pasando de 157 millones de libras esterlinas (181,82 millones de euros) a casi 780 millones de libras esterlinas (903,32 millones de euros) en

cinco años. En el año fiscal 2018, las ventas de la empresa crecieron un 43% pasando a 779,5 millones de libras esterlinas (902,72 millones de euros), como consecuencia de la adquisición de HungryHouse, todo esto ayudó a un crecimiento del 22% en los usuarios activos y del 28% en los socios de restaurantes, mientras que el valor de los ingresos promedio por pedido aumentó un 13%.

En 2018, los ingresos netos aumentaron a 79,9 millones de libras esterlinas (92,52 millones de euros), partiendo de una pérdida de 103,5 millones de libras esterlinas (119,86 millones de euros) del año anterior. En 2017, Just Eat tuvo un de cargo por deterioro de 180,4 millones de libras esterlinas (208,92 millones de euros) en sus operaciones en Australasia debido a una reducción en el flujo de efectivo esperado; la ausencia de este deterioro, en 2018, devolvió la rentabilidad a la empresa. Otros factores que afectaron las ganancias fueron un mayor coste de ventas y una menor carga fiscal.

El saldo de caja de Just Eat se debilitó durante 2018, terminando el año con 79,9 millones de libras esterlinas (92,53 millones de euros) menos frente a los 185,9 millones de libras esterlinas (215,29 millones de euros). Sus operaciones generaron 157,3 millones de libras esterlinas (182,11 millones de euros) y el financiamiento generó 111,5 millones de libras esterlinas (129,09 millones de euros), mientras que las actividades de inversión 348,7 millones de libras esterlinas (403,7 millones de euros). Los principales usos de efectivo de la empresa fueron adquisiciones, inversiones de capital y reembolsos de préstamos, mientras que adquirió 185,0 millones de libras esterlinas (214,18 millones de euros) en nuevos préstamos para respaldar la liquidez.

Fusiones y adquisiciones: en 2019, Just Eat adquirió el mercado de catering corporativo City Pantry por 16 millones de libras esterlinas (18,52 millones de euros). City Pantry ofrece similares servicios a Just Eat pero dirigidos a eventos corporativos, incluyendo reuniones y eventos de empresa. Se presume de alrededor 1.000 clientes.

Estrategia: la tarea de Just Eat es expandir sus servicios en todo el mundo mientras compite con sus principales rivales, Uber Eats y Deliveroo. La distinción en los modelos de negocio entre Just Eat y el último par de empresas es pequeña pero significativa: como plataformas, Uber Eats y Deliveroo brindan servicios de mensajería, mientras que Just Eat, como mercado, requiere sus socios de restaurantes para proporcionar sus propios servicios de mensajería. La ventaja del enfoque Just Eat es que no tiene que manejar el espinoso tema del empleo de mensajería, que es costoso y corre el riesgo de una decisión desfavorable de autoridades gubernamentales o de la ciudad, que buscan tomar medidas enérgicas contra el empleo precario. La desventaja es que el modelo de Just Eat's lo limita a asociarse con restaurantes que pueden proporcionar sus propios mensajeros, que pueden ser cada vez menos fiables que la vasta base de mensajería de sus rivales, lo que podría afectar la calidad de la entrega.

Las adquisiciones han sido la ruta principal para el crecimiento de socios y clientes de restaurantes y la entrada de nuevos mercados. Just Eat adquirió HungryHouse en 2018, impulsando su posición de mercado en el Reino Unido, mientras adquiría SkipTheDishes en Canadá en 2016, y antes Menulog en Australia y Nueva Zelanda, también se hizo con una participación del 25% en un conjunto de empresas, con iFood en Brasil y SinDelantal en México, entre otros.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL SECTOR DE REFERENCIA

4.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo 4 vamos a analizar la estructura económica-financiera y las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas más importantes en España en el sector de entrega de comida a domicilio. Para ello hemos seleccionado las empresas más influyentes de este mercado en España, estas empresas son, Just Eat, Glovo, Uber Eats y Deliveroo. Para realizar dicho análisis hemos elaborado un balance medio y unas cuentas de pérdidas y ganancias, con los datos extraídos de los balances y las cuentas de las empresas, antes nombradas, que tomaremos como referencia del sector. Primero hablaremos del análisis de la estructura económica, continuaremos con el análisis de la estructura financiera y por último comentaremos las cuentas de pérdidas y ganancias.

4.2 ANÁLISIS DEL VALOR MEDIO DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA

Para analizar el valor medio de la estructura económica de las empresas del sector de referencia de reparto a domicilio en España, comentaremos la parte del activo perteneciente al balance de situación comprendido entre los años 2015 y 2019. Primero hablaremos del activo no corriente y seguidamente del activo corriente.

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Activo No Corriente	142.970.285	32.861.819	11.066.031	5.860.970	7.512.653
Inmovilizado inmaterial	2.940.942	993.864	376.975	139.473	62.618
Inmovilizado material	6.207.325	1.937.247	833.250	505.500	352.259
Otros activos fijos	133.822.018	29.930.708	9.855.806	5.215.997	7.097.776
Activo Corriente	47.163.133	26.565.845	12.278.788	2.917.767	1.308.988
Existencias	1.424.820	705.431	199.854	23.502	43.017
Deudores	3.420.485	1.722.856	1.467.881	506.263	151.071
Otros activos líquidos	23.964.165	1.040.854	2.166.493	432.862	314.869
Tesorería	18.353.663	23.096.704	8.444.560	1.955.140	800.031
Total activo	190.133.418	59.427.664	23.344.819	8.778.737	8.821.641

Tabla 4.1. Activo de las empresas de referencia del sector en España.

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

La partida del activo no corriente está formada por el inmovilizado inmaterial, inmovilizado material, y otros activos fijos. Podemos observar que la partida más importante es la de otros activos fijos. Se refleja como desde el año 2015 a 2019 esta partida es la más importante del activo no corriente, aunque muestra una bajada en el año 2016, ya que en 2015 era de 7.097.776 €, y en 2016 se ve reducida hasta los 5.215.997 €, para luego aumentar año tras año hasta llegar a 133.822.018€ en el año 2019. Esto se debe a que los otros activos fijos están formados en su mayoría por inversiones en empresas del grupo a largo plazo, estas inversiones son mayores en los primeros años de las empresas y luego poco a poco se van reduciendo, porque los primeros años tienen que invertir en ellas hasta su crecimiento, y una vez que se van asentando en el mercado las inversiones en empresas del grupo a largo plazo se van

viendo reducidas. En nuestro balance medio de las empresas de referencia del sector los otros activos fijos se incrementan en gran medida debido a que la empresa Glovo está en sus inicios, ya que comenzó en 2015, y es desde dicho año al año 2019 cuando tienen unas fuertes inversiones en empresas del grupo. En cambio, en el periodo de tiempo analizado si observásemos, por ejemplo, solo el balance de la empresa Just Eat en España, veríamos que ocurre al contrario que en la empresa Glovo, ya que Just Eat y sus empresas del grupo ya están asentadas en el mercado, y sus otros activos fijos desde el año 2015 al 2019 se van viendo reducidos.

