



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“ANÁLISIS DEL NEGOCIO DE TELEPIZZA. UN EJEMPLO: LA TIENDA DE LA CISTERNIGA”

ADRIÁN SASTRE GONZÁLEZ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, FECHA



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO.....

TRABAJO FIN DE GRADO

**“ANÁLISIS DEL NEGOCIO DE TELEPIZZA. UN
EJEMPLO: LA TIENDA DE LA CISTERNIGA”**

Trabajo presentado por: Adrián Sastre González

Firma:

Tutor: José Antonio Salvador Insúa

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, fecha

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	9
2.1. DOMINO'S PIZZA	9
2.2. PAPA JOHN'S	10
2.3. PIZZA HUT	12
3. REVISIÓN COMERCIAL Y RESULTADO DE LAS OPERACIONES	14
3.1. EMEA (Europa, Oriente medio y África)	15
3.2. LATINOAMÉRICA (Excluyendo Brasil)	15
3.3. EXPANSIÓN DE LA RED DE TIENDAS	16
4. ASOCIACIÓN ESTRATEGICA CON PIZZA HUT	17
4.1. CREACIÓN DEL FRANQUICIADO NÚMERO UNO A NIVEL MUNDIAL.	18
4.2. TRABAJANDO CON LA CADENA DE PIZZAS MAS FUERTE DEL MUNDO:	18
4.3. TRANSFORMACIÓN Y DUPLICACIÓN DE LA PLATAFORMA	19
4.4. ENFOQUE INDUSTRIAL ENCAMINADO A DESBLOQUEAR SINERGIAS. 20	
4.5. FUTURAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	21
4.6. OPORTUNIDADES EN LA PENÍNSULA IBÉRICA	21
4.6.1. PENÍNSULA IBÉRICA:.....	21
4.7. ACELERANDO EL CRECIMIENTO EN LATINOAMÉRICA	22
4.7.1. PAÍSES DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE	22
4.7.2. CHILE – CONO SUR.....	23
4.7.3. MÉXICO.....	24
5. ANALISIS DE COSTES E INGRESOS (Mensual)	25
5.1. COSTE DEL PRODUCTO	26
5.2. COSTE DE PERSONAL	26
5.3. MEDIA DE PEDIDO NETO POR DÍA	27
5.4. PEDIDOS POR ÁREAS	27
6. ANALISIS COSTE REPARTIDOR INTERNO	29
7. ANALISIS EXTERNALIZACIÓN REPARTO	30
7.1. JUST EAT	30
7.1.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA	31
7.1.2. PREVISIÓN VENTA CON JUST EAT.....	33
7.1.3. ANÁLISIS DE COSTES DE JUST EAT ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	35
7.1.4. ANÁLISIS DE COSTES DE JUST EAT SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:	37

7.2. GLOVO	39
7.2.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA:	40
7.2.2. PREVISIÓN DE VENTA CON GLOVO.....	41
7.2.3. ANÁLISIS DE COSTES DE GLOVO ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:	42
7.2.4. ANÁLISIS DE COSTES DE GLOVO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO	44
7.3. DELIVEROO	46
7.3.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA	46
7.3.2. PREVISION DE VENTA CON DELIVEROO.....	47
7.3.3. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	48
7.3.4. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	50
7.3.5. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	52
7.3.6. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	55
7.4. UBER EATS	56
7.4.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA:	56
7.4.2. PREVISION DE VENTA CON UBER EATS	57
7.4.3. ANÁLISIS DE COSTES DE UBER EATS ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	58
7.4.4. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:.....	60
7.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE REPARTIDORES EXTERNOS:	62
7.6. RANKING DE EMPRESAS EN ESPAÑA	62
7.6.1. CUOTA DE MERCADO.....	64
8. CUENTAS ANUALES 2018 – 2019	65
9. EFECTOS DE LA SUBIDA SALARIAL (SMI)	68
10. EFECTO DEL CORONAVIRUS O COVID-19	70
10.1. VENTA EN COMPARACIÓN CON EL AÑO ANTERIOR	79
11. CONCLUSIONES	80
12. BIBLIOGRAFÍA	83

1. INTRODUCCIÓN

Telepizza es una cadena multinacional de origen español cuya industria es la gastronomía donde obviamente predomina la comercialización de pizzas. Tiene presencia en diferentes países del mundo. Su sede central se halla en San Sebastián de los Reyes, municipio de la provincia de Madrid. En 2018 fue considerada como la mayor compañía no proveniente de los Estados Unidos.

Su historia comienza con Leopoldo Fernández Pujals, un inmigrante cubano y con un grupo de madrileños y vigueses, quienes inauguraron en 1988 la primera tienda Telepizza en el barrio del Pilar en Madrid. La cadena se expandió por toda la ciudad, creciendo en pocos años y convirtiéndose en el líder del mercado de pizzas en España.

La compañía poseía fábricas en Guadalajara, Móstoles, Alcobendas y Barcelona, pero tiempo después esas fábricas fueron vendidas y el núcleo de producción se centró en una única fábrica en Daganzo de Arriba en Madrid.

El fundador y máximo accionista que poseía el 38,8% del capital en esta, su primera etapa jamás repartió dividendos entre los diferentes accionistas.

En 1995 sufrió un “golpe de mando” que fue sufragado por su hermano y otro grupo de pequeños accionistas, esto provocó su salida de la presidencia. En 1996 de la mano del banco BBVA, Leopoldo Fernández regresó a la dirección de Telepizza, entonces tercer mayor accionista de la empresa.

En noviembre de 1996 la compañía salió a bolsa, convirtiéndose así en la primera empresa de la industria que cotizaba en el mercado nacional de valores. En este momento la empresa era líder del reparto a domicilio de pizzas y ya contaba con 233 establecimientos en España y también contaba con presencia en Portugal, Polonia, Andorra, Cuba, Chequia, Chile, Guatemala, Marruecos, México e Irán.

A lo largo del año 1999 Leopoldo Fernández comenzó a vender gradualmente su participación en la empresa, provocando con ello una caída de 44,64% del valor de la empresa. El 22 de octubre terminó de vender el 30,25% de participación en la empresa que le quedaba un 15% más barato de su valor real, embolsándose 50.000 millones de pesetas, más de 300 millones de euros. Horas antes, la Comisión Nacional del Mercado de Valores suspendió la cotización porque fue filtrada la noticia.

El control de la empresa recayó en manos de Pedro Ballvé (Campofrío Food Group) y José Carlos Olcense. La fugaz retirada de Leopoldo Fernández fue justificada “para poder dedicarse a la defensa de los Derechos Humanos”.

La expansión de Telepizza continuó durante los siguientes años con la apertura de establecimientos en Dubái (2008), más adelante, en 2010 la compañía comunica la llegada de la cadena a Colombia, adquiriendo una cadena colombiana de pizzerías llamada Jenó's Pizza, adquiriendo con ello más de 80 establecimientos por todo el país. Además de la inauguración de establecimientos en Perú en 2011, Ecuador en 2012, Panamá y Rusia en 2013, Bolivia y Angola en 2014 y Marruecos y Arabia Saudí en 2016.

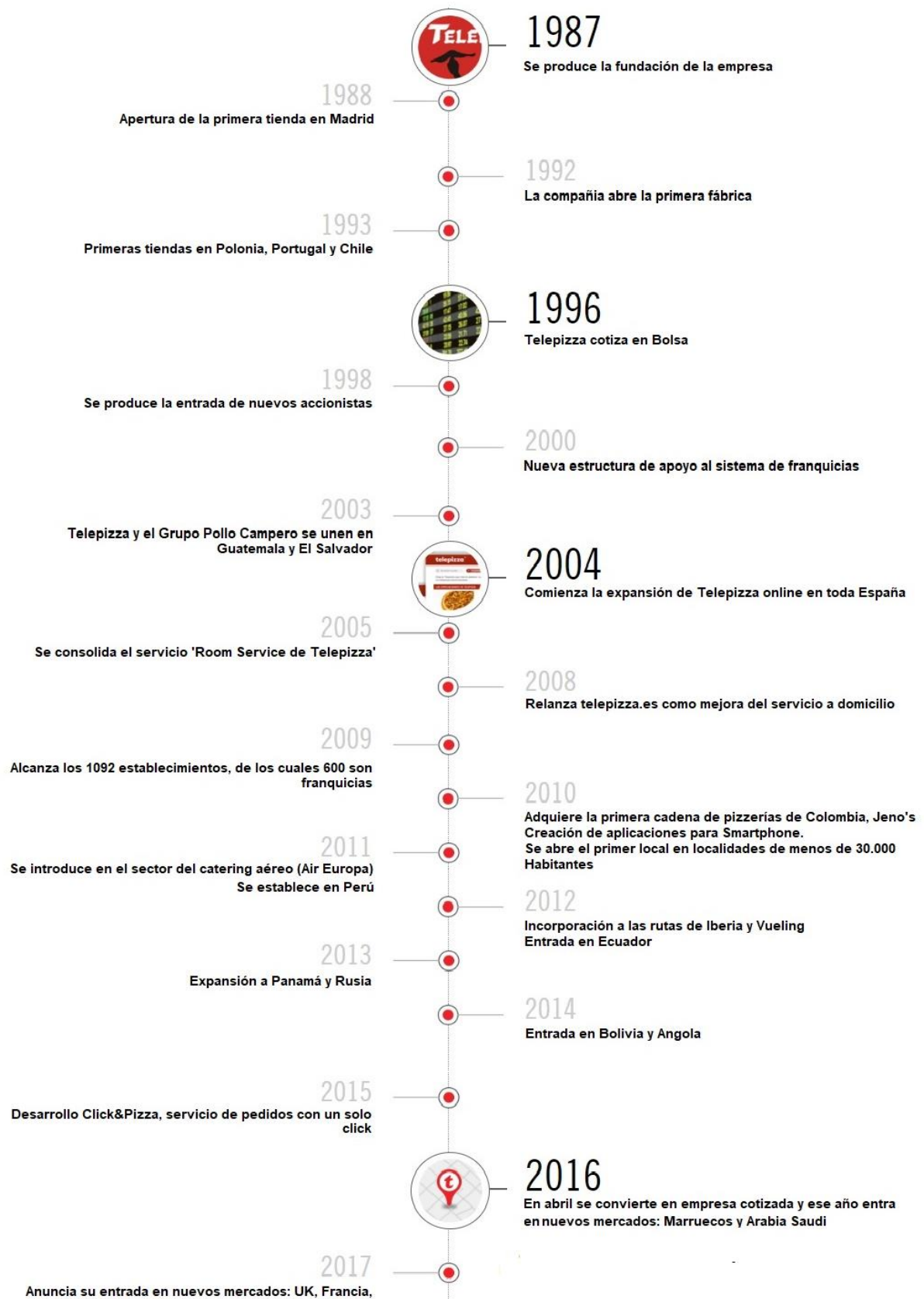
Asimismo, sigue trabajando en el desarrollo digital y la mejora del servicio de pedidos on-line. También cabe destacar un acuerdo 2011 con la compañía de vuelos española, Air Europa, donde servirán sus pizzas en sus vuelos.

En abril de 2016 Telepizza vuelve a entrar en la bolsa española, fijando un precio por acción de 7,75 euros, lo que establece un valor de la empresa en 800 millones de euros.

En el transcurso de 2017 anuncia la entrada en nuevos mercados como Reino Unido, Francia, República Checa, Suiza, Paraguay y Malta.

A continuación, se pueden ver los puntos más importantes comentados anteriormente:

Ilustración 1 Historia de Telepizza



Fuente 1 <https://www.telepizza.com/compania/>

Ilustración 2 Año de entrada en mercados internacionales



Fuente 2 <https://www.merca2.es/telepizza-alia-pizza-hut/>

2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.1. DOMINO'S PIZZA

Telepizza y Domino's Pizza tienen una carrera por llegar a lo más alto, una carrera que se basa en la aplicación de grandes descuentos para arrebatar clientes mutuamente. La lucha por disminuir precios se dificulta tras la expansiva llegada de Papa John's, la nueva marca que entró con unas ofertas de 50% de descuentos y ofertas dos por uno.



Telepizza cuenta con un total de 22 ofertas para sus clientes, soliciten el producto a través de internet como para aquellos que recojan sus pedidos en las tiendas. El gran número de promociones y ofertas, que son una amenaza para sus márgenes, es el mejor ataque contra el feroz avance de los competidores.

Telepizza, la empresa líder del sector en España, con 700 establecimientos, ha lanzado la promoción "Family Days", que ofrece pizzas familiares a 6 euros los jueves. Esta oferta se une a la de dos por uno, con la que se regala la pizza de menor coste con la compra de dos unidades y al resto de promociones que regalan helados, bebidas y códigos para ver películas con los pedidos de pizza a domicilio.

Los precios de una pizza mediana se encuentran muy por debajo de la horquilla estándar, sin promociones ni ofertas: entre 8 y 13 euros. Todo lo que esté por debajo de ese rango atenta contra los márgenes.

Domino's Pizza ha reaccionado y también ha puesto en marcha feroces ofertas para pedidos a domicilio y a recoger en la misma tienda. Domino's que dobló su facturación en 2016, regala una pizza con la compra de los tres típicos sabores estadounidenses que ofrecen.

La compañía también regala dos complementos con el pedido de pizzas medianas o familiares. Algunos locales han lanzado ofertas como "martes de risa" en las que ofrecen pizzas familiares por 6,99 para recoger en el local. Pero la oferta más interesante es la denominada "Come y bebe" en la que, por 7,25 euros por persona, tienes derecho a comer todo lo que puedas.

También cabe destacar que Domino's es el causante de acabar con el dominio absoluto de las pizzas a domicilio que tenía Telepizza, ya que está creciendo a un gran ritmo por medio mundo. Otro aspecto a tener en cuenta es que su relanzamiento por el grupo mexicano Alsea.

La empresa mexicana, que adquirió Domino's hace unos años, ha dado grandes recursos a la compañía para una mayor expansión. Ahora mismo la compañía crece destacando entre el resto de las cadenas en España. Avanza con un ritmo de apertura de 40 establecimientos al año además de la cadena publicitaria por televisión.

Domino's empezó en España en 2009 cuando el grupo Zena, en ese momento en manos del fondo de capital riesgo CVC, que rompió su acuerdo con Pizza Hut para establecer una nueva marca.

Aunque la empresa líder sigue siendo Telepizza, que continua con una contundente ventaja sobre sus competidores, con unos 700 establecimientos, Domino's, ya ha llegado a la cantidad de 230 establecimientos en localidades en las que no suelen establecerse las multinacionales como Teruel, Algeciras, Estepona, Mieres (Asturias) y San Vicente del Raspeig (Alicante).

El incremento de los resultados por el mundo ha conseguido que el valor de la acción de la compañía este por encima de los 170 dólares (Superior a la de Apple).

En lo referente al capital riesgo, Telepizza arrastra una gran deuda que obligó a la compañía a desembolsar más de 35 millones de euros en 2015 solo en intereses. La llegada de los fondos de capital riesgo arruinaron los resultados de la empresa.

Domino's salió del capital riesgo en España hace unos años y en estos momentos con la administración de Alsea (Grupo Zena), expertos en la gestión de marca, han llegado a convertirse en líderes en México, de un modo similar a Telepizza en España, prácticamente sin competencia.

2.2. PAPA JOHN'S

El causante de toda esta guerra es el recién llegado Papa John's, que ha causado el pánico en la industria de la pizza, que se encuentra ya planeando acciones de marketing agresivo.



Las acciones de Papa John's son llevadas a cabo por el empresario chileno Nicolás Ibáñez, un magnate que consiguió su mayor éxito con la venta de la cadena de supermercados en Chile a Walmart. Ibáñez está dispuesto a perder dinero en los primeros meses mientras consiga una porción del mercado que acaparan Telepizza y Domino's. También otro motivo por el que los dominantes del mercado comienzan a asustarse es el ritmo de aperturas de locales.

La cadena americana llegó a España en el año 2015, con estrategias que se basaban en unas inversiones muy fuertes y unos precios muy agresivos para expandirse a una velocidad vertiginosa.

Una guerra de ofertas para hacerse hueco entre el líder del sector, Telepizza, y su rival más directo, Domino's Pizza. Aunque tras cuatro años, esta estrategia ha pasado factura, y se están llevando a cabo cambios internos en la compañía para rediseñar su plan de negocio.

A cierre del año 2017 la compañía contaba con 41 tiendas en España, con previsión de crecimiento en los próximos años. Y así ha sido, abriendo hace poco tiempo su tienda número 71 en España, lo que muestra un alto crecimiento en el poco tiempo que ha transcurrido, pero que muestra una cifra baja con relación a las 300 tiendas con las que cuenta Domino's Pizza (gestionado por Zena Alsea desde 2009), o por las más de 1600 tiendas que tiene Telepizza.

El modelo de negocio de Papa John's es diferente al resto de sus competidores, su crecimiento es debido a tiendas propias de la compañía, no posee franquicias como los demás competidores.

La cadena también firmó un contrato de colaboración con la compañía Glovo, para el transporte de los pedidos a domicilio, un trato llevado a cabo en noviembre de 2018 que busca con la combinación del propio reparto de la compañía mejorar la parte de la entrega del pedido.

A pesar de estas importantes acciones empresariales, conseguir una parte del mercado español es muy complicado y la acción de precios y descuentos agresivos llevados a cabo por la empresa tienen sus resultados positivos y negativos.

Los registros positivos son que consiguieron aumentar un 409% sus ventas en el último año 2017 (últimos datos actualizados). En el año 2016 tuvieron una facturación de 5,3 millones de euros, destacando con el cierre de 2017 en el que acabaron facturando 12,9 millones de euros.

Por el contrario, su lado negativo son las pérdidas que han ido acentuándose cada vez más con el paso de los años. En 2015 se registraron unas pérdidas de 256.570 euros, 3,87 millones de euros en 2016 y 5,39 millones en 2017 (dato más actualizado).

Cuando las cosas no funcionan se llevan a cabo cambios dentro de la compañía como la incorporación de Jim Norberg como director de operaciones de restaurantes (veterano de McDonald's donde estuvo 30 años).

Esto también ha ocurrido en España con la incorporación de Oscar Casco como Project manager construction y Joaquín Menéndez como director de operaciones, este último con siete años de experiencia dentro de la compañía Vips perteneciente al grupo Zena Alsea.

Estos cambios son provocados por el mal funcionamiento de ciertos aspectos, como la atención al cliente, donde destacan por encima Telepizza y Domino's Pizza.

2.3. PIZZA HUT

En el año 2018, Telepizza y Pizza Hut anunciaron una alianza estratégica a nivel mundial, para incrementar y acelerar el crecimiento en América Latina (sin contar con Brasil), El Caribe, Portugal, España, Andorra y Suiza.



Este acuerdo supone a nivel de España la duplicación del número de establecimientos, llegando a más de 2.500, llevando sus ventas hasta los 1.100 millones de euros anuales, y consiguiendo llevar su expansión a 37 países.

Con este acuerdo Telepizza rompe el mercado español, dando un nuevo golpe a la competencia, liderada como hemos dicho anteriormente por Domino's Pizza y Papa John's.

A medio plazo la marca que tiene mayor oportunidad de crecimiento en España es Pizza Hut ya que solo tiene 27 tiendas y Telepizza comienza a no tener sitio donde abrir más tiendas. Se calculan que podrían abrir unos 400 establecimiento de la marca Pizza Hut.

Esta alianza supone la vuelta de la marca Pizza Hut a España, y aunque es posible que haya un cierto tipo de competencia entre ambas, si no existiera esta alianza, Pizza Hut entraría de otra forma en España y sería un competidor directo, mientras que de esta manera no deja de ser un número mayor de opciones que ofrecer al consumidor. Con este acuerdo se alcanzan un mayor número de consumidores que tienen más que elegir.

Papa John's cuenta con unas 30 tiendas en España, es decir, las mismas tiendas que abre Telepizza al año. Domino's Pizza pretende abrir unos 30 o 40 tiendas al año, es decir, como Telepizza, pero con la ayuda de Pizza Hut se podrán abrir mes de 30 o 40 tiendas. Este acuerdo expande la marca Telepizza a 37 mercados.

