



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO DE LA *START-UP* AKÜI:
LA APLICACIÓN QUE DIGITALIZARÁ EL
SECTOR DE LA RESTAURACIÓN.**

Autor: Jaime Aguado Rodríguez
Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | Junio 2022

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	4
2. Abstract	5
3. Introducción	6
3.1. Introducción de la empresa (misión, visión y valores).....	6
3.1.1. Misión.....	7
3.1.2. Visión.....	7
3.1.3. Valores	8
3.2. Introducción del equipo.....	8
3.3. Objetivos	9
3.4. Motivación	9
3.5. Metodología.....	10
4. Sector de la restauración y evolución.....	12
4.1. Segmentación del sector.....	15
4.2. Tendencias actuales.....	16
4.3. Análisis de los competidores	17
4.3.1. Ventaja competitiva:.....	21
5. Business model canvas	24
5.1. Segmentos de mercado	25
5.1.1. Tamaño del mercado	26
5.2. Propuesta de valor.....	27
5.3. Canales.....	29
5.4. Relación con los clientes	30
5.5. Fuente de ingresos	31
5.6. Actividades clave	33
5.7. Recursos clave	34
5.8. Alianzas clave.....	35
5.9. Estructura de costes	36
6. Proyecciones financieras.....	39
6.1. Plan de inversión inicial.....	40
6.2. Estructura de ingresos.....	41
6.3. Ingresos y costes	43

7. <i>Plan de Marketing</i>	46
8. <i>Conclusiones</i>	48
9. <i>Bibliografía:</i>	51

1. Resumen ejecutivo

Gracias a la constante evolución tecnológica, una gran cantidad de procesos que se hacían de forma rudimentaria se han podido automatizar. Esto genera multitud de ventajas sobre todo en relación al mejor aprovechamiento del tiempo. El mundo de los negocios se divide en sectores, algunos de ellos han aprovechado esta evolución tecnológica mientras que otros han decidido seguir igual. Uno de los sectores que ha dado la espalda a la evolución tecnológica ha sido el sector de la restauración.

Es por ello que, desde la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), surgieron dos estudiantes de Derecho y ADE que se propusieron conseguir digitalizar el sector de la restauración de forma que puedan beneficiarse tanto los bares y restaurantes como sus clientes. Esta idea fue desarrollada a lo largo de 7 meses consiguiendo ser finalistas del concurso de Comillas Emprende.

El presente trabajo consta de la realización del plan de negocio de AKÜI. Este se estructurará en la presentación de la empresa y sus integrantes, el estudio del sector de la restauración, el desarrollo del Business Model Canvas y la viabilidad económica del proyecto.

Palabras Clave: *AKÜI, digitalización, disponibilidad, tiempo real, pagar la cuenta, Business Model Canvas, sector de la restauración.*

2. Abstract

Thanks to the constant technological evolution, a large number of processes that used to be done in a rudimentary way have been automated. This generates a multitude of advantages, especially in relation to the better use of time. The business world is divided into sectors, some of which have taken advantage of this technological evolution while others have decided to remain the same. One of the sectors that has turned its back on technological evolution has been the restaurant industry.

That is why, from the Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), two students of Law and Business Administration and Business Administration set out to digitize the restaurant sector so that both bars and restaurants and their customers could benefit from it. This idea was developed over a period of 7 months and they were finalists in the Comillas Emprende contest.

This work consists of the realization of AKÜI's business plan. This will be structured in the presentation of the company and its members, the study of the catering sector, the development of the Business Model Canvas and the economic viability of the project.

Keywords: *AKÜI, digitalization, availability, real time, paying the bill, Business Model Canvas, restaurant industry.*

3. Introducción

En el presente trabajo se expondrá la elaboración del plan de negocio de la *start-up* AKÜI, una aplicación destinada a digitalizar y automatizar el mayor número de procesos posible dentro del sector de la restauración de forma que se consiga una digitalización del sector completa. En este apartado presentaremos la empresa así como su misión, visión y valores. Además, introduciremos el equipo encargado de llevar a cabo la idea, la motivación que tuvimos para dar con la misma, así como los objetivos y la metodología seguida.

3.1. Introducción de la empresa (misión, visión y valores)

AKÜI es una *start-up* que ofrece al mercado una aplicación de móvil cuya finalidad es acompañar al usuario en toda su experiencia en la principal actividad de ocio de los españoles. Es decir, la principal función de AKÜI es acompañar al consumidor en toda su experiencia reduciendo e incluso eliminando todos los momentos que le generan insatisfacción.

Nosotros hemos identificado tres momentos clave que han sido vitales para desarrollar el servicio que ofrecemos. Estos tres momentos son:

- Búsqueda del bar o restaurante
- Pedir la comanda
- Pagar la cuenta

Una vez identificados estos momentos, desde AKÜI decidimos ofrecer un servicio completo en donde los usuarios podrán disfrutar de una aplicación que permite consultar la disponibilidad en tiempo real de las mesas de los distintos bares y restaurantes. Además, permite consultar la carta digital y pedir la comanda desde la propia aplicación y finalmente pagar la cuenta sin necesidad de datafonos. Así, ofrecemos el servicio más completo del mercado haciendo que la experiencia de los usuarios sea inmejorable al liberarles de estar persiguiendo camareros para pedir o pagar.

Gracias a este servicio tan completo, el bar o restaurante, es decir, el cliente obtendrá diversas mejoras como una gestión de colas más eficiente, un aumento en la rotación de clientes, una reducción del estrés del personal del local o una

disminución de la comisión pagada puesto que AKÜI utiliza plataformas de pago cuya comisión es menor que la de los bancos tradicionales.

Además, creemos en la humanización de las aplicaciones donde el usuario juegue un papel clave en el desarrollo de la aplicación por lo que la retroalimentación es vital para nosotros. De esta forma, pretendemos dar una solución real, eficiente y cercana al gran problema al que se enfrenta el sector de la restauración.

3.1.1. Misión

La misión de AKÜI se centra en automatizar y digitalizar los procesos de los bares y restaurantes a través de una aplicación que permita:

- Centralizar todas las elecciones que hace una persona cuando va a un bar o restaurante (búsqueda de mesa libre, pedida de comanda y pago de cuenta).
- Dignificar la figura del camarero al digitalizar parte de su trabajo y reducir su estrés de forma que no se sientan desbordados.
- Crear una comunidad sólida y estable de usuarios donde no solo usen la aplicación sino que se sientan parte de ella.
- Una mayor rotación de clientes de forma que no haya pérdidas de tiempo innecesarias.

3.1.2. Visión

La visión de AKÜI es ser la aplicación de referencia en el sector de la restauración tras conseguir la completa digitalización de un sector tan rudimentario como el de la restauración. Queremos provocar un cambio total en la forma en la que se percibe el funcionamiento de los bares y restaurantes tal y como se consiguió con el sector de la banca al poder hacer cualquier gestión desde el móvil sin necesidad de acudir a una sucursal. Asimismo, queremos que AKÜI sea utilizada de forma recurrente en prácticamente todas las ciudades del país.

3.1.3. Valores

En cuanto a los valores que representan a AKÜI los podemos resumir en: Comunicación activa, transparencia y equidad. En primer lugar, creemos que una comunicación activa entre usuarios, clientes y AKÜI es clave puesto que no queremos convertirnos en una empresa deshumanizada y distante sino que queremos ser una parte activa de las vidas tanto de los clientes como de los usuarios. En cuanto a la transparencia, creemos que es la base sobre la que construir toda empresa. Y por último, la equidad es una valor vital a la hora de tratar a los clientes puesto que no sería justo cobrar lo mismo a un restaurante cuyo aforo es de 15 personas que a uno cuyo aforo es de 100 personas ya que su capacidad para generar ingresos es diferente.

3.2. Introducción del equipo

El equipo emprendedor de AKÜI está conformado por dos estudiantes del último curso de E-3 de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE). Las cualidades de cada miembro del equipo así como el papel a desarrollar para conseguir poner en marcha el proyecto de AKÜI son las siguientes:

- Virginia de Sebastian López de Garayo es una estudiante del 5º curso del doble grado de Derecho y ADE (E-3). Realizó prácticas durante 4 meses y medio en el departamento de mercantil de la Notaría Monte Esquinza 6. Gracias a su continua formación extracadémica en la que ha acudido a multitud de cursos y conferencias, Virginia ha podido desarrollar su faceta creativa. Además, este interés fuera de la Universidad demuestra su gran proactividad así como su fuerza de voluntad convirtiéndola en la persona perfecta para desempeñar el puesto del área de Marketing así como la dirección de AKÜI de forma conjunta con el otro miembro.
- Jaime Aguado Rodríguez es un estudiante del 5º curso del doble grado de Derecho y ADE (E-3). Realizó prácticas durante 4 meses y medio en departamento de competencia en Telefónica. Gracias a esta experiencia laboral, Jaime es una persona que es muy práctica en el trabajo. Además, ha ido demostrando su gran perseverancia ante nuevos retos a lo largo de su formación académica así como su responsabilidad ante las tareas y entregas.

Estas cualidades que le caracterizan junto con su conocimiento en economía le convierten en la persona idónea para desempeñar el puesto del área de finanzas así como la dirección de AKÜI de forma conjunta con el otro miembro del equipo.

3.3. Objetivos

Los objetivos perseguidos son instaurados con la finalidad de fijar tanto la dirección como la estrategia a tomar. En concreto, se han determinado cuatro objetivos principales:

- Análisis del estado cuantitativo y cualitativo del sector de la restauración así como el estudio de la evolución tecnológica.
- Realización del Business Model Canvas con la finalidad de poder determinar aspectos clave a tener en cuenta.
- Elaborar el plan de negocio de la start-up AKÜI.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través de las proyecciones financieras.

3.4. Motivación

Año tras año son distintas las zonas de bares y restaurantes que se ponen de moda con la correspondiente dificultad, por no decir imposibilidad, de poder encontrar una mesa. A su vez, nos encontramos con bares y restaurantes que, teniendo mesas libres, los clientes no lo saben debido a que están probando de bar en bar a ver cual es el que está libre. Esto genera un problema de gestión de colas que, en el caso de que sea resuelto, se conseguiría por un lado, una menor pérdida de tiempo por parte del cliente así como una mayor satisfacción de este y, por otro lado, una mayor rotación de clientes en cada uno de estos bares así como un aumento potencial de clientes con el consiguiente aumento en los ingresos.

Esta idea surgió un día que decidimos ir a la zona de Ponzano un viernes por la noche para tomar algo en algún bar de la zona. Para nuestra sorpresa, cuando llegamos a la zona fuimos de bar en bar preguntando si tenían mesas libres y siempre obteníamos una respuesta negativa. Por lo que nos pasamos algo más de 45 minutos paseando a lo largo de la calle sin saber que restaurante tenía una mesa libre hasta que llegamos a uno con mesas libres y con el cabreo

correspondiente. Una vez dentro, debido a la multitud de gente que había en el bar los camareros estaban desbordados haciendo que el servicio no fuese del todo bueno y tuviésemos que esperar un largo rato cada vez que queríamos pedir algo.

De esta forma identificamos un problema muy habitual entre la gente joven y de mediana edad en la principal actividad de ocio de los españoles.

Con esta finalidad se ha creado y desarrollado AKÜI, una aplicación para el móvil que resuelve este problema tan extendido entre la población y que cuenta con lo necesario para gestionar las colas de una forma eficaz, así como automatizar y digitalizar todos los procesos que se producen dentro del bar o restaurante.