Tras los otros activos fijos, se encuentra el inmovilizado material como la segunda partida más relevante del activo no corriente. En 2015 dicha partida era de 352.259 €, y con el paso de los años, una vez que la mayor parte de las empresas de referencia del sector han ido creciendo en el mercado de entrega de comidas a domicilio, apreciamos en el balance un aumento en el inmovilizado material en el año 2019, el cual es de 6.207.325 €, esto se debe a que las empresas analizadas han crecido, o están en crecimiento, y se han posicionado en el sector, lo que hace que tenga que contratar más personal para responder a un mayor número de pedidos y con ello también incrementar los vehículos para el reparto y todos los elementos necesarios para ello, como también por ejemplo las bolsas térmicas y productos para el transporte y el cuidado de los alimentos de reparto. Aquí también se encontrarían los locales para las cocinas a ciegas.

El inmovilizado Inmaterial es la partida menos relevante de los activos a largo plazo, se puede apreciar como en 2015 alcanza una cifra de 62.618 €, para ir creciendo poco a poco situándose en 139.473 € en el año 2016, en 2017 con 376.975 €, pasando en 2018 a 993.864 € y aumentando a 2.940.942 € en el año 2019. En esta partida se encontrarían por ejemplo la marca de las empresas, el logo, y las licencias para la página web y la aplicación móvil.

Dentro del activo corriente la partida más importante es la de tesorería, en ella se refleja la liquidez económica con la que cuentan las empresas de referencia del sector, y podemos observar cómo dicha partida sufre un gran incremento desde 2015, con 800.031 €, y aumenta paulatinamente hasta 2018, donde sufre un gran aumento hasta 23.096.704 €, para luego sufrir una disminución en 2019 situándose esta partida en 18.353.663 €. Este aumento en la tesorería se debe al crecimiento de las empresas, que durante los años analizados se han ido asentando en el mercado viendo con ello aumentadas sus ventas.

La partida que sigue a la tesorería, como la segunda más importante del activo corriente, es la de otros activos líquidos. Vemos como en los dos primeros años analizados esta partida es poco relevante, hasta el año 2017 que aumenta hasta los 2.166.493 €, y en 2019 es cuando gana mayor importancia dentro del activo corriente ya que tiene los otros activos líquidos valorados en 23.964.165 €.

Los deudores es siguiente partida, del activo corriente, en analizar tras los otros activos líquidos. Representa los cobros pendientes a corto plazo de los clientes, que en el caso de las empresas del sector provienen de los restaurantes asociados. En el balance apreciamos como el 2015 esta partida es poco significativa, debido al poco tiempo de las empresas en el mercado, pero observamos cómo va aumentando hasta el año 2019 con unos deudores de 3.420.485 €, en dicho año ya están posicionadas en el mercado, ya que a las empresas se han asociados más restaurantes en los últimos años, y por lo tanto, los clientes han aumentado respecto al primer año analizado, por ello hay un aumento en los pedidos, en sus ventas, y en los deudores de las empresas del sector.

Luego encontramos la partida de existencias, que como se puede observar en el balance es la partida menos relevante del activo corriente, en ella se aprecia un aumento desde el año 2015, con 43.017 €, pasando en 2019 a 1.424.820 €.

Todo lo comentado muestra un activo total en el que su importancia se ve reflejada en la tesorería y sobre todo en los otros activos fijos, ambas partidas se ven modificadas

por el impacto de la expansión y el crecimiento de las empresas referencia del sector, desde los años 2015 a 2019.

4.3 ANÁLISIS DEL VALOR MEDIO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

El análisis la estructura financiera de las empresas de referencia del sector, conlleva el estudio de su patrimonio neto y su pasivo.

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Fondos propios	122.754.735	34.561.563	10.150.786	619.415	638.103
Capital suscrito	93.914	41.004	25.385	1.653.289	6.128
Otros fondos propios	122.660.821	34.520.559	10.125.401	-1.033.874	631.975
Pasivo fijo	13.235.908	8.133.947	7.309.725	5.153.394	6.701.840
Acreeedores a L.P.	11.767.291	7.155.005	6.957.664	5.153.394	6.701.840
Otros pasivos fijos	1.468.617	978.942	352.061	0	0
Pasivo líquido	54.142.775	16.732.154	5.884.308	3.005.928	1.481.698
Deudas Financieras	522.196	377.123	49.801	10.411	2.108
Acreeedores comerciales	19.837.225	6.390.527	1.355.796	701.622	456.375
Otros pasivos líquidos	33.783.354	9.964.504	4.478.711	2.293.895	1.023.215
Total pasivo y capital propio	190.133.418	59.427.664	23.344.819	8.778.737	8.821.641

Tabla 4.2. Patrimonio neto y pasivo de las empresas de referencia del sector en España.

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Primero nos fijamos en su patrimonio neto, que podemos apreciar cómo crece desde 2015, con 638.103 €, a 2019 que incrementa hasta 122.660.821 €. En los dos primeros años vemos cómo el patrimonio neto se mantiene más o menos estable, para luego aumentar en los 3 años siguientes hasta la cifra antes comentada. Este aumento en el patrimonio neto es provocado principalmente por la partida otros fondos propios, que sufre un gran crecimiento, debido a que los otros fondos propios de la empresa Glovo, que crecen con mucha fuerza, y eso se ve reflejado en el balance de las empresas de referencia del sector. La partida de capital suscrito es poco relevante sufre aumentos y descensos, pero sin apenas afectar a los fondos propios, el valor más alto de esta partida lo alcanza en el año 2016, con 1.653.289 €, pero desciende en 2019 hasta los 93.914 €.

A continuación, para hablar del pasivo lo haremos primero del pasivo no corriente, del cual hay que destacar los acreedores a largo plazo. Esta partida es la más importante de todo el pasivo fijo, ya que en 2015 es de 6.701.840 €, pero que después de permanecer más o menos estable hasta 2018, sufre un incremento en el año 2019 hasta los 11.767.291 €, estos acreedores a largo plazo son en mayor medida deudas con empresas del grupo a largo plazo, provocadas más concretamente por la empresa Just Eat.

La otra partida que forma el pasivo fijo es la de otros pasivos fijos que, aunque podemos observar que con los años ha aumentado y va tomando importancia dentro del pasivo fijo, todavía sigue siendo poco importante debido a que la mayor parte del pasivo fijo está formado por los acreedores a largo plazo.

El pasivo líquido está formado por tres partidas que son, acreedores comerciales, otros pasivos líquidos, y por las deudas financieras.

La partida de otros pasivos líquidos es la que más destaca, se puede apreciar su aumento desde el año 2015 del 2018, y en el año 2019 cuando crece más fuertemente

sin su valor de 33.783.354 €. El aumento en 2019 de la partida de otros pasivos líquidos es provocado por el aumento en los balances individuales de las empresas Just Eat y Glovo, en dicha partida.