Pizza Hut, una división de Yum! Brands, Inc. Es la compañía de pizzerías más grande del mundo con casi 17,000 restaurantes en más de 100 países. Como resultado de la transacción, a partir del 30 de diciembre de 2018, Telepizza operaba un total de 1,011 tiendas de Pizza Hut (además de las 1.620 tiendas existentes de la red Telepizza, incluidas las 38 tiendas Pizza Hut en



Ecuador adquiridas antes de la formalización del acuerdo), lo que la convierte en la "máster franquicia" más grande de Pizza Hut en el mundo, por número de tiendas y un operador líder de pizza a nivel mundial con un ambicioso plan de crecimiento en los años venideros.

Con la transacción, la compañía puede desarrollar y mejorar su capacidad para administrar redes y suministrar masa e ingredientes para pizza al tiempo que fomenta su crecimiento internacional (aprovechando las sinergias existentes entre ambos grupos). A 30 de diciembre de 2018, la Compañía casi duplicó el número de tiendas del Grupo Telepizza a 2.631, extendiendo su alcance internacional a 39 mercados (más de 500 millones de clientes potenciales) y registrando ventas totales del sistema de aproximadamente 1.200 millones de euros.

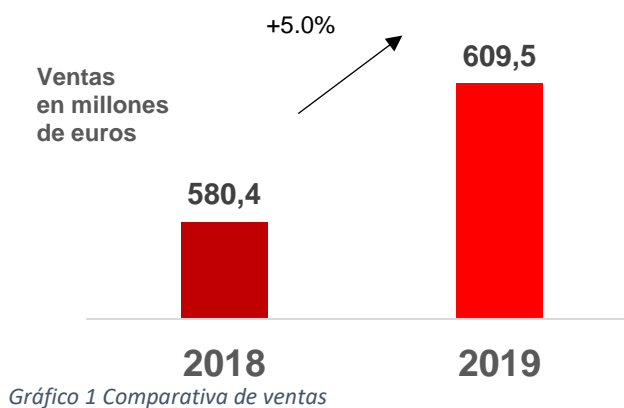
En España, el grupo continuará operando con la marca Telepizza junto con la marca Pizza Hut, dado su liderazgo y conocimiento privilegiado de la marca. Por el contrario, las marcas actuales en América Latina ("Telepizza" y "Jeno's Pizza") se convertirán gradualmente para operar únicamente bajo la marca Pizza Hut en los próximos años, aprovechando así su mayor reconocimiento de marca en América Latina.

La "máster franquicia" para Pizza Hut que opera en toda América Latina generará beneficios operativos y sinergias, así como un crecimiento acelerado. La alianza a largo plazo con Pizza Hut se ve reforzada por un plan de expansión que considera 250 aperturas netas en el periodo de 2019-2021. Existe una sólida justificación del sector para este acuerdo, incluido el Grupo Telepizza convirtiéndose en un proveedor autorizado de Pizza Hut, abriendo oportunidades significativas con las sinergias resultantes debido al crecimiento en los negocios actuales y futuros.

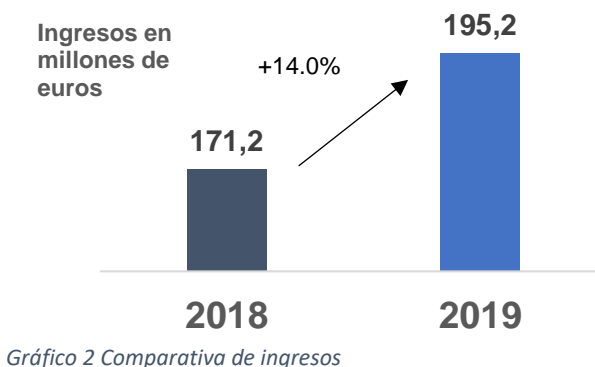
Como resultado de lo anterior, la Junta Directiva del Grupo Telepizza espera que la alianza se convierta en una creación de valor para los accionistas de Telepizza.

3. REVISIÓN COMERCIAL Y RESULTADO DE LAS OPERACIONES

En el primer semestre de 2019, el grupo Telepizza informó un crecimiento en las ventas del sistema (que incluye las ventas totales de tiendas propias, franquiciados y máster franquicia) de + 5.0%, hasta 609,5 millones de euros, frente a 580,4 millones de euros en el mismo período en 2018 (excluyendo las operaciones discontinuas de Polonia y la República Checa, incluido el formulario de ventas de Pizza Hut en 2018). Esta cifra refleja un desempeño sólido de primera línea en todas las geografías durante el período inicial de la integración del negocio de Pizza Hut.



Esto se tradujo en un aumento de +14.0% en los ingresos, hasta 195,2 millones de euros, frente a 171,2 millones de euros en el mismo período en 2018, debido a la inclusión del perímetro de Pizza Hut y su correspondiente flujo de regalías.



El EBITDA, o beneficio bruto informado para el primer semestre de 2019 fue de 20,8 millones de euros, frente a los 26,2 millones en el mismo período en 2018 (-20,7%).

El EBITDA ajustado, excluyendo los gastos no recurrentes relacionados con la alianza con Pizza Hut, la nueva estructura corporativa, los costes adicionales y los ajustes estacionales disminuyeron un -4,5% en ese período.

Estos resultados del primer semestre reflejan un gran desempeño comercial que se ve compensado por el impacto negativo a corto plazo del aumento del salario mínimo de +22,3% aprobado en España para 2019 y el proceso de recuperación de las tiendas de Pizza Hut adquiridas en España.

3.1. EMEA (Europa, Oriente medio y África)

Las ventas en EMEA crecieron un +5,4% en el primer semestre llegando hasta los 299,3 millones de euros, frente a los 289,9 millones en el mismo período del año anterior.



España y Portugal tuvieron un gran desempeño en la línea superior, con un crecimiento medio de un dígito mientras construían una plataforma de crecimiento para Pizza Hut en España.

En Irlanda y Suiza también se registró un gran rendimiento de las ventas con un crecimiento de dos dígitos.

En España se está integrando con éxito la operación de Pizza Hut, tras la adquisición de 13 tiendas de pequeños franquiciados durante 2019 para construir la plataforma de crecimiento de la marca en España, para ello se han actualizado las tiendas adquiridas a las plataformas digitales y servicio de entrega de última generación.

La operación Pizza Hut en EMEA ha aumentado con el establecimiento de 4 nuevas tiendas y la transformación de 6 tiendas Telepizza convirtiéndose en tiendas de Pizza Hut. Operación que seguirá creciendo durante el resto del año.

3.2. LATINOAMÉRICA (Excluyendo Brasil)

Las ventas en Latinoamérica crecieron un +4,6% en el primer semestre de 2019 llegando hasta los 310,2 millones de euros, frente a 296,5 millones en el mismo período del año anterior.



Crecimiento positivo de la línea superior en toda la región, respaldado por un efecto cambiario positivo. Las ventas de divisas constantes de Telepizza reflejan la conversión de las tiendas a Pizza Hut.

Pizza Hut, negocio principalmente franquiciado tiene la oportunidad de acelerar el crecimiento y corregir algunos países con bajo rendimiento.

El mercado de servicio de alimentos en Chile tuvo una desaceleración en julio de 2018 y cuya recuperación está siendo lenta.

3.3. EXPANSIÓN DE LA RED DE TIENDAS

A 31 de junio de 2019 se contaba con 2.353 tiendas de Telepizza y Pizza Hut dentro del territorio de “máster franquicia” (España, Portugal, Suiza y Latinoamérica excluyendo Brasil). Dentro de las cuales 986 estaban ubicadas en EMEA y 1.367 en Latinoamérica, lo que podemos comparar con las 2.337 tiendas con las que se contaban a 31 de diciembre de 2018.

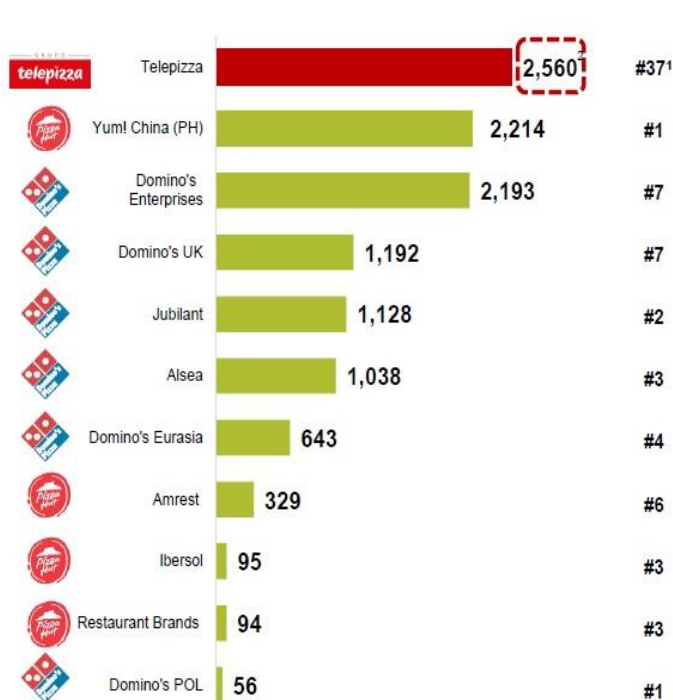
También se han transformado 34 tiendas de Telepizza a Pizza Hut, 6 de ellas en EMEA y 38 en Latinoamérica.

Las operaciones discontinuadas en Polonia y la República Checa representaban un total de 99 tiendas que operan a 30 de junio de 2019.

4. ASOCIACIÓN ESTRATEGICA CON PIZZA HUT

- Transacción y beneficios. Creación de valor a largo plazo y una oportunidad de crecimiento para Telepizza:
 - o Medio de duplicación y potencial direccionable al mercado (500 millones de población).
 - o Plataforma única para dar el mejor servicio a empleados, franquiciados y clientes.
 - o Aceleración de la creación del valor para los accionistas.
- Acuerdo estratégico y a largo plazo con Pizza Hut:
 - o Máster franquicia de Pizza Hut para España, Latinoamérica y Suiza.
 - o Incorporación de más de 950 tiendas de Pizza Hut en 30 países con 525 millones de euros en ventas.
 - o La marca Telepizza continúa operando en España
 - o El mercado de Latinoamérica se convertirá progresivamente al sistema Pizza Hut.
 - o Plan de expansión encaminado a 250 aperturas en los próximos 3 años y 1300 aperturas en los próximos 10 años.
 - o Telepizza como proveedor autorizado de Pizza Hut.
- Beneficios de la Transacción:

Ilustración 3 Entrega global de pizzas de Máster Franquicias (nº de tiendas)



Fuente 3 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 7.)

- ✓ Compartir mejores prácticas y conocimientos operativos para desbloquear el valor de las marcas.
- ✓ Un liderazgo fortalecido en España con 2 marcas.
- ✓ Liderazgo de mercado en Latinoamérica.

telepizza : El socio de elección para Pizza Hut

- telepizza** Enfoque industrial totalmente integrado.
- telepizza** Experiencia de entrega superior.
- telepizza** Profundo conocimiento de los mercados europeos y latinoamericanos.

4.1. CREACIÓN DEL FRANQUICIADO NÚMERO UNO A NIVEL MUNDIAL.

Aprovechando la marca líder mundial de servicio de comida rápida y pizzas. Un líder global en la industria de la comida rápida como lo es Yum!:



- Yum! opera con tres marcas reconocidas a nivel mundial: KFC, Pizza Hut y Taco Bell, a través de las cuales opera en unos 140 países.
- Con unas ventas de 47 mil millones de dólares y un EBITDA de 2 mil millones
- Una capitalización del mercado actual de 28 mil millones de dólares.

Ilustración 4 Presencia global de grupos de la industria de la comida rápida (nº de tiendas y países)



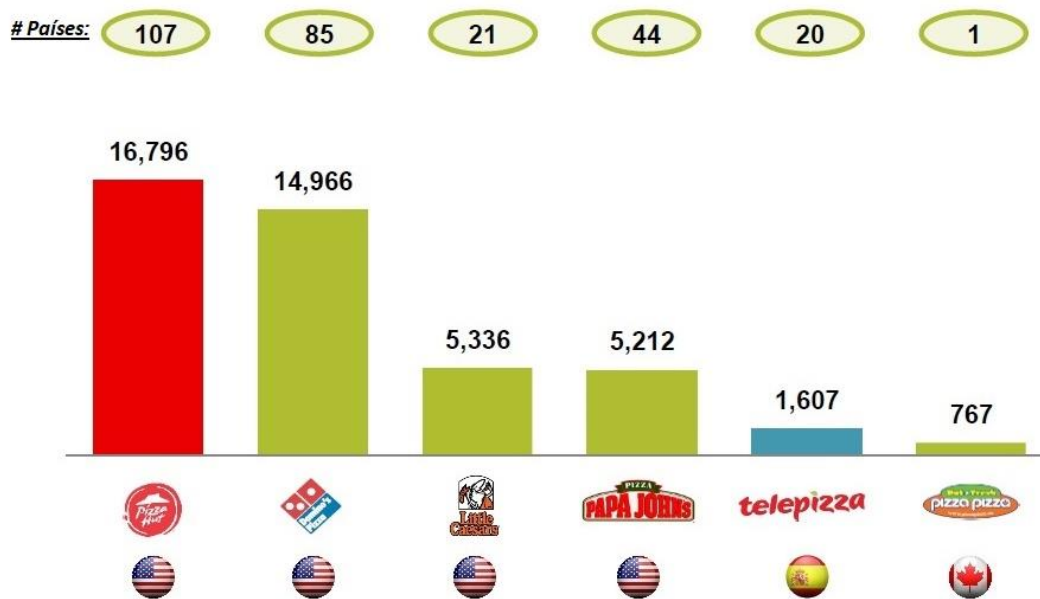
Fuente 4 <https://bit.ly/2ZoLwQH> p. 8.)

4.2. TRABAJANDO CON LA CADENA DE PIZZAS MAS FUERTE DEL MUNDO:



- Marca líder en el mercado de la pizza con un 14,3% de cuota de mercado y una presencia global en unos 107 países.
- Con 16.800 tiendas que generan unos 12 mil millones en ventas
 - o Mil tiendas internacionales en Latinoamérica.

Ilustración 5 Cadenas mundiales de pizza (nº de tiendas)

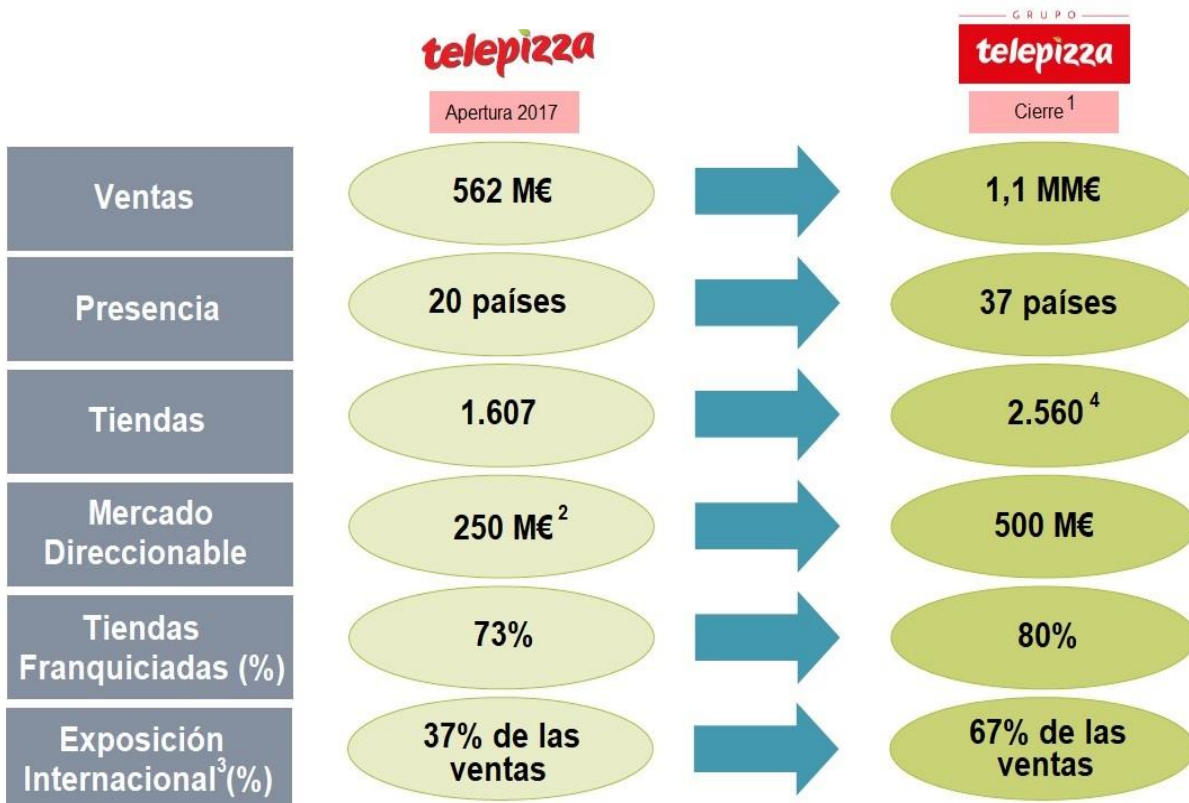


Fuente 5 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 8.)

Este acuerdo es el resultado del esfuerzo de Yum! para transformar y acelerar el negocio internacional de Pizza Hut a través de socios de primer nivel como Telepizza.

4.3. TRANSFORMACIÓN Y DUPLICACIÓN DE LA PLATAFORMA.

Ilustración 6 Transformación y duplicación de la plataforma Telepizza



Fuente 6 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p.9.)

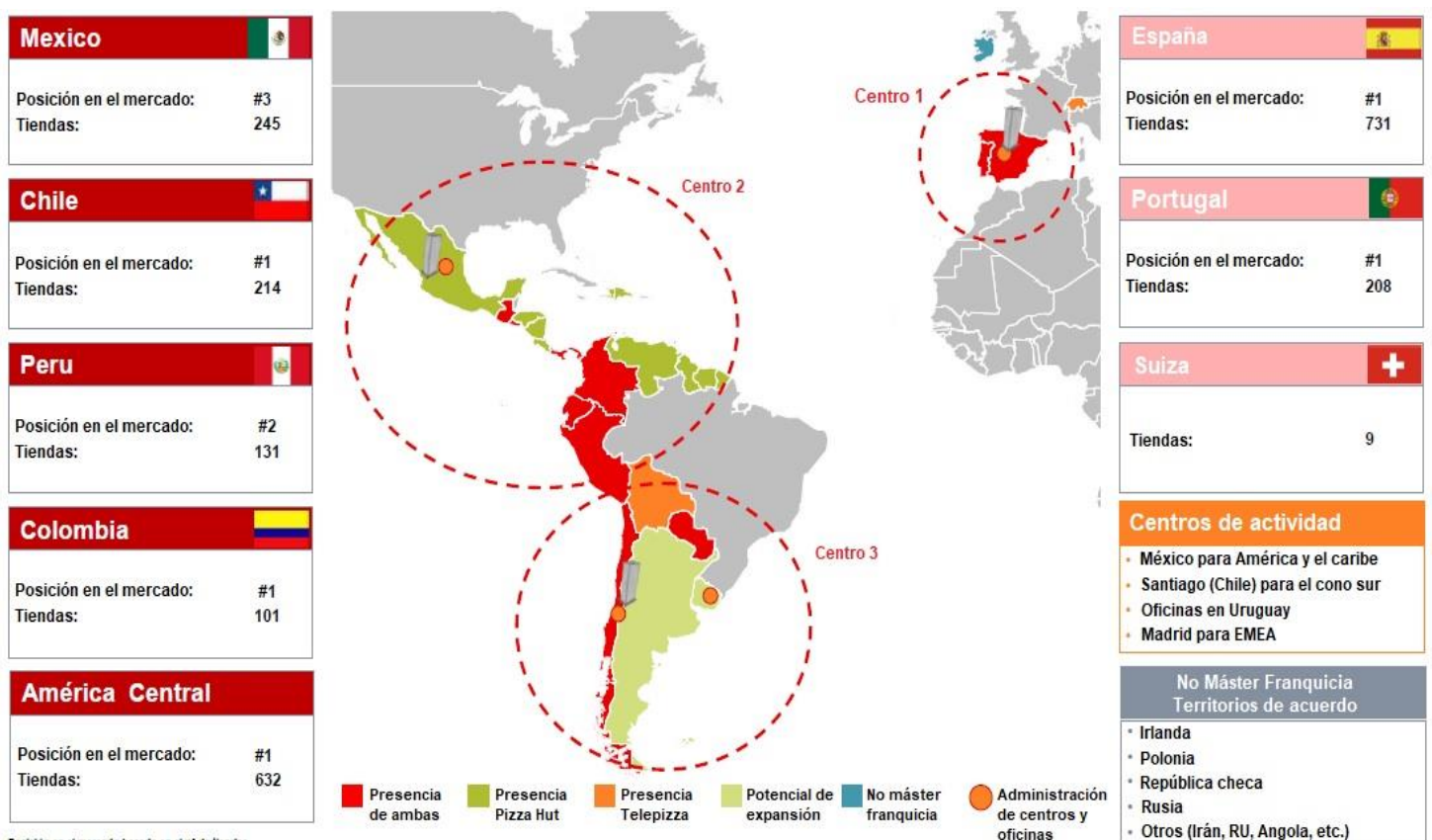
1. Cifras esperadas al cierre (incluida Irlanda).
2. Población total en mercados donde Telepizza tiene presencia geográfica.
3. La exposición internacional se refiere al porcentaje de las ventas que se originan fuera de España.
4. Número de tiendas al momento de la firma.