3.5. Metodología

Para poder realizar un análisis adecuado y cumplir con los objetivos mencionados anteriormente, el siguiente trabajo se realizará utilizando diversas herramientas y siguiendo un proceso lógico.

En primer lugar, realizaremos un profundo estudio del sector de la restauración. La finalidad de este estudio es poder averiguar el estado del sector en el que va a entrar AKÜI y sus principales características. Al ser uno de los sectores más importantes en la economía española, procederé a investigar algunos informes para poder observar el tamaño del sector así como su potencial de crecimiento.

En segundo lugar, procederé a desarrollar el modelo de negocio de AKÜI. La mejor herramienta para desarrollar de forma correcta y completa un modelo de negocio es el *Business Model Canvas*, una herramienta creada por Alexander Osterwalder. La finalidad de esta herramienta es poder observar de forma rápida y visual el modelo de negocio habiendo desarrollado todos los aspectos vitales para la creación de una empresa.

En tercer lugar, realizaremos las proyecciones financieras con la finalidad de vislumbrar la viabilidad económica del proyecto. En las proyecciones financieras determinaremos la inversión inicial necesaria para poder poner en marcha el proyecto, así como la estructura de ingresos y costes y el balance de AKÜI. En estas proyecciones, trataremos de mostrar las cifras basándonos sobre todo en el aspecto realista.

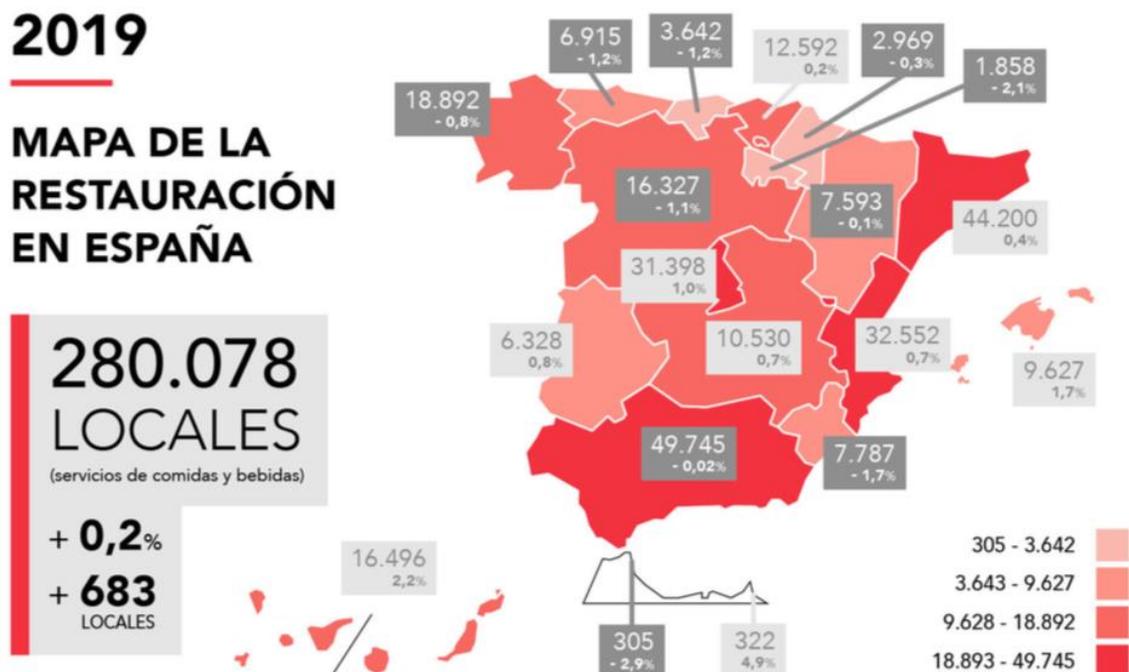
Finalmente, realizaremos un plan de marketing con la finalidad de determinar como obtener un crecimiento continuo y sostenido de AKÜI. En este plan dividiremos las fases en función del momento del ciclo de vida de AKÜI.

4. Sector de la restauración y evolución

El sector de la restauración consiste en la prestación de servicios de todas las actividades económicas y gastronómicas relativas a la alimentación. Según el artículo de David Romero llamado “análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual”, los negocios que se recogen en este tipo de prestación de servicios son bares, restaurantes, mesones, cafeterías, café-bar o chiringuito, entre muchas otras.

En 2019 la asociación Hostelería Madrid, Tripadvisor y El Tenedor realizaron el informe anual de Hostelería Madrid en donde se puede observar una evolución continua y creciente de este sector durante el último lustro, antes de que la pandemia llegara. En España, el sector de la restauración es increíblemente importante siendo el país con el mayor ratio de restaurantes/habitante del mundo, al haber 1 restaurante por cada 175 habitantes. Como decía anteriormente, este sector tenía un crecimiento sostenido hasta la llegada del COVID que supuso un parón en seco para este sector siendo el más perjudicado de todos. Es más, según KPMG (2021), en España, la pandemia ocasionó pérdidas de hasta 5 veces lo ganado en el lustro anterior cayendo las ventas un 41,5%, es decir, casi la mitad de lo que tendrían que haber facturado.

Figura 1: Mapa de la restauración en España



Fuente: Informe anual Hostelería Madrid (2020)

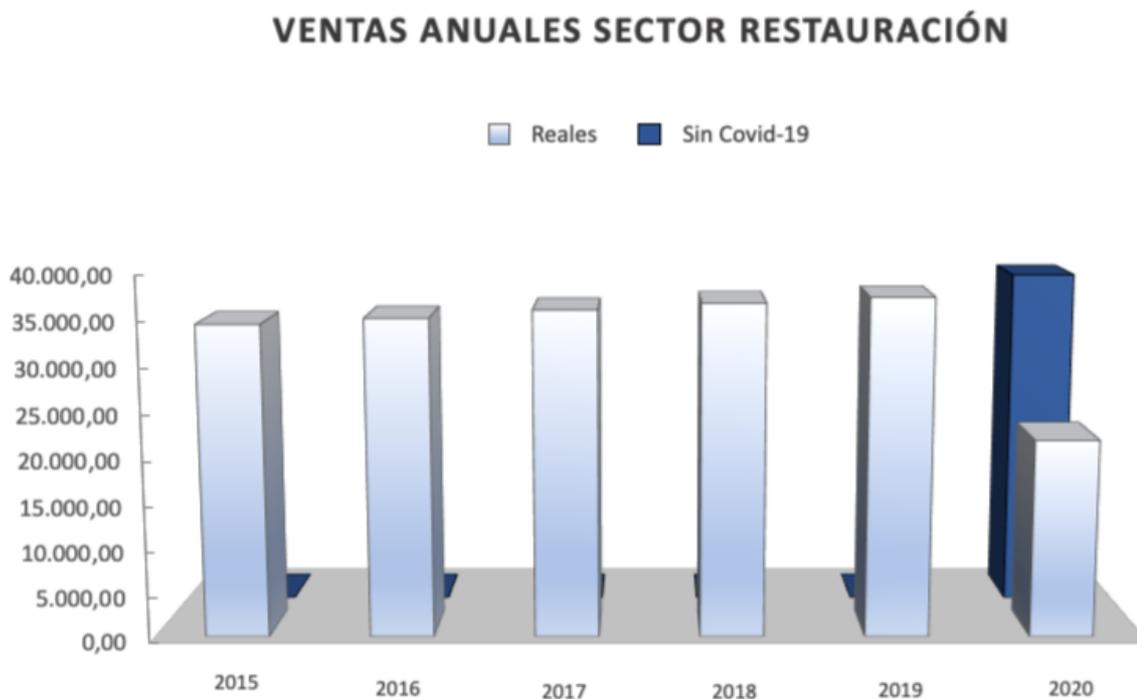
Antes de comentar el gráfico cabe destacar que utilizaremos este informe y los datos de 2019 al ser el año más representativo de la realidad de este sector que, tarde o temprano volverá a la normalidad.

Como podemos observar en el gráfico, a nivel estatal el número de locales ha aumentado un 0,2%. Fijándonos en Madrid, Comunidad Autónoma en la que centraremos nuestro servicio, esta cuenta con 31.398 locales siendo este número un 1% mayor al del año anterior. Madrid la podemos catalogar como la cuarta Comunidad Autónoma que más locales tiene teniendo menos población que Andalucía o Cataluña. Además, en Madrid hay 1 restaurante por cada 212 habitantes reduciéndose esta ratio en gran medida si contamos todos los turistas que vienen a Madrid anualmente.

Centrándonos en la evolución económica podremos ver en la siguiente ilustración las ventas anuales en el sector de la restauración en España desde el año 2015 hasta el año 2020. Cabe destacar que en 2020 debido a la pandemia la facturación en el sector de restauración disminuyó más de 15.000 millones de euros con respecto a 2019. Es por ello por lo que hemos decidido incorporar una barra en color azul que muestra como habría sido la facturación en 2020 con la finalidad de manifestar que este sector no está estancado y, debido a su crecimiento positivo y sostenido sigue siendo un sector atractivo para AKÜI.

Además, si tenemos en cuenta el crecimiento anual que tiene este sector, así como las previsiones para 2022 que pronostican una recuperación prácticamente total podemos intuir que es el momento adecuado para que AKÜI entre en este mercado al estar en auge.

Figura 2: Ventas anuales sector restauración



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de KPMG

En el gráfico podemos observar como la facturación en 2015 era de 34.483 millones de euros mientras que en 2019 fue de 37.390 millones de euros lo que supone un crecimiento anual medio de 727 millones de euros. Siguiendo este crecimiento, en el año 2020, el sector de la restauración tendría que haber facturado 38.117 millones de euros, facturación que representa la barra azul de la gráfica.

Por último, también podemos observar el crecimiento que está teniendo la ciudad de Madrid en términos de digitalización a pesar de seguir muy lejos de la completa digitalización del sector. Esto se debe a los datos que ofrece el informe anual de hostelería Madrid donde Madrid no solo es la ciudad española que más reservas online recibe con un 36% sino que es la segunda ciudad europea en donde más crecen las reservas online, solo por detrás de Lisboa. Esto demuestra que se está creando un hábito a centralizar en el móvil la experiencia de salir a tomar algo siendo tan solo el inicio de la tendencia que, desde AKÜI, queremos consolidar y liderar.

Es por ello por lo que debido al crecimiento y número de locales que hay en Madrid, la evolución positiva y sostenida de la facturación del sector y la evolución

tecnológica en hábitos que eran tradicionales hacen que sea el momento perfecto y la ciudad perfecta para que AKÜI pueda desempeñar sus servicios de la mejor manera posible.

4.1. Segmentación del sector

El sector de la restauración tiene diversos segmentos que se pueden identificar como:

1) Premium

En este segmento encontramos a todos aquellos restaurantes que ofrecen al consumidor una experiencia, servicio y productos de muy alta calidad. Según las características de este tipo de restaurantes podemos catalogarlos en aquellos restaurantes que poseen estrellas Michelin y, por tanto, tienen cocineros de primer nivel. En estos restaurantes podemos disfrutar de experiencias únicas y sabores exclusivos.

2) *Trendies*

En este segmento encontramos a todos aquellos restaurantes que basan sus servicios en las tendencias de los consumidores. Al seguir estas tendencias, estos restaurantes se centran mucho en la estética de los establecimientos así como de las modas de forma que actualizan la carta con novedades. También tratan de ser una opción económica de los restaurantes Premium ofreciendo precios asequibles al mercado. En este grupo de restaurantes encontramos a los pertenecientes al Grupo Lalala o al Grupo Larrumba.