En cuanto a los acreedores comerciales, podemos decir que se van incrementando paulatinamente, desde el año 2015, con 456.375 € en dicha partida, hasta llegar a los 19.837.225 € en 2019.

La última partida del pasivo líquido deudas financieras, la cual se ha visto incrementada desde el primer año analizado hasta 2019 situándose en 522.196 €, aunque haya aumentado no es una partida muy relevante dentro del pasivo líquido.

Vemos cómo la financiación a corto plazo de las empresas de referencia del sector en España, han sufrido un gran aumento, destacando sobre todo los años 2018 y 2019, con 16.732.154 € y 54.142.775 €, respectivamente.

Respecto a la financiación total de las empresas de referencia del sector, se puede ver cómo sufren aumentos en la mayoría de los años analizados, siendo 2016 el único año en el que se produce un decremento, aunque muy leve. En dicho año es cuando alcanza la cifra más baja de la financiación total, siendo esta de 8.778.737 €. El resto de los años va creciendo hasta alcanzar en el año 2019 su cifra más alta, con 190.133.418 €. Esto nos dice que la principal fuente de financiación de las empresas del sector había sido en los dos primeros años pasivo a largo plazo, pero vemos cómo, con el paso de los años, ha ido ganando importancia y siendo más significativa la financiación a corto plazo, pero sobre todo la financiación propia, que a partir del 2017 se convierte en la principal fuente de financiación.

4.4 ANÁLISIS DEL VALOR MEDIO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En este apartado llevaremos a cabo el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas de referencia del sector. Primero analizaremos el resultado de explotación con todas las partidas que lo componen, seguiremos con el resultado financiero y continuaremos hasta llegar al resultado del ejercicio, todo ello comprendido entre los años 2015 y 2019.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Ingresos de Explotación	96.634.365	38.213.250	15.668.006	6.422.029	2.239.238
Importe neto cifra de ventas	73.882.527	35.714.604	15.151.513	6.221.525	2.239.238
Otros ingresos de explotación	22.751.838	2.498.646	516.493	200.504	0
Aprovisionamiento	6.706.825	3.316.031	1.092.939	1.319.157	213.751
Gasto de personal	19.108.300	7.925.104	3.519.786	2.419.449	1.152.307
Amortización del inmovilizado	2.309.041	934.922	451.227	382.931	155.261
Otros gastos de explotación	98.209.103	38.274.726	11.829.265	5.989.417	3.264.125
Resultado de explotación	-29.698.904	-12.237.533	-1.225.211	-3.688.925	-2.546.206
Ingresos financieros	1.264.368	249.170	179.478	219.413	71.619
Gastos financieros	37.546.844	6.793.280	482.126	1.782.173	484.088
Resultado financiero	-36.282.476	-6.544.110	-302.648	-1.562.742	-412.470
Resultado antes de impuestos	-65.981.380	-18.781.643	-1.527.859	-5.251.667	-2.958.676
Impuestos sobre sociedades	-4.183.391	-4.652.338	-553.505	-262.036	-36.630
Resultado procedente de operaciones continuadas	-61.797.988	-14.129.305	-974.354	-4.989.632	-2.922.046

Resultado del ejercicio	-61.797.988	-14.129.305	-974.354	-4.989.632	-2.922.046
-------------------------	-------------	-------------	----------	------------	------------

Tabla 4.3. Cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas de referencia del sector en España.

Fuente: Elaboración propia a través de SABI

Los ingresos de explotación están en continuo crecimiento, las cifras aumentan en gran medida desde el año 2015. Al ser una empresa que está en pleno crecimiento y expansión, el importe neto de cifra de ventas crece en gran dimensión cada año, ya que las empresas analizadas se van asentando en el sector del reparto de comida a domicilio en España, y va ganando importancia y cada vez más clientes.

Aunque también observamos que los gastos de explotación crecen cada año, como los de aprovisionamiento que pasan de 213.751 € en 2015, a 6.706.825 € en 2019 debido a que estas empresas están creciendo y necesitan un mayor número de materiales para llevar a cabo su correcto funcionamiento y poder seguir dando un servicio de reparto a domicilio de calidad.

Los aprovisionamientos no son los únicos gastos que aumentan, ya que también apreciamos como el gasto de personal crece debido a que se realizan más cantidad de entregas a domicilio y por lo tanto se necesita más personal, tanto repartidores, como empleados de las cocinas a ciegas, y personal para la recepción de pedidos por la página web y la aplicación móvil. La cifra de gasto de personal crece desde 2015, donde era de 1.152.307 €, a 2019 donde dicho gasto pasa a ser de 19.108.300€. El incremento de este gasto coincide con el continuo aumento de las ventas.

La amortización del inmovilizado también se ve aumentada ya que en 2015 es de 155.261 € y en 2019 es de 2.309.041 €. El aumento en la amortización de los inmovilizados se debe a que las empresas disponen de más inmovilizados amortizables con el paso de los años, un ejemplo de estos inmovilizados son los vehículos de reparto que están a cargo de las empresas, ya que al ir creciendo y aumentando la recepción de pedidos necesitan más vehículos para llevar a cabo las entregas de comida.

Los otros gastos de explotación es el gasto que mayor aumento ha sufrido siendo en el año 2015 de 3.264.125 € y creciendo durante todos los años analizados hasta llegar a 48.209.103 € en el año 2019. Debido al elevado importe de los otros gastos de explotación, aunque el importe de cifra de ventas haya aumentado también todos los años, se producen unos resultados de explotación negativos en todos los años analizados. Hay que destacar que esta partida de otros gastos de explotación, por sí sola, ya es mayor que los ingresos de explotación de los años 2015, 2017, 2018 y 2019.

Vemos cómo en los dos primeros años analizados el resultado de explotación era negativo, pero no demasiado elevado, incluso en el año 2017 esa negatividad del resultado de explotación decrece con una cifra de -1.225.211 €. Es a partir del año 2018 cuando el resultado de explotación negativo aumenta en gran medida y en el año 2019 es cuando se produce el mayor aumento de esa negatividad en el resultado de explotación, todo ello debido a los elevadísimos otros gastos de explotación. Hay que destacar que estos otros gastos de explotación provienen sobre todo de la empresa Glovo, que en los años 2018 y 2019 soporta unos gastos, de este tipo, grandísimos, lo que provoca que los resultados de explotación de las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas de referencia del sector sean negativas.

Con respecto al resultado financiero, observamos que en todos los años este resultado ha sido negativo, y que esa negatividad se incrementa especialmente en el año 2019. Esto es consecuencia de que apenas hay ingresos financieros, y los que hay son poco relevantes, en cambio, en todos los años analizados podemos apreciar que existen gastos financieros, y todos ellos son mayores que los ingresos financieros. Los 3 primeros años estos gastos no son muy elevados, pero de 2017 a 2018 estos gastos aumentan pasando a ser de 6.793.280 €, y es en 2019 cuando alcanza su cifra más alta con 37.556.844 €. El elevado aumento de los gastos financieros del año 2019 es a causa

de los gastos financieros que tiene que afrontar la empresa Glovo, y en particular por los gastos financieros de la empresa Just Eat, que en 2019 sufre un deterioro de valor de la empresa mexicana SinDelantal.com de la que Just Eat posee el 51% del capital a través de la filial española. Como consecuencia, lo comentado provoca que existan unos resultados financieros negativos, de los que resaltan los del año 2019, situándose en unas cifras de -36.282.476 €, una gran diferencia en comparación al resultado financiero de 2015, el cual era tan solamente de -412.470 €.