4.4. ENFOQUE INDUSTRIAL ENCAMINADO A DESBLOQUEAR SINERGIAS.

Se espera que el modelo vertical integrado por Telepizza, aplicado a una presencia mayor en el mundo, de como resultado una creación de valor más significativa para sus accionistas:

- Con una visión que prevé que la eficiencia de la cadena de suministro genere entre 10 y 15 millones a causa de las sinergias para el año 2021.
- Cuenta con un conocimiento operativo superior y excelencia en la entrega con una base de clientes ampliada.
- Apareciendo una oportunidad única en Latinoamérica:
 - o Con una nueva fábrica y un centro de actividad mexicano para cubrir el crecimiento y operaciones en Centroamérica.
 - o Una fábrica mejorada y un centro de actividad en Chile para cubrir el Cono Sur.
- Tres centros de actividad: España, México y Chile.

Ilustración 7 Centros de actividad

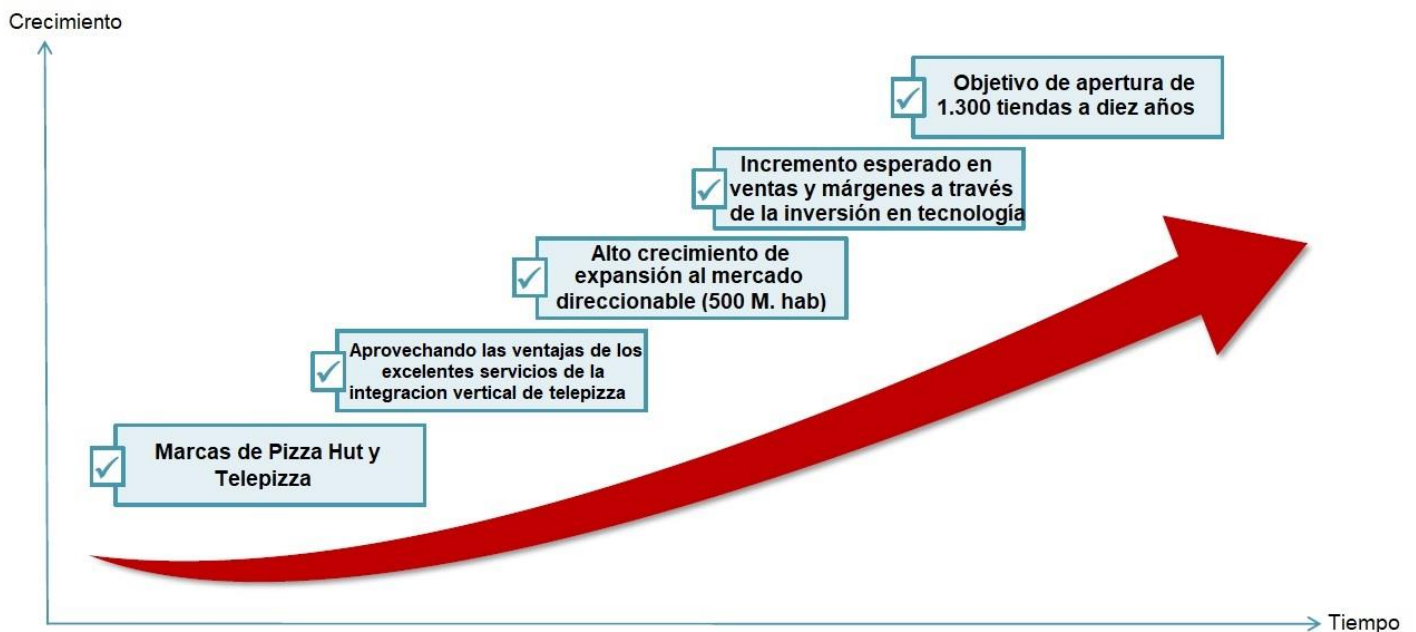


Fuente 7 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 13.)

- Cinco instalaciones con plataforma logística: España Chile, Colombia, Perú y Ecuador.
- Instalación adicional en México y Chile.

4.5. FUTURAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.

Ilustración 8 Oportunidades de crecimiento



Fuente 8 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 11.)

4.6. OPORTUNIDADES EN LA PENÍNSULA IBÉRICA.

- La marca Telepizza continuará con sus operaciones en la península ibérica aprovechando su posición de líder en el mercado y su imagen de marca.
- La marca Pizza Hut llevará a cabo una estrategia de expansión selectiva y complementaria en España.
- La estrategia de doble marca permite a los franquiciados crecer en el mercado compartiendo sus áreas de captación de clientes.
- Mejorar la oferta de productos y la propuesta de valor para los clientes.

4.6.1. PENÍNSULA IBÉRICA:

- Fortalecer aún más la posición de líder en el mercado de la península ibérica.
- Con la estrategia de la doble marca Telepizza – Pizza Hut se mantiene y se incrementa la posición de líder en el mercado.
- Buscar estrategias alternativas para la combinación de marca Telepizza – Pizza Hut
- Flexibilidad para seguir desarrollando Telepizza e incrementar el crecimiento de Pizza Hut en la península.
- Oportunidad de expansión para los franquiciados a través de la nueva red de tiendas de ambas marcas.

4.7. ACELERANDO EL CRECIMIENTO EN LATINOAMÉRICA.

- Oportunidad de entrar en nuevos mercados como México.
- Aprovechando la operativa funcional en un área de actividad más grande.
- Equipos de trabajo fuertes en los centros de actividad de Latinoamérica.

Ilustración 9 Posición en el mercado español



Fuente 9 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 15.)

4.7.1. PAÍSES DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

- Entrando a nuevos mercados con la marca Pizza Hut para acelerar el crecimiento.
- Máster franquicia de Pizza Hut en Latinoamérica.
- Consolidar la presencia en economías de rápido crecimiento con el aumento del ingreso disponible.
- Supervisión desde los centros de México y Chile con una oficina comercial en Uruguay.
- Aprovechamiento del conocimiento de la marca Pizza Hut para el crecimiento y la expansión en mercados poco introducidos.

Ilustración 10 Presencia en el mercado de Latinoamérica y El Caribe.



Fuente 10 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p.16.)

- Red de tiendas líder en Latinoamérica con 1,5 veces más tiendas que el competidor más cercano.

Ilustración 11 Previsión de crecimiento

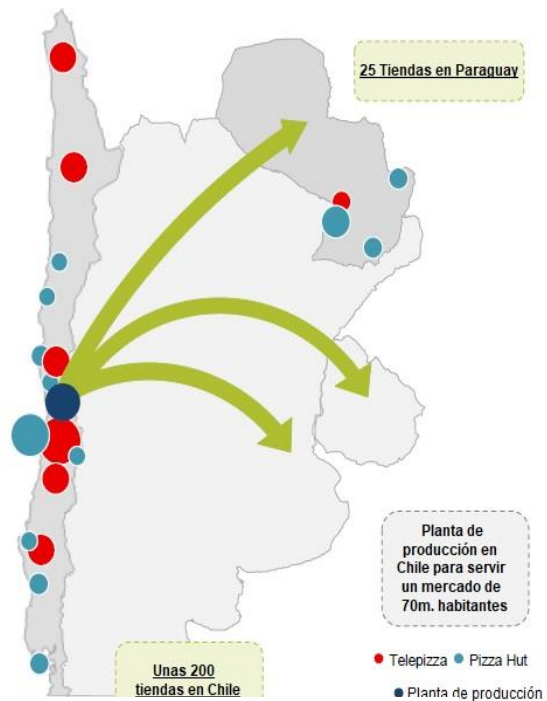
	Nuevo Telepizza	2018-2021 Guía
Tiendas	~1,320	150 aperturas netas
Objetivo de crecimiento de ventas	Alrededor del doble dígito	

Fuente 11 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 16.)

4.7.2. CHILE – CONO SUR

- Escala creciente en el mercado central de Telepizza en Chile.
- Máster franquicia exclusivo para Pizza Hut en Chile.
- Cadenas de suministro y fabricas locales.
- Equipo de gestión local con sede en Santiago de Chile.
- Acceso a un mercado potencial de 50 millones de habitantes con

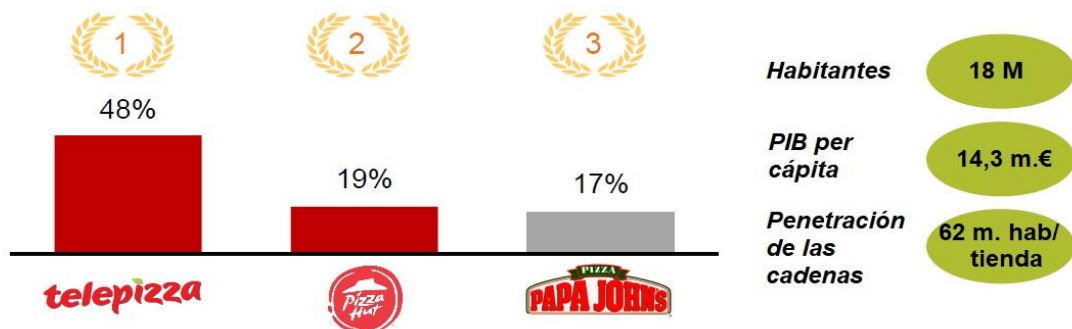
Ilustración 12 Presencia en el cono sur



Fuente 13 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 17.)

Argentina y Uruguay.

Ilustración 13 Posición en el mercado e indicadores clave



Fuente 12 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 17.)

4.7.3. MÉXICO

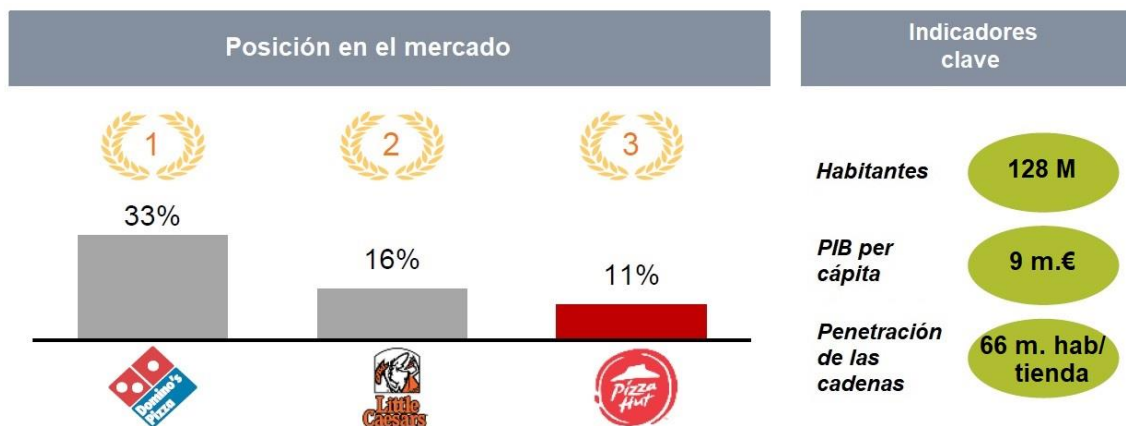
- Entrada en un mercado potencial de unos 128 millones de personas.
- Mercado con alto potencial y poco aprovechado con un alto crecimiento de población de clase media.
- Asociación con un minorista local líder.

Ilustración 14 Entrada en el mercado de México



Fuente 14 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 18)

Ilustración 15 Posición el mercado de México



Fuente 15 <https://bit.ly/2ZoLwQH> (p. 18)

5. ANALISIS DE COSTES E INGRESOS (Mensual)

A continuación, podemos ver los diferentes costes e ingresos que tienen lugar en un mes de trabajo de la tienda de Telepizza situada en La Cisterniga.

Los costes que debemos tener en mayor consideración son el coste de personal, es decir, el gasto que acumulamos debido a cada uno de los trabajadores de la tienda, y el coste del producto, que es la inversión que realizamos asiduamente para cubrir la demanda y necesidades de producto solicitados por nuestros clientes en la tienda, ya sea de forma presencial, telefónicamente o través de nuestra página web o aplicación.

Todas estas cifras se han elegido aleatoriamente de un mes del año 2019, concretamente del mes de septiembre, cifras con las que realizaremos todos los cálculos y supuestos que hagamos a continuación.

Tabla 1 Análisis de costes e ingresos Telepizza

TOTAL INGRESOS	35.879,22	100,00 %
COSTE DE PRODUCTO	12.385,51	34,52 %
MARGEN BRUTO	23.493,71	65,48 %
Mano de Obra Variable	6.221,66	17,34 %
Gratificaciones	430,55	1,20 %
Gratificaciones Gerentes	466,43	1,30 %
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	89,70	0,25 %
Combustible	423,37	1,18 %
Rep. y Repuestos Vehículos	179,40	0,50 %
Tot. Gtos Vbles Controlables	7.811,11	21,77 %
Royalty	3.587,92	10,00 %
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	3.587,92	10,00 %
TOTAL GASTOS VARIABLES	11.399,03	31,77 %
MARGEN VARIABLE	12.094,69	33,71 %
Cupones/Imanes	125,58	0,35 %
Teléfono	287,03	0,80 %
Electricidad	1.435,17	4,00 %
Agua	43,06	0,12 %
Gas	843,16	2,35 %
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.734,00	7,62 %
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,77 %
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,25 %
Limpieza	358,79	1,00 %
Seguros Motos/Otros	64,58	0,18 %
Seguridad	35,88	0,10 %
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	6,30 %
Otros Gastos Fijos	215,28	0,60 %
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	19,20 %

TOTAL GASTOS FIJOS	9.622,81	26,82 %
BENEFICIO TIENDA	2.472,98	6,89 %
IMPUESTOS H^a/IVA (25%)	618,24	
BENEFICIO NETO	1.854,73€	

5.1. COSTE DEL PRODUCTO

El coste del producto ascendió a 12.385€ lo que supone un 34,52% sobre el volumen de venta.

Coste del producto: $\text{Producto} / \text{Venta neta} = 12.385 / 35.879 = 34,52\%$

5.2. COSTE DE PERSONAL

El coste de personal ascendió a 6.222,66€ lo que supone un 17,34% sobre el volumen de venta.

Coste del personal: $\text{Personal} / \text{Venta Neta} = 6.222,66 / 35.879 = 17,34\%$

COSTE DE PRODUCTO + COSTE DE PERSONAL = 34,52% + 17,34% = 51,86%

El control de estos dos gastos es fundamental, ya que son variables controlables que se deben ajustar al milímetro, es decir controlar la cantidad de producto que se adquiere y las horas asignadas de personal para poder obtener un porcentaje mayor de beneficio.

Debemos intentar ajustar nuestro coste del producto a nuestro presupuesto de venta lo máximo posible, y con ello ajustar las horas de personal necesarias, con esto disminuiríamos este coste y conseguiremos mayores ingresos, puesto que como hemos visto en el mes de septiembre estos costes ascendieron a más del 50% de todo el coste mensual.

A continuación, vamos a calcular el coste por hora de un trabajador:

- Coste hora: $\text{Coste total} / \text{N}^{\circ} \text{ de horas} = 6.222,66 / 785 = 7,92\text{€} / \text{hora}$.
- Vacaciones: En los contratos de 50 horas mensuales, cada día de vacaciones cuenta como 1,61 horas. El precio de la hora de las vacaciones sale de la media de los últimos 3 meses.

5.3. MEDIA DE PEDIDO NETO POR DÍA

Tabla 2 Media de pedidos

Medias Diarias	Pedido Medio	Venta Media
Lunes	17,49 €	458,24 €
Martes	12,09 €	1.021,72 €
Miércoles	18,13 €	534,75 €
Jueves	11,16 €	1.311,18 €
Viernes	17,56 €	1.505,79 €
Sábado	18,46 €	1.818,67 €
Domingo	18,53 €	1.763,92 €

% Pedidos Local	%Pedidos Domicilio
58,7	41,3

Los días con menor media por pedido son los martes y jueves debido a la promoción que se efectúa dichos días, el pedido medio es menor pero la venta mucho mayor.

Martes: Promoción “Martes Locos”, tus pizzas medianas por 4,95€ (3 ingredientes) o 6.95€ las especialidades (5 ingredientes).

Jueves: Promoción “Family days” tus pizzas familiares por 6€ (1 ingrediente) o 9,95€ las especialidades (5 ingredientes).

5.4. PEDIDOS POR ÁREAS

Tabla 3 Áreas de reparto

ÁREA	Nº pedidos	Venta neta	Media pedido
La Cisterniga	276	5.441,05	19,64
Externo (Tudela, Renedo...)	399	9.378,41	24,28
Total	675	14.819,45	21,96

La media de los pedidos en áreas de fuera de la Cisterniga es superior, debido al suplemento de 2€ por extrarradio que se cobra a los clientes por el mayor desplazamiento a esas áreas.

Estas zonas de reparto a mayores de la propia zona de La Cisterniga son muy importantes ya que realizan una importante media de pedidos y gracias a la promoción y publicidad de nuestros servicios a estos pueblos, estas cifras están en crecimiento.

Como podemos ver la cantidad de pedidos realizados divididos por zona son las siguientes:

Tabla 4 División áreas de reparto

ÁREA	TOTAL PEDIDOS	VENTA NETA (€)	MEDIA (€)
Área 1 La Cisterniga	36	693,27	19,26
Área 2 La Cisterniga	22	453,68	20,62
Área 3 La Cisterniga	35	738,27	21,09
Área 4 La Cisterniga	28	512,27	18,30
Área 5 La Cisterniga	49	1.007,00	20,55
Área 6 La Cisterniga	53	1.026,55	19,37
Área 7 La Cisterniga	24	431,50	17,98
Área 8 La Cisterniga	29	578,50	19,95
Área 9 RENEDO DE ESGUEVA	41	1.076,23	26,25
Área 10 CASASOLA	23	650,95	28,30
Área 11 ATHENEA	9	209,82	23,31
Área 12 TUDELA DE DUERO, TRASPINEDO...	326	7.441,41	22,83
TOTAL	675	14.819,45	21,95

En comparación el área de la Cisterniga con las áreas externas tenemos los siguientes datos:

Tabla 5 Comparación pedidos internos y externos

	PEDIDOS	VENTA NETA (€)	% VENTA
LA CISTERNIGA	276	5.441,05	36,72
EXTERNO	399	9.378,41	63,28
<i>RENEDO</i>	<i>41</i>	<i>1.076,23</i>	<i>7,26</i>
<i>CASASOLA</i>	<i>23</i>	<i>650,95</i>	<i>4,39</i>
<i>ATHENEA</i>	<i>9</i>	<i>209,82</i>	<i>1,42</i>
<i>TUDELA, TRASPINEDO...</i>	<i>326</i>	<i>7.441,41</i>	<i>50,21</i>
TOTAL	675	14.819,45	100

Como vemos el servicio a domicilio externo es muy importante, porque con el conseguimos más del 63% de los ingresos por pedidos a domicilio los ingresamos a través de zonas externas a La Cisterniga, mientras que tan solo un 36% de esos ingresos provienen de la misma zona de La Cisterniga.