3) Generadores de volumen

Este tipo de restaurantes son todos los negocios cuya finalidad y objetivo principal es generar tanto el mayor volumen como la mayor facturación posible. Para poder conseguir su objetivo, abren multitud de locales de forma que se reduzcan los costes del servicio al mismo tiempo que ofrecen un precio menor a los dos primeros segmentos. Aquí encontramos todos los restaurantes llamados de comida rápida o “*fastfood*”.

4) Especialistas aumentados

Este tipo de restaurantes son los que nacen de la mano de un negocio preexistente teniendo como finalidad la aportación de un servicio complementario al principal. Aquí se encuentran los restaurantes que están en las gasolineras o los restaurantes que se encuentran dentro de los centros comerciales como ocurre en El Corte Inglés o IKEA.

5) Tradicionales

Este tipo de restaurantes no posee un factor diferenciador que le caracterice como ocurre con los otros 4 segmentos. Únicamente se centran en ofrecer comida variada siendo la principal la comida asociada a la cultura de la zona. El sector de la restauración en España se caracteriza por ser este tipo de restaurantes los más comunes.

4.2. Tendencias actuales

A pesar del impacto económico que ha tenido la pandemia en el sector de la restauración, son muchas las tendencias que han surgido de esta debacle y que son clave para el futuro del sector. Estas tendencias son las siguientes:

1) Digitalización

Tanto los bares como los restaurantes se han visto en la tesitura de mantenerse rudimentarios y, por ende, estar abocados al fracaso, o entrar en un proceso de digitalización con la finalidad de adaptar sus servicios a las consecuencias del COVID. Es más, el proceso de digitalización ha provocado un mayor éxito en su crecimiento y desarrollo. Tenemos dos claros ejemplos de los avances de los bares y restaurantes gracias al proceso de digitalización. Estos ejemplos son la carta digital y los códigos QR que permiten la supresión prácticamente total de la carta física. Esto permite al bar o restaurante ir actualizando la carta a diario sin costes extras de forma que se automatiza este proceso.

2) *Delivery*

El *delivery* lo podemos definir como el sistema de reparto de comida a domicilio mediante el cual el bar o restaurante entrega los productos que

ofrece en el domicilio del consumidor de una forma rápida y eficiente. Esta práctica ha aumentado radicalmente desde el confinamiento debido al “*homing*”. El “*homing*” es la tendencia de quedarse en casa durante el tiempo libre haciendo que el número de pedidos de comida a domicilio aumente exponencialmente.

3) Aumento del turismo local

Esta práctica, también conocida como turismo de cercanía, se ha convertido en tendencia debido a las restricciones ocasionadas por la pandemia y la estrategia del país de reactivar la economía y el sector.

4) Nuevas formas de pago

Las formas de pagar es una práctica que ha ido evolucionando a lo largo de los años donde han surgido nuevas plataformas de pago como puede ser Stripe o Square. Además, todas las formas de pago con medios electrónicos están en auge debido a la recomendación del Ministerio de Sanidad de reducir a lo estrictamente necesario el pago en efectivo.

5) Salud y bienestar

Cada vez es mayor la preocupación de los ciudadanos acerca del propio bienestar centrándose en una comida más saludable.

6) Experiencia y calidad

Otra de las tendencias que han surgido a raíz de la pandemia es una mayor planificación en las salidas a bares y restaurantes siendo el aspecto más valorado por el consumidor la experiencia vivida.

7) Seguridad

Las medidas de protección para evitar el contagio se han convertido en un quebradero de cabeza para los establecimientos debido a que es uno de los aspectos que más tienen en cuenta los consumidores actualmente.

4.3. Análisis de los competidores

Como he mencionado anteriormente, el sector de la restauración destaca por su gran saturación, pero también por ser uno de los sectores más rudimentarios que

existen actualmente. Gracias a esta escasa digitalización, la saturación del sector no perjudica a AKÛI puesto que nuestro servicio va destinado a alcanzar un cambio radical en la experiencia del comensal cuando acude a un bar o restaurante. Es por ello por lo que, el análisis de nuestros competidores es una tarea clave para nosotros por diversos motivos entre los que se encuentra ver donde se localiza este servicio en el ciclo de vida del producto o ver si es una utopía. Una vez nos concienciamos acerca de la ardua pero necesaria tarea de identificar todos los competidores y analizarlos, procedimos a realizar una profunda búsqueda en internet, periódicos y revistas para poder identificar todos y cada uno de los posibles competidores. Estos competidores son los siguientes:

-  : Cheerfy es una empresa fundada en 2015 en Londres y con presencia en Madrid. Es una plataforma que ofrece 4 servicios clave: Cheerfy Loyalty, Cheerfy Shop, Cheerfy Places y Cheerfy Pay. Tras investigar lo que ofrece Cheerfy con cada servicio hemos identificado que Cheerfy Shop y Cheerfy Pay son los dos servicios que compiten con AKÛI. En primer lugar, Cheerfy Shop ofrece una plataforma a través de la cual el consumidor puede pedir la comanda desde la mesa sin necesidad de que un camarero interceda. En cuanto a Cheerfy Pay, este permite al consumidor pagar la cuenta desde el móvil sin necesidad de pedir la cuenta. Según la página web, Cheerfy opera en varios restaurantes de Madrid entre los que se encuentran el Grupo Lalala, Carl's jr, New York Burguer o Tony Roma's.
-  : Findyt es una aplicación creada por la empresa valenciana Favit, fundada en marzo de 2020. Esta aplicación permite consultar la disponibilidad en tiempo real de los bares y restaurantes, así como poder consultar la carta, pedir la comanda y pagar la cuenta. Actualmente cuenta con unos 500 usuarios y opera no solo en la Comunidad Valenciana sino también en Albacete y en Murcia.
-  : FlipEat es una aplicación creada en mayo de 2021 en Madrid que permite consultar la disponibilidad en tiempo real de los bares y restaurantes, así como poder reservar. A pesar de haber sido creada en Madrid, actualmente

tiene presencia en Madrid, Barcelona, Marbella y Valencia en donde cuenta con más de 17.000 usuarios y más de 950 establecimientos.



- **Foodeo**: Foodeo es una aplicación creada en Alicante en 2017. El servicio que ofrece esta aplicación es el poder pedir la comanda a través de la propia aplicación, así como pagar la cuenta. Actualmente, únicamente cuenta con 10 establecimientos en la ciudad de Alicante.



- **Let's Order**: Let's order es una empresa creada en 2018 en Madrid que permite al comensal poder pedir la comanda desde el móvil sin necesidad de descargarse ninguna aplicación puesto que el servicio se desarrolla a través de la lectura del código QR. Además, permite pagar la cuenta a través de la misma plataforma.



- **Maybein**: Maybein es una empresa creada en 2020 en Valladolid. Su principal objetivo es resolver el gran problema que tienen los bares y restaurantes con el “no-show”, es decir, con las mesas canceladas o personas que no aparecen en las reservas. Maybein ofrece la disponibilidad en tiempo real de estas mesas a través de su aplicación. En 2021, unos 5.000 comensales encontraron una mesa a través de esta aplicación en Madrid, La Coruña y Barcelona.



- **PayCui**: PayCui es una empresa española fundada en 2015 que ofrece la posibilidad de consultar la carta digital, pero sin poder pedir a través de ella. A pesar de que no permite pedir la comanda, si que permite pagar la cuenta a través de la aplicación. Esta aplicación no se centra únicamente en el sector de la restauración ya que también ofrece sus servicios a tiendas y hoteles.



- **Pikotea**: Pikotea es una empresa creada en 2018 en Cádiz. Los servicios que ofrecen a través de su aplicación son muy diversos pero los más importantes son la posibilidad que ofrece de poder pedir la comanda a través de la aplicación y el poder pagar la cuenta también desde la aplicación.

Actualmente tienen presencia en 19 ciudades de España y cuenta con más de 45.000 usuarios.

-  : SírVeme online es una aplicación creada en 2016 en Albacete. Esta aplicación permite al cliente pedir la comanda y pagar la cuenta sin ser necesaria la interacción con el camarero. Actualmente tiene presencia en Castilla La-Mancha siendo la provincia de Cuenca la más importante para esta aplicación.

-  : Theforkpay es un método de pago creado por la conocida empresa de reservas Thefork (En España ElTenedor). Este servicio permite a través de la aplicación de ElTenedor pagar la cuenta al finalizar la comida aunque no ahorra el tiempo de pedir la cuenta puesto que es el comensal el que introduce la cantidad a pagar en la aplicación para poder pagar después.

-  : Waitry es una empresa fundada en 2016 en Argentina. A pesar de haber sido creada en Argentina, ya tiene presencia en España y ofrece la posibilidad de pedir a través de la aplicación así como la posibilidad de pagar la cuenta. Actualmente, Waitry tiene más de 4.000 locales adheridos a su aplicación así como más de 750.000 usuarios.

-  : Watson es una empresa fundada en 2017 en España. Esta empresa ofrece una aplicación a través de la cual los comensales pueden pedir lo que deseen de la carta digital así como pagar la cuenta al finalizar. Actualmente, esta aplicación cuenta con más de 100 locales adheridos y más de 1.500 usuarios.

Figura 3: Comparación de los servicios ofrecidos por los competidores y AKÜI

SERVICIOS / COMPETIDORES	AKÜI	CHEERFY	FINDYT	FLIPEAT	FOODEO	LET'S ORDER	MAYBEIN	PAYCUI	PIKOTEA	SIRVEME	THEFORKPAY	WAITRY	WATSON
DISPONIBILIDAD EN TIEMPO REAL	✓		✓	✓			✓						
RESERVA	✓		✓	✓	✓	✓							
CARTA DIGITAL	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	
PEDIR	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
DIVIDIR CUENTA	✓	✓						✓					
PROPINAS	✓	✓						✓	✓				
PAGAR	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	
DELIVERY / TAKE AWAY									✓	✓		✓	✓
ANÁLISIS COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	✓								✓				

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla, AKÜI sería la aplicación que ofrece el servicio más completo al reunir en una única aplicación hasta 8 servicios diferentes. Cabe destacar que el servicio de *delivery* hemos decidido no incluirlo al existir varias empresas muy consolidadas en el sector del *delivery* como puede ser Glovo, Uber Eats o Just Eat.

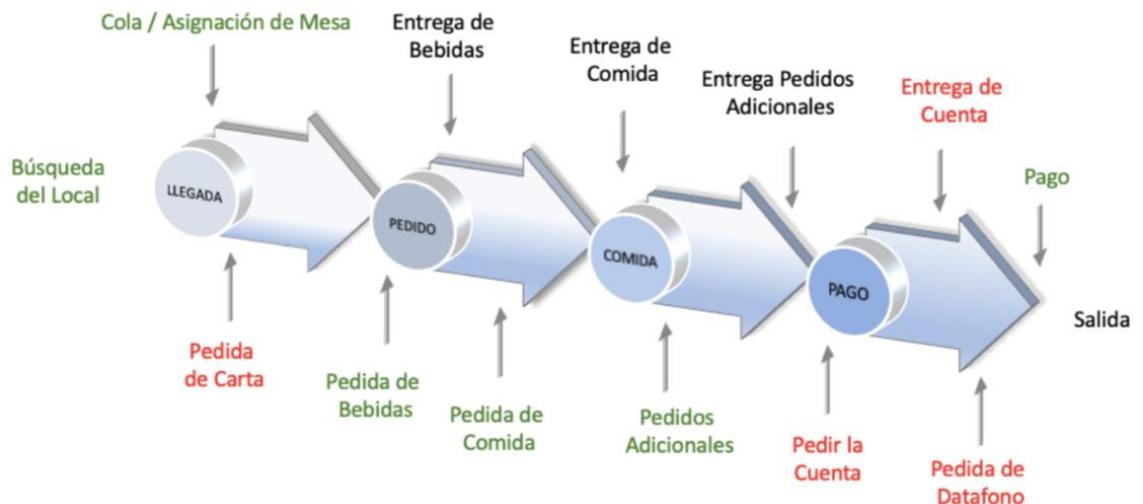
También me gustaría destacar que nuestra labor de análisis de los competidores no se acabó aquí ya que queríamos probar el funcionamiento real de varias de estas aplicaciones en Madrid. Consultamos en las páginas webs de los competidores los establecimientos con los que colaboraban y procedimos a llamar para reservar preguntando antes si esa aplicación se podía usar. Después de muchas llamadas, nuestra sorpresa fue que ninguna empresa competidora colaboraba con los restaurantes que mencionaban siendo imposible probar su funcionamiento. Únicamente están en funcionamiento Findyt y Pikotea. Como hemos mencionado anteriormente, la primera aplicación está en funcionamiento en Valencia mientras que la segunda se encuentra en Cádiz. También llama la atención que estas dos aplicaciones son las que ofrecen servicios más completos entre todos los competidores siendo estos dos los que validan nuestro modelo de negocio.

4.3.1. Ventaja competitiva:

Nuestra ventaja competitiva es el servicio que ofrecemos en sí, nosotros pretendemos ofrecer un servicio completo que acompañe al comensal a lo largo

de toda la experiencia del comensal desde el momento en el que busca un bar o restaurante, que es cuando esta experiencia comienza, hasta que paga la cuenta, momento en el que la experiencia termina. Desde AKÜI ofrecemos al mercado una aplicación que permite consultar la disponibilidad en tiempo real de las mesas en los distintos establecimientos, consultar la carta digital, pedir la comanda y pagar la cuenta. De esta forma, mejoramos en gran escala la satisfacción de los comensales al reducir el tiempo de espera y largas colas. Al bar y restaurante les ofrecemos un gran valor añadido ya que, al eliminar las principales causas de insatisfacción, fidelizamos clientes. Además, al reducir tiempos de espera, los comensales ocuparán las mesas durante menos tiempo aumentando la rotación de clientes y, por ende, los ingresos correspondientes.

Figura 4: Comparación Método tradicional con Método AKÜI



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar todos los pasos que son necesarios en el proceso de cualquier persona cuando quiere disfrutar de la experiencia de salir a comer o a tomar algo en un bar o restaurante. En concreto, todos estos pasos son los que encontramos en el método tradicional. En negro visualizamos todos aquellos pasos que no cambian del método tradicional al método AKÜI. En rojo visualizamos todos aquellos pasos que se eliminarían gracias al método AKÜI mientras que en verde son todos aquellos pasos que el método AKÜI conseguiría mejorar al reducir el tiempo de espera. Tras acudir a varios restaurantes y cronometrar el tiempo perdido en cada fase hemos estimado que de media cada comensal pierde unos 45 minutos. Con el método AKÜI conseguiríamos reducir

este tiempo de espera unos 39 minutos, tiempo que se consigue ahorrar gracias a la gran disminución de los viajes que tendrían que hacer los camareros a cada mesa puesto que únicamente tendrían que llevar las bebidas, la comida y los pedidos adicionales a la mesa. De esta forma el comensal no pierde tiempo llamando al camarero puesto que el camarero únicamente acude a la mesa cuando le llega la comanda pedida por el comensal a través de la aplicación.

5. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* o lienzo de modelo de negocio es una herramienta visual creada por Alex Osterwalder que permite observar de forma concisa y asequible el modelo de negocio de una empresa a través de la interrelación de los nueve elementos clave que hay que tener en cuenta a la hora de valorar cualquier modelo de negocio. El motivo de su creación fue la facilitación en la adopción de medidas estratégicas en la empresa viendo en una gráfica todos los componentes del negocio. Estos nueve componentes se pueden dividir a su vez en cuatro grandes grupos. Siendo estos, el grupo de clientes, que se encuentra en la parte superior derecha del gráfico; el grupo de oferta que es el centro del gráfico; el grupo de infraestructura que se encuentra en la parte superior izquierda y, finalmente, en la parte inferior del gráfico encontramos los dos componentes relativos a la viabilidad económica. Los nueve componentes tienen un orden lógico a la hora de ir desarrollándolos puesto que permite construir el modelo de negocio correctamente. Este orden es el siguiente:

1. Segmento de mercado (Grupo cliente): Permite determinar los diferentes grupos de clientes a los que va dirigido el producto o servicio.
2. Propuesta de valor (Grupo propuesta de valor): Es el valor creado por los productos y/o servicios a los diferentes grupos de clientes.
3. Canales (Grupo cliente): Comunicación de todo tipo entre la empresa y el cliente.
4. Relación con los clientes (Grupo cliente): Tipo de vínculo existente entre ambos agentes.
5. Fuente de ingresos (Grupo viabilidad económica): Mecanismo y forma de la fijación de los precios.
6. Actividades clave (Grupo infraestructura): Acciones necesarias para poder desempeñar correctamente la propuesta.
7. Recursos clave (Grupo infraestructura): Activos necesarios para poder llevar a cabo la propuesta de valor.
8. Alianzas clave (Grupo infraestructura): *Partners* necesarios con los que asociarse para servirse de su infraestructura.

9. Estructura de costes (Grupo viabilidad económica): Costes imprescindibles para poder llevar a cabo el modelo de negocio.

5.1. Segmentos de mercado

Los segmentos de clientes son todas aquellas personas u organizaciones que forman parte tanto del grupo de clientes como del usuario. Antes de entrar en detalle acerca de la segmentación realizada por AKÜI, cabe destacar que para nosotros es clave establecer perfectamente la diferencia entre el cliente y el usuario, puesto que, aunque ambos se benefician de nuestros servicios y, sobre todo, de nuestro valor, uno de ellos paga por el servicio mientras que el otro lo usa. Además, no solo es clave para establecer la mencionada diferencia, sino que el resto del *Business Model Canvas* se basa en esta segmentación por lo que demuestra su gran importancia.

- Clientes: Como he mencionado anteriormente, este grupo se caracteriza por ser el que paga por el servicio que se ofrece. En concreto, desde AKÜI hemos identificado nuestro segmento de clientes como aquellos bares y restaurantes que cumplen con un doble requisito:
 - o El primer requisito está relacionado con el segmento en el que se encuentra el bar o restaurante. Es por ello que nuestra aplicación, al digitalizar procesos que siempre habían sido rudimentarios, es necesario que vaya dirigida a bares y restaurantes a los que acuden gente joven y de mediana edad. Dentro de este grupo, podemos identificar varios ejemplos como todos aquellos restaurantes del Grupo Lalala, o del Grupo Larrumba.
 - o El segundo requisito está relacionado con el funcionamiento dentro del propio restaurante. Nuestro servicio requiere un tipo de restaurante que cuente con un servicio a mesa, por lo que quedarían descartados todos los restaurantes de *fast food*. Esto se debe a que el funcionamiento de este tipo de restaurantes destaca por ser el propio comensal el que pide en la barra y recoge la comida en la misma barra sin ser un camarero el que te asista. El motivo por el cual descartamos este tipo de restaurantes a pesar de que cumplan el primer requisito es que no podemos desempeñar la totalidad de nuestros servicios de

forma correcta y no aprovecharían todo el valor que les podríamos aportar.

- Usuarios: Este grupo son los clientes de aquellos restaurantes que entran dentro de nuestro grupo de clientes, es decir, de los restaurantes que cumplen el doble requisito mencionado en el apartado anterior. Este grupo de usuarios los hemos identificado como toda persona que haga uso de un Smartphone y esté en el rango de edad de aquellas personas que frecuentan este tipo de restaurantes, es decir, desde los 16 años hasta los 60 años.

El hecho de hacer una fijación concreta tanto de los clientes como de los usuarios nos permitirá poder elaborar una estrategia comercial y de marketing mucho más acertada, centrada y concreta de forma que podamos llegar a todos nuestros clientes potenciales con un gasto de dinero eficiente.

5.1.1. Tamaño del mercado

Como bien he mencionado en el apartado relativo al sector de la restauración, en Madrid hay unos 31.000 locales con un crecimiento de un 1% con respecto al año anterior. Cabe destacar que, de estos 31.000 locales, 28.570 locales son bares y restaurantes. Nuestro *target* son cualquier bar o restaurante que cumpla con el doble requisito que está dispuesto en el anterior apartado. Es decir, prácticamente la mayoría de estos 28.500 locales. Por ello, podemos observar que el mercado potencial es tremendamente grande.

Por otro lado, otra parte del mercado que debemos tener en cuenta es el mercado de los usuarios ya que sin usuarios no habrá clientes que quieran contratar los servicios de AKÜI. Como he mencionado anteriormente, nuestros usuarios *target* son todas aquellas personas entre los 16 y 60 años de edad que dispongan de un *smartphone*. En primer lugar, cabe mencionar que prácticamente la totalidad de personas entre los 16 y 60 años de edad poseen un *smartphone*. Por otro lado, los datos estadísticos muestran que el 70% de la población tiene entre 15 y 64 años. Al tener Madrid una población de 6.736.407 personas podemos determinar que 4.715.484 de personas tienen entre 15 y 64 años de edad. Podemos estimar que unos 4 millones y medio de personas en Madrid se encuentran en nuestro *target*.

Por lo que tenemos una gran cantidad de usuarios potenciales que pueden utilizar la aplicación.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor que se localiza en el centro del *Business Model Canvas* ayuda a las empresas a observar si los productos y servicios que ofrecen crean valor a sus clientes. Es decir, enfocándolo a AKÜI, la propuesta de valor sería el motivo por el cual nuestros clientes deciden adquirir nuestro servicio antes que el de otro competidor debido al valor que se le añade.

Para identificar la propuesta de valor correctamente es necesario identificar el problema que ya he relatado anteriormente. Pero es importante tener en cuenta que un gran número de sectores han digitalizado y automatizado sus procesos aprovechando la evolución tecnológica como es el caso del sector bancario o logístico. Sin embargo, el sector de la restauración sigue siendo un sector anticuado, estancado y rudimentario a nivel de funcionamiento. Es por lo que, desde AKÜI, hemos dado con la solución tecnológica que consiga digitalizar y automatizar el sector de la restauración de forma completa.

Podemos definir nuestra propuesta de valor como un servicio completo que permite, a través de una aplicación, consultar la disponibilidad en tiempo real de las mesas, así como la carta digital. También permite pedir la comanda y pagar la cuenta.

A través de este servicio completo creamos un gran valor añadido tanto a nuestros clientes (bares y restaurantes) como a nuestros usuarios (consumidores) creando ganancias o suprimiendo debilidades.

Todas estas ventajas que crean valor las podemos encontrar en las tablas siguientes.