A continuación, aparece el resultado antes de impuestos, que es la suma del resultado de explotación y el resultado financiero. El resultado antes de impuestos es negativo en todos los años analizados, causados por los resultados de explotación negativos y los resultados financieros, también negativos en todos los años. Aunque los ingresos de explotación y los ingresos financieros se vean aumentados con los años, es por culpa de los gastos de explotación y los gastos financieros que existan resultados antes de impuestos negativos.

Seguido del resultado de antes de impuestos, está el impuesto sobre sociedades, el cual aplicamos al resultado antes de impuestos. La aplicación del impuesto sobre sociedades provoca que disminuya la negatividad existente, durante todos los periodos analizados, en los resultados de antes de impuestos. El resultado de esta operación ya nos daría el resultado del ejercicio que como podemos observar es negativo durante todos los años desde el 2015 hasta el 2019 y no solo eso, sino que esta negatividad ha ido aumentando con el paso de los años hasta alcanzar su cifra más alta en 2019 siendo de -61.797.988 €.

Como conclusión podemos ver cómo las empresas de referencia del sector se encuentran en crecimiento, aumentando sus ventas y posicionándose en el mercado de entrega de comida a domicilio, a pesar de presentar unos resultados de los ejercicios negativos. Estas empresas, debido a su considerable crecimiento continuo han llegado a situarse entre las más importantes, en España y a nivel internacional, en el sector de entrega de comidas a domicilio.

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA Y PLAN FINANCIERO

5.1 INTRODUCCIÓN

Tras haber analizado las empresas de referencia del sector de reparto de comidas a domicilio, en este capítulo vamos a realizar una serie de estrategias y una planificación, con los cuales obtendremos unos balances previsionales de los 5 años siguientes, en los que se reflejarán la situación de la empresa Just Eat, en España.

Para la realización de este capítulo partiremos de la información detallada en el balance actual y en las cuentas de pérdidas y ganancias de Just Eat España que se muestran a continuación.

Balance de situación		JUST EAT	
Inmovilizado		13.379.463,83 €	
Inmovilizado inmaterial		171.291,34 €	
Inmovilizado material		3.366.155,90 €	
Otros activos fijos		9.842.016,59 €	
Activo circulante		16.384.788,20 €	
Existencias		382.383,98 €	
Deudores		4.196.697,71 €	
Otros activos líquidos		11.805.706,51 €	
Total activo		29.764.252,03 €	
Fondos propios		- 19.026.416,95 €	
Capital suscrito		3.006,00 €	
Otros fondos propios		- 19.029.422,95 €	
Pasivo fijo		20.790.846,59 €	
Acreedores a L. P.		20.790.846,59 €	
Otros pasivos fijos			
Provisiones			
Pasivo líquido		27.999.822,39 €	
Deudas financieras			
Acreedores comerciales		8.484.645,16 €	
Otros pasivos líquidos		19.515.177,23 €	
Total pasivo y capital propio		29.764.252,03 €	

Cuentas de pérdidas y ganancias			
Ingresos de explotación		45.586.948,40 €	
Importe neto Cifra de Ventas		44.157.066,40 €	
Otros Ingresos Explot		1.429.882,00 €	
TRPPI			
Consumo de mercaderías y de materias		13.413.650,00 €	
Gasto de Personal		6.518.491,00 €	
Otros gastos de explotación		18.135.417,00 €	
EBITDA		7.519.390,40 €	
CAT		1.389.105,00 €	
BAIT		6.130.285,40 €	
Ingresos financieros			
Gastos financieros		1.509.023,98 €	
Resultado financiero		- 1.509.023,98 €	
Result. ordinarios antes Impuestos		4.621.261,42 €	
Impuestos sobre sociedades		- €	
Resultado Actividades Ordinarias		4.621.261,42 €	
Ingresos extraordinarios			
Gastos extraordinarios		43.127.190,49 €	
Resultados actividades extraordinarias		- 43.127.190,49 €	
Resultado del Ejercicio		- 38.505.929,07 €	

Tabla 5.1. Balance de situación actual y cuenta de pérdidas y ganancias de Just Eat España

Fuente: Elaboración propia.

A raíz de ellos, y de los datos de las empresas de referencia del sector analizados en capítulos anteriores, elaboraremos las estrategias y la planificación futura.

5.2 ESTRATEGIA DE MERCADO

Como podemos observar las ventas de Just Eat están por debajo de las ventas de las empresas del sector de referencia, que son 73.882.527 €, y las ventas de Just Eat se encuentran en torno a 44.157.066 €. El objetivo de esta estrategia de mercado será

conseguir, para el año 2026, unas ventas de 96 millones de euros porque, aunque sea una cifra superior a la de la media de las empresas del sector de referencia, vemos que las ventas de estas empresas han ido creciendo durante los años y seguirá siendo así, por ello para 2026 nuestro objetivo será llegar a la cifra de ventas mencionada.

El incremento de las ventas conllevaría un aumento de empleados, para poder realizar más entregas de pedidos, que se aumentarían en 20 empleados en el año 2023 y 2024, teniendo 190 empleados, para luego en 2025 situarse en 200 empleados manteniéndose esa cifra hasta 2026.

El gasto anual por empleados se mantendría constante siendo éste 45.000 €.

El gasto de personal crecerá conforme el aumento del número de empleados lo que situaría a este gasto en 9 millones de euros en el año 2026.

Por otro lado, el consumo de materiales y otros gastos de explotación permanecerían constantes en la misma proporción sobre las ventas realizadas por la empresa.

También los otros ingresos de explotación permanecerán constantes, con unas cifras de 1.429.882 €, durante todo el período analizado.

POLÍTICA DE MERCADO					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	57.600.000,00 €	76.800.000,00 €	86.400.000,00 €	91.200.000,00 €	96.000.000,00 €
	60,00%	80,00%	90,00%	95,00%	0,00%
	1	2	3	4	5
	2022	2023	2024	2025	2026
nº empleados	150,00	170,00	190,00	200,00	200,00
GP x empleado	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Gasto de Personal	6.750.000,00 €	7.650.000,00 €	8.550.000,00 €	9.000.000,00 €	9.000.000,00 €
Crecimiento	0%				
Consumo Materiales/Ventas	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Otros Gastos Explotación/Ventas	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Otros Ingresos Explot	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €

Tabla 5.2. Política de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

La tabla siguiente nos muestra la estrategia de inversión y financiación que hemos propuesto. Dicha tabla la utilizaremos como referencia para analizar la política de inversión y la política de financiación en los siguientes apartados.

INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN					
	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Inversión Inmat	- €	- €	- €	- €	- €
Activación	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov Inmat	171.291,34 €	171.291,34 €	171.291,34 €	171.291,34 €	171.291,34 €
CAT	34.258,27 €	34.258,27 €	34.258,27 €	34.258,27 €	34.258,27 €
Vida	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
fat	34.258,27 €	68.516,54 €	102.774,80 €	137.033,07 €	171.291,34 €
Inmov Inmat Neto	137.033,07 €	102.774,80 €	68.516,54 €	34.258,27 €	- €
Inversión 1	5.000.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Inversión 2	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov. Material	8.366.155,90 €	8.366.155,90 €	8.366.155,90 €	8.366.155,90 €	8.366.155,90 €
cat	836.615,59 €	836.615,59 €	836.615,59 €	836.615,59 €	836.615,59 €
Vida	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
FAT	836.615,59 €	1.673.231,18 €	2.509.846,77 €	3.346.462,36 €	4.183.077,95 €
Inmov. Material Neto	7.529.540,31 €	6.692.924,72 €	5.856.309,13 €	5.019.693,54 €	4.183.077,95 €
cat	870.873,86 €	870.873,86 €	870.873,86 €	870.873,86 €	870.873,86 €
	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Saldo inicial deuda antigua	20.790.846,59 €	18.711.761,93 €	16.632.677,27 €	14.553.592,61 €	12.474.507,95 €
CAF (devolución deuda)	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €
Saldo al final del periodo de la deuda antigua	18.711.761,93 €	16.632.677,27 €	14.553.592,61 €	12.474.507,95 €	10.395.423,30 €
Intereses	1.455.359,26 €	1.309.823,34 €	1.164.287,41 €	1.018.751,48 €	873.215,56 €
i	7,00%				
n	10				
	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Saldo inicial deuda nueva	- €	- €	- €	- €	- €
CAF (devolución deuda)	- €	- €	- €	- €	- €
Saldo al final del periodo de la deuda nueva	- €	- €	- €	- €	- €
Intereses	- €	- €	- €	- €	- €
i	0,00%				
n	10				
Ampliación de Capital	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Prima de Emisión	4.950.000,00 €	- €	- €	- €	- €
%	99,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Financiación CS	5.000.000,00 €				

Tabla 5.3. Inversión y financiación.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 Política de inversión

En este apartado nos centraremos en comentar la política de inversión que hemos propuesto para la empresa Just Eat.

Primero para el inmovilizado Inmaterial no vamos a realizar ninguna nueva inversión, simplemente amortizaremos el inmovilizado inmaterial que ya formaba parte de la empresa. Su vida útil era de 5 años, con una amortización anual de 34.258,27 euros.

En cambio, para el inmovilizado material hemos propuesto una inversión de 5 millones de euros en el año 2022. el inmovilizado material tiene una vida útil de 10 años, y esta inversión ahora aumentará el valor del inmovilizado material a 8.366.155,90 € (3.366.155,90 € + 5.000.000 €).

POLÍTICA DE INVERSIONES	2022	2023	2024	2025	2026
	Inversión Inmovilizado Inmaterial			- €	- €
Activación Conocimiento					
Vida Inmaterial	5	5	5	5	5
Inversión Inmovilizado Material 1	5.000.000,00 €				
Inversión Inmovilizado Material 2					
Vida Inm. Material	10	10	10	10	10

Tabla 5.4 Política de inversión.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Política de financiación

En el apartado que veremos a continuación comentaremos la política de financiación propuesta. Se aprecia que en el balance teníamos unos acreedores a largo plazo, esta deuda antigua, se devolverá en 10 años con un tipo de interés del 7%.

Para los siguientes años, Just Eat no tendrá ninguna deuda nueva, pero para poder realizar las inversiones en inmovilizado material consideraremos una ampliación de capital en 5 millones de euros. La ampliación de capital tendrá una prima de emisión del 99%, esto hará que tengamos un aumento del capital suscrito de 50.000 € (5.000.000 x 1%).

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN	2022	2023	2024	2025	2026
	Vencimiento Deuda Antigua	10	10	10	10
Interés Deuda Antigua %	7%	7%	7%	7%	7%
Deuda nueva	0	0	0	0	0
Vencimiento Deuda Nueva	10	10	10	10	10
Interés Deuda Nueva %					
Carencia					
Ampliación de Capital	5.000.000,00 €				
Prima de Emisión	99%				

Tabla 5.5. Política de financiación.*Fuente: Elaboración propia.*

5.4 ESTRATEGIA DE CIRCULANTE

Aquí el objetivo es conseguir un plazo de pago mayor al plazo de cobro ya que de esta forma se podrá responder a las obligaciones de la empresa, sin tener que acudir a financiación ajena. Para ello hemos diseñado una estrategia en los periodos medios de cobro, en los periodos medios de existencia y los periodos medios de pago.

E S T R A T E G I A C I R C U L A N T E		2022	2023	2024	2025	2026
	Periodo Medio Cobro (PMC)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	Periodo Medio Existencia (PME)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	Periodo Medio PAGO (PMP)	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
	ot	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €
	Interés Póliza Crédito					
	Poliza Crédito					

Tabla 5.6. Estrategia de circulante.*Fuente: Elaboración propia.*

Just Eat disponía de un periodo medio de cobro de 33 días, este periodo medio de cobro lo hemos reducido a 30 días.

El periodo medio de existencias lo mantendremos entre 10 durante los próximos 5 años.

El periodo medio de pago pasa de ser de 67 días ampliarse a 90 días.

Esto provocará que la empresa cobre antes que cuando tenga que pagar, siendo esto un factor favorable para la empresa, ya que incrementará antes su activo corriente y alargará el tiempo del pago a los acreedores.

Por último, el objetivo de tesorería se mantendrá en 11.805.706,51 €, cifra en la que tiene valorado actualmente, Just Eat, sus otros activos líquidos.

5.5 CUADRO CASH-FLOW

A continuación, analizaremos el cuadro de Cash-Flow para los próximos 5 años, en el que el objetivo es conseguir autofinanciarse durante todos los años analizados.