6. ANALISIS COSTE REPARTIDOR INTERNO

El horario del Telepizza de la Cisterniga es el siguiente:

Tabla 6 Horario de tienda

DÍA	HORARIO		HORAS
Lunes	13:00 - 16:30	19:00 - 24:00	8,5
Martes	13:00 - 16:30	19:00 - 24:00	8,5
Miércoles	13:00 - 16:30	19:00 - 24:00	8,5
Jueves	13:00 - 16:30	19:00 - 24:00	8,5
Viernes	13:00 - 1:00		12
Sábado	13:00 - 1:00		12
Domingo	13:00 - 24:00		11
TOTAL HORAS			69

En una semana tenemos un total de 69 horas de trabajo por lo que en un mes las horas llegan a un total de 276 horas de media.

El coste hora del repartidor es de 8€/hora.

El número total de pedidos a domicilio en el mes de septiembre fue de 675 y la venta media de los pedidos fue de 21,96€ netos.

En un mes se trabajan 276 horas y el número de pedidos fue de 675, es decir se nos queda un total de 2,44 pedidos por hora. (El coste del repartidor por pedido es de 8 / 2,44 que da de resultado 3,28€)

El total de ingresos por pedidos a domicilio resulta de la multiplicación de 2,44 pedidos/hora por los 21,96€/pedido que nos da un total de 53,71€/ hora de media. (2,44 x 21,96 = 53,71).

El gasto mensual en gasolina fue de 423€ incluyendo ambos vehículos, es decir, motos y coches. Por lo tanto, se nos queda un gasto de 1,53€/hora de gasolina. Por una regla de tres si con 2,44 pedidos por hora, tienes un gasto de 1,53€ de gasolina, se nos queda un gasto en gasolina por pedido de 0,63€. El margen medio de beneficio es de un 300%, lo que significa que, el coste de producto es de 34,52% sobre la venta, es decir, 34,52% sobre los 21,96€ de media de pedidos, lo que da un resultado de 7,58€.

El coste total por pedido asciende a la suma del coste del producto más el coste de personal más el coste de gasolina, es decir 7,58€ + 3,28 + 0,63 lo que da de resultado 11,49€, consiguiendo un beneficio por pedido de 10,47€ (21,96 – 11,49).

El beneficio medio total sería de 10,47€ por los 675 pedidos mensuales, dando de resultado 7.067,25€.

7. ANALISIS EXTERNALIZACIÓN REPARTO

Algunas empresas ofrecen el servicio de tener a nuestra disposición sus trabajadores o anuncios publicitarios como agentes externos, con lo que conseguir mayor venta y visibilidad publicitaria, algunas de las empresas que vamos a estudiar son:

- Just Eat
- Glovo
- Deliveroo
- Uber Eats

7.1. JUST EAT

Just Eat es una empresa de servicios que distribuye la comida a domicilio en diferentes formatos. Funciona como intermediario entre los establecimientos restaurantes o bares y los clientes, obteniendo de estos ingresos una comisión del pedido y gastos de gestión de cada pedido realizado.



Just Eat encabeza el mercado de comida a domicilio en España ya sea en número de pedidos como en número de restaurantes. Funciona a través de una plataforma online (app y web) que pone en contacto a los clientes con los diferentes tipos de restaurantes.

Para entrar como afiliado a la plataforma y disfrutar de todos los beneficios que vienen con Just Eat deberán seguirse los siguientes pasos:

- Rellenar el formulario de contacto.
- Se recibirá el pack de bienvenida con el que Just Eat proporcionará un datáfono, de forma gratuita, por el que se recibirán los pedidos. Se tendrá acceso a este datáfono para la recepción de pedidos y demás ítems para la ayuda en el comienzo, como los rollos del datáfono cuando sean necesarios, solicitándolos vía mail.
- Una vez ya registrado en Just Eat y con la máquina de recepción de pedidos instalada, comenzará la llegada de pedidos.

La carta de productos es común para todas las tiendas Telepizza.

Además, por cada pedido se deberá abonar el 7,6% de comisión del importe bruto de cada pedido. Esta comisión será para aquellos que asuman la operativa del reparto, mientras que para los que elijan que el servicio de envío a domicilio lo realice la misma plataforma se les aplicará una comisión del 33,5%.

Este importe se cumplimentará al final de cada quincena, sin ninguna gestión por parte del establecimiento o restaurante. Por otro lado, el importe facturado se le abonará al restaurante o establecimiento como máximo hasta 7 días después de cada quincena, es decir entre el 1 y el 8 y del 15 al 22 de cada mes.

Just Eat garantiza que el número de pedidos crece un 15% con la ayuda de la plataforma.

Una vez que la tienda se muestre online, Just Eat nos facilitará el acceso a un portal informático para la gestión del restaurante, a través del cual podremos revisar pedidos, facturas, se podrá indicar el cierre del establecimiento en el caso de imposibilidad del servicio. También dispondremos de un teléfono con operadores para nuestras consultas o dudas operativo hasta las doce de la noche.

Cuando nuestra tienda ya cuente con el servicio de Just Eat es necesario la activación de promociones con el código JT (Just Eat) en nuestra propia TPV (terminal de punto de venta), para que se apliquen en los pedidos y nosotros podamos identificarlos.

En el informe de impresora virtual, se envía toda la venta que se ha generado a través de estos códigos, por lo que según se vayan usando podremos realizar un seguimiento automáticamente de todos los pedidos.

Para gestionar los trámites de funcionamiento de Just Eat tendremos que seguir los siguientes pasos:

7.1.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA

Cuando tengamos un pedido en el datáfono, este pitará para avisarnos y se procederá a seleccionar la hora de entrega del pedido, en la que podremos seleccionar 45, 50, 55 minutos, etc.

Una vez elegida la hora de entrega, nos saldrá la nota con el pedido y todos los datos necesarios.

Cuando ya tengamos el pedido, procederemos a “ticar” el pedido en nuestra TPV, sin olvidarnos de aplicar las promociones con código JT sobre los productos que el cliente haya elegido.

Si el pedido se indica como pagado, el cliente ha realizado ya el pago a través de una

Ilustración 16 Tramitación de pedido Just Eat

<p>Aceptado para 18:30 23-10-2014 TIF .cliente: 690152505 Pedido NO PAGADO</p> <p>JUSTEAT</p> <p>Reporte Domicilio: Just-Eat.es</p> <p>Num pedido: 2979558 Restaurante Ferneje C/Prueba, 5 28005 Madrid</p> <p>1 x Na.20 Lomo de cerdo EUR 5,00 1 x Na.20 Lomo vacuno EUR 6,00 1 x Na.1 Pasaes Familiar EUR 3,00</p> <p>Reporte Domicilio EUR 0,00 Total EUR 15,00</p> <p>Información del cliente Nombre: Lasso Rivera C/ José Valerón nº 8 12016 Madrid TIF Madrid tras aceptar</p> <p>Comentarios: Cambio de 20€</p> <p>Solicitado para La orden recibida 23-10-2014</p> <p>Historial pedidos del cliente 100</p> <p>TIF Just Eat 690152505</p> <p>Tu Web es: www.justeat.com/es</p>	<p>1.- Hora de aceptación del envío del pedido por el restaurante (hora elegida en la máquina de pedidos)</p> <p>2.- Teléfono de contacto del cliente que ha realizado el pedido</p> <p>3.- 2 Opciones: PAGADO o NO PAGADO NO PAGADO (si el pago se realiza en efectivo una vez entregado el pedido) PAGADO (si el pago se ha realizado con tarjeta, previo a la entrega)</p> <p>4.- Para recoger o reparto a domicilio</p> <p>5.- Num. de pedido</p> <p>6.- Comanda</p> <p>7.- Datos del cliente</p> <p>8.- Comentarios que ha añadido el cliente al pedido (En este caso, paga en efectivo y necesita cambio de 20€)</p> <p>9.- Para cuando se ha solicitado el pedido</p> <p>10.- Total de pedidos que el usuario ha realizado en JUST EAT</p>
---	---

Fuente 16 Documentación interna Telepizza

plataforma online, por lo que nosotros únicamente tendremos que entregar el pedido e introduciremos en nuestro equipo un gasto (Gasto Just Eat) por el importe del pedido.

Si por el contrario el pedido indicara no pagado, deberemos cobrar el pedido en efectivo.

- Promociones Just Eat

Tabla 7 Promociones Just Eat

CÓDIGO	NOMBRE
JT(2P)01	Menú familiar JT 25,95€
JT(BE)01	Botella 500 ml. JT 2,25€
JT(BE)03	Lata cerveza JT 1,95€
JT(BE)02	Agua JT 1,65€
JT(DT)01	Familiar (hasta 5 ing) JT 20,95€
JT(DT)02	Mediana (hasta 5 ing) JT 13,95€
JT(FJ)01	2 pizzas medianas (hasta 5 ing) JT por 22,95€
JT(FJ)02	2 pizzas familiares (hasta 5 ing) JT por 29,95€
JT(GA)01	Menú individual Burger JT 8,95€
JT(GA)02	Menú individual sándwich JT 8,95€
JT(GA)03	Complementos JT 3,70€
JT(I)01	Menú pizza mediana (hasta 5 ing) JT 18,95€
JT(I)02	Menú pizza individual (hasta 2 ing) JT 8,95€
JT(I)03	Menú individual ensalada JT 8,95€

JT(I)04	Menú pizza mediana (hasta 5 ing) JT 20,95€
JT(PO)01	Helado B&J 100 ml. JT 2,95€
JT(PO)02	Helado B&J 500 ml. JT 7,95€
JT(3P) 01	3 Pizzas medianas (hasta 5 ing) JT por 28,50€
JT(3P) 02	3 Pizzas familiares (hasta 5 ing) JT por 40,50€
JT(3P) 05	Mediana (hasta 5 ing) + película JT 14,95€

- Los menús individuales constan de principal, complemento y botella de 500 ml.
- El menú de mediana consta de pizza mediana, 2 botellas de 500 ml y trufas.
- El menú familiar consta de pizza familiar y 4 botellas de 500ml.

7.1.2. PREVISIÓN VENTA CON JUST EAT

La suposición que resultaría de la afiliación con Just Eat sería la siguiente:

- Incremento de pedidos

El número total de pedidos que conseguiríamos con Just Eat resultaría de incrementar nuestra cifra de pedidos de domicilio (675 pedidos), en un 15%, ya que es la cifra que Just Eat garantiza a sus clientes como incremento al contratar sus servicios.

Número de pedidos: 675 + 15% de incremento de pedidos = 776,25 pedidos, redondeando a la baja 776 (101 pedidos de incremento).

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Just Eat..... 776
- Venta total

La venta total conseguida como resultado de la afiliación con Just Eat, la hallaríamos multiplicando el número de pedidos que se incrementan (101 pedidos), por la venta media que conseguimos por pedido.

Cabe destacar que las “empresas delivery”, de servicio a domicilio, lo que hacen es llevar a cabo un incremento de 2 euros en el precio total del pedido, para así, conseguir un mayor margen de beneficio.

- Venta Just Eat: 101 x 23,96€ = 2.419,96€
 - o 101 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Just Eat).

A esta cantidad le debemos sumar la venta de nuestro servicio a domicilio para conseguir la venta total a la que ascenderíamos con la afiliación de Just Eat, es decir 14.819,45€ de nuestra venta, más los 2.419,96€ que conseguimos de incremento, consiguiendo una venta total de 17.239,41€.

- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Just Eat 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419,96€ (ingresos por Just Eat).

En el caso de que nuestra tienda asumiera la operativa de reparto los cálculos serían los siguientes:

- Comisión
 - Asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, la comisión asciende a un 7,6% por cada pedido generado por Just Eat, es decir el 7,6% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Just Eat 183,92 €
 - o 7,6% sobre 2.419,96€ (ingresos por Just Eat).

La tienda tiene un ingreso a mayores de 2.419,96€ y un gasto por comisión de 183,92€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Just Eat, no vale solo con restar al ingreso que hemos obtenido la comisión, sino que debemos añadir el IVA que esta operación nos genera.

- Venta generada con Just Eat 2.419,96 €
- Comisión (7,6%) 183,92 €
- IVA (21%) 38,62 €
- TOTAL FACTURA 222,54 €
- LIQUIDO A PERCIBIR 2.197,42 €
 - o 2.419,96€ (ingresos por Just Eat). - 222,54€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Just Eat consigue un incremento neto de 2.197,42€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que se consigue proporcionar debemos tener en cuenta la totalidad de los ingresos que genera la tienda y por lo tanto también, deberemos atender a la totalidad de los gastos, algunos de gran importancia como son el coste de personal, el cual se verá directamente afectado al incrementarse el número de pedidos que debemos satisfacer y por lo tanto tendremos que ajustar el coste de personal aumentando las horas del personal para cubrir el esfuerzo que genera ese trabajo añadido.

7.1.3. ANÁLISIS DE COSTES DE JUST EAT ASUMIENDO LA OPERATIVA DE
REPARTO:

Tabla 8 Rentabilidad Just Eat con operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de JUST EAT	222,54	0,44%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.052,46	10,44%
TOTAL GASTOS VARIABLES	12.390,19	32,21%
MARGEN VARIABLE	12.688,11	33,27%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.880,91	7,66
IMPUESTOS H^a/IVA 25%	720,23	1,88
BENEFICIO NETO	2.160,68	5,64

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Just Eat 2.160,68 €

- Incremento neto 305,95 €
 - o 2.160,68€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Just Eat y asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto incrementado en 305,95€

En el caso de que la operativa de reparto se efectuara por parte de Just Eat los cálculos serían los siguientes:

El incremento de pedidos y la venta total serían las mismas ya que estamos calculándolo con la misma cifra de incremento de pedidos del 15%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Just Eat..... 776
- Venta Just Eat: 101 x 23,96€ = 2.419,96€
 - o 101 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Just Eat).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Just Eat 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419.96€ (ingresos por Just Eat).
- Comisión
 - La comisión, sin embargo, cambia y aumenta hasta el 30% al asumir Just Eat la operativa de reparto. Es decir, un 30% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Just Eat 725,99 €
 - o 30% sobre 2.419,96€ (ingresos por Just Eat).

La tienda obtiene un ingreso a mayores de 2.419.96€ y un gasto por comisión de 725,99€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Just Eat, debemos actuar como en el caso anterior y añadir también el IVA que nos genera esta operación.

- Venta generada con Just Eat 2.419,96 €
- Comisión (30%) 725,99 €
- IVA (21%) 152,46 €
- TOTAL FACTURA 878,45 €
- LÍQUIDO A PERCIBIR 1.541,51 €
 - o 2.419,96€ (ingresos por Just Eat). – 878,45€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Just Eat consigue un incremento neto de 1.541,51€, y para distinguir cual es el grado de rentabilidad que Just Eat consigue proporcionar tendremos en cuenta a igual que en el caso anterior, el total de ingresos y costes que se generan en la tienda y así conseguir la verdadera rentabilidad.

7.1.4. ANÁLISIS DE COSTES DE JUST EAT SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 9 Rentabilidad Just Eat sin operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de JUST EAT	878,45	2,29%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.708,36	12,29%
TOTAL GASTOS VARIABLES	13.046,09	34,06%
MARGEN VARIABLE	12.032,21	31,42%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.225,00	5,81
IMPUESTOS Hª/IVA 25%	556,25	1,45
BENEFICIO Neto	1.668,75	4,36

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Just Eat 1.668,75 €
- Incremento neto (185,98 €)
 - o 1.668,75€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Just Eat y asumiendo ella la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto rebajado en 185,98€, por lo que esta opción nunca nos plantearíamos llevarla a cabo en la empresa.

Tabla 10 Comparativa de rentabilidad Just Eat

	COMISIÓN	INCREMENTO / DESCENSO ECONÓMICO	INCREMENTO / DESCENSO (%)
ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO	7,60%	305,95 €	16,5%
SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO	30%	(185,98 €)	(10,03%)

Entre la opción de asumir o no asumir la operativa de reparto, deberemos optar por asumir la operativa de reparto ya que es la opción con la que podremos sacar un beneficio mayor, mientras que, por el contrario, con la opción de no asumir la operativa, tendremos un descenso en el beneficio de 185,98€, es decir dejaríamos de ganar esa cantidad.

Este descenso del beneficio se debe a la alta comisión que Just Eat cobra al asumir ellos la operativa de reparto, y que en este caso Telepizza no puede hacer frente a este coste con los ingresos que Just Eat genera.

Sin embargo, suponiendo que en el caso de que aun no asumiendo nosotros la operativa de reparto consiguiéramos mayores beneficios, al contar nuestra empresa ya con repartidores propios, cabría esperar que aunque el beneficio sea mayor, la compañía, se decantara por la opción de asumir, ella misma, la operativa, a no ser que la diferencia entre ingresos fuera una barbaridad, ya que con esto, la tienda se ahorraría unos costes de gestión y operativos que nacen al estar tratando no solo con tus propios trabajadores, sino con unos externos lo cual, supone un incremento de la carga de trabajo y con ello los problemas o inconvenientes que pudieran surgir de este nuevo procedimiento laboral. Consiguiendo así, únicamente un incremento en el número de nuestros pedidos y ahorrando con ello los costes de gestión anteriormente mencionados.

7.2. GLOVO

Glovo es una empresa tecnológica, cuya principal actividad es la gestión y desarrollo de una plataforma tecnológica (app), donde a través de una aplicación de móvil o a través de una dirección o página web, ofrece a determinadas tiendas o locales, de determinadas ciudades ofertar sus productos a través de la mencionada plataforma, y en el caso de que los consumidores de estas tiendas o locales lo soliciten, también tendrán la opción de conseguir la entrega a domicilio de los productos.



Glovo a través de su plataforma, puede establecer acuerdos comerciales por el uso de su plataforma con los diferentes comercios, donde se ofrecen una serie de sus productos y servicios. Cualquier cliente o consumidor que tuviera acceso a la plataforma de Glovo, podría adquirir los productos y servicios de estos comercios, en los que Glovo actúa meramente como un intermediario, con lo que ni asume responsabilidad sobre la calidad de los productos que se ofrecen en su plataforma ni de la correcta prestación de los servicios que puedan ofrecerse por los comercios en su plataforma.

Glovo surgió en España en 2014, cuenta con presencia internacional, y lleva a cabo la compra, recogida y envío de pedidos en menos de una hora, utilizando para ellos repartidores independientes.

Para entrar como afiliado a la plataforma y disfrutar de todos los beneficios que vienen con Glovo se deberá rellenar un formulario con los datos de la empresa para recibir información sobre las posibilidades de asesoramiento y colaboración.

En el caso de Telepizza, al existir ya un convenio de colaboración entre las empresas, a través de nuestro equipo de recursos humanos, se ponen en contacto con Glovo para tramitar el acuerdo entre la tienda y la empresa.

El procedimiento de pago de los productos o servicios que se ofrecen presencialmente en las tiendas o comercios y que se entregan a los clientes de forma diferida, se realiza transitoriamente a Glovo, el cual se encarga de transmitirlo a las tiendas o comercios con los que tiene sus acuerdos comerciales cobrándoles un 8,5% sobre el precio bruto de la venta, esto en el caso de aquellas tiendas que gestionen el envío del pedido ellas mismas, en el caso de aprovecharse de los servicios de reparto que proporciona Glovo, la comisión ascendería al 35%, e incluso en algunos casos Glovo puede adicionar una cuota fija de entre los 50 y 100 euros, dependiendo de los convenios o contratos establecidos entre Glovo y los diferentes establecimientos.

Los comercios o establecimientos asociados autorizan a Glovo a aceptar en su nombre el pago del precio de los productos, por lo que el cobro de cualquier producto efectuado a favor de Glovo, desgravará al cliente de las obligaciones de abonar dicha cantidad a los comercios o establecimientos asociados.

Para gestionar los trámites de funcionamiento de Glovo tendremos que seguir los siguientes pasos:

7.2.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA:

Primero recibimos el pedido a través de la Tablet e impresora.

A continuación, grabaremos el pedido en nuestra TPV, solo podremos grabar los productos y la dirección de entrega, nunca los datos personales del cliente.

Una vez grabado el pedido nos saldrá la nota con el pedido y todos los datos necesarios.

Ilustración 17 Tramitación pedido Glovo



Fuente 17 Documentación interna Telepizza

En el pedido aparecerá el precio total y también indicará si el pedido ya ha sido pagado por algún medio de pago electrónico o si por el contrario debemos cobrar el pedido en mano.