Figura 5: Ventajas que aporta AKÛI a los usuarios

USUARIOS (CONSUMIDORES)		
Creación de Valor	Valor Concreto	Resultado Final
Reducción del tiempo de búsqueda.	Permite encontrar una mesa disponible en un menor lapso de tiempo, eliminando las obstáculos a los enfrenta el consumidor.	Supresión de debilidad.
Reducción de los tiempos de espera (cola, comanda, y cuenta).	Mejora de la experiencia total.	Supresión de debilidad.
Avisos de promociones y descuentos personalizados.	Posibilidad de aprovechar las promociones y descuentos temporales que dependen de circunstancias como el horario o el día de la semana, entre otras.	Creador de ganancia.
Avisos de disponibilidad en los locales favoritos del usuario.	Posibilidad de crear avisos que te notifiquen según la disponibilidad del local y tus prioridades.	Creador de ganancia.
Traducción simultanea de cartas a diversos idiomas y eliminación de las dificultades en la comunicación entre personas de distintos países.	Eliminación de las barreras lingüísticas a las que se pueden enfrentar los consumidores extranjeros en sus experiencias gastronómicas.	Supresión de debilidad.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Ventajas que aporta AKÛI a los clientes

CLIENTES (BARES Y RESTAURANTES)		
Creación de Valor	Valor Concreto	Resultado Final
Mejora en la gestión de las colas.	Mejor imagen de marca del establecimiento.	Creador de ganancia.
Aumento en la rotación de clientes.	Aumento de los ingresos.	Creador de ganancia.
Supresión de los posibles errores humanos en las comandas y en la cuenta.	Reducción de gastos innecesarios y una mejora en la gestión de los inventarios.	Supresión de debilidad.
Aumento del número de mesas por camarero.	Reducción de costes fijos.	Creador de ganancia.
Rapidez en la adaptabilidad de la carta digital.	Posibilidad de actualizar la carta con nuevos platos y sugerencias del día, así como la posibilidad de adaptarla al inventario.	Creador de ganancia.
Conocimiento del comportamiento del consumidor.	Mayor entendimiento de los deseos del consumidor que le permitiría adaptar su oferta en función de las tendencias.	Creador de ganancia.
Reducción del estrés para el personal del local.	Disminución del nivel de estrés de los trabajadores, aún abarcando mayor número de consumidores, lo que deriva en una mayor eficiencia y felicidad del personal (encargándose sólo de platos y bebidas).	Supresión de debilidad.
Fomento y facilidad en las propinas.	Al pagar desde la propia aplicación, facilita y elimina el problema de tener que llevar dinero en efectivo para la propina.	Creador de ganancia.
Posibilidad de dar visibilidad a las novedades y actualizaciones del bar y restaurante.	Facilitando la adaptación de la estrategia del restaurante en función de las circunstancias y necesidades, dando publicidad de ello en tiempo real.	Creador de ganancia.

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: ventajas que aporta AKÜI tanto a clientes como a usuarios

AMBOS		
Creación de Valor	Valor Concreto	Resultado Final
Interconexión ininterrumpida entre el consumidor y el establecimiento.	Canal de comunicación eficaz, fiable, instantáneo y dinámico.	Creador de ganancia.
Facilidad y comodidad en la realización de pedidos adicionales.	Fomento de un mayor consumo por parte del comensal y el consiguiente aumento de los ingresos del establecimiento.	Supresión de debilidad.
Mejora del servicio y experiencia ofrecida por el restaurante o bar.	Fidelización de la clientela.	Creador de ganancia.
Posibilidad de digitalizar y automatizar actividades del sector de restauración.	Alcanzar procesos eficaces, novedosos y automatizados en este sector.	Supresión de debilidad.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Canales

El canal de distribución es la forma que tiene una empresa para interactuar con sus clientes. Es decir, el canal es como se le entrega al consumidor el producto o servicio. Determinar correctamente los canales idóneos es una actividad clave para que los clientes puedan percibir correctamente el valor que se añade. Además, al principio suele suponer un porcentaje alto del presupuesto por lo que es vital dar con los canales adecuados.

Podemos encontrar varias fases de los canales que son clave a la hora de establecer los canales. Estas fases son:

1) Conciencia

Esta fase se centra en informar a los clientes y usuarios sobre los productos o servicios que ofrece la empresa. En AKÜI consideramos esta fase como clave puesto que los bares y restaurantes querrán contratar nuestros servicios si contamos con una gran cantidad de usuarios en nuestra aplicación. Es por ello que, para fomentar la descarga de nuestra aplicación acudiremos a las vías de marketing digital puesto que nuestro target de usuarios son todas las personas que tienen entre 16 y 60 años. Nos centraremos en promocionar AKÜI en las redes sociales que frecuentan las personas del rango de edad mencionado. Utilizaremos Twitter, Facebook e Instagram pero sobre todo nos centraremos en esta última donde contrataremos a alguna *influencer* que posea un gran *engagement* así como *influencers* dedicados al mundo de los restaurantes. Para concienciar a los bares y restaurantes nos pondremos en contacto con las asociaciones de hosteleros de las distintas zonas de Madrid como es el

caso de la Asociación de hosteleros de Ponzano. A cambio de un servicio gratuito durante 6 meses pondremos códigos QR en las mesas de los restaurantes que lleven directamente a descargar la aplicación de AKÜI

2) Evaluación

Para conseguir una correcta evaluación del valor que añadimos por parte de nuestros clientes realizaremos dos acciones. En primer lugar, crearemos una página web con todas las funcionalidades que ofrece AKÜI. En segundo lugar, realizaremos un trabajo de campo con la finalidad de descubrir información vital como puede ser el tiempo que una mesa está libre, el tiempo perdido por cada comensal, los clientes potenciales perdidos por culpa de la pérdida de tiempo... De esta forma, podremos demostrar la utilidad de AKÜI.

3) Compras

Los usuarios podrán acceder a la aplicación descargándosela tanto en la Apple Store como en Google Play de forma que no haya nadie que esté privado de descargársela. Los clientes podrán adquirir nuestro servicio a través de la página web apareciendo en la aplicación una vez se haya instalado el *software*. Cabe destacar que los bares y restaurantes no tendrán que adquirir ningún tipo de Hardware puesto que nuestro software será compatible como todos los *hardware*.

4) Postventas

Esta fase se centra en la relación con los clientes después de haber vendido el producto o servicio. En AKÜI creemos en un servicio postventa activo y cercano. Uno de los problemas que puede haber es la caída del software o un funcionamiento incorrecto de forma que nos comprometemos a dar solución en un máximo de 24 horas después de la notificación del problema. De esta forma, crearemos una relación buena y sana entre nuestros clientes y AKÜI.

5.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes trata el tipo de relación que tienen las empresas con sus segmentos de clientes. El tipo de relación que se quiera establecer y como se mantiene esa relación es clave para conseguir nuevos clientes y mantenerlos en el futuro, es decir, para fidelizar clientes a largo plazo.

AKÜI tiene pensado mantener una relación cercana y continua con la finalidad de mejorar la aplicación de forma continua y ser innovadores. Es por ello que facilitaremos al máximo posible la relación existente entre el cliente/usuario y AKÜI de forma que no les suponga un suplicio el intentar contactar con nosotros.

En definitiva, desde AKÜI queremos traer mejoras continuas en la aplicación móvil y, para conseguir esto, entendemos que solo es posible con las aportaciones de los clientes y usuarios. Para ello tenemos pensado crear una cuenta de Instagram para que los usuarios puedan reportar todos los problemas que le ocasionen la aplicación así como posibles servicios adicionales. Esta forma de relación con el usuario entendemos que es la más fructífera puesto que nuestro target son usuarios activos de esta red social. Por parte de los clientes, el contacto que tendremos con ellos será también continuo y cercano facilitándoles un email y un número de teléfono. Con la finalidad de que sus peticiones no caigan en saco roto procederemos a dar respuesta a todas y cada una de sus opiniones, peticiones, sugerencias...

Nuestra finalidad es conseguir una gran comunidad estable y fructífera haciendo que todos los miembros de esta comunidad se sientan partícipes de la aplicación.

5.5. Fuente de ingresos

En este apartado se identifica las principales fuentes de ingresos que una empresa recibe a cambio de la venta de un producto o la prestación de un servicio. Es decir, que mecanismos de fijación de precios nuestro modelo de negocio está capturando valor.

Desde AKÜI, identificamos la principal fuente de ingresos en el pago que realiza nuestro cliente, es decir, los bares y restaurantes por contratar nuestros servicios.

Para confeccionar el sistema de pago, valoramos multitud de alternativas. Entre estas alternativas se encontraban el cobrar en función de los nuevos clientes que conseguíamos, cobrar un porcentaje del aumento en los ingresos conseguidos gracias a nuestra aplicación, cobrar una comisión por uso recurrente a la hora de encontrar una mesa, pedir la comanda y pagar la cuenta...

No obstante, en la valoración de todas estas alternativas encontrábamos aspectos negativos que tenían un impacto de forma directa y clara en nuestro cliente y, por

lo tanto, en nosotros. Los riesgos que encontrábamos en las distintas alternativas era la posibilidad de cobrar dos veces por un mismo usuario que utiliza la aplicación tanto para pedir como para pagar al ser imposible establecer un sistema riguroso que identificase al usuario que utiliza todos los servicios o que utiliza algunos. Este riesgo sobre todo surgía en las opciones de cobro por comisión.

El cobrar en función del aumento de clientes o ingresos también tenía el riesgo de que muchos bares y restaurantes se negaran a darnos sus ingresos mensuales o su contabilidad al ser una información muy personal y ser muy complicado que nos reporten esa contabilidad mensualmente. Además, al ser una *start-up* y no una empresa consolidada en el mercado, la confianza empresa-cliente no existe todavía.

Tras realizar un profundo análisis del comportamiento, situación de los clientes y todas las alternativas ya mencionadas, desde AKÜI hemos decidido optar por un sistema de suscripción. Este sistema de suscripción será una cuantía fija abonada por el bar o restaurante mensual o anualmente, en función de sus preferencias y necesidades. A pesar de ser una cuantía fija, hemos optado por hacer tres tramos diferentes de pago en función de un criterio objetivo como es el aforo del bar o restaurante. El motivo de esta distinción que hacemos de aforo es debido a la capacidad de ingresos que es capaz de hacer un bar o restaurante en función de su aforo máximo. Como es lógico, los ingresos potenciales de un bar cuyo aforo es de 100 personas será mucho mayor que los ingresos potenciales de una bar cuyo aforo es de 15 personas. Además, este dato se puede conocer fácilmente puesto que es el Ayuntamiento el que fija el aforo máximo de cada local.

Figura 8: Método de suscripción de AKÜI

<i>Aforo</i>	1 a 49	50 a 99	100 o más
Suscripción Mensual	14,99 €	24,99 €	34,99 €
Suscripción Anual	149,99 €	249,99 €	349,99 €

Fuente: Elaboración propia

Por último, de forma adicional, implantaremos publicidad en la aplicación como otra fuente de ingresos, pero será una publicidad que no impedirá en ningún momento el uso de la aplicación. Por lo que no será una publicidad agresiva.

5.6. Actividades clave

Aquí se describen todas las actividades clave que necesita una empresa realizar para un correcto desempeño y funcionamiento de su modelo de negocio. Es decir, son todas las actividades que son clave para una empresa para poder poner en funcionamiento la propuesta de valor. Desde AKÜI, hemos identificado varias actividades que consideramos vitales para poder poner en marcha el proyecto y asegurar su éxito.

En primer lugar, la primera decisión que debemos tomar es la contratación de un ingeniero para que desarrolle la aplicación y el *software*. Esta actividad es la más importante puesto que todos los servicios que ofrecemos se basan en el *software* y en la aplicación de móvil por lo que no podremos ofrecer nuestra propuesta de valor sin este activo. El desarrollo de un *software* y una aplicación por un ingeniero suele ser un servicio muy caro y requeriría una inversión inicial en AKÜI tremendamente grande. Es por ello que, desde AKÜI, pensamos en alternativas a la contratación de este servicio y dimos con una solución en la universidad de ICAI. Nos dimos cuenta que el trabajo de fin de grado de los alumnos de ingeniería de telecomunicaciones se basa en el desarrollo de una aplicación y su *software* por lo que pensamos en ofrecer el desarrollo de nuestra propuesta de valor a cambio de que ellos realizaran el trabajo de fin de grado sobre nuestra *start-up* y un 5% de *equity*.

En segundo lugar, una vez contemos con la aplicación tanto en la Apple Store como en Google Play, es clave contar con una comunidad de usuarios en la aplicación de forma que los bares y restaurantes puedan observar el potencial de AKÜI. Para que los potenciales usuarios puedan tener conocimiento de AKÜI será necesario una comunicación con nuestro público objetivo a través de los medios utilizados por ellos. Cabe recordar que nuestros usuarios son todas aquellas personas entre los 16 y 60 años de edad que dispongan de un dispositivo móvil. Como he mencionado anteriormente, este grupo de personas se caracteriza en su mayoría por no ver casi la televisión y estar pendientes del móvil y las redes sociales. Por ello, necesitaremos realizar un gasto inicial en marketing de forma que la marca AKÜI pueda llegar a tantas personas como sea posible.

En tercer lugar, nuestra actitud debe destacarse por una actitud proactiva y cercana, tal y como he mencionado anteriormente. Esto se debe a que no solo nos interesa llegar a los clientes y usuarios sino que queremos crear una comunidad estable y solida con la consiguiente fidelización de estos.

Por último, será necesario contar con las licencias administrativas necesarias para poder llevar a cabo cualquier modelo de negocio y empresa. Además, al tratar datos de los usuarios, tendremos que realizar una labor de protección de datos de forma que respetemos la legislación actual correspondiente.

5.7. Recursos clave

En este apartado encontramos todos aquellos activos que son necesario e indispensables para poder llevar a cabo el modelo negocio y ofrecer la propuesta de valor con éxito. Los recursos que puede necesitar una empresa se dividen en financieros, intelectuales, físicos y humanos pudiendo ser propietarios de ellos o arrendatarios.

En AKÜI, hemos identificado los recursos clave y son los siguientes:

- Recursos financieros:

Los recursos financieros permiten a las empresas acometer compras, planes de marketing o comerciales de forma que puedan poner en marcha el modelo de negocio. Es el recurso clave para comenzar cualquier empresa. En AKÜI esta inversión inicial es muy importante para dar a conocer nuestra idea. Para poder conseguir estos recursos financieros al inicio de nuestra actividad, los dos CEOs y miembros de AKÜI realizaremos una aportación inicial así como las aportaciones realizadas por las FFF (*Friends, Family and Fools*), es decir, los amigos, la familia y gente cercana de los miembros de la *start-up*. Posteriormente, una vez hayamos iniciado nuestra actividad y hayamos pasado la fase pre-inicial realizaremos otra ronda de financiación para continuar con un crecimiento exponencial y sostenido.

- Recursos intelectuales:

Este recurso tiene una gran importancia para nosotros puesto que la base de toda nuestra propuesta de valor es el software que creemos y utilizamos. Si no protegemos este *software* con las medidas de protección existentes será

fácil que otras empresas mucho más poderosas copien nuestro *software* y lleguen a más gente debido a su poder económico, eliminándonos del mercado. Para poder proteger el *software* lo inscribiremos en el Registro de Propiedad Intelectual puesto que estará protegido por derechos de autor. Además, inscribiremos la marca AKÜI de forma que se convierta en un signo distintivo impidiendo a terceros su uso. Además, el *software* también será considerado un secreto industrial.

- Recursos físicos:

En cuanto a los recursos físicos, no tenemos pensado tener ningún tipo de recurso físico al inicio de la actividad aunque tenemos pensado a largo plazo alquilar una oficinas. Sin embargo, en los 5 primeros años no está en nuestros planes adquirir o alquilar ningún tipo de recurso físico.

- Recursos humanos:

Finalmente, los recursos humanos lo podemos definir como la plantilla de AKÜI. Este recurso es clave para el continuo crecimiento y evitar el estancamiento de la *start-up*. En un inicio, la plantilla estará formada por los dos miembros del equipo, Virginia y Jaime, y por el ingeniero de telecomunicaciones de ICAI. Además, desde el inicio trataremos de contratar a un ingeniero que realice el mantenimiento del software pero este ingeniero no formará parte de la plantilla sino que será contratado por horas. A medida que AKÜI vaya creciendo se procederá a aumentar la plantilla en las áreas que sean necesarias.

5.8. Alianzas clave

En este apartado encontraremos los socios estratégicos de una empresa. Las alianzas tienen una gran importancia puesto que en muchas ocasiones una empresa no quiere o no puede realizar todas las actividades clave o tener los recursos clave. De esta forma, los modelos de negocio se optimizan.

En AKÜI hemos identificado dos *partners* que son clave para el funcionamiento de nuestra aplicación y, en concreto, el funcionamiento de nuestro sistema de pago. Esto se debe a que configurar una pasarela de pago es tremendamente

costoso y complejo además del riesgo que conlleva la inseguridad en datos tan importantes como los bancarios. Por todo esto nuestros socios estratégicos son:

- Square: Es una empresa creada en 2009 que ofrece multitud de herramientas distintas para cualquier tipo de negocio. El servicio que contrataríamos sería el de pago online. Square cobra por este servicio 1,4% de comisión más 0,25€ por cada transacción realizada. Además, aceptan cualquier tipo de tarjeta con chip emitida en la UE y tarjetas *contactless* que dispongan del logotipo de Visa, Mastercard o American Express.
- Stripe: Es una empresa creada en 2010 cuyo *core business* es la plataforma de pagos a través de la utilización de su software. La comisión cobrada por Stripe sería la misma que la que cobra Square y las tarjetas admitidas coincide con las admitidas por Square. Esta pasarela de pago es utilizada por grandes empresas como Amazon, Glovo o Google.

Ambas alianzas son vitales para AKÜI puesto que permiten que podamos ofrecer el servicio de pagar la cuenta a través de la aplicación. Además, ofrecer el pago a través de estas dos pasarelas de pago es una gran ventaja competitiva de AKÜI ya que la comisión que pagarían los bares y restaurantes por estas pasarelas sería la mitad de la que pagan actualmente con los bancos tradicionales a través del datafono.

5.9. Estructura de costes

En este apartado se determinan todos los costes que una empresa debe acometer para poder desarrollar su modelo de negocio. Que sea la última fase del *Business Model Canvas* tiene su lógica ya que la empresa podrá determinar correctamente sus costes una vez tiene establecida la propuesta de valor, los recursos clave que desea poseer y las actividades clave que desea acometer.

En AKÜI hemos identificado perfectamente nuestra estructura. En este apartado mencionaré los conceptos de estos costes y en el plan financiero los cuantificaré.

Los costes los podemos dividir en costes fijos y costes variables.

Los costes fijos se pueden definir como aquellos que no dependen de la actividad de la empresa, manteniendo una estabilidad independientemente de si la

actividad aumenta o disminuye. La mayoría de los costes que soporta AKÜI son de este tipo y los podemos dividir en:

- Alquiler servidores:

El alquiler de un servidor es un coste necesario e imprescindible para poder tratar la información que recoge nuestro software de los hardware de los bares y restaurantes. Posteriormente esa información se va actualizando en la aplicación en tiempo real.

- Apple Store y Google Play:

Para poder ofrecer nuestra aplicación tanto en la Apple Store como en Google Play es necesario realizar un pago a ambas empresas. Mientras que el pago realizado a Google es un pago único e inicial el pago que hay que realizar a Apple es anual.

- Salarios:

AKÜI comenzará a pagar salario a los miembros fundadores a partir del tercer año incluido. Además, el ingeniero que posee un 5% de AKÜI comenzará a percibir un salario a partir del segundo año inclusive.

- Marketing:

Este concepto de gasto es el más importante para nosotros puesto que queremos que AKÜI sea conocido por el máximo número de personas posible. Es por ello que, no solo será nuestro mayor gasto sino que también lo iremos incrementando año tras año de forma que podamos asegurar el crecimiento de AKÜI.

Los costes variables son aquellos que dependen de la actividad de la empresa y, por tanto, varían en función de diversos factores.

En AKÜI hemos identificado únicamente un concepto de coste variable.

Este coste va relacionado con el salario de dos perfiles. Desde AKÜI hemos decidido contratar a un ingeniero que realice el mantenimiento por horas, esto se debe a que contratarlo full-time generaría un coste muy alto para nosotros desde el inicio. Mientras que, si lo contratamos por horas, este cobrará por el tiempo

necesario para realizar el mantenimiento. Por otro lado, contrataremos a una persona que nos ayude a los dos miembros fundadores a conseguir clientes. Esta persona cobrará una comisión por establecimiento conseguido y el motivo de este tipo de contratación es el mismo que el mencionado con el ingeniero de mantenimiento.

6. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras son un instrumento indispensable que tienen como objetivo determinar y concretar los gastos que una empresa prevé acarrear, así como los supuestos ingresos que cree que va a percibir. Asimismo, permitirá precisar la inversión inicial necesaria para poder poner en marcha el proyecto. Las proyecciones financieras no solo son útiles de manera interna para la empresa para tener un mayor conocimiento de la viabilidad del negocio sino que también tiene diversas utilidades de cara al exterior.

- Permite conseguir inversores para el proyecto gracias a la explicación del negocio y su oportunidad
- Los emprendedores tienen multitud de formas de financiarse. Hay empresas dedicadas en exclusiva a financiar y apoyar ideas de negocio de emprendedores. En la mayoría de estas empresas te exigen que muestres la viabilidad económica del proyecto a través de proyecciones financieras. Como ejemplo encontramos la empresa pública Enisa dedicada a la financiación de proyectos empresariales exigiendo a los solicitantes demostrar la viabilidad económica del proyecto.
- Permite elaborar un plan establecido de cara al futuro teniendo una previsión año tras año.

Es por ello que, para poder realizar de forma correcta las proyecciones financieras se determinará en primer lugar la inversión inicial necesaria para comenzar con la actividad empresarial. De esta forma, las empresas tienen el conocimiento suficiente para saber el capital necesario para acometer los gastos indispensables los primeros años. Posteriormente, se determinará la estructura de ingresos potenciales en función de las previsiones de clientes que crean poder obtener. Además, se establecerá a su vez los costes en los que incurrirá la empresa con la actividad empresarial. Para poder llevar a cabo con éxito el proyecto de AKÜI se ha realizado todas las proyecciones financieras de la forma más realista posible siendo incluso un poco pesimista con el objetivo de no sobreestimar los primeros años. De esta forma, aseguraremos el inicio del proyecto y su funcionamiento durante los primeros años de vida de la *start-up* que son los más importantes y cruciales.

6.1. Plan de inversión inicial

El plan de inversión inicial va dirigido a calcular todos aquellos gastos necesarios para poder comenzar la idea de negocio. Es decir, permite identificar el capital necesario para el comienzo del funcionamiento del negocio. De esta forma, los integrantes de la empresa sabrán que capital es necesario invertir al inicio de la actividad.

A continuación, podremos observar los gastos iniciales necesarios para que AKÜI pueda ponerse en marcha.

Tabla 1: Costes iniciales de AKÜI

AÑO 1	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Sueldo 1: Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	5.000,00 €	-	5.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Plan Comercial (Comisión)	2.000,00 €	-	2.000,00 €
Propiedad intelectual	125,36 €		125,36 €
Registro Mercantil	3.000,00 €		3.000,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	25,00 €	25,00 €
Pérdidas primer año	5.530,00 €		
Costes Totales	28.194,36 €	25,00 €	28.219,36 €

Fuente: Elaboración propia

Aquí podemos encontrar diversos gastos que, tras una profunda investigación por parte del equipo de AKÜI, son necesarios para poner en marcha el proyecto. Entre estos gastos encontramos el mantenimiento de los servicios que, como he dicho anteriormente, este será contratado por horas. Además, el alquiler de servidores es un requisito indispensable para que el *software* y la aplicación funcione. En cuando al gasto relacionado con el Marketing y el plan Comercial, es indispensable para conseguir tanto clientes como usuarios, activos clave para el éxito de AKÜI. Además, también habrá que pagar las cuotas de acceso a la Apple Store así como a Google Play. Y finalmente, el primer año habrá que hacer frente a las pérdidas ocasionadas por la actividad comercial.

Por todo ello, hemos estimado que AKÜI necesitará una inversión inicial de 28.220€ para poder poner en funcionamiento el proyecto. Cabe destacar que, desde AKÜI, hemos conseguido eliminar el gasto del desarrollo tanto del

software como de la aplicación. Este gasto se calculó entorno a los 300.000€, un gasto inicial casi inalcanzable por un grupo joven de emprendedores. Es por ello que quisimos encontrar una solución alternativa que redujese o eliminase este gasto para poder conseguir una inversión inicial asequible.

La primera ronda de financiación consistirá en la aportación de los socios así como de la inversión de las FFF. En cuanto a la inversión de los dos miembros fundadores, cada uno aportará 4.500€ a cambio del 40% de la empresa cada uno. De esta forma, los socios fundadores poseerán el 80% de la empresa. Cabe recordar que un 5% lo posee el ingeniero de telecomunicaciones que lo adquirió a cambio de desarrollar el software y la aplicación. Por último, acudiremos a familiares, amigos y gente cercana que realizará la inversión necesaria para poder alcanzar todos los costes del primer año, es decir, realizarán una inversión de 19.220€.

Así, obtendremos el siguiente balance:

Tabla 2: Balance de situación año 1

BALANCE: AÑO 1			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO	
ACTIVO NO CORRIENTE		Capital Social	28.094,00 €
		Beneficio No Repartido	-5.530,00 €
Patentes, Licencias y Marcas	3.125,36 €		
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Tesorería	19.438,64 €	PASIVO CORRIENTE	
TOTAL	22.564,00 €	TOTAL	22.564,00 €

Fuente: Elaboración propia

6.2. Estructura de ingresos

Una vez hemos determinado y analizado los gastos en los que incurriría AKÜI al inicio de la actividad, procederemos a establecer las previsiones de ingresos que tendría AKÜI. Los datos que observaremos en la siguiente tabla se han obtenido después de un estudio de la competencia y los clientes obtenidos por ellos.

Los ingresos vienen dados de una estimación de los clientes que pretendemos obtener en el año 1, 2 y 3.

Tabla 3: Estructura de ingresos año 1

AÑO 1	-	1 a 49	50 a 99	100 o más	TOTAL
Distribución por capacidad	-	36%	44%	20%	100%
Restaurantes y Bares	100	36	44	20	100
Suscripción Mensual / Año	100%	3.237,84 €	6.597,36 €	4.198,80 €	14.034,00 €
Suscripción Anual / Año	No se oferta	-	-	-	0,00 €
Total Meses	6	-	-	-	-
Ganancias Totales Suscripción Mensual + Anual / Año					14.034,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Estructura de ingresos año 2

AÑO 2	-	1 a 49	50 a 99	100 o más	TOTAL
Distribución por capacidad	-	25%	35%	40%	100%
Restaurantes y Bares	300	75	105	120	300
Suscripción Mensual / Año	65%	8.769,15 €	20.466,81 €	32.750,64 €	61.986,60 €
Suscripción Anual / Año	35%	3.937,24 €	9.187,13 €	14.699,58 €	27.823,95 €
Total Meses	12	-	-	-	-
Ganancias Totales Suscripción Mensual + Anual / Año					89.810,55 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Estructura de ingresos año 3

AÑO 3	-	1 a 49	50 a 99	100 o más	TOTAL
Distribución por capacidad	-	25%	35%	40%	100%
Restaurantes y Bares	800	200	280	320	800
Suscripción Mensual / Año	60%	21.585,60 €	50.379,84 €	80.616,96 €	152.582,40 €
Suscripción Anual / Año	40%	11.999,20 €	27.998,88 €	44.798,72 €	84.796,80 €
Total Meses	12	-	-	-	-
Ganancias Totales Suscripción Mensual + Anual / Año					237.379,20 €

Fuente: Elaboración propia

En estas gráficas podemos encontrar la estimación de clientes e ingresos que pretendemos obtener por la actividad de la aplicación de AKÜI. Como podemos observar, el primer año nuestros ingresos serían de 14.034€ debido a que todos los restaurantes se aprovecharían de la promoción de tener 6 meses gratis tal y como explico en el apartado siguiente. Tras el primer año, obtendríamos 3 veces los clientes del primer año, con un 65% de bares y restaurantes que obtén por la suscripción mensual. Esto se debe a que al principio prefieren una suscripción mensual al no tener una relación de confianza con AKÜI pero prevemos un aumento de las suscripciones anuales debido a la comunidad que pretendemos crear.

A su vez, podemos observar como el primer año la mayoría de bares y restaurantes tenían un aforo de 50 a 99 personas. Esto se debe a que la mayoría de bares y restaurantes tienen este aforo medio. A pesar de este dato, a partir del segundo año, hay un gran aumento en los bares de más aforo puesto que son los que más se pueden beneficiar de las ventajas que ofrece AKÜI. En el segundo año se abre la posibilidad de adquirir la suscripción anual. Esta suscripción se estima en un 35% que son unos 105 bares y restaurantes donde sobre todo se encuentran la mayoría de clientes del primer año.

En el tercer año, podemos destacar tres aspectos que demuestran el éxito y crecimiento de AKÜI en el mercado. En primer lugar, el incremento de 500 clientes con respecto al año anterior demostrando el buen funcionamiento del plan de marketing elaborado por AKÜI. Asimismo, se incrementa el porcentaje hasta el 40% de clientes que deciden adquirir la suscripción anual. El número de estos clientes son 320 siendo la mayoría los clientes del año anterior. Podemos observar como esta práctica se ha repetido tanto en el año dos como en el año tres demostrando que la relación de AKÜI con el cliente da sus frutos al fidelizarlos y establecer con ellos una relación de confianza. Por último, el porcentaje de bares y restaurantes que cuentan con el mayor aforo siguen siendo nuestros principales clientes al poder generarles una mayor rotación de clientes y, por ende, un gran aumento en los ingresos.

6.3. Ingresos y costes

Por último, realizaremos un resumen tanto de los ingresos como de los costes de la actividad de AKÜI con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto viendo si es posible obtener beneficio o no.

En cuanto a los ingresos anuales se pueden ver recogidos y explicados en el apartado anterior.

En cuanto a los costes, el relativo al año uno se encuentra explicado en el apartado del plan de inversión inicial aunque seguidamente podremos observar en las tablas los costes de los tres años.

Tabla 6: Estructura de costes año 1

AÑO 1	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Sueldo 1: Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	5.000,00 €	-	5.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Plan Comercial (Comisión)	2.000,00 €	-	2.000,00 €
Propiedad intelectual	125,36 €		125,36 €
Registro Mercantil	3.000,00 €		3.000,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	25,00 €	25,00 €
Pérdidas primer año	5.530,00 €		
Costes Totales	28.194,36 €	25,00 €	28.219,36 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Estructura de costes año 2

AÑO 2	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Sueldo 1: Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Sueldo 2: Creador del Software y Actualizaciones	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	20.000,00 €	-	20.000,00 €
Plan Comercial (Comisión)	4.000,00 €		4.000,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	-	-
Costes Totales	44.539,00 €	-	44.539,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Estructura de costes año 3

AÑO 3	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Sueldo 1: Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	12.000,00 €	-	12.000,00 €
Sueldo 2: Creador del Software y Actualizaciones	12.000,00 €	-	12.000,00 €
Sueldo 3: CEO 1	10.000,00 €	-	10.000,00 €
Sueldo 4: CEO 2	10.000,00 €	-	10.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	22.000,00 €		22.000,00 €
Plan Comercial	6.500,00 €	-	6.500,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	-	-
Costes Totales	77.039,00 €	-	77.039,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en estas tablas, el aumento del gasto de AKÜI viene dado por tres partidas diferentes.

En primer lugar, por los sueldos de los integrantes de AKÛI. En el primer año únicamente tiene un sueldo el ingeniero que se dedica al mantenimiento de los servidores. Cabe destacar que el sueldo de este ingeniero aumenta progresivamente al trabajar más horas año tras año. Esto se debe al aumento del mantenimiento necesario por haber un aumento en el número de clientes. Posteriormente, desde el segundo año el ingeniero de telecomunicaciones que creó el software contará con un sueldo puesto que su trabajo consistirá en las creación de actualizaciones. Finalmente, en el tercer año los dos miembros fundadores y CEOs de la empresa cobrarán a su vez un sueldo.

En segundo lugar, la partida de gasto que más aumenta es la dedicada al marketing debido a la estrategia que queremos seguir con tal de asegurar el crecimiento de AKÛI.

Finalmente, el plan comercial también aumenta el gasto al aumentar el número de clientes que consigue atraer la persona contratada. Al aumentar el número de clientes, su comisión aumenta.

En cuanto a los ingresos, vienen relatados en el apartado anterior aunque son los siguientes:

- 1) 14.034€
- 2) 89.810,55€
- 3) 237.379,20€

Con todos estos datos podemos observar claramente que AKÛI no obtendría beneficio hasta el segundo año, siendo este el año del *breakeven point*. En concreto, el primer año obtendría unas pérdidas de 5.530 € mientras que el segundo año obtendría unos beneficios antes de impuestos de 45.271,55 € y en el tercer año obtendría unos beneficios antes de impuestos de 71.323,00 €. Cabe destacar que al ser una entidad de nueva creación, AKÛI se beneficiaría de la ventaja fiscal de tributar al 15% en los primero dos periodos impositivos en los cuales obtengan beneficio. Es decir, en nuestro año dos y tres pagaríamos un 15% por impuesto de sociedades lo que daría un beneficio final de 38.480,82 € el segundo año y de 60.624,55 € el tercer año.

7. Plan de Marketing

Uno de los objetivos de AKÜI es poder entrar en el mercado y afianzar una comunidad sólida tanto de usuarios como de clientes. Para poder conseguir esto es clave realizar un plan de marketing que, desde AKÜI, hemos dividido en 4 fases diferentes con la inversión financiera correspondiente.

En primer lugar, se encuentra la fase pre-inicial que se centrará en la validación de nuestra idea. Para conseguir esta validación, contaremos con la ayuda de 5 restaurantes de la zona de Ponzano que serán los primeros clientes de la aplicación de AKÜI. Esta fase es clave para comenzar a construir nuestra comunidad, es por ello que ofreceremos a estos 5 restaurantes una suscripción vitalicia y todas las actualizaciones que se vayan produciendo de forma gratuita.

Una vez haya finalizado la fase pre-inicial con la validación de nuestra idea, pasaremos a la fase siguiente denominada fase inicial. Esta consistirá en promocionar nuestro servicio ofreciéndolo de forma gratuita durante los primeros 6 meses. A cambio, los bares y restaurantes implantarán códigos QR en todas las mesas de sus establecimientos. Este código QR les llevará directamente a los usuarios a la Apple Store o Google Play para que puedan descargarse la aplicación de AKÜI.

Esta fase es la más importante para nosotros y el principal objetivo es poder conseguir y fidelizar al mayor número de locales posibles de forma que sea una aplicación atractiva para los posibles usuarios. Esta promoción tendrá una duración de 1 año que comenzará a contar desde el inicio de la actividad de forma que para poder aprovecharla tienen que suscribirse durante este primer año.

De forma adicional, realizaremos actividades relacionadas con el marketing y publicidad de la marca donde contrataremos tanto a influencers como a creadores de contenido de las principales plataformas y redes sociales. Además, desde AKÜI, crearemos nuestra propia cuenta de Instagram que no solo irá destinada a dar solución a los problemas que tengan los usuarios con la aplicación sino que contribuiremos a crear y hacer crecer la marca.

Esta fase se dará por terminada una vez se haya conseguido una comunidad estable y fiel, nosotros estimamos que durará un año y daremos comienzo a la siguiente fase.

La fase de crecimiento tendrá como objetivo aumentar de forma masiva tanto el número de clientes como de usuarios que usen habitualmente la aplicación. En esta fase realizaremos una fuerte inversión en técnicas de marketing digital enfocado sobre todo a las redes sociales ya que nuestro target principal se encuentra en Instagram, Twitter, Facebook... Esta fase estimamos que tendrá una duración de 3 años.

Finalmente, en la última etapa nos encontramos con un AKÜI muy consolidado en Madrid tanto a nivel de clientes como de usuarios y dará comienzo la fase de expansión. Esta fase tratará de llevar a AKÜI a otras ciudades clave a nivel gastronómico como son Barcelona, Valencia y Málaga.

8. Conclusiones

Una vez se ha desarrollado toda la idea de negocio de AKÜI, se procederá a exponer todas las conclusiones a las que he llegado en función de los objetivos marcados. Es decir, comentaré el estado actual del sector de restauración a la luz de introducirse en el. Además, expondré los resultados obtenidos de la realización del *Business Model Canvas* así como la viabilidad económica del proyecto.

El sector de la restauración se ha caracterizado por ser un sector muy rudimentario, anticuado y estático. Es por ello que, en ese aspecto, se considera un sector muy maduro y con pocas opciones de negocio. Pero viendo el informe de hostelería de Madrid donde muestran los más de 30.000 locales en Madrid y casi 300.000 locales en España, podemos observar el gran mercado que supone para solucionar los problemas de este sector. A parte de este gran mercado, la inexistente digitalización de este sector supone una oportunidad de negocio inmensa que actualmente no está explotada.

La evolución tecnológica es cada vez mayor. Hemos avanzado más tecnológicamente hablando en los últimos 20 años que en los primeros 2000 años. Esto ha supuesto una digitalización de sectores que era impensable que se pudieran digitalizar. Uno de los sectores más beneficiados por la digitalización ha sido el sector bancario al permitirle reducir drásticamente un gran número de sucursales y, de esta forma, reducir el alto coste que supone tener sucursales. El sector de la restauración se está digitalizando muy lentamente. Actualmente, el único servicio completamente digitalizado es el servicio de comida a domicilio o “*delivery*”. Esto ha supuesto el éxito de empresas como Glovo apostando por la digitalización del sector y cambiando el paradigma de cómo las personas perciben este sector puesto que, anteriormente, las personas únicamente tomaban comida de los restaurantes en los propios establecimientos.

Además, el sector de la restauración estaba viviendo un gran lustro del 2015 al 2019 donde año tras año la facturación anual aumentaba progresivamente. La pandemia produjo un frenazo aunque se prevé que el sector se recupere completamente.

El tamaño del mercado, la digitalización y la evolución económica del sector son las tres patas clave sobre las que hemos determinado la necesidad de la existencia de AKÜI. Según el análisis del sector, se ha podido determinar que la automatización y digitalización de los procesos es una actividad que actualmente no está cubierta.

En relación al siguiente objetivo del trabajo, nos hemos servido de la herramienta del *Business Model Canvas* para poder fijar los aspectos clave que son necesarios a la hora de realizar un plan de negocio. Estos aspectos son los relacionados a poder exponer que ofrece una empresa, como lo ofrece, a quien se lo ofrece y como se financia.

En primer lugar, establecimos el target de AKÜI así como la diferencia de clientes y usuarios. Para AKÜI, tanto los clientes como los usuarios son parte clave del proyecto y decidimos fijar el tipo de cliente y usuario al que íbamos dirigidos. En cuanto a los clientes, AKÜI irá destinado a aquellos bares y restaurantes que cumple un doble requisito. El primer requisito es ser un bar o restaurante al que acude gente joven y de mediana edad desechando restaurantes Premium por ejemplo. El segundo requisito establece que los bares o restaurantes que cumplan el primer requisito cuenten con servicio a mesa puesto que, de lo contrario, las ventajas de AKÜI no se podrían aprovechar en su totalidad.

En segundo lugar, centramos los servicios clave que ofrece AKÜI así como el valor que crean a sus clientes. La función principal de estos servicios es la automatización y digitalización de procesos de manera que reduzca al máximo el tiempo perdido innecesariamente por parte de los comensales. De esta forma, el comensal no sale insatisfecho del establecimiento al mismo tiempo que el bar o restaurante tiene la oportunidad de aumentar la rotación de clientes y ofrecer un servicio de más calidad. Estos servicios se basan en ofrecer la disponibilidad en tiempo real de las mesas, pedir la comida y pagar la cuenta.

En tercer lugar, desde AKÜI, decidimos ofrecer estos servicios de forma centralizada a través de una aplicación móvil que recoge y actualiza los datos que proporcionan los bares y restaurantes. Para poder obtener esta información, contaremos con un software instalado en los hardware de los bares y restaurantes para que pueda recoger la información y almacenarla en una nube. La aplicación se podrá obtener tanto en la Apple Store como en Google Play.

Finalmente, una vez determinamos a quien íbamos dirigidos, como lo íbamos a hacer y que íbamos a necesitar para poder ofrecer nuestros servicios pudimos valorar el coste que supondría todo el negocio. Además, pudimos valorar los ingresos que se podían obtener después de un exhaustivo análisis de la competencia.

El *Business Model Canvas* nos ha sido de gran utilidad al permitirnos clarificar y plasmar lo que pretendemos ofrecer con AKÜI. Además, tras realizar el análisis de los competidores una de nuestras mayores ventajas competitivas viene dada por ofrecer el servicio mas completo del mercado al ofrecer hasta 8 servicios diferentes a través de una única aplicación.

Por último, una idea de negocio tendrá éxito si tiene una viabilidad económica. Esta viabilidad viene determinada en primer lugar tras analizar los costes necesarios para poder poner en marcha el proyecto. De esta forma, se sabrá a la perfección la inversión necesaria para poder afrontar estos gastos. Además, los gastos van aumentando año tras año debido al intento de hacer crecer la empresa continuamente. Seguidamente, se debe hacer una estimación de los ingresos potenciales que se van a obtener a partir del inicio de la actividad puesto que desde el segundo año estos ingresos son los que van a afrontar los gastos anuales.

Tras analizar el mercado potencial, y realizar unas estimaciones extremadamente realistas, averiguamos que nuestro *breakeven point* se conseguiría a partir del segundo año gracias al haber encontrado una solución alternativa al mayor gasto de un negocio como el de AKÜI. Este gasto es el relacionado al desarrollo de la aplicación y sus actualizaciones correspondientes.

En definitiva, gracias a la realización de este trabajo que ha conllevado un estudio y análisis minucioso acerca del modelo de negocio de AKÜI y su viabilidad tanto en el sector como económica hemos podido obtener diversos resultados. Entre estos resultados destacamos:

- Primera aplicación que automatiza procesos en el sector de la restauración.
- Satisface necesidades y resuelve un gran problema que sufren miles de comensales diariamente.
- Posibilidad de llevar a cabo una digitalización completa del sector de la restauración al centrarnos en prácticamente todos los servicios que se ofrecen dentro de un restaurante.

9. Bibliografía:

- The Fork,. (2018). TripAdvisor y ElTenedor, la mejor alianza para atraer clientes, *The Fork*, (Disponible en <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/atraer-clientes-tripadvisor-tenedor>)
- Romero, D. (2008). Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual. *Innovación y experiencias educativas*, 13, 2-10.
- De la Cruz, J,. (2018.) ¿Es rentable utilizar plataformas de reservas?, *Jorge Cruz Martín Gastronomía*, (Disponible en <https://jorgecruzmartin.com/plataformas-de-reservas-para-restaurantes/#8211-La-base-de-datos-de-los-clientes>)
- Westreicher, G,. Plan Financiero, *Economipedia*, (Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>)
- Yun, T,. (2021). Propuesta de Valor, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/propuesta-de-valor/>)
- Zambrano, C,. (2021). Actividades clave, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/actividades-clave/>)
- Zambrano, C,. (2021) Relación con los clientes, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/>)
- Zambrano, C,. (2021) Socios clave, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/socios-clave/>)
- Yun, T,. (2021) Estructura de costes, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/estructura-de-costes/>)
- Yun, T,. (2021) Recursos clave, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/recursos-clave/>)
- Zambrano, C,. (2021) Fuente de ingresos, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/fuentes-de-ingresos/>)
- Yun, T,. (2021) Segmentación de clientes, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/segmentacion-de-clientes/>)
- Yun, T,. (2021) Canales, *Modelo Canvas*, (Disponible en <https://modelocanvas.net/canales-canvas/>)
- Gallego, E,. (2018) “El sector de la restauración en España.” *Revista Distrib. Y Consumo*, 28, 26-30.

- KPMG,. (2021). IV Anuario restauración de marca en España (Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/11/iv-anuario-restauracion-marca.pdf>)
- Hostelería Madrid, (2020) “Informe anual hostelería Madrid 2019”. (Disponible en: <https://www.hosteleriamadrid.com/boletines/MEZCLA2020/InformeAnual-HosteleriaMadrid2019yTendencias2020.pdf>)
- Pirámide de población de Madrid (Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>)
- Madrid – Población (Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>)
- <https://squareup.com/es/es/payments>
- <https://stripe.com/es/payments>
- <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- <https://www.ico.es/documents/20124/39709/Ficha+larga+Empresas+y+emprendedores+II.pdf/3121c305-e262-cfb5-95ee-962a7bf0eb8f?t=1629206762128>
- <https://www.es.cheerfy.com>
- <https://findyt.es>
- <https://flipeatapp.com>
- <https://foodeo.es>
- <https://www.letsorder.es>
- <https://www.maybein.com>
- <https://paycui.com>
- <https://pikotea.com>
- <https://sirveme.online/wp/>
- <https://waitry.net/es/>
- <https://thewatsonapp.com>