Cuentas de pérdidas y ganancias	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de explotación					
Importe neto Cifra de Ventas	57.600.000,00 €	76.800.000,00 €	86.400.000,00 €	91.200.000,00 €	96.000.000,00 €
Otros Ingresos Explot	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €	1.429.882,00 €
TRPPI	- €	- €	- €	- €	- €
Consumo de mercaderías y de materias	14.400.000,00 €	19.200.000,00 €	21.600.000,00 €	22.800.000,00 €	24.000.000,00 €
Gasto de Personal	6.750.000,00 €	7.650.000,00 €	8.550.000,00 €	9.000.000,00 €	9.000.000,00 €
Otros gastos de explotación	23.040.000,00 €	30.720.000,00 €	34.560.000,00 €	36.480.000,00 €	38.400.000,00 €
EBITDA	14.839.882,00 €	20.659.882,00 €	23.119.882,00 €	24.349.882,00 €	26.029.882,00 €
CAT	870.873,86 €	870.873,86 €	870.873,86 €	870.873,86 €	870.873,86 €
BAIT	13.969.008,14 €	19.789.008,14 €	22.249.008,14 €	23.479.008,14 €	25.159.008,14 €
Ingresos financieros					
Gastos financieros	1.455.359,26 €	1.309.823,34 €	1.164.287,41 €	1.018.751,48 €	873.215,56 €
Resultado financiero	- 1.455.359,26 €	- 1.309.823,34 €	- 1.164.287,41 €	- 1.018.751,48 €	- 873.215,56 €
Result. ordinarios antes Impuestos	12.513.648,88 €	18.479.184,81 €	21.084.720,73 €	22.460.256,66 €	24.285.792,59 €
Impuestos sobre sociedades	3.128.412,22 €	4.619.796,20 €	5.271.180,18 €	5.615.064,16 €	6.071.448,15 €
Resultado Actividades Ordinarias					
Ingresos extraordinarios					
Gastos extraordinarios					
Resultados actividades extraordinarias					
Resultado del Ejercicio	9.385.236,66 €	13.859.388,61 €	15.813.540,55 €	16.845.192,49 €	18.214.344,44 €
Autofinanciación	10.256.110,52 €	14.730.262,46 €	16.684.414,41 €	17.716.066,35 €	19.085.218,30 €

Tabla 5.7. Cuadro de Cash-Flow.

Fuente: Elaboración propia.

Las ventas crecerán durante todo el período analizado pasando de 57.600.000 € en el año 2022, a alcanzar nuestro objetivo de ventas fijado que era, el de obtener 96 millones de euros en el año 2026.

Al quitar a las ventas los gastos de personal, el gasto de consumo de mercaderías y de materias, y los otros gastos de explotación, obtendremos un EBITDA positivo y creciente en todos los años analizados. En el año 2026 el EBITDA será de 26.029.882 €.

Tras el EBITDA, al quitarle a éste los gastos por amortización, los gastos financieros y el impuesto sobre sociedades, nos queda un resultado del ejercicio positivo y en aumento hasta 2026. Que el resultado del ejercicio sea positivo se debe sobre todo a el fuerte aumento de las ventas que ha experimentado la empresa Just Eat.

Se puede observar que la autofinanciación generada por la empresa es positiva en todo el periodo analizado, con lo cual cumpliría su objetivo.

Esta creciente autofinanciación hace que Just Eat, tenga que ir dependiendo menos de recursos externos.

5.6 CUADRO CIRCULANTE

En este apartado analizaremos la información procedente de los activos y pasivos corrientes. Sabemos que esta empresa tiene una buena gestión del circulante, ya que como hemos comentado anteriormente, esta empresa cobra antes cuando tiene que realizar los pagos de sus deudas.

INDICE		2022	2023	2024	2025	2026
Existencias	382.383,98 €	363.205,48 €	473.178,08 €	531.863,01 €	561.205,48 €	586.849,32 €
Variación	-	19.178,50 €	109.972,60 €	58.684,93 €	29.342,47 €	25.643,84 €
Deudores	4.196.697,71 €	4.734.246,58 €	6.312.328,77 €	7.101.369,86 €	7.495.890,41 €	7.890.410,96 €
Variación		537.548,87 €	1.578.082,19 €	789.041,10 €	394.520,55 €	394.520,55 €
Otros activos líquidos	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €	11.805.706,51 €
Variación		- €	- €	- €	- €	- €
Activo Corriente	16.384.788,20 €	16.903.158,56 €	18.591.213,36 €	19.438.939,39 €	19.862.802,40 €	20.282.966,78 €
Variación	- €	518.370,36 €	1.688.054,79 €	847.726,03 €	423.863,01 €	420.164,38 €
Deudas financieras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Variación		- €	- €	- €	- €	- €
Acreedores comerciales	8.484.645,16 €	10.896.164,38 €	14.195.342,47 €	15.955.890,41 €	16.836.164,38 €	17.605.479,45 €
Variación		2.411.519,22 €	3.299.178,08 €	1.760.547,95 €	880.273,97 €	769.315,07 €
Otros pasivos líquidos	19.515.177,23 €	3.128.412,22 €	4.619.796,20 €	5.271.180,18 €	5.615.064,16 €	6.071.448,15 €
Variación		-16.386.765,01 €	1.491.383,98 €	651.383,98 €	343.883,98 €	456.383,98 €
Pasivo Corriente	27.999.822,39 €	14.024.576,60 €	18.815.138,67 €	21.227.070,59 €	22.451.228,55 €	23.676.927,60 €
Variación	-	-13.975.245,79 €	4.790.562,06 €	2.411.931,93 €	1.224.157,95 €	1.225.699,05 €
CC	-11.615.034,19 €	2.878.581,96 €	- 223.925,31 €	- 1.788.131,21 €	- 2.588.426,15 €	- 3.393.960,81 €
NNCC		14.493.616,15 €	- 3.102.507,27 €	- 1.564.205,90 €	- 800.294,94 €	- 805.534,67 €

Tabla 5.8. Cuadro de circulante.

Fuente: Elaboración propia.

Primero apreciamos como las existencias tienen un decremento en el año 2022, pero luego vuelven a crecer en 2023, superando las existencias del año actual, y tras esto sigue creciendo, aunque levemente ya que las cifras de las existencias desde 2024 a 2026 se mantienen más o menos constantes.

Los deudores también aumentan, debido al incremento de las ventas, pasando de unos deudores de 4.196.697,71 €, a situarse en el año 2026 en 7.890.410,96 €.

Los otros activos líquidos se mantienen constantes, ya que están reflejando el objetivo de tesorería, el cual es de 11.805.706,31 €, en todos los años.

Todo esto provoca que el activo corriente crezca, aunque no de una manera muy fuerte.

En el pasivo corriente vemos el aumento que sufren los acreedores comerciales hasta la cifra de 17.605.479,45 €, en 2026. Este incremento se debe a qué ha aumentado el periodo medio de pago.

Los otros pasivos líquidos aumentan en gran medida en el año 2022, hasta los 3.128.412,22 €, pero el resto de los años analizados esta partida crece hasta las cifras de 6.071.448,15 €, en el último año analizado.

Como consecuencia de lo comentado el pasivo a corto plazo crece en todos los años a excepción de 2022, y este crecimiento se debe en mayor medida a los acreedores comerciales.

Al final de todo esto podemos apreciar la necesidad de capital circulante, y podemos ver cómo a pesar de que en el primer año existe una necesidad de capital circulante, Just Eat consigue tener liquidez. Hay que resaltar, que al haber más cantidad de activo corriente que de pasivo a corto plazo, parte de los activos a corto plazo están financiados con recursos a largo plazo.

5.7 PRESUPUESTO DE CAPITAL

Ahora pasaremos a ver el presupuesto de capital, el cual hay que analizarlo desde dos puntos de vista de la inversión (necesidades de fondo) y el de la financiación (origen de fondo).

	2022	2023	2024	2025	2026
NECESIDADES DE FONDOS					
RECURSOS APLICADOS EN OPERACIONES					
Inversión inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión inmovilizado material	5.000.000,00 €	- €	- €	- €	- €
INVERSIÓN INMOVILIZADO	5.000.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
AUMENTO/DSMINUCIÓN FONDO MANIOBRA	14.493.616,15 €	- 3.102.507,27 €	- 1.564.205,90 €	- 800.294,94 €	- 805.534,67 €
CAF	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €	2.079.084,66 €
TOTAL NECESIDADES	21.572.700,81 €	- 1.023.422,61 €	514.878,76 €	1.278.789,72 €	1.273.549,99 €
ORÍGENES DE FONDOS					
RECURSOS GENERADOS EN OPERACIONES	10.256.110,52 €	14.730.262,46 €	16.684.414,41 €	17.716.066,35 €	19.085.218,30 €
PRÉSTAMOS	0,00 €				
CAPITAL SOCIAL	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €
PRIMA EMISIÓN	4.950.000,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ORÍGENES	15.256.110,52 €	14.730.262,46 €	16.684.414,41 €	17.716.066,35 €	19.085.218,30 €
EXCESO - NECESIDADES DE FONDOS	-6.316.590,29 €	15.753.685,07 €	16.169.535,65 €	16.437.276,63 €	17.811.668,30 €
EXCESO - NECESIDADES DE FONDOS ACUMULADO	-6.316.590,29 €	9.437.094,78 €	25.606.630,43 €	42.043.907,06 €	59.855.575,37 €
EFFECTIVO Y ACTIVOS LIQUIDOS	5.489.116,22 €	21.242.801,29 €	37.412.336,94 €	53.849.613,57 €	71.661.281,88 €

Tabla 5.9. Presupuesto de capital.

Fuente: Elaboración propia.

Desde la parte de necesidades de fondo, se informa de que la empresa hace una inversión inmovilizado material de 5 millones de euros, en el año 2022, también nos informa de que Just Eat tiene una cuota de amortización financiera (CAF) de 2.079.084,66 €, procedente de la devolución de la deuda antigua (acreedores a largo plazo), y también muestra las necesidades corrientes.

Luego, la parte de los orígenes de fondo nos muestra los recursos generados en operaciones, o lo que es lo mismo la autofinanciación de la empresa. Como se puede observar Just Eat consigue autofinanciarse en todos los años del periodo analizado, y cada año en cuantía superior a la de los años anteriores.

La parte de origen de fondo también nos muestra la ampliación de capital llevada a cabo en el año 2022, como consecuencia de la inversión en inmovilizado material. Dicha ampliación aumenta los recursos del año 2022 a 15.256.110,52 €.

El año 2022 es el único que esta empresa presenta déficit, pero se compensa con el efectivo y los activos líquidos de 2021. El resto de los años analizados, Just Eat, presenta superávit, lo que nos dice que el presupuesto es viable.

5.8 BALANCES PREVISIONALES

Realizados ya todos los cuadros presupuestarios, para acabar con el plan de viabilidad, solo quedaría analizar los balances previsionales que resultan. Primero analizaremos el activo no corriente, luego el activo corriente, pasaremos a analizar los fondos propios, y por último el pasivo tanto a largo plazo como a corto plazo.

Balance de situación	ACTUAL	2022	2023	2024	2025	2026
Inmovilizado	13.379.463,83 €	17.508.589,97 €	16.637.716,11 €	15.766.842,26 €	14.895.968,40 €	14.025.094,54 €
Inmovilizado inmaterial	171.291,34 €	137.033,07 €	102.774,80 €	68.516,54 €	34.258,27 €	- €
Inmovilizado material	3.366.155,90 €	7.529.540,31 €	6.692.924,72 €	5.856.309,13 €	5.019.693,54 €	4.183.077,95 €
Otros activos fijos	9.842.016,59 €	9.842.016,59 €	9.842.016,59 €	9.842.016,59 €	9.842.016,59 €	9.842.016,59 €
Activo circulante	16.384.788,20 €	10.586.568,27 €	28.028.308,14 €	45.045.569,82 €	61.906.709,46 €	80.138.542,15 €
Existencias	382.383,98 €	363.205,48 €	473.178,08 €	531.863,01 €	561.205,48 €	586.849,32 €
Deudores	4.196.697,71 €	4.734.246,58 €	6.312.328,77 €	7.101.369,86 €	7.495.890,41 €	7.890.410,96 €
Otros activos líquidos	11.805.706,51 €	5.489.116,22 €	21.242.801,29 €	37.412.336,94 €	53.849.613,57 €	71.661.281,88 €
Total activo	29.764.252,03 €	28.095.158,25 €	44.666.024,26 €	60.812.412,07 €	76.802.677,86 €	94.163.636,69 €
Fondos propios	-19.026.416,95 €	-4.641.180,29 €	9.218.208,32 €	25.031.748,87 €	41.876.941,36 €	60.091.285,80 €
Capital suscrito	3.006,00 €	53.006,00 €	53.006,00 €	53.006,00 €	53.006,00 €	53.006,00 €
Otros fondos propios	-19.029.422,95 €	-4.694.186,29 €	9.165.202,32 €	24.978.742,87 €	41.823.935,36 €	60.038.279,80 €
Pasivo fijo	20.790.846,59 €	18.711.761,93 €	16.632.677,27 €	14.553.592,61 €	12.474.507,95 €	10.395.423,30 €
Acreedores a L. P.	20.790.846,59 €	18.711.761,93 €	16.632.677,27 €	14.553.592,61 €	12.474.507,95 €	10.395.423,30 €
Otros pasivos fijos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda Nueva		- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo líquido	27.999.822,39 €	14.024.576,60 €	18.815.138,67 €	21.227.070,59 €	22.451.228,55 €	23.676.927,60 €
Deudas financieras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acreedores comerciales	8.484.645,16 €	10.896.164,38 €	14.195.342,47 €	15.955.890,41 €	16.836.164,38 €	17.605.479,45 €
Otros pasivos líquidos	19.515.177,23 €	3.128.412,22 €	4.619.796,20 €	5.271.180,18 €	5.615.064,16 €	6.071.448,15 €
Total pasivo y capital propio	29.764.252,03 €	28.095.158,25 €	44.666.024,26 €	60.812.412,07 €	76.802.677,86 €	94.163.636,69 €

Tabla 5.10. Balances previsionales.

Fuente: Elaboración propia.

El activo no corriente está compuesto por el inmovilizado inmaterial que es la partida que menos influye en el activo no corriente, y vemos cómo va decreciendo a medida que se amortiza el inmovilizado inmaterial que teníamos desde 2021, la amortización es de 34.258,27 € al año.

La partida de inmovilizado material se ve incrementada en 2022, a causa de la inversión en inmovilizado material de 5 millones de euros, este inmovilizado tiene una vida útil de 10 años. Se puede apreciar cómo esta partida disminuye hasta 2026 debido a la amortización del inmovilizado material.

La partida más relevante es la de otros activos fijos que se mantiene constante con 9.842.016,59 €.

En el activo corriente se puede ver cómo las existencias aumentan su valor, lo mismo que ocurre con los deudores, todo ello a consecuencia del incremento de las ventas.

Los otros activos líquidos también aumentan, debido a la capacidad de Just Eat de autofinanciarse.

Por todo lo analizado se produce un aumento del total del activo, que en el año 2026 será de 94.163.636,69 €.

Los fondos propios están formados por el capital suscrito y por los otros fondos propios.

Debido a la ampliación de capital con una prima de emisión del 99%, el capital suscrito aumenta en 50.000 euros (1% x 5.000.000).

El incremento en la partida de otros fondos propios se debe a los 4.950.000 €, de la ampliación de capital con la prima del 99%, pero sobre todo por la autofinanciación.

El pasivo fijo está compuesto por unas deudas con acreedores a largo plazo que como se puede observar van disminuyendo por el pago de la devolución de la deuda, y como se muestra en los balances previsionales, no se ha vuelto adquirir otra deuda a largo plazo.

Respecto al pasivo líquido vemos como aumenta para ser nuestra principal fuente de recursos, siendo este pasivo a corto plazo inferior a los activos a corto plazo, a partir del año 2023.

Podemos concluir con que la empresa será viable hasta el año 2026.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado un análisis del sector, de analizar la empresa Just Eat y las del sector de referencia, y confeccionar un plan de viabilidad futura, de 5 años, hemos llegado a una serie de conclusiones.

El sector de reparto de comidas domicilio es un sector que se encuentra en pleno crecimiento, y concretamente en nuestro país ha tenido un gran desarrollo en los últimos años respecto a años anteriores. Es una realidad que este sector predominaba más en otros países que en España, pero tras una gran evolución del sector a causa del desarrollo de las nuevas tecnologías y la crisis actual del COVID-19, este sector se ha asentado en España. Durante el confinamiento, Just Eat y el resto de las empresas de reparto de comida a domicilio fueron claves para que una gran parte de los restaurantes no cerrasen, entregando sus platos en los domicilios de los clientes. Esto hizo que un gran número de usuarios conocieran estas empresas y fuese aumentando cada vez más el número de clientes, lo que llevó a un incremento de las ventas, y con ello un elevado crecimiento de las empresas de este sector.

Las empresas como Just Eat tienen unas previsiones favorables de crecimiento, porque los restaurantes invierten en este tipo de negocio cada vez más.

Este sector no solo vive del reparto de la comida de los restaurantes, sino que ha desarrollado el reparto de las marcas virtuales y de las cocinas a ciegas, gracias a esto consiguieron obtener ingresos que no solo proceden de los restaurantes asociados.

Just Eat es la empresa más importante del sector tanto a nivel nacional como internacional, así que junto a ella habiendo seleccionado a las empresas más influyentes del sector de reparto de comidas a domicilio en España, hemos analizado sus balances con los datos medios de las empresas y sus cuentas de pérdidas y ganancias, lo cual nos ha ayudado a la hora de crear una estrategia y una planificación de futuro para Just Eat. Con lo mostrado en las estrategias y el plan financiero planteado podemos decir que el proyecto es viable.

La viabilidad del proyecto se refleja en el continuo y elevado crecimiento que tendrá Just Eat, provocado sobre todo por el incremento de las ventas, lo que hará que tenga resultados de los ejercicios positivos todos los años, y gracias a esto la empresa podrá autofinanciarse sin tener que endeudarse a largo plazo.

Los gastos relacionados con la explotación, como los de personal, aumentaran, pero levemente porque por el elevado aumento de las ventas se podrá hacer frente a estos gastos, y de esta forma la empresa en el último año alcanzará su objetivo de cifras de ventas, 96 millones de euros.

Para finalizar hay que mencionar que Just Eat no solo ha conseguido asentarse, seguir creciendo en nuestro país, y ayudar al sector de la restauración a recuperarse económicamente, sino que también en la actualidad es un referente en la sociedad ya que, gracias a esta empresa, y a las del sector, millones de personas han mejorado sus hábitos alimenticios.

Bibliografía

Artículos de revista electrónica:

Alejandra Naveira (25 de Febrero del 2021); Radiografía de las apps de reparto de comida a domicilio en el mundo: un sector de 112.000 M€; *Marketing 4 Ecommerce*: <https://marketing4ecommerce.net/radiografia-de-las-apps-de-reparto-de-comida-a-domicilio-a-nivel-mundial-un-sector-de-136-000-millones-de-euros/>

Juan Ignacio Álvarez (14 de septiembre del 2020); La comida a domicilio dobllega al Covid con un crecimiento del 225%; *El Economista.es*: <https://revistas.eleconomista.es/alimentacion/2020/septiembre/la-comida-a-domicilio-doblega-al-covid-con-un-crecimiento-del-225-XI4578132>

Base de datos:

ABI/INFORM:

<https://www.proquest.com/abicomplete/results/2330CDB000184A91PQ/1?accountid=14744>

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. <https://sabi.bvdinfo.com/>

Diario online:

Anónimo (13 de agosto de 2020) Glovo y Just Eat representan más del 70% del mercado del 'food delivery' en España; *Invertia*: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200813/glovo-just-eat-representan-mercado-delivery-espana/512699436_0.html

Javier García Roperó (26 de octubre de 2020); Just Eat mejoró un 16% los ingresos y un 41% su beneficio de explotación en 2019; *Cinco días*: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/26/companias/1603717524_803252.html

Información proporcionada por la empresa:

Informe de Just Eat: VIII Edición Gastrometro Just Eat Estudio Anual del sector de la comida a domicilio.

Plataforma interactiva: <https://www.just-eat.es/explora/gastrometro>

Libros consultados:

Antonio de la Torre Gallegos; Félix Jiménez Naharro. (2017): *Valoración de empresas y análisis bursátil*, Pirámide.

Salvador Durbán Oliva (coord.); Ana Isabel Irimia Diéguez; María Dolores Oliver Alfonso; María José Palacín Sánchez. (2016): *Planificación financiera en la práctica empresarial*, Pirámide.

Páginas web:

Anónimo (25 de febrero de 2020). *La robotización, en el futuro de la entrega de comida a domicilio*. *Ciospain*: Recuperado de <https://www.ciospain.es/retail/la-robotizacion-en-el-futuro-de-la-entrega-de-comida-a-domicilio>

Blanca Gispert (27 de Julio de 2020). *'Food delivery': un negocio de 740 millones reforzado por la pandemia*. *Lavanguardia*: Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200727/482533491918/food-delivery-comida-domicilio-take-away-glovo-just-eat-deliveroo-uber-eats.html>

Deliveroo: <https://deliveroo.es/es/>

Glovo: <https://glovoapp.com/es/es/>

Just Eat: <https://www.just-eat.es/>

Uber Eats: <https://www.ubereats.com/es>

Anexos