Para llevar a cabo un análisis de costes y poder comparar entre ambas compañías, estableceremos el mismo incremento de pedidos para las diferentes compañías, es decir un 15%.

7.2.2. PREVISIÓN DE VENTA CON GLOVO

La suposición que resultaría de la afiliación con Glovo sería la siguiente:

- Incremento de pedidos

El número total de pedidos que conseguiríamos con Glovo, al estar haciendo la simulación con el mismo porcentaje resultaría los mismos cálculos hallados con Just Eat, es decir:

Número de pedidos: $675 + 15\%$ de incremento de pedidos = 776,25 pedidos, redondeando a la baja 776 (101 pedidos de incremento).

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Glovo 776
- Venta total

La venta total conseguida también sería la misma que la que conseguimos con Just Eat pues como ya hemos dicho estamos usando los mismos porcentajes.

Multiplicamos nuestro número de pedidos que hemos incrementado (101 pedidos), por la venta media, destacando que como ya hemos mencionado anteriormente, estas “empresas delivery” incrementan 2 euros el precio del pedido total para conseguir mayor margen de beneficio.

- Venta Glovo: $101 \times 23,96\text{€} = 2.419,96\text{€}$
 - o $101 \text{ pedidos} \times 23,96\text{€}$ (21,96 venta media + 2€ de incremento Just Eat).

A esta cantidad le debemos sumar la venta de nuestro servicio a domicilio para conseguir la venta total a la que ascenderíamos con la afiliación de Just Eat, es decir 14.819,45€ de nuestra venta, más los 2.419,96€ que conseguimos con Glovo, consiguiendo una venta total de 17.239,41€.

- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Glovo 17.239,41 €
 - o $14.819,45\text{€}$ (venta a domicilio) + $2.419,96\text{€}$ (ingresos por Glovo).

Hasta aquí, los cálculos son los mismos porque ya hemos dicho que estamos utilizando los mismos porcentajes.

En el caso de que nuestra tienda asumiera la operativa de reparto los cálculos serían los siguientes:

- Comisión
 - Asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, la comisión asciende a un 8,5% por cada pedido generado por Glovo, es decir el 8,5% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Glovo 205,70 €
 - o 8,5% sobre 2.419,96€ (ingresos por Glovo).

La tienda tiene un ingreso a mayores de 2.419.96€ y un gasto por comisión de 205,70€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Glovo, debemos calcular el IVA que esta operación nos genera.

- Venta generada con Glovo 2.419,96 €
- Comisión (8,5%) 205,70 €
- IVA (21%) 43,20 €
- TOTAL FACTURA 248,89 €
- LIQUIDO A PERCIBIR 2.171,07 €
 - o 2.419,96€ (ingresos por Glovo). – 248,89€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Glovo consigue un incremento neto de 2.171,07€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que Glovo consigue proporcionar debemos tener en cuenta, como ya hemos visto anteriormente, la totalidad de los ingresos y gastos que la tienda nos genera.

7.2.3. ANÁLISIS DE COSTES DE GLOVO ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 11 Rentabilidad Glovo con operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de GLOVO	248,89	0,65%

Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.078,81	10,65%
TOTAL GASTOS VARIABLES	12.416,54	32,42%
MARGEN VARIABLE	12.661,76	33,06%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.854,55	7,45
IMPUESTOS Hª/IVA 25%	713,64	1,86
BENEFICIO Neto	2.140,91	5,59

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Glovo 2.140,91 €
- Incremento neto 286,18 €
 - o 2.140,91€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Glovo y asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto incrementado en 286,18€

En el caso de que la operativa de reparto se efectuara por parte de Glovo los cálculos serían los siguientes:

El incremento de pedidos y la venta total serían las mismas ya que estamos calculándolo con la misma cifra de incremento de pedidos del 15%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Glovo 776
- Venta Glovo: $101 \times 23,96€ = 2.419,96€$
 - o 101 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Glovo).

- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Glovo 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419,96€ (ingresos por Glovo).
- Comisión
 - La comisión, sin embargo, cambia y aumenta hasta el 40% al asumir Glovo la operativa de reparto. Es decir, un 40% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Glovo 967,98 €
 - o 40% sobre 2.419,96€ (ingresos por Glovo).

La tienda obtiene un ingreso a mayores de 2.419,96€ y un gasto por comisión de 967,98€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Glovo, debemos actuar como en el caso anterior y añadir también el IVA que nos genera esta operación.

- Venta generada con Glovo 2.419,96 €
- Comisión (40%) 967,98 €
- IVA (21%) 203,28 €
- TOTAL FACTURA 1.171,26 €
- LÍQUIDO A PERCIBIR 1.248,70 €
 - o 2.419,96€ (ingresos por Glovo). – 1.171,26€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Glovo consigue un incremento neto de 1.541,51€, y para distinguir cual es el grado de rentabilidad que se consigue proporcionar tendremos en cuenta al igual que en caso anterior, el total de ingresos y costes que se generan en la tienda y así conseguir la verdadera rentabilidad.

7.2.4. ANÁLISIS DE COSTES DE GLOVO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO

Tabla 12 Rentabilidad Glovo sin asumir la operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%

Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de GLOVO	1.171,26	3,06%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	5.001,18	13,06%
TOTAL GASTOS VARIABLES	13.338,91	34,83%
MARGEN VARIABLE	11.739,39	30,65%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	1.932,19	5,04
IMPUESTOS Hª/IVA 25%	483,05	1,26
BENEFICIO Neto	1.449,14	3,78

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Glovo 1.449,14 €
- Incremento neto (405,59 €)
 - o 1.449,14€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Glovo y asumiendo ellos mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto rebajado en 405,59€, por lo que esta opción nunca nos plantearíamos llevarla a cabo en la empresa.

Tabla 13 Comparativa de rentabilidad Glovo

		COMISIÓN	INCREMENTO / DESCENSO ECONÓMICO	INCREMENTO / DESCENSO (%)
ASUMIENDO OPERATIVA REPARTO	LA DE	8,5%	286,18 €	15,43%
SIN ASUMIR OPERATIVA REPARTO	LA DE	40%	(405,59€)	(21,87%)

Entre la opción de asumir o no asumir la operativa de reparto, deberemos optar por asumir la operativa de reparto ya que es la opción con la que podremos sacar un beneficio mayor, mientras que, por el contrario, con la opción de no asumir la operativa, tendremos un descenso en el beneficio de 405,59€, es decir dejaríamos de ganar esta cantidad.

7.3. DELIVEROO

Deliveroo es una empresa británica con operaciones en varios países como Reino Unido, Francia, España, Bélgica, Irlanda, Países Bajos, Italia, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Singapur y China. Cuya función es la entrega de comida rápida.



Deliveroo es una plataforma electrónica donde a través de una aplicación móvil o a través de una dirección o página web, los clientes pueden acceder a un gran número de restaurantes que ofrecen comida rápida.

El restaurante prepara el pedido y lo deja listo para su envío, para que un repartidor de Deliveroo lo recoja y entregue al cliente.

Deliveroo permite a tu empresa ampliar fronteras y llegar a un número mayor de clientes de tu alrededor o ciudad.

Las empresas que cuentan con Deliveroo aumentan las ventas hasta un 30% de media, cobrando a los restaurantes, en este caso a Telepizza un 8,5% sobre el valor bruto del pedido, en el caso de asumir nosotros mismos la operativa de reparto, mientras que si es Deliveroo la que carga con la operativa de reparto la comisión crece hasta el 35%.

7.3.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA

Primero recibimos el pedido a través de la Tablet e impresora, al igual que en con las demás compañías.

A continuación, grabaremos el pedido en nuestra TPV, con los productos y la dirección de entrega.

Una vez grabado el pedido nos saldrá la nota con el pedido y todos los datos necesarios.

En el pedido aparecerá el precio total y también indicará si el pedido ya ha sido pagado por algún medio de pago electrónico o si por el contrario debemos cobrar el pedido en mano.

Como hemos dicho antes para llevar a cabo un análisis de costes y poder comparar entre las distintas compañías, estableceremos el mismo incremento de pedidos para las diferentes compañías, es decir un 15%.

7.3.2. PREVISION DE VENTA CON DELIVEROO

El incremento de pedidos y la venta total serían las mismas ya que estamos calculándolo con la misma cifra de incremento de pedidos del 15%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Deliveroo 776
- Venta Deliveroo: $101 \times 23,96\text{€} = 2.419,96\text{€}$
 - o 101 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Deliveroo).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Deliveroo 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419.96€ (ingresos por Deliveroo).

En el caso de que nuestra tienda asumiera la operativa de reparto los cálculos serían los siguientes:

Como estamos llevando a cabo los cálculos con los mismos porcentajes, y en este caso la comisión coincide con la de Glovo, los cálculos también coinciden.

- Comisión
 - Asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, la comisión asciende a un 8,5% por cada pedido generado por Deliveroo, es decir el 8,5% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Deliveroo 205,70 €
 - o 8,5% sobre 2.419,96€ (ingresos por Deliveroo).

La tienda tiene un ingreso a mayores de 2.419.96€ y un gasto por comisión de 205,70€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Deliveroo, debemos calcular el IVA que esta operación nos genera.

- Venta generada con Deliveroo 2.419,96 €
- Comisión (8,5%) 205,70 €
- IVA (21%) 43,20 €
- TOTAL FACTURA 248,89 €
- LÍQUIDO A PERCIBIR 2.171,07 €
 - o 2.419,96€ (ingresos por Deliveroo). – 248,89€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Deliveroo consigue un incremento neto de 2.171,07€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que se consigue proporcionar debemos tener en cuenta, como ya hemos visto anteriormente, la totalidad de los ingresos y gastos que la tienda nos genera.

7.3.3. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 14 Rentabilidad Deliveroo con operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de DELIVEROO	248,89	0,65%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.078,81	10,65%
TOTAL GASTOS VARIABLES	12.416,54	32,42%
MARGEN VARIABLE	12.661,76	33,06%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%

Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.854,55	7,45
IMPUESTOS H²/IVA 25%	713,64	1,86
BENEFICIO Neto	2.140,91	5,59

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Deliveroo 2.140,91 €
- Incremento neto 286,18 €
 - o 2.140,91€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Deliveroo y asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto incrementado en 286,18€, lo que coincide exactamente con los cálculos de Glovo, al tener los mismos costes e ingresos, los cálculos coinciden.

Aunque como hemos visto, Deliveroo consigue de media un incremento en las ventas del 30%, es decir, el doble de la cantidad con la que estamos llevando a cabo los cálculos, más adelante, veremos cómo afecta el doble de venta generada por Deliveroo.

En el caso de que la operativa de reparto se efectuara por parte de Deliveroo los cálculos serían los siguientes:

El incremento de pedidos y la venta total serían las mismas ya que estamos calculándolo con la misma cifra de incremento de pedidos del 15%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Deliveroo 776
- Venta Deliveroo: $101 \times 23,96€ = 2.419,96€$
 - o 101 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Deliveroo).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Deliveroo 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419,96€ (ingresos por Deliveroo).
- Comisión
 - La comisión, sin embargo, cambia y aumenta hasta el 35% al asumir Deliveroo la operativa de reparto. Es decir, un 35% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Deliveroo 846,99 €

- 35% sobre 2.419,96€ (ingresos por Deliveroo).

La tienda obtiene un ingreso a mayores de 2.419,96€ y un gasto por comisión de 846,99€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Deliveroo, debemos actuar como en el caso anterior y añadir también el IVA que nos genera esta operación.

- Venta generada con Deliveroo 2.419,96 €
 - Comisión (35%) 846,99 €
 - IVA (21%) 177,87 €
 - TOTAL FACTURA 1.024,85 €
 - LÍQUIDO A PERCIBIR 1.395,11 €
- 2.419,96€ (ingresos por Deliveroo). – 1.717,26€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Deliveroo consigue un incremento neto de 1.717,26€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que Deliveroo consigue proporcionar debemos tener en cuenta, como ya hemos visto anteriormente, la totalidad de los ingresos y gastos que la tienda nos genera.

7.3.4. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 15 Rentabilidad Deliveroo sin operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de DELIVEROO	1.024,85	2,68%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.854,77	12,68%
TOTAL GASTOS VARIABLES	13.192,50	34,45%
MARGEN VARIABLE	11.885,80	31,03%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%

Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.078,59	5,43
IMPUESTOS Hª/IVA 25%	519,65	1,36
BENEFICIO Neto	1.558,94	4,07

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Deliveroo 1.558,94 €
- Incremento neto (295,79) €
 - o 1.558,94€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Deliveroo y asumiendo ellos mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto rebajado en 295,79€, por lo que esta opción nunca nos plantearíamos llevarla a cabo en la empresa.

Tabla 16 Comparativa de rentabilidad Deliveroo

		COMISIÓN	INCREMENTO / DESCENSO ECONÓMICO	INCREMENTO / DESCENSO (%)
ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO	LA DE	8,5%	286,18 €	15,43%
SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO	LA DE	35%	(295,79€)	(15,95%)

Entre la opción de asumir o no asumir la operativa de reparto, deberemos optar por asumir la operativa de reparto ya que es la opción con la que podremos sacar un beneficio mayor, mientras que, por el contrario, con la opción de no asumir la operativa, tendremos un descenso en el beneficio de 295,79€, es decir dejaríamos de ganar esta cantidad.

Ahora procederemos a calcular los costes e ingresos con el 30% de incremento de pedidos que garantiza de media Deliveroo a sus clientes.

El incremento de pedidos y la venta total serán del doble de las ya calculadas anteriormente ya que vamos a calcular un incremento del 30%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Deliveroo 877
- Venta Deliveroo: $202 \times 23,96\text{€} = 4.839,92\text{€}$
 - o 202 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Deliveroo).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Deliveroo 19.659,37 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 4.839,92€ (ingresos por Deliveroo).
- Comisión
 - Asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, la comisión asciende a un 8,5% por cada pedido generado por Deliveroo, es decir el 8,5% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Deliveroo 411,39 €
 - o 8,5% sobre 4.839,92€ (ingresos por Deliveroo).

La tienda obtiene un ingreso a mayores de 4.839,92€ y un gasto por comisión de 411,39€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Deliveroo, debemos actuar como en los casos anteriores y añadir también el IVA que nos genera esta operación.

- Venta generada con Deliveroo 4.839,92 €
- Comisión (8,5%) 411,39 €
- IVA (21%) 86,39 €
- TOTAL FACTURA 497,79 €
- LÍQUIDO A PERCIBIR 4.342,13 €
 - o 4.839,92€ (ingresos por Deliveroo). – 497,79€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Deliveroo consigue un incremento neto de 4.342,13€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que se consigue proporcionar debemos tener en cuenta, como ya hemos visto anteriormente, la totalidad de los ingresos y gastos que la tienda nos genera.

7.3.5. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 17 Rentabilidad Deliveroo con operativa de reparto y 30% incremento de venta

TOTAL INGRESOS	40.719,14	100%
COSTE DE PRODUCTO	14.056,25	34,52%
MARGEN BRUTO	26.662,89	65,48%
Mano de Obra Variable	7.060,70	17,34%
Gratificaciones	488,63	1,20%
Gratificaciones Gerentes	529,35	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	101,80	0,25%
Combustible	480,49	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	203,60	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.864,56	21,77%
Royalty	4.071,91	10%
Comisión de DELIVEROO	497,79	1,22%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.569,70	11,22%
TOTAL GASTOS VARIABLES	13.434,26	32,99%
MARGEN VARIABLE	13.228,64	32,49%
Cupones/Imanes	142,52	0,35%
Teléfono	325,75	0,80%
Electricidad	1.628,77	4%
Agua	48,86	0,12%
Gas	956,90	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	3.102,80	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	8,61%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,10%
Limpieza	358,79	0,88%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,16%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,55%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,53%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	16,92%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.991,61	24,54
BENEFICIO TIENDA	3.237,03	7,95
IMPUESTOS Hª/IVA 25%	809,26	1,99
BENEFICIO Neto	2.427,77	5,96

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Deliveroo 2.427,77 €
- Incremento neto 573,04 €
- 2.427,77€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos y el incremento del 30%, con la afiliación a Deliveroo y asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto incrementado en 573,04€.

En el caso de que la operativa de reparto se efectuara por parte de Deliveroo los cálculos serían los siguientes:

El incremento de pedidos y la venta total sería el mismo.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Deliveroo 877
- Venta Deliveroo: $202 \times 23,96€ = 4.839,92€$
 - o 202 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Deliveroo).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Deliveroo 19.659,37 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 4.839,92€ (ingresos por Deliveroo).
- Comisión
La comisión, sin embargo, cambia y aumenta hasta el 35% al asumir Deliveroo la operativa de reparto. Es decir, un 35% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Deliveroo 1.693,97 €
 - o 35% sobre 4.839,92€ (ingresos por Deliveroo).

La tienda obtiene un ingreso a mayores de 4.839,92€ y un gasto por comisión de 1.693,97 €.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Deliveroo, debemos actuar como en los casos anteriores y añadir también el IVA que nos genera esta operación.

- Venta generada con Deliveroo 4.839,92 €
- Comisión (35%) 1.693,97 €
- IVA (21%) 355,73 €
- TOTAL FACTURA 2.049,71 €
- LIQUIDO A PERCIBIR 2.790,21 €
 - o 4.839,92€ (ingresos por Deliveroo). – 2.049,71 € (Comisión + IVA).

La afiliación a Deliveroo consigue un incremento neto de 2.790,21€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que se consigue proporcionar debemos tener en cuenta, como ya hemos visto anteriormente, la totalidad de los ingresos y gastos que la tienda nos genera.

7.3.6. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVEROO SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 18 Rentabilidad Deliveroo sin operativa de reparto y 30% incremento de venta

TOTAL INGRESOS	40.719,14	100%
COSTE DE PRODUCTO	14.056,25	34,52%
MARGEN BRUTO	26.662,89	65,48%
Mano de Obra Variable	7.060,70	17,34%
Gratificaciones	488,63	1,20%
Gratificaciones Gerentes	529,35	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	101,80	0,25%
Combustible	480,49	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	203,60	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.864,56	21,77%
Royalty	4.071,91	10%
Comisión de DELIVEROO	2.049,71	5,03%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	6.121,62	15,03%
TOTAL GASTOS VARIABLES	14.986,18	36,80%
MARGEN VARIABLE	11.676,72	28,68%
Cupones/Imanes	142,52	0,35%
Teléfono	325,75	0,80%
Electricidad	1.628,77	4%
Agua	48,86	0,12%
Gas	956,90	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	3.102,80	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	8,61%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,10%
Limpieza	358,79	0,88%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,16%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,55%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,53%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	16,92%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.991,61	24,54
BENEFICIO TIENDA	1.685,11	4,14
IMPUESTOS H³/IVA 25%	421,28	1,03
BENEFICIO Neto	1.263,83	3,10

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Deliveroo 1.263,83 €
- Incremento neto (590,90 €)

- 1.263,83€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Deliveroo y asumiendo ellos mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto rebajado en 590,90€, por lo que esta opción nunca nos plantearíamos llevarla a cabo en la empresa.

7.4. UBER EATS

Uber Eats es una plataforma online de pedido a domicilio, que fue creada por Uber en 2014 en San Francisco, pero que ha ido expandiéndose a través de todo el mundo.



Se recibe un pedido realizado por los clientes a través del dispositivo de la aplicación Uber Eats, nuestra tienda acepta el pedido, lo realiza y los repartidores de Uber Eats recogen el pedido de su restaurante y luego lo entregan al cliente.

Dependiendo de cuantas zonas repartamos, es posible convertirse en socio restaurante de Uber Eats y comenzar a recibir pedidos en unos días, tras registrarte en su plataforma.

Uber Eats trabaja con dos tarifas, una de activación única del establecimiento con el envío del Kit de bienvenida, que está formado por un dispositivo electrónico o Tablet, integrado con el software de la plataforma y una sesión de fotos para integrar en la plataforma online de muestra de nuestro restaurante. Además de esto, Uber Eats recibe un porcentaje por pedido del 8,5%, en el caso de asumir nosotros mismos la operativa de reparto, si ellos son quienes se encargan de la misma, la comisión asciende hasta un 30% por pedido.

7.4.1. FUNCIONAMIENTO EN TIENDA:

Primero recibimos el pedido a través de la Tablet e impresora, al igual que en con las demás compañías.

A continuación, grabaremos el pedido en nuestra TPV, con los productos y la dirección de entrega.

Una vez grabado el pedido nos saldrá la nota con el pedido y todos los datos necesarios.

En el pedido aparecerá el precio total y también indicará si el pedido ya ha sido pagado por algún medio de pago electrónico o si por el contrario debemos cobrar el pedido en mano.

Para llevar a cabo un análisis de costes y poder comparar entre ambas compañías, estableceremos el mismo incremento de pedidos para las diferentes compañías, es decir un 15%.

7.4.2. PREVISION DE VENTA CON UBER EATS

El incremento de pedidos y la venta total serían las mismas ya que estamos calculándolo con la misma cifra de incremento de pedidos del 15%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Uber Eats..... 776
- Venta Uber Eats: $101 \times 23,96\text{€} = 2.419,96\text{€}$
 - o 101 pedidos $\times 23,96\text{€}$ (21,96 venta media + 2€ de incremento Uber Eats).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Uber Eats 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419.96€ (ingresos por Uber Eats).

En el caso de que nuestra tienda asumiera la operativa de reparto los cálculos serían los siguientes:

Como estamos llevando a cabo los cálculos con los mismos porcentajes, y en este caso la comisión coincide con la de Glovo y Deliveroo los cálculos coinciden.

- Comisión
 - Asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, la comisión asciende a un 8,5% por cada pedido generado por Uber Eats, es decir el 8,5% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado.
- Comisión Uber Eats 205,70 €
 - o 8,5% sobre 2.419,96€ (ingresos por Uber Eats).

La tienda tiene un ingreso a mayores de 2.419.96€ y un gasto por comisión de 205,70€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Uber Eats, debemos calcular el IVA que esta operación nos genera.

- Venta generada con Uber Eats 2.419,96 €
- Comisión (8,5%) 205,70 €
- IVA (21%) 43,20 €
- TOTAL FACTURA 248,89 €
- LÍQUIDO A PERCIBIR 2.171,07 €
 - o $2.419,96\text{€}$ (ingresos por Uber Eats). – 248,89€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Uber Eats consigue un incremento neto de 2.171,07€, pero para distinguir cual es el grado de rentabilidad que Uber Eats consigue proporcionar debemos tener en cuenta, como ya hemos visto anteriormente, la totalidad de los ingresos y gastos que la tienda nos genera.

7.4.3. ANÁLISIS DE COSTES DE UBER EATS ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 19 Rentabilidad Uber Eats con operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de UBER EATS	248,89	0,65%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.078,81	10,65%
TOTAL GASTOS VARIABLES	12.416,54	32,42%
MARGEN VARIABLE	12.661,76	33,06%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.854,55	7,45
IMPUESTOS H³/IVA 25%	713,64	1,86
BENEFICIO Neto	2.140,91	5,59

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Uber Eats 2.140,91 €
- Incremento neto 286,18 €
 - o 2.140,91€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Uber Eats y asumiendo nosotros mismos la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto incrementado en 286,18€, lo que coincide exactamente con los cálculos de Glovo y Deliveroo, al tener los mismos costes e ingresos, los cálculos coinciden.

En el caso de que la operativa de reparto se efectuara por parte de Uber Eats los cálculos serían los siguientes:

El incremento de pedidos y la venta total serían las mismas ya que estamos calculándolo con la misma cifra de incremento de pedidos del 15%.

- Número de pedidos Telepizza 675
- Número de pedidos con Uber Eats..... 776
- Venta Uber Eats: $101 \times 23,96€ = 2.419,96€$
 - o 101 pedidos x 23,96€ (21,96 venta media + 2€ de incremento Uber Eats).
- Venta a domicilio Telepizza 14.819,45 €
- Venta a domicilio con Uber Eats 17.239,41 €
 - o 14.819,45€ (venta a domicilio) + 2.419.96€ (ingresos por Uber Eats).
- Comisión
 - La comisión, sin embargo, cambia y aumenta hasta el 30% al asumir Uber Eats la operativa de reparto. Es decir, un 30% sobre la venta de los pedidos que nos ha generado, coincidiendo con la comisión de Just Eat.
- Comisión Uber Eats 725,99 €
 - o 30% sobre 2.419,96€ (ingresos por Uber Eats).

La tienda obtiene un ingreso a mayores de 2.419.96€ y un gasto por comisión de 725,99€.

Para averiguar cuál es el ingreso neto que conseguimos por el incremento de pedidos de Uber Eats, debemos actuar como en el caso anterior y añadir también el IVA que nos genera esta operación.

- Venta generada con Uber Eats 2.419,96 €
- Comisión (30%) 725,99 €
- IVA (21%) 152,46 €

- TOTAL FACTURA 878,45 €
- LÍQUIDO A PERCIBIR 1.541,51 €
 - o 2.419,96€ (ingresos por Uber Eats). – 878,45€ (Comisión + IVA).

La afiliación a Uber Eats consigue un incremento neto de 1.541,51€, y para distinguir cual es el grado de rentabilidad que se consigue proporcionar tendremos en cuenta al igual que en el caso anterior, el total de ingresos y costes que se generan en la tienda y así conseguir la verdadera rentabilidad.

7.4.4. ANÁLISIS DE COSTES DE DELIVERY SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO:

Tabla 20 Rentabilidad Uber Eats sin operativa de reparto

TOTAL INGRESOS	38.299,18	100%
COSTE DE PRODUCTO	13.220,88	34,52%
MARGEN BRUTO	25.078,30	65,48%
Mano de Obra Variable	6.641,08	17,34%
Gratificaciones	459,59	1,20%
Gratificaciones Gerentes	497,89	1,30%
Cons. Unif/Mat Coc/Mat Ofic	95,75	0,25%
Combustible	451,93	1,18%
Rep. y Repuestos Vehículos	191,50	0,50%
Tot. Gtos Vbles Controlables	8.337,73	21,77%
Royalty	3.829,92	10%
Comisión de UBER EATS	878,45	2,29%
Tot. Gtos. Vbles No Controlables	4.708,36	12,29%
TOTAL GASTOS VARIABLES	13.046,09	34,06%
MARGEN VARIABLE	12.032,21	31,42%
Cupones/Imanes	134,05	0,35%
Teléfono	306,39	0,80%
Electricidad	1.531,97	4%
Agua	45,96	0,12%
Gas	900,03	2,35%
Tot. Gtos. Fijos Controlables	2.918,40	7,62%
Mano de Obra Fija	3.505,40	9,15%
Arrendamiento Local/Otros	448,49	1,17%
Limpieza	358,79	0,94%
Seguros Motos/Otros	64,58	0,17%
Seguridad	35,88	0,09%
Amortiz. Otros Activos	2.260,39	5,90%
Otros Gastos Fijos (asesor fiscal)	215,28	0,56%
Tot. Gtos. Fijos No Controlables	6.888,81	17,99%
TOTAL GASTOS FIJOS	9.807,21	25,61
BENEFICIO TIENDA	2.225,00	5,81

IMPUESTOS H³/IVA 25%	556,25	1,45
BENEFICIO Neto	1.668,75	4,36

El Beneficio neto comparado es:

- Beneficio neto Telepizza 1.854,73 €
 - o 1.854,73€ (Beneficio neto Tabla 1 Análisis de costes e ingresos)
- Beneficio neto con Uber Eats 1.668,75 €
- Incremento neto (185,98 €)
 - o 1.668,75€ - 1.854,73€

Mediante estos cálculos, con la afiliación a Uber Eats y asumiendo ella la operativa de reparto, nuestra tienda tendría un beneficio neto rebajado en 185,98€, por lo que esta opción nunca nos plantearíamos llevarla a cabo en la empresa.

Tabla 21 Comparativa de rentabilidad Uber Eats

		COMISIÓN	INCREMENTO / DESCENSO / ECONÓMICO	INCREMENTO / DESCENSO (%)
ASUMIENDO LA OPERATIVA DE REPARTO	LA DE	8,5%	286,18 €	15,43%
SIN ASUMIR LA OPERATIVA DE REPARTO	LA DE	30%	(185,98 €)	(10,03%)

Entre la opción de asumir o no asumir la operativa de reparto, deberemos optar por asumir la operativa de reparto ya que es la opción con la que podremos sacar un beneficio mayor, mientras que, por el contrario, con la opción de no asumir la operativa, tendremos un descenso en el beneficio de 185,98€, es decir dejaríamos de ganar esa cantidad.

7.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE REPARTIDORES EXTERNOS:

Tabla 22 Comparativa Reparto Externo

		INGRESO NETO (€)	COMISIÓN	INCREMENTO NETO	INCREMENTO PEDIDOS	INCREMENTO NETO (%)
Telepizza	Op. de reparto propia	1.854,73	-	-	-	-
Just Eat	Op. de reparto propia	2.160,68	7,60%	305,95 €	15%	16,50
	Op. de reparto externa	1.668,75	30%	-185,98 €	15%	-10,03
Glovo	Op. de reparto propia	2.140,91	8,50%	286,18 €	15%	15,43
	Op. de reparto externa	1.449,14	40%	-405,59 €	15%	-21,87
Deliveroo	Op. de reparto propia	2.140,91	8,50%	286,18 €	15%	15,43
	Op. de reparto externa	1.558,94	35%	-295,79 €	15%	-15,95
	Op. de reparto propia	2.427,77	8,50%	573,04 €	30%	30,90
	Op. de reparto externa	1.263,83	35%	-590,90 €	30%	-31,86
Uber Eats	Op. de reparto propia	2.140,91	8,50%	286,18 €	15%	15,43
	Op. de reparto externa	1.668,75	30%	-185,98 €	15%	-10,03

Para comparar estas compañías hay que tener en cuenta varios factores además de la rentabilidad económica, como son:

- Conocimiento de marca
- Marca más utilizada
- Marca más fiable
- Marca preferida por los usuarios
- Marca de mayor calidad
- Etc.

7.6. RANKING DE EMPRESAS EN ESPAÑA

Tabla 23 Ranking empresas en España

POSICIÓN	EMPRESA	FACTURACIÓN
4047	Glovo	52.311.485
5.532	Just Eat	38.102.021
12202	Uber Eats	entre 6 y 30 millones
-	Deliveroo	entre 3 y 6 millones

Las mejores posicionadas a nivel de ventas son en primer lugar Glovo con más de 52 millones de facturación, seguido de Just Eat con casi 40 millones.

Los dos de abajo son Uber Eats y Deliveroo, encabezados por el primero que consigue una facturación de entre los 6 y 30 millones, y muy por debajo se encuentra Deliveroo, que no se encuentra entre las 500.000 principales empresas españolas.

Glovo encabeza la lista entre las cuatro compañías que estamos estudiando, el ranking de empresas españolas.

Ilustración 18 Posición en el mercado de Glovo



Fuente 18 <https://www.einforma.com/informacion-empresa/glovoapp23>

Se encuentra entre las 4.000 primeras empresas de España, entre las 700 primeras empresas de Barcelona y entre las 50 primeras empresas del CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) 6209 - Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática de España

Just Eat es la que más se le acerca, en el segundo puesto en el ranking.

Ilustración 19 Posición en el mercado de Just Eat



Fuente 19 <https://www.einforma.com/informacion-empresa/just-eat-spain>

Se encuentra cerca de las 5.000 primeras empresas de España, entre las 2.000 primeras empresas de Madrid y entre las 3 empresas del CNAE 6399 - Otros servicios de información n.c.o.p. de España.

Siguiendo por detrás de Glovo y Just Eat, con una diferencia considerable se encuentra Uber Eats.

Ilustración 20 Posición en el mercado de Uber Eats



Fuente 20 <https://www.einforma.com/informacion-empresa/uber-systems-spain>

Se encuentra entre las 13.000 primeras empresas de España, entre las 4.000 primeras empresas de Madrid y entre las 100 primeras empresas del CNAE 6209 - Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática de España.

Por detrás de todas se encuentra Deliveroo, que, aunque se encuentra con unas cifras menores, continua su expansión y crecimiento por España, donde continúa creciendo y forjando un nombre para su compañía.

7.6.1. CUOTA DE MERCADO

Just Eat y Glovo comprenden más del 70% del mercado del “food delivery” en España.

Glovo lidera este servicio de comida a domicilio en España, consiguiendo una cuota de mercado del 43,3%, como ya hemos mencionado anteriormente le sigue Just Eat con una segunda posición con un 27,8% de cuota de mercado.

Tras los dos gigantes, siguen Uber Eats, que establece un 18,9% de la cuota de mercado, y Deliveroo con un 10% de cuota de mercado en España.

El servicio a domicilio ha sido uno de los principales pilares de la restauración durante el estado de alarma y el cierre de los diferentes establecimientos. Durante el confinamiento, el 10% de la población española requirió de los servicios a domicilio, con un importe pedido de pedido de 46€.

De esta manera, el “food delivery” duplicó el número de usuarios inscritos en julio consiguiendo aumentar el gasto medio en un 49%, lo que ha concluido en un incremento de las ventas entorno al 225%, respecto al periodo del año 2019.

Para determinar cuál de los mismos elegir, a mayores de las cifras, deberemos tener en cuenta todos estos aspectos.

En conclusión, por cifras de venta deberíamos elegir Deliveroo, ya que consigues incrementar la venta un 30% y su venta neta es mayor, pero ese 30% en mi opinión se refiere en comercios pequeños, o restaurantes, mientras que para grandes empresas como es Telepizza, su elección más acertada sería optar por Just Eat, o Glovo, ya que son las que más cuota de mercado tienen y con lo cual mayor visibilidad obtendrá nuestra tienda. A esto debemos sumar, que siempre podríamos optar por asociarnos con ambas compañías y así ganar más mercado.

8. CUENTAS ANUALES 2018 – 2019

A continuación, compararemos los ingresos obtenidos por Telepizza durante los ejercicios de los años 2018 y 2019, observando así, la dirección que va tomando la empresa y como avanza su crecimiento en el mercado.

Tabla 24 Cuentas Anuales 2018

2018					
MILES DE EUROS					
INGRESOS	ESPAÑA	EUROPA	LATINOAMÉRICA	MÁSTER FRANQUICIA Y EL RESTO DEL MUNDO	TOTAL
Venta minorista a clientes	76.684	36.223	42.067	134	155.108
Venta de fábrica al por mayor a franquiciados	92.754	10.621	12.736	573	116.684
Royalties	26.765	4.998	3.635	10	35.408
Ingresos de la actividad de franquicias	5.889	346	5.243	1	11.479
Otros servicios prestados a franquiciados	2.320	326	1.388		4.034
Ingresos por incentivos		35	13		48
Ingresos por honorarios iniciales	8.053	119	945		9.117
TOTAL INGRESOS	247.043	52.668	66.027	718	331.878

Fuente 21 <https://bit.ly/2H7mcYk> (p. 59)

Como podemos ver la zona laboral con mayores ingresos es España, seguido muy de lejos por Latinoamérica y el resto de Europa, esto es debido a lo mencionado ya anteriormente, que Telepizza realiza principalmente sus labores en España, a excepción de los nuevos planes de trabajo debido al acuerdo con Pizza Hut, que abarcan también todos aquellos lugares en los que ya cuenta con establecimientos Pizza Hut y aquellos en los que también planea establecerse.

Como ya hemos mencionado antes, España como centro de recepción de ingresos consigue algo más del 64% del total de los ingresos, una cantidad que muestra la gran actividad que tiene la empresa en nuestro país.

De lejos siguen Latinoamérica que ingresa casi un 20% del total por debajo sigue el resto de Europa que consigue ingresar casi el 16% del total de los ingresos, cifra que previsiblemente cambiará debido al Grupo Telepizza y sus nuevos planes de actuación que planean aperturas de tiendas por todo el mundo a causa del acuerdo con Pizza Hut.

Y por último Máster Franquicia que tan solo consigue un 0,22% del total de ingresos.

Tabla 25 Cuentas Anuales 2019

2019					
MILES DE EUROS					
INGRESOS	ESPAÑA	EUROPA	LATINOAMÉRICA	MÁSTER FRANQUICIA Y EL RESTO DEL MUNDO	TOTAL
Venta minorista a clientes	71.608	35.974	64.299		171.881
Venta de fábrica al por mayor a franquiciados	94.324	14.290	11.400		120.014
Royalties	47.581	10.234	12.208	578	70.601
Ingresos de la actividad de franquicias	5.136	-65	343		5.414
Otros servicios prestados a franquiciados	4.839	1.407	1.119	168	7.533
Ingresos por incentivos	7.634				7.634
Ingresos por honorarios iniciales	1.095		189		1.284
TOTAL INGRESOS	232.217	61.840	89.558	746	384.361

Fuente 22 <https://bit.ly/2H7mcYk> (p. 60)

Como podemos ver en 2019 la tendencia se mantiene respecto a los niveles de ingresos, en primer lugar, España que ingresa algo más del 60% del total de los ingresos, cantidad parecida a la del año anterior en cuanto al total de ingresos, pero cifra que ha disminuido considerablemente.

Continuando con la tónica, por debajo de España, le sigue Latinoamérica que ha incrementado sus ingresos respecto al año anterior y que consigue algo más de un 23% del total de los ingresos.

Por debajo de Latinoamérica continua el resto de Europa que consigue un 16% del total de los ingresos.

Para terminar, Máster Franquicia que tan solo consigue un 0,19% del total de ingresos.

A continuación, observaremos más detalladamente el crecimiento obtenido en 2019 respecto al 2018.

Tabla 26 Crecimiento Telepizza 2018-2019

	2018	2019	CRECIMIENTO
ESPAÑA	247.043	324.729	31,45%
EUROPA	52.668	61.840	17,41%
LATINOAMÉRICA	66.027	89.558	35,64%
MÁSTER FRANQUICIA Y EL RESTO DEL MUNDO	718	746	3,90%
TOTAL INGRESOS (Miles de euros)	331.878	384.361	15,81%

Como total de ingresos el volumen se incrementa en casi un 16% respecto al año anterior.

También podemos ver que la región que más incrementa su volumen de ingresos es Latinoamérica que si bien, como hemos visto, no es la región que más ingresa, si es la que más ha crecido.

Muy de cerca en crecimiento le sigue España con más de un 31%, y como hemos podido comprobar, es la región que más ingresa, y también una de las que más crece con el paso de los años.

Por debajo de España, crece con mayor incremento Europa con más de un 17% de crecimiento.

Y como era de esperar Máster Franquicia en último lugar con un crecimiento de casi el 4%, que sigue siendo un buen nivel de crecimiento para el nivel de ingresos.

9. EFECTOS DE LA SUBIDA SALARIAL (SMI)

Según el Real Decreto 231/2020, de 4 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2020 se fija el salario mínimo en 950€ al mes o 31,66€ al día, así como este fijado el salario en días o en meses.

Estas cifras representan un incremento del 5,56% respecto del establecido en el Real Decreto 1462/2018, de 21 de diciembre, en el que se fijó el salario mínimo interprofesional para 2019 y cuyos efectos fueron prorrogados hasta la aprobación del SMI de 2020.

Esto significa que el salario se debe ajustar teniendo en cuenta el crecimiento del salario desde la aplicación del Real Decreto 1462/2018, de 21 de diciembre, es decir tras la aprobación del real decreto 231/2020, de 4 de febrero se debe entregar a los trabajadores que entren en esta disposición, la compensación de 2019 por su prorrogación hasta la aprobación del nuevo decreto.

En nuestra tienda de Telepizza de la Cisterniga el ajuste o compensación por el salario mínimo interprofesional es el siguiente:

Tabla 27 Ajuste o compensación de la subida salarial

CATEGORIA	SUELDO BRUTO	TOTAL HORAS	SALARIO	SMI REAL	DIFERENCIA	€/Hora Cobrada	€/Hora SMI
ENCARGADO	15.026,44	1.733,33	13.319,76	11.375,00	-1.944,76	7,68	7,05
ENCARGADO	5.705,83	680,00	5.009,61	2.451,39	-2.558,22	7,37	7,05
ENCARGADO	2.838,92	342,85	2.479,80	2.100,00	-379,80	7,23	7,05
REPARTIDOR	5.555,54	842,95	5.237,26	5.940,23	702,97	6,21	7,05
REPARTIDOR	4.541,56	689,49	4.247,29	4.858,85	611,56	6,16	7,05
REPARTIDOR	4.454,91	683,00	4.187,16	4.813,06	625,90	6,13	7,05
REPARTIDOR	508,97	87,75	463,95	618,37	154,42	5,29	7,05
REPARTIDOR	54,77	9,50	50,10	66,95	16,85	5,27	7,05
REPARTIDOR	4.001,30	602,75	3.792,99	4.247,57	454,58	6,29	7,05
REPARTIDOR	2.171,67	322,50	2.013,37	2.272,63	259,26	6,24	7,05
REPARTIDOR	2.156,06	315,00	2.021,12	2.219,78	198,66	6,42	7,05
REPARTIDOR	1.790,07	288,00	1.660,83	2.029,53	368,70	5,77	7,05
REPARTIDOR	4.379,85	573,10	4.190,32	4.038,59	-151,73	7,31	7,05
REPARTIDOR	1.157,06	170,00	1.072,34	1.197,99	125,65	6,31	7,05
REPARTIDOR	765,79	117,99	719,64	831,49	111,85	6,10	7,05
REPARTIDOR	288,52	26,50	277,85	186,74	-91,11	10,48	7,05
REPARTIDOR	157,44	26,50	148,94	186,74	37,80	5,62	7,05
AUXILIAR	5.887,68	800,75	5.581,84	5.642,87	61,03	6,97	7,05
AUXILIAR	5.371,18	752,83	4.684,81	5.305,15	620,34	6,22	7,05
AUXILIAR	4.608,96	681,25	4.396,34	4.800,76	404,42	6,45	7,05
AUXILIAR	4.283,95	648,11	3.989,02	4.567,23	578,21	6,15	7,05

AUXILIAR	2.017,46	294,19	1.892,17	2.073,15	180,98	6,43	7,05
AUXILIAR	2.114,15	272,83	1.636,96	1.922,63	285,67	6,00	7,05
AUXILIAR	1.573,62	225,60	1.435,88	1.589,78	153,90	6,36	7,05
AUXILIAR	566,61	95,75	526,27	674,75	148,48	5,50	7,05
AUXILIAR	1.371,67	213,50	1.280,47	1.504,51	224,04	6,00	7,05
AUXILIAR	829,57	132,25	779,44	931,96	152,52	5,89	7,05
AUXILIAR	724,92	114,50	672,04	806,88	134,84	5,87	7,05
AUXILIAR	654,44	87,90	570,75	619,43	48,68	6,49	7,05
AUXILIAR	177,53	31,00	168,55	218,46	49,91	5,44	7,05
AUXILIAR	95,43	16,00	87,70	112,75	25,05	5,48	7,05
TOTAL A PAGAR POR ATRASOS:					6.736,27€		

A algunos de los trabajadores de la empresa no les corresponde ningún ajuste o atraso por el salario mínimo interprofesional.

En el caso del Telepizza de la Cisterniga se refiere principalmente a los encargados de la tienda ya que estos superan el salario mínimo interprofesional. También podemos ver el caso de dos repartidores a los que tampoco les corresponde ningún ajuste o retraso, es debido a que, debido a los pluses por reparto, nocturnidad, etc, ya han superado el salario mínimo, o debido a que con su reciente incorporación a la empresa no le corresponde.

Como podemos ver en la tienda de la Cisterniga la compensación total por los atrasos de la aplicación del salario mínimo interprofesional asciende a 6.736,27€ repartidos entre todos sus trabajadores.

10. EFECTO DEL CORONAVIRUS O COVID-19

Los coronavirus (CoV) son una familia de virus que causan diferentes afecciones, desde un resfriado común hasta enfermedades graves como el ocurrido con el coronavirus que ha causado el síndrome respiratorio en Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ha ocasionado el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV).

La aparición de un nuevo coronavirus es una nueva cepa de coronavirus que no se había descubierto antes en el ser humano.

Estos coronavirus se pueden contagiar de los animales a las personas. Se sabe debido a sus estudios que el SRAS-CoV se transmitió de la civeta al ser humano y que en el caso del MERS-CoV se transmitió del dromedario al ser humano.

Estas infecciones causan síntomas como fiebre, tos, disnea, o dificultad respiratoria. En los casos más graves, pueden llegar hasta la neumonía, síndrome respiratorio agudo severo, insuficiencia renal o incluso la muerte.

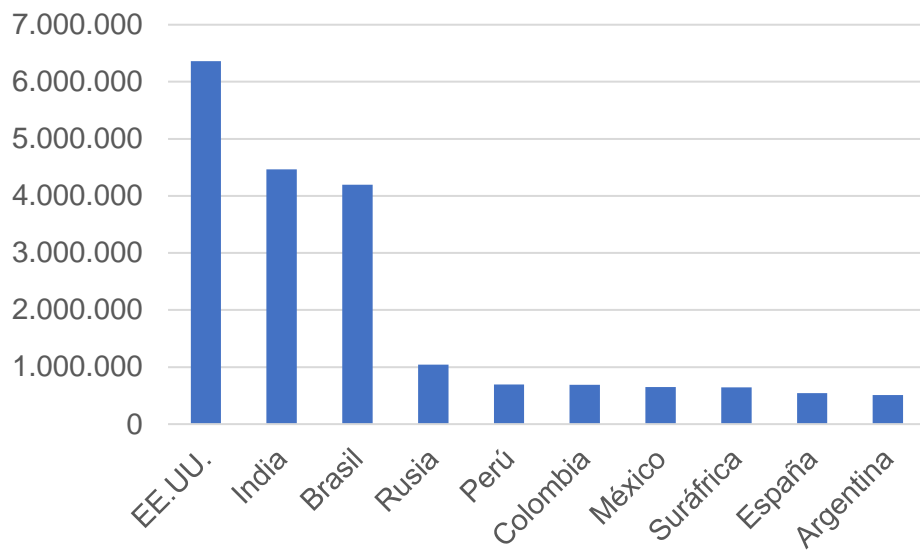
Los consejos y recomendaciones más habituales para evitar infectarse y parar la propagación son:

- Buena higiene en manos
- Higiene respiratoria, es decir, cubrirse la boca y nariz al toser y estornudar.
- Cocción completa de la carne y huevos.
- Evitar el contacto con cualquier persona que presente los síntomas.

En el caso que nos atañe, la pandemia global que estamos sufriendo, es decir el conocido como coronavirus o COVID-19, este virus fue identificado por primera vez en la ciudad de Wuhan en China el 31 de diciembre de 2019.

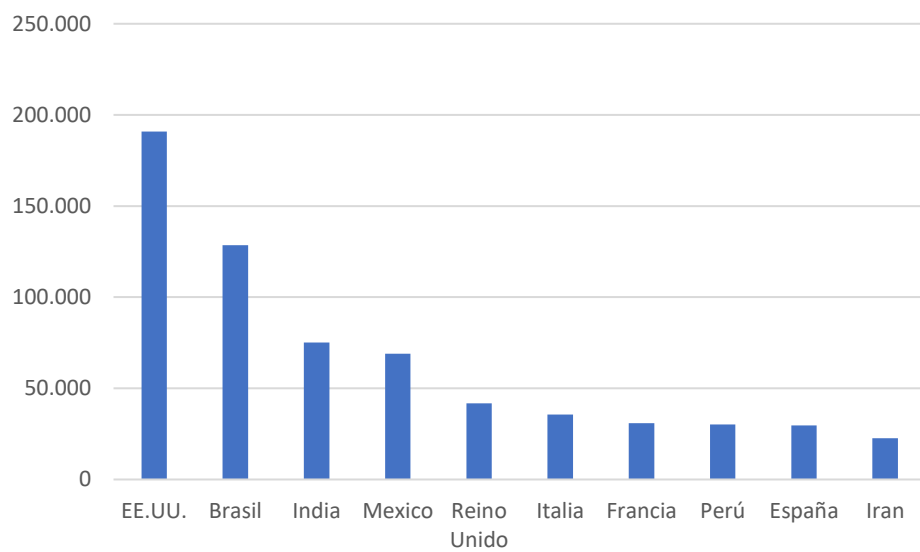
Los últimos datos obtenidos del análisis del virus son:

Gráfico 3 Casos Globales Covid-19



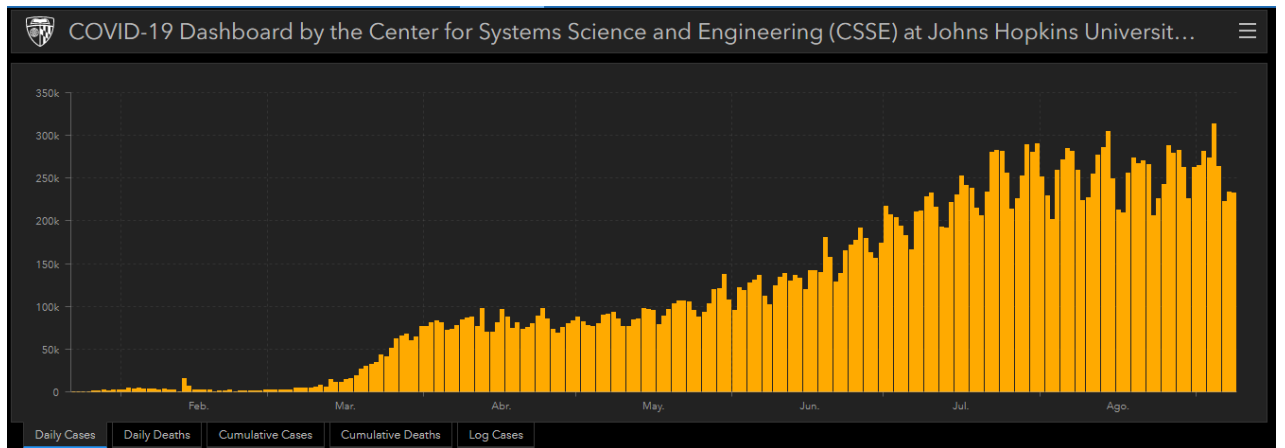
Fuente 23 Universidad Johns Hopkins, ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad www.epdata.es

Gráfico 4 Muertes Globales Covid-19



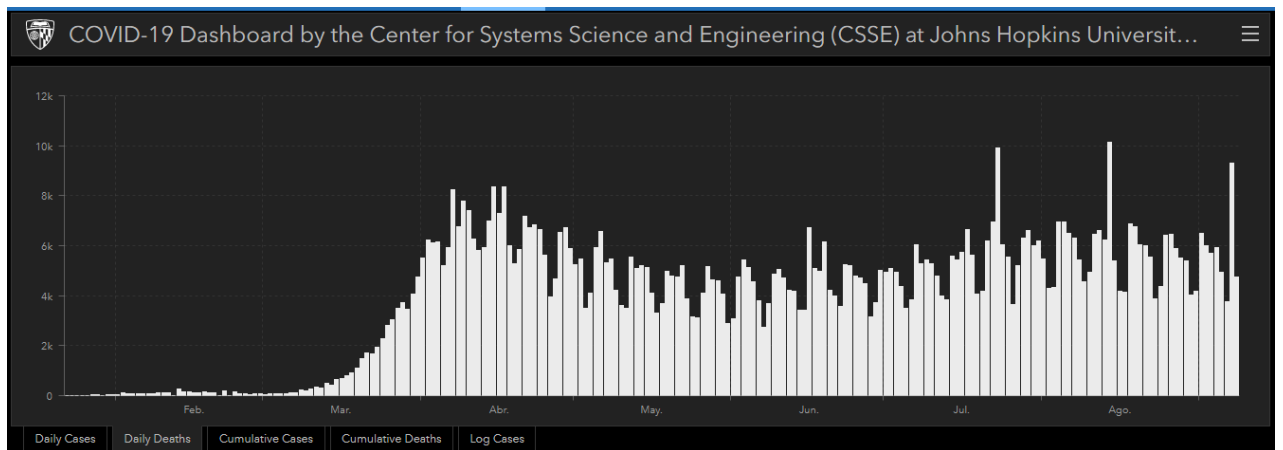
Fuente 24 Universidad Johns Hopkins, ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad www.epdata.es

Gráfico 6 Evolución diaria contagiados



Fuente 25 <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

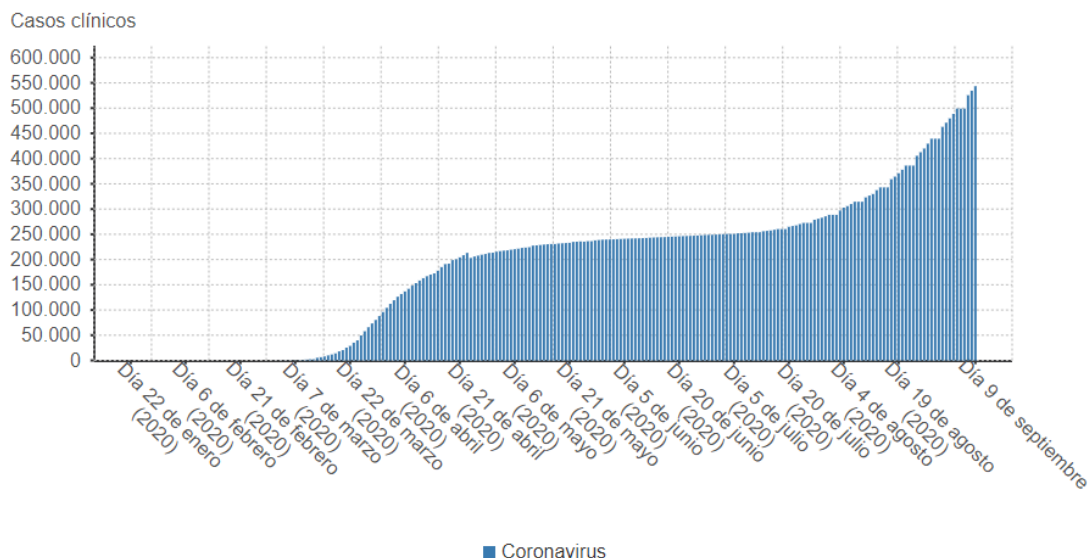
Gráfico 5 Evolución diaria fallecidos



Fuente 26 <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

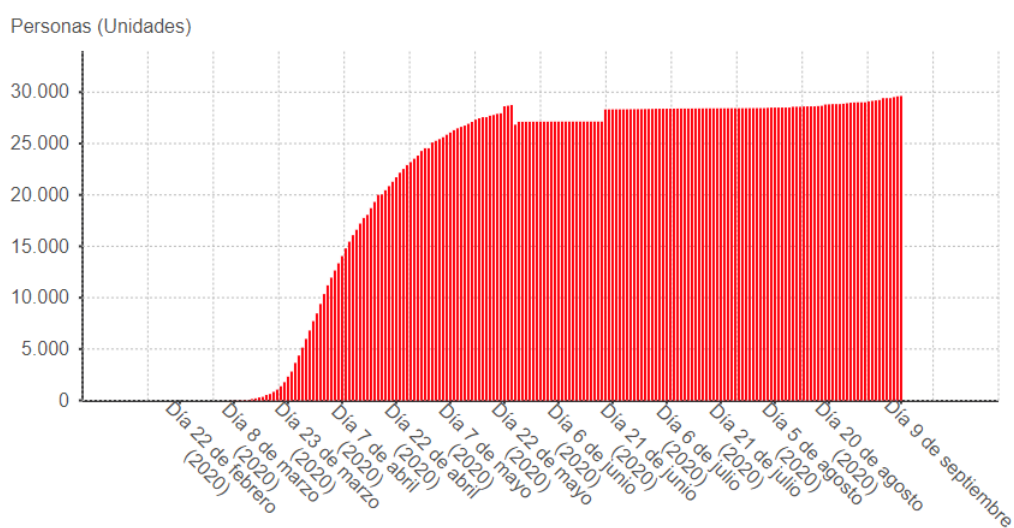
Esta situación de pandemia global, obligo a todos los estados y países, a llevar a cabo un protocolo de prevención y tratamiento para controlar y prevenir el coronavirus (COVID-19).

Gráfico 7 Número de casos de coronavirus en España



Fuente 27 Universidad Johns Hopkins, ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad www.epdata.es

Gráfico 8 Número de fallecidos en España



Fuente 28 Universidad Johns Hopkins, ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad www.epdata.es

En el caso de España, el gobierno declaró el día 14 de marzo de 2020 el Estado de Alarma, con lo que se restringió toda actividad social y laboral (con excepciones) para prevenir aglomeraciones de personas y con esto evitar el contagio y la propagación del virus. Con lo que se limitó la libertad de circulación de personas y se procedió al cierre de los establecimientos, con excepciones a nuestro sector, a tener en cuenta:

Según el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 se dispone lo siguiente:

- *Artículo 10. Medidas de contención en el ámbito de la actividad comercial, equipamientos culturales, establecimientos y actividades recreativas, actividades de hostelería y restauración, y otras adicionales.*

1. Se suspende la apertura al público de los locales y establecimientos minoristas, a excepción de los establecimientos comerciales minoristas de alimentación, bebidas, productos y bienes de primera necesidad, establecimientos farmacéuticos, médicos, ópticas y productos ortopédicos, productos higiénicos, peluquerías, prensa y papelería, combustible para la automoción, estancos, equipos tecnológicos y de telecomunicaciones, alimentos para animales de compañía, comercio por internet, telefónico o correspondencia, tintorerías y lavanderías. Se suspende cualquier otra actividad o establecimiento que a juicio de la autoridad competente pueda suponer un riesgo de contagio.

4. Se suspenden las actividades de hostelería y restauración, pudiendo prestarse exclusivamente servicios de entrega a domicilio.

Estas restricciones se han traducido en una serie de medidas que se han tenido que llevar a cabo en nuestra tienda de Telepizza de la Cisterniga. Desde el 14 de marzo, es decir, desde la declaración del estado de alarma en el país, solo se podían efectuar entregas a domicilio, con todos los cuidados y medidas pertinentes establecidas por el estado.

Al reducirse el ámbito de trabajo de la tienda a pedidos a domicilio, las ventas cayeron, hasta en un 75%, lo que llevo a la tienda a tener que efectuar un ERTE, es decir un expediente de regulación de empleo temporal, con lo que el trabajador se encuentra en paro, pero con el puesto asegurado, hasta que el ERTE pueda ser revocado por la vuelta a la normalidad del país.

Al ser un caso de extrema necesidad debido a la pandemia global del coronavirus, el número de empleados se redujo al mínimo necesario para poder seguir a delante con la nueva situación de ventas debido a la pandemia.

La situación del resto de las tiendas de Valladolid fue un paso más allá, y finalmente acabaron cerrando, a excepción de tres tiendas, la tienda de Covaresa, la tienda de calle

Tudela y nuestra tienda en la Cisterniga. Esto supuso un gran incremento en las ventas debido a que tan solo 3 tiendas, atendían todo el servicio de la mayor parte de la ciudad.

El ERTE en la tienda de la Cisterniga estuvo vigente desde el 15 de marzo hasta el 30 de marzo, debido al cierre del resto de las tiendas a excepción de las tres tiendas que hemos mencionado anteriormente.

Las tiendas que ahora mismo trabajan en Valladolid son:

- Telepizza de la Cisterniga, situada en Av. Prolongación Valladolid, 2 la Cisterniga, Valladolid.
- Telepizza de Calle Paraíso, 5 Valladolid.
- Telepizza de Calle Puente Colgante, 49 Valladolid.
- Telepizza de Carretera de Rueda, 135 Valladolid.
- Telepizza de Calle Manuel Azaña, 55 Valladolid.
- Telepizza de Calle Embajadores, 30 Valladolid.
- Telepizza situado en el Centro Comercial Vallsur, Paseo de Zorrilla s/n Valladolid.
- Telepizza de Calle Juan de Acosta, 10 Laguna de Duero, Valladolid.
- Telepizza de Calle Severo Ochoa, 3 Arroyo de la Encomienda, Valladolid.

Es decir, el campo de actuación en Valladolid cambió de 9 tiendas, a funcionar solo con tres, con lo que las tiendas que estuvieron en ese momento en funcionamiento, se encontraban saturadas debido al gran crecimiento del área de trabajo de cada tienda. Incluyéndose en el campo de actuación, zonas de reparto en las que funciona nuestra tienda de la Cisterniga, como son:

- Renedo de Esgueva
- Tudela de Duero
- Traspinedo
- Herrera de Duero

O como en el caso de:

- Santovenia de Pisuerga
- Cabezón de Pisuerga

Áreas de reparto que sirve la tienda de Calle Paraíso 5, pero que debido a la situación excepcional absorbió nuestra tienda.


También se sirve a Cigales, zona que sirve la tienda de Parquesol durante unas horas al día, debido a su distancia.

La tienda de calle Tudela tuvo que cerrar del 1 al 15 de abril debido a un caso de positivo en uno de sus trabajadores, por lo que la tienda quedo en cuarentena para sus trabajadores y su desinfección para evitar cualquier posible expansión del virus.

Fases de la desescalada:

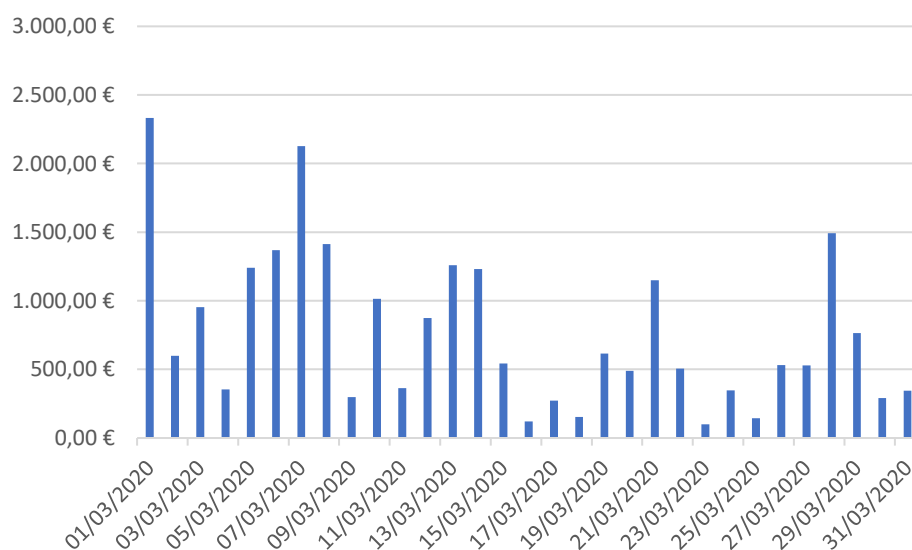
- FASE 0: del 4 al 10 de mayo
- FASE 1: del 11 al 24 de mayo
- FASE 2: del 25 de mayo al 7 de junio
- FASE 3: del 8 al 21 de junio

Tabla 28 Desescalada en España

	FASE 0 ATENUADA	FASE 1	FASE 2	FASE 3
	Se puede recoger comida para llevar.	Apertura de terrazas con limitación al 50%. Máximo 10 personas por mesa.	Abren los locales con una limitación de entre el 30% y el 50% del aforo. Solo servicio a mesas.	Locales con limitación al 50%. Distancia de seguridad de 1,5m entre clientes de la barra. Terrazas limitadas al 50%

Las ventas durante el estado de alarma y fase de desescalada de la tienda de la Cisterniga fueron las siguientes:

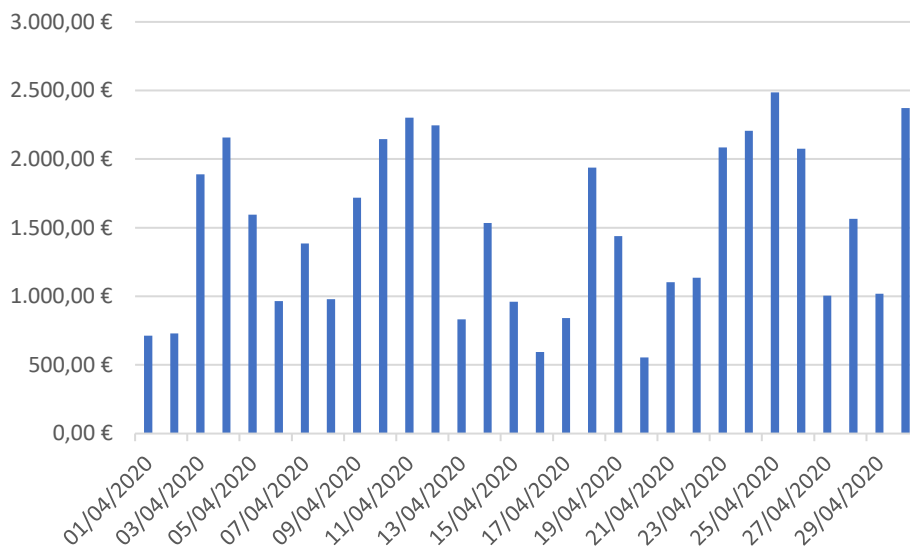
Gráfico 9 Evolución ventas Marzo



A partir del 14 de marzo y con el decreto del estado de alarma, disminuyeron las ventas debido a la prohibición de apertura de locales, pero se mantuvo algo con el servicio a domicilio.

La venta presupuestada para el mes de marzo era de 37.500€ y las ventas totales fueron de 23.824,19 €.

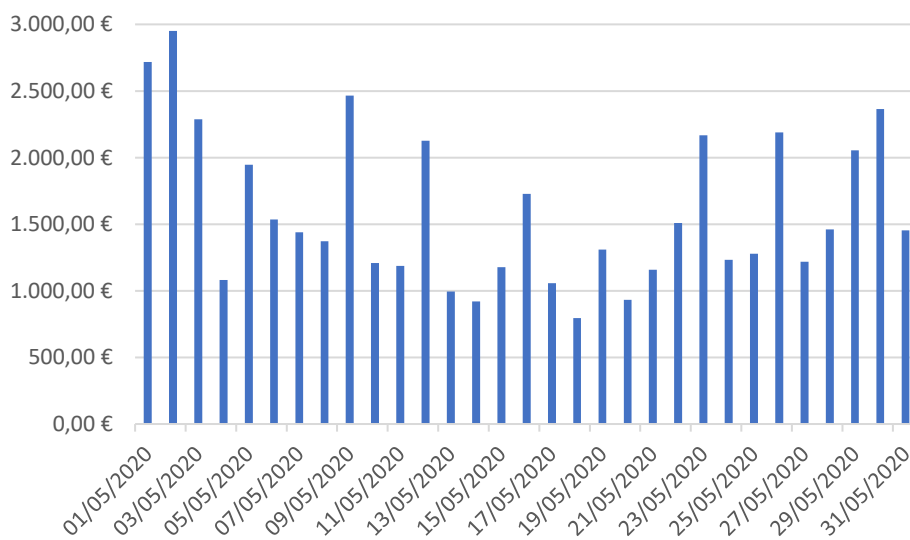
Gráfico 10 Evolución ventas Abril



En abril el caso fue el inverso, la ausencia de la venta de local no fue notable debido a que con el cierre de las tiendas de Telepizza nuestra venta aumento debido al incremento del área de servicio a domicilio. Siendo tónica que los días con mayor venta fueran los fines de semana.

La venta presupuestada para el mes de abril era de 17.000€ viendo que la segunda quincena había disminuido las ventas, se suponía que el mes siguiente continuara esa tónica, y las ventas totales fueron de 44.571,05 €.

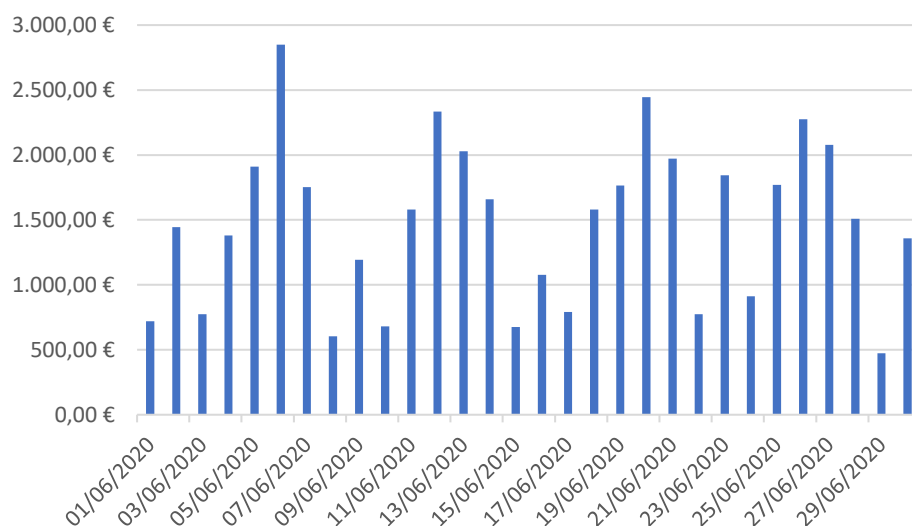
Gráfico 11 Evolución ventas Mayo



En mayo con la apertura de los locales, aunque con el aforo limitado, las ventas siguieron aumentando ya que debemos añadir al domicilio el incremento de las ventas del local.

La venta presupuestada para el mes de mayo era de 41.499,95 €, viendo que las ventas crecían se ajustó mejor el presupuesto, y la venta total fue de 44.571,05 €.

Gráfico 12 Evolución ventas Junio



En junio las ventas se mantuvieron constantes, al encontrarse todas las tiendas Telepizza ya abiertas, las ventas podían bajar, pero mucha gente aún seguía en casa, saliendo únicamente para motivos de extrema necesidad, por lo que las ventas se mantuvieron.

La venta presupuestada para el mes de junio era de 38.000 € y la venta total fue de 44.211,83 €.

Durante estos meses la recepción de pedidos únicamente se realizaba hasta las 21:30h debido a que la acumulación de pedidos era tal alta, que solo podían ser atender pedidos hasta la hora mencionada, ya que, al ir efectuando la entrega de todos, los repartidores terminaban de entregarles pasada la hora del cierre de la tienda y terminado su turno pasada la una de la madrugada.

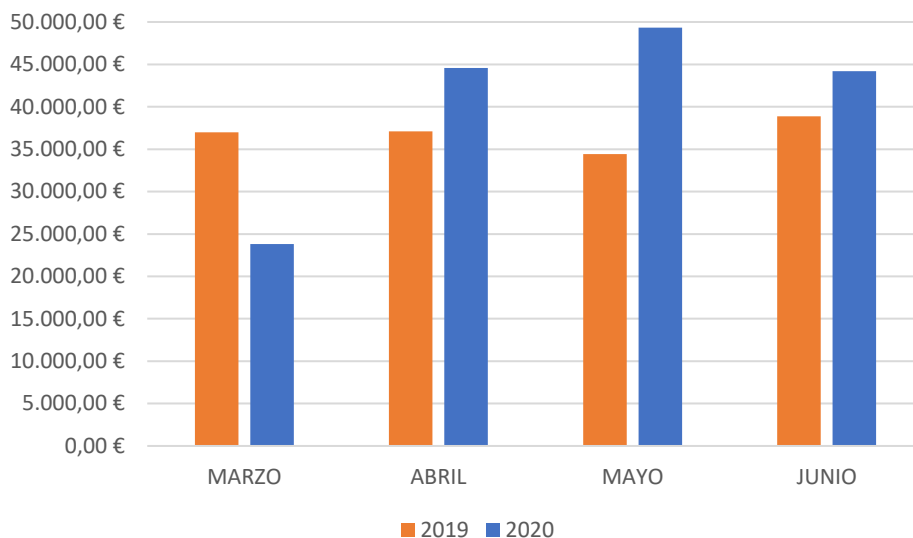
A partir del 21 de junio el estado declaró el fin del estado de alarma.

10.1. VENTA EN COMPARACIÓN CON EL AÑO ANTERIOR

Tabla 29 Comparativa ventas 2018-2019

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTALES
2019	36.976,36 €	37.120,16 €	34.409,31 €	38.884,68 €	149.409,51 €
2020	23.824,21 €	44.571,06 €	49.315,25 €	44.211,84 €	163.942,36 €
DIFERENCIA	-13.152,15 €	7.450,90 €	14.905,94 €	5.327,16 €	14.532,85 €

Gráfico 13 Comparativa ventas 2018-2019



Como se puede ver, la venta de marzo en comparación con la del año anterior disminuyó más de trece mil euros ese mes, pero con el cierre de tiendas durante el confinamiento y el aumento de pedidos durante los siguientes meses, la venta se disparó y se efectuó un crecimiento sustancial en comparación a la venta del año anterior. Llegando a vender, como vemos en mayo, hasta casi quince mil euros más con respecto al año anterior.

Durante todo este periodo se llegó a vender más de catorce mil quinientos euros más que en el mismo periodo del ejercicio anterior, incluyendo el mes de marzo, que fue el mayor perjudicado, lo que da un mayor peso a lo conseguido durante estos meses.

11. CONCLUSIONES

El objetivo que nos hemos marcado consiste en, por un lado, comprender la situación actual de Telepizza a nivel mundial, a nivel nacional, y más concretamente, analizar el caso del Telepizza de la Cisterniga, y por otra parte analizar a la competencia, como disminuir costes y como aumentar el beneficio.

Desde sus inicios, de la mano de Leopoldo Fernández Pujals en 1988, Telepizza se expandió rápidamente por toda la ciudad y consiguiendo ser líder del mercado en España.

Su expansión y crecimiento se extendieron no solo por España, sino que también por el mundo, con red de tiendas en Polonia, Portugal, con una consolidación y establecimiento en grandes zonas de América latina y Europa, en definitiva, un crecimiento y expansión exponencial.

En esta lucha por la expansión, como es sabido, debemos tener en cuenta a la competencia, en nuestro caso los principales competidores son: Domino's Pizza, Papa John's, y Pizza Hut. Este último de un modo más indirecto al existir entre ambas empresas una alianza estratégica.

Nuestra competencia con Domino's Pizza es a nivel de ofertas y a través de aumentar la cuota de mercado. La lucha de ofertas si bien te da mayores clientes al disminuir el precio de tus productos, también genera una disminución del beneficio que podemos conseguir.

Domino's Pizza desde su llegada a España en 2009, de mano del grupo Zena, el cual acaba de romper sus acuerdos con Pizza Hut, sigue con su expansión de tiendas y crecimiento en el país, aunque Telepizza continua líder con un número mayor de establecimientos llegando a los 700, Domino's continúa creciendo con unos 230 establecimientos, los cuales a situado con una buena estrategia, en localidades donde no suelen establecerse multinacionales, y quedándose así con todo el nicho de mercado de estas.

Por otro lado, Papa John's al ser el recién llegado nadie se lo imagina como competidor, pero aterrizo fuerte y ganado mucho espacio dentro de la gran guerra entre Domino's y Telepizza. Esto lo consigue a través de su diferente plan de negocio de tiendas propias de la compañía o, estrategias como acuerdos con "empresas delivery", como Glovo. Pero le sigue costando acceder a la gran parte del mercado español con la lucha de precios que existe actualmente.

Por último, se encuentra Pizza Hut que como sabemos recientemente estableció una alianza estratégica con Telepizza para acrecentar su posición en América latina, El Caribe, Portugal, España, Andorra y Suiza. Duplicando así el número de establecimientos superando los 2.500 y llevando sus cifras de negocio hasta los 1.100 millones de euros anuales, consiguiendo de esta manera una expansión a 37 países.

Esta alianza supone unos cambios muy importantes en el mercado español, ya que da un golpe en la mesa de la competencia, dejando aún más por debajo a Domino's y Papa John's.

Con esta alianza ambos crecen en desarrollo y mejora de su capacidad de administrar sus redes, a la vez que se fomenta su crecimiento internacional aprovechando sinergias existentes entre ambos.

A finales de 2018 el grupo Telepizza casi duplicó su número de tiendas llegando a 2.631 y extendiendo su alcance internacional a 39 mercados lo que suponen 500 millones de clientes potenciales y registrando unas ventas totales de unos 1.200 millones de euros.

Respecto a las ventas, Telepizza sigue en continuo crecimiento consiguiendo incrementar en un 5% sus ventas, consiguiendo con esto un incremento del 14% en el ingreso llegando a los 195,2 millones de euros de beneficio.

En su expansión internacional se están consiguiendo grandes resultados, en EMEA se creció un 5,4% en el primer semestre y consiguiendo más de 299 millones de euros, aumentado en diez millones de euros respecto al año anterior en el mismo período, siendo España y Portugal los principales artífices de dicho crecimiento.

En Latinoamérica también se creció en el primer semestre consiguiendo un 4,6% y unas cifras de más de 310 millones de euros, más de catorce millones de euros en comparación con respecto al ejercicio anterior.

Para continuar con el crecimiento y el incremento del beneficio se deben de tomar decisiones estratégicas que favorezcan este crecimiento. Enfocando este estudio en nuestro ejemplo, es decir, la tienda de la Cisterniga, se deben de llevar a cabo estrategias para crecer y mejorar, como puede ser, la asociación con "empresas delivery" que como bien conocemos, están en auge en estos tiempos.

Para poder tomar la correcta decisión debemos estudiar todas las posibilidades y conocer cuál es la opción más ventajosa para acertar en nuestra decisión.

Para ello hemos calculado todos los gastos e ingresos que estas empresas nos pueden causar.

Los aspectos más importantes a tener en cuenta son que nuestra tienda podría aceptar la opción de una alianza con alguna de estas compañías únicamente, si el servicio de reparto o la operativa de reparto, corren a cuenta de nuestra tienda, ya que del otro modo las comisiones y gastos que acarrearán repercuten en nuestros beneficios netos y por consiguiente disminuyendo.

Como ya ha quedado patente, las opciones que nos podrían interesar son la compañía Just Eat o Glovo, teniendo no solo las dos comisiones más bajas, sino además cuentan con un aspecto fundamental, como la cuota de mercado consiguiendo entre ellas más del 70% en España.

Ambas empresas nos conseguirían el mayor incremento de pedidos y con ello, el mayor incremento del beneficio neto. Consiguiendo con Just Eat un incremento neto de más del 16% y con Glovo más de un 15%.

Respecto a los resultados de los ejercicios 2018 y 2019 y su tónica, debemos destacar por encima de todo el crecimiento como factor de Telepizza y objetivo principal por el que se desarrolla su estrategia de trabajo.

Consiguiendo en 2019 un crecimiento en España de un 31,45%, un 17,41% en Europa, un 35,64% en Latinoamérica, y un 3,9% en el resto del mundo. Lo que supone como total de ingresos casi un 16% de crecimiento con respecto al ejercicio anterior.

De lo que podemos deducir que seguirá en aumento en este año 2020, debido a sus alianzas estratégicas, políticas de desarrollo y único objetivo marcado en mejorar y seguir creciendo, es y siempre será la opción correcta apostar por Telepizza.

12. BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo estratégico con Pizza Hut (19 de mayo de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/2ZoLwQH>

Alianza y competencia de Telepizza (3 de abril de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/33CQOZ4>

Análisis de costes e ingresos (3 de julio de 2020) obtenido de: Intranet y documentación interna de Telepizza.

Cifras coronavirus (9 de septiembre de 2020) obtenido de: www.epdata.es

Comisiones “empresas delivery” (2 de junio de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/3hvJ3JC>

Competencia Papa John’s (6 de mayo de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/32xUtbw>

Competencia Telepizza – Domino’s Pizza (20 de abril de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/2RtSlpw>

Condiciones generales de Glovo (30 de mayo de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/35INdvi>

Cuentas anuales Telepizza (7 de mayo de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/2EaHALc>

Deliveroo posición el mercado (18 de junio de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/3ko3bPz>

Efectos de la subida salarial (19 de julio de 2020) obtenido de: Intranet y documentación interna de Telepizza.

Glovo posición en el mercado (18 de junio de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/2RuAxO>

Gráficos coronavirus (9 de septiembre de 2020) obtenido de: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Historia Just Eat (27 de mayo de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/32DkS7Y>

Historia y fechas clave (26 de marzo de 2020) obtenido de: <https://www.telepizza.com/compania/>

Información sobre coronavirus (9 de septiembre de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/35GU08N>

Just Eat método de trabajo (27 de mayo de 2020) obtenido de: <https://restaurantes.just-eat.es/>

Just Eat posición en el mercado (12 de junio de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/3c5kFqI>

Just Eat ranking de empresas (12 de junio de 2020) obtenido de: <https://bit.ly/3iEMq29>

Posiciones del mercado en España (29 de abril de 2020) obtenido de:
<https://bit.ly/33y0YdH>

Telepizza, historia e introducción (20 de marzo de 2020) obtenido de:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Telepizza>

Uber Eats posición en el mercado (25 de junio de 2020) obtenido de:
<https://bit.ly/3kn2k1v>