



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO DE** *OFFMENU*

Autor: Arturo Márquez Moreno  
Director: Iñigo Amorebieta Alonso

MADRID | Junio 2025



## **Resumen ejecutivo**

El objetivo de este trabajo de fin de grado es la realización del plan de negocio (o Business Plan) de “OffMenu”, una startup tecnológica que opera bajo un modelo de negocio de SaaS y se trata de un Marketplace que pone en común a restaurantes y consumidores.

Partiendo de la creación de un negocio tecnológico en un mercado consolidado y en crecimiento como es el de la hostelería (más en concreto el de la restauración), OffMenu aspira a ser líder en el territorio nacional fomentando la experiencia del cliente, desde el momento que comienza su investigación de restaurante al que ir, hasta el otro extremo del journey en el que paga lo consumido.

De esta forma, el plan de negocio desglosa la generación de la idea, los objetivos de la misma, la propuesta de valor, estableciendo una estrategia empresarial y financiera que certifican la viabilidad económica de la compañía.

**Palabras clave:** Restauración, hostelería, QR, Customer Journey, propinas, digitalización, SaaS

## **Abstract**

The objective of this final degree project is the realization of the business plan (or Business Plan) of "OffMenu", a technology startup that operates under a SaaS business model and is a Marketplace that brings together restaurants and consumers.

Starting from the creation of a technological business in a consolidated and growing market such as the hospitality industry (more specifically the restaurant industry), OffMenu aspires to be a leader in the national territory by promoting the customer experience, from the moment they start their research of which restaurant to go to, to the other end of the journey in which they pay for what they have consumed.

In this way, the business plan breaks down the generation of the idea, its objectives and value proposition, establishing a business and financial strategy that certifies the economic viability of the company.

**Key words:** catering, hospitality, QR, Customer Journey, tipping, digitization, SaaS

## ÍNDICE

1.	Análisis de la oportunidad de mercado .....	6
1.1.	Industria de la restauración en España.....	6
1.1.1.	Evolución de la restauración tradicional .....	6
1.1.2.	Estado actual de las apps de restauración.....	10
1.1.3.	Oportunidades y tendencias del mercado de la restauración.....	13
1.1.4.	Comparación con mercado estadounidense .....	15
2.	Desarrollo de la idea.....	17
2.1.	Funcionamiento de la App .....	17
2.1.1.	Descripción de las funcionalidades.....	17
2.1.2.	Innovaciones respecto a otras Apps en el mercado.....	19
2.1.3.	Look & Feel .....	19
2.1.4.	Comparativa con Noshd.....	20
2.2.	Customer Journey .....	21
3.	El cliente.....	24
3.1.	Segmentos de clientes.....	24
3.1.1.	Consumidores.....	24
3.1.2.	Restaurantes .....	25
3.1.3.	Personal.....	26
4.	Competencia .....	27
4.1.	Competencia directa.....	27
4.1.1.	The Fork.....	27
4.1.2.	Velada .....	27
4.1.3.	Open Table.....	28
4.1.4.	Maybein .....	28
4.2.	Competencia indirecta.....	29
4.2.1.	Softwares de gestión de reservas.....	29
4.2.2.	Aplicaciones de los restaurantes .....	29
4.2.3.	Google Maps .....	29
4.2.4.	Prensa escrita y digital.....	30
4.2.5.	Redes sociales.....	30

4.2.6.	Teléfono – Personal de sala.....	30
4.3.	Sustitutos .....	30
4.3.1.	Apps de delivery .....	30
4.3.2.	Supermercados.....	31
5.	Propuesta de valor.....	32
5.1.	Para consumidores .....	32
5.1.1.	Sistema de recompensas.....	32
5.1.2.	Simplificación de pagos .....	32
5.2.	Para restaurantes.....	33
5.2.1.	Incremento de clientela.....	33
5.2.2.	Fidelización.....	33
5.2.3.	Mejora de la operativa del restaurante (experiencia del cliente).....	33
5.3.	Para trabajadores.....	34
6.	Marketing Mix .....	35
6.1.	Producto.....	35
6.1.1.	Detalle de las funcionalidades .....	35
6.1.2.	Ventajas de la App .....	35
6.2.	Precio .....	36
6.2.1.	Usuarios .....	36
6.2.2.	Restaurantes .....	36
6.3.	Promoción.....	37
6.3.1.	Tráfico web .....	37
6.3.2.	Redes sociales.....	37
6.3.3.	Email marketing.....	37
6.4.	Distribución.....	37
6.4.1.	App Store y Google Store.....	37
6.4.2.	Página web.....	38
6.4.3.	Ferias gastronómicas .....	38
6.4.4.	Personal del restaurante .....	38
7.	Recursos necesarios para las operaciones de OffMenu .....	39
7.1.	Desarrollo tecnológico .....	39
7.1.1.	Equipo de desarrollo .....	39

7.1.2. Servidores.....	40
7.2. Asociaciones con sistemas de pago.....	40
7.3. Recursos humanos y operaciones .....	40
7.3.1. Ventas .....	41
7.3.2. Soporte.....	41
7.3.3. Marketing .....	41
7.3.4. Operaciones y administración .....	41
8. Modelo financiero .....	43
8.1. Ingresos esperados por transacciones y suscripciones .....	43
8.1.1. Ingresos B2B.....	43
8.1.2. Ingresos de suscripciones .....	43
8.1.3. Ingresos de reservas .....	46
8.2. Costes.....	47
8.2.1. Costes de personal .....	47
8.2.2. Costes de adquisición .....	48
8.2.3. Costes de recompensas .....	49
8.2.4. Coste de bienes vendidos (COGS).....	49
8.2.5. Otros costes operativos .....	50
8.2.6. Gastos de inversión.....	50
8.3. Resultado financiero.....	50
9. Validación de la demanda .....	52
9.1. Tendencias.....	52
9.2. Validación .....	52
10. Resumen DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).....	54
11. Conclusión y valoración final del proyecto .....	55
12. Anexos.....	56
13. Bibliografía.....	57

# 1. Análisis de la oportunidad de mercado

## 1.1. Industria de la restauración en España

En España, el subsector de la restauración está comprendido dentro del sector de la hostelería y el turismo. El sector de la hostelería es aquel cuya función es prestar “servicios que proporcionan alojamiento y comida a los clientes” (Real Academia Española, 2014), mientras que el sector de la restauración, en concreto, es la “actividad de quien tiene o explota un restaurante” (Real Academia Española, 2014). En este Trabajo de Fin de Grado se va a poner el foco en el segundo.

### 1.1.1. Evolución de la restauración tradicional

El sector de la hostelería en España ha tenido siempre una fuerte presencia en la economía y en la sociedad. En particular, en nuestro país, la restauración ha mantenido un papel social y de ocio, en el que los integrantes del rito se juntan en torno a una mesa, generalmente en comidas y cenas, los últimos días de la semana (jueves, viernes, sábado y domingo) (Iranzo, Pérez López, & Carnerero Pérez, 2021).

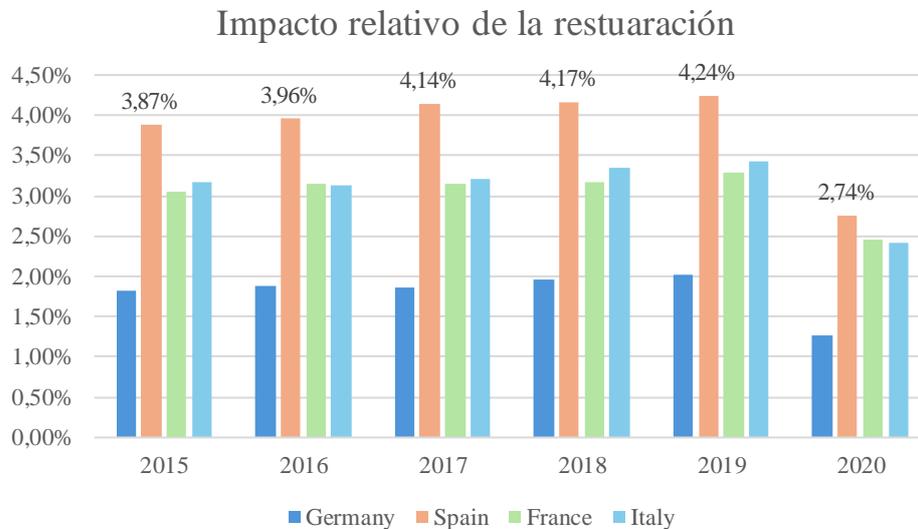
Los bares como conocemos en la actualidad de taburete y con posibilidad de consumo en la barra no aparecieron en España hasta el principio del siglo XIX. Hasta llegar a esto, el sector de la hostelería ha sufrido varias evoluciones. Desde el siglo XVI se hacía uso de las denominadas “ventas”. Estos establecimientos se encontraban situados en los cruces de caminos, debido a la mala infraestructura de transporte que existía en ese momento, dando así la posibilidad de comer a los viajeros y de hospedaje para el descanso del viajero y de los caballos. Estas ventas funcionaban como si de moteles de carretera se tratase, y siguen viviendo en la actualidad, pero habiendo sufrido reformas y centrándose solamente en lo que concierne al servicio de comidas. Posteriormente, aparecieron las tabernas las cuales daban la posibilidad de un ambiente social con mesas y sillas en las que poder comer y beber, y no fue hasta principios del siglo XIX cuando aparece en España ese local tan característico nuestro: el bar de barra y taburete en el que no sólo bebes, sino que comes. En ese mismo siglo, tuvieron una enorme expansión en España las llamadas casas de comida, las cuales ofrecen comidas y cenas de carácter casero por un precio muy económico (Iranzo et al., 2021). El sector tiene tal importancia en la sociedad históricamente, que, como dice Iranzo et al. en el estudio desarrollado por ArmadatA

Asesores en 2024 “se considera a la hostelería Botín en Madrid como el primer restaurante en el mundo, fundado en 1725”. Este establecimiento fue el que introdujo el concepto de restaurante en el mundo.

En 2023, el sector de la restauración tiene una producción de 112.000 millones de euros, lo que representa un 4,8% del PIB (Hostelería de España, 2024). Si queremos comparar esta cifra de impacto con países vecinos de la Unión Europea, nos encontramos en primera posición en impacto relativo de la restauración al PIB del país de la Unión Europea, como muestra la FIGURA 1

FIGURA 1

Impacto relativo de la restauración sobre el PIB de países de la Unión Europea.

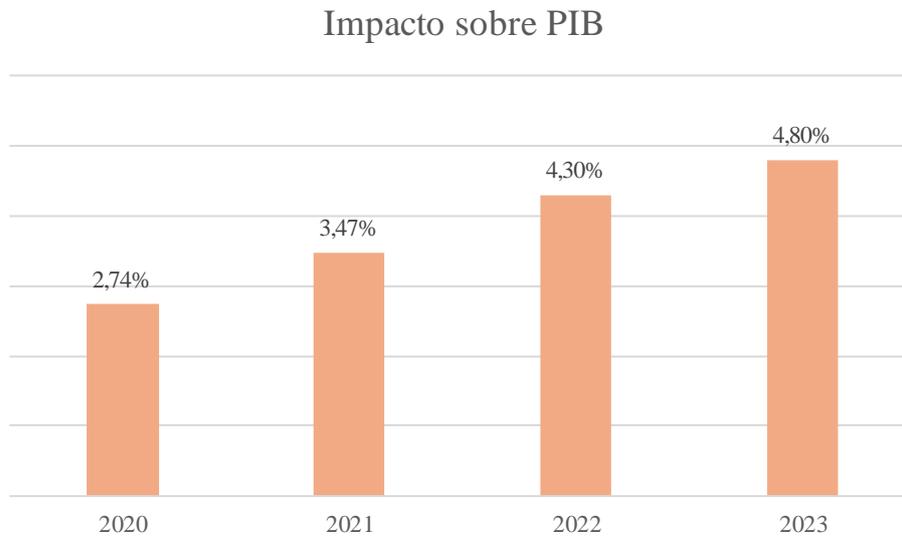


Nota: elaboración propia a partir de datos publicados en Eurostat

Si observamos la evolución en España, según datos publicados por la Confederación Empresarial de Hostelería de España (CEHE) en su informe anual publicado en 2024 (Hostelería de España, 2024), observamos como este impacto de la restauración en el PIB ha ido en aumento desde el 2020.

FIGURA 2

Impacto sobre el PIB en España del sector de la restauración

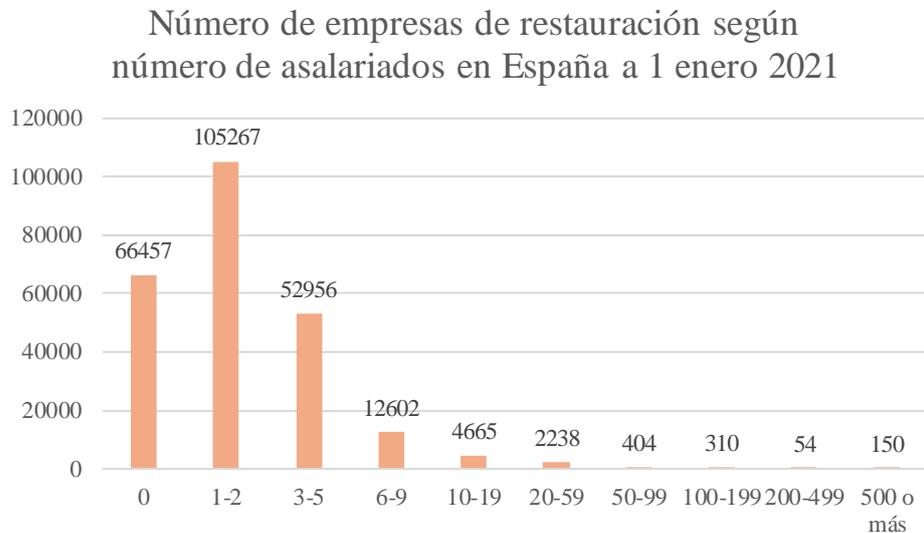


*Elaboración propia a partir de los datos publicados en Eurostat (2020) y CEHE (2021-2023)*

En cuanto a lo que a los empleados respecta, el sector se encuentra en su mayor medida compuesto por autónomos y pequeñas empresas, siendo las más abundantes aquellas con 1-2 asalariados (FIGURA 3). Nos encontramos ante una actividad con alta heterogeneidad y una gran presencia de lo que es la empresa familiar. De esta forma, si lo traducimos a números, en la actualidad, encontramos en el país alrededor de 274.000 establecimientos abiertos, habiendo 1 cada 170 habitantes (se trata del mayor ratio en la Unión Europea y del mundo). De este cuarto de millón de establecimientos, el 63% (es decir, 172.620) corresponden a bares y el 29% (casi 80.000) a restaurantes. Además, el 63% de estos titulares son autónomos, y el 70% no tienen más de 2 empleados (Iranzo et al., 2021). Esta gran proporción de microempresas implica que, el restaurante debe optimizar las tareas dentro del local. Si se deriva al personal a la realización de tareas secundarias como atender llamadas telefónicas, o efectuar los cobros a los clientes, se desvinculan de su tarea principal: ofrecer atención de calidad a los comensales en sala. Se trata de un paso hacia la automatización. Todos estos números tratan de bares y restaurantes, ya que las previamente mencionadas casas de comidas han ido desapareciendo debido a los alquileres de renta antigua y el aumento del coste en la mano de obra (Iranzo et al., 2021).

FIGURA 3

Número de empresas de restauración según número de asalariados en España a 1 de enero de 2021 publicada por ArmadaT Asesores S.L., 2024, según Dirección Central de Empresas, diciembre 2021.

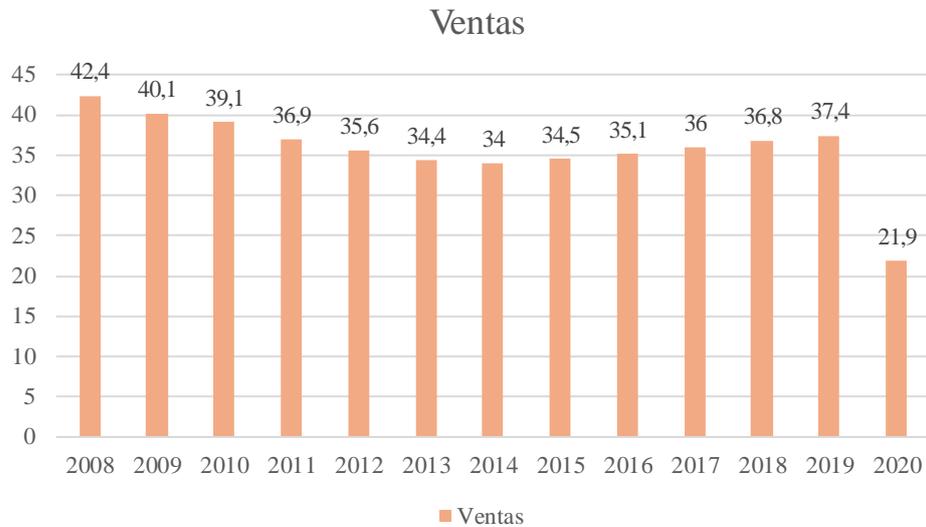


*Elaboración propia a través de los datos de ArmadaT Asesores, según Dirección Central de Empresas, diciembre 2021*

A pesar de que en España haya una fuerte tradición hostelera tanto por parte del consumidor como del empresario así como de hacer vida social fuera de los hogares, este sector es muy sensible a las caídas de rentas en la población. Por ejemplo, a causa de la crisis económica y financiera que sufrió todo el mundo en el 2008, en España, el sector de la restauración estuvo decreciendo durante 6 años seguidos (Pascual & Britto, 2021) (Figura 4). Esta crisis afectó principalmente a las microempresas de bares y pequeños negocios familiares, pero también fueron afectados los restaurantes de nivel medio-alto ya que su actividad dependía en gran medida de los gastos de representación de las empresas. Los pequeños negocios hosteleros, por ejemplo, sufrieron caídas en las ventas superiores al 20% respecto a años anteriores. No fue hasta 2014 (6 años después), que se empezó a recuperar el sector (Gallego, 2018).

FIGURA 4

Mercado español de Foodservice (ventas en millones de Euros) publicada por KPMG, 2021, obtenido de Panel CREST The NPD Group



*Elaboración propia a través de los datos de KPMG, 2021, obtenido de Panel CREST The NPD Group*

### 1.1.2. Estado actual de las apps de restauración

En los últimos años, la entrada de aplicaciones y softwares en el sector de la restauración han hecho que se revolucione y se cambie el método en el que los clientes descubren nuevos restaurantes, comprueban el menú, hacen las reservas de mesas e incluso el pago. Esta digitalización favorece al consumidor, pero también al hostelero puesto que obtienen nuevas fuentes de tráfico de clientes y les facilitan también lo que concierne a la gestión de reservas y reseñas.

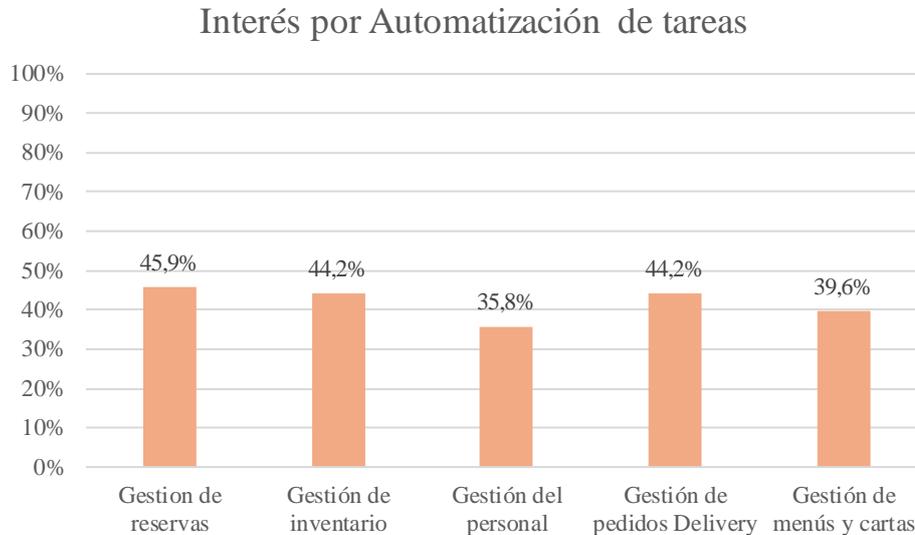
Las apps que operan en el sector de la restauración son muy amplias, y la función que desempeñan viene dada para cada momento de la cadena de valor:

- **Aprovisionamiento y gestión de pedidos:** aplicaciones para el encargo y gestión de las materias primas en los restaurantes, para la producción sin interrupciones. Por ejemplo, BlueCart, MarketMan o SimpleOrder

- **Gestión del personal:** su finalidad es la gestión eficiente del personal de un negocio, se trata de aplicaciones que no son específicas del sector, sino de la función. Aquí, existen aplicaciones como Holded, 7shifts, o When I work.
- **Servicio al cliente (gestión de reservas):** aplicaciones específicas para la restauración cuya finalidad (entre otras) es la de gestión de las reservas de los clientes y de sus solicitudes. Se trata de aplicaciones con enfoque en la experiencia del cliente. Pertenecen a este segmento CoverManager, TheFork, OpenTable o Resy.
- **Delivery:** marketplaces en los que se encuentran los restaurantes y los usuarios para obtener comida a domicilio. Este tipo de aplicaciones han aumentado en gran número sus clientes, concretamente entre 2018 y 2022 han percibido un aumento del 189% en lo que a consumidores se refiere (Bankinter Consumer Finance, 2024) (Figura 5). Pertenecen a este segmento aplicaciones como UberEats, Glovo, JustEat, etc. En este segmento, entran en juego también las llamadas dark kitchens, cocinas que no ofrecen comida para consumir en el lugar en el que se encuentran, sino que se usa exclusivamente para dar servicios de envíos a domicilio de la cocina que se prepara. (Cruz, 2023)
- **TPV:** softwares que permiten el pago digital en los negocios. Hay uno que es concreto para el sector de la restauración: Square. Se trata de un Terminal Punto de Venta que ofrece diversas funcionalidades como la gestión de pedidos y pagos, los pedidos en línea, pantallas en la cocina, kioscos de autoservicio, etc. Adicionalmente proporciona informes en tiempo real sobre ventas, inventario (*Software De TPV Para Hostelería | Square Para Restaurantes*, n.d.). Square no solo ofrece informes en tiempo real al restaurante, sino que también publica informes del sector de la restauración, uno de los cuales ha sido en este documento.
- **Diseño de menús:** softwares con foco en la creación y gestión de las cartas de los restaurantes, como por ejemplo Gourmeats, un software que transforma la carta tradicional a una experiencia interactiva en el que se ven los platos haciendo “*scroll down*”.

FIGURA 5

Interés en la automatización de tareas en los restauradores españoles



*Elaboración propia a través de los datos de Square, 2024*

De todas las reservas en restaurantes que se hacen en España, según Javier Mendoza, Strategic Sales and Partnerships Manager en CoverManager, “el 50% son realizadas de manera online”, mientras que la otra mitad son realizadas por teléfono o de gente que está de paso por el restaurante (CoverManager, 2025).

Además, hay que tener en cuenta el método por el cual Google posiciona en sus posiciones más recientes cuando se realizan búsquedas. El posicionamiento SEO de un dominio (una url) es realizado en base a unas métricas y análisis de la compañía americana:

- **Rastreo y posicionamiento:** Google rastrea las páginas webs para visitarlas y guardar el contenido relevante en sus bases de datos (BBDD).
- **Análisis de la relevancia:** aquí se evalúa si el contenido de la página web responde bien a las búsquedas que realizan los usuarios.
- **Evaluación de la autoridad:** se mide la calidad y cantidad de enlaces entrantes a la página web (*backlinks*)

- **Experiencia del usuario:** se valora la velocidad de carga de la página web, el diseño de la misma, la facilidad de uso... Todo aquello que influye en el tiempo que el usuario pasa en el sitio web.
- **Ordenación SEO:** Google finalmente ordena la aparición del link web en la página de búsquedas en base a estas variables.

### 1.1.3. Oportunidades y tendencias del mercado de la restauración

El sector de la restauración en España está sufriendo unos cambios notables, impulsados por diferentes factores como la exigencia del consumidor y/o los intereses del mismo, la adopción de tecnología en restaurantes, y medidas que fueron establecidas por la COVID-19 y que han ganado popularidad tras el paso de la pandemia como el uso de códigos QR para la lectura de menús, o la digitalización en los pagos.

#### 1.1.3.1. Aumento del consumo de restauración

El sector de la restauración en España está creciendo por dos vías:

Por un lado, la facturación, la cual según un estudio de La Caixa realizado en junio de 2024, muestra el incremento de 23.000 € de la facturación anual por empresa del sector durante el año 2022 (207.000 € en 2019 frente a los 230.000 € en 2022) por el efecto precio y por el efecto concentración, en el cual disminuye el número de empresas del sector que menores cifras de ingresos tenían (bares y cafeterías) y aumenta en los restaurantes (categoría de mayor tamaño). Este crecimiento no solo ha sucedido en 2022, sino que la facturación del sector en 2023 ha aumentado un 9,7% frente al año anterior, y en el primer trimestre de 2024 ha habido un aumento del 7,4% en la tasa interanual (Álvarez Ondina, 2024).

Por otro lado, está habiendo un aumento del consumo en la restauración por parte de los clientes debido al cambio de los hábitos de consumo tras la pandemia. El estudio realizado por La Caixa muestra cómo gracias al crecimiento del sector turístico en los años 2022 y 2023 y los nuevos hábitos de consumo, hay una preferencia por el ocio y el entretenimiento tras la pandemia (Álvarez Ondina, 2024).

### 1.1.3.2. Uso de tecnología

La tecnología ha tenido un papel muy importante en el mundo de la restauración, desde lo más básico al principio con empresas adoptando softwares para la gestión de reservas como por ejemplo el de The Fork, o CoverManager (los más usados, en especial el segundo). El siguiente paso fue la adopción de softwares de gestión de pedidos online (o la suscripción a los mismos), debido al auge del delivery que se incrementó aún más durante la pandemia cuando negocios de la restauración que nunca habían tenido servicio de delivery lo terminaron adoptando ya que era el único método por el cual podían ingresar debido a las restricciones impuestas en uno de los sectores más afectados por la pandemia.

En una encuesta realizada por Square en 2023 a los empresarios del sector, se muestra como hay un interés en aumento por la automatización de tareas cuando hay situaciones de personal limitado. En esta encuesta se puede ver cómo el 46% (frente al 31% de 2022) de los restauradores les interesa la automatización de gestión de reservas, el 44% (frente al 40% de 2022) la gestión de pedidos, el 44% la gestión del inventario del local, o el 36% la gestión de los horarios del personal (Square, 2024). Por lo tanto, podemos ver que si que hay un interés de los hosteleros por la tecnología para que puedan estar plenamente centrados en las labores principales del negocio: servir comidas y obtener rentabilidad.

### 1.1.3.3. QR

El uso y consolidación de los códigos QR en la restauración desde la llegada de la COVID-19 ha sido clave. Una medida que en su inicio se empleó para reducir el contacto entre personas y la propagación de la enfermedad, se ha terminado asentando tras la finalización de las restricciones en restaurantes, siendo ya los códigos QR algo normal y habitual en los restaurantes. El hecho de que se hayan terminado quedando en las mesas de los restaurantes ha dado pie a ideas de negocio como el de las cartas en formato video, las cuales suponen un elemento diferenciador entre restaurantes, haciendo las cartas más visuales y suponiendo un aumento del ticket medio por mesa debido a que “se come por los ojos” como bien definen los creadores de Gourmeats (Gourmeats, s.f.). Este asentamiento de los códigos QR facilita ciertas líneas de negocio o servicios de OffMenu.



#### 1.1.3.4. Digitalización de pagos

El uso de la tecnología en la hostelería está en auge, y así lo demuestra también la digitalización en los pagos que ha habido en los restaurantes. El 54% de los restaurantes ofrece el pago a través de carteras digitales como Apple Pay, Google Pay o Samsung Pay, habiendo aumentado 11 puntos respecto a 2022, y además no paran de ser solicitadas y ganar terreno a formas más tradicionales de pago como el pago en efectivo o el pago con tarjeta tradicional. Además, el 22,6% de restaurantes ofrece también el pago a través de código QR, lo cual muestra una aceptación de casi un cuarto de los restaurantes hacia este método de pago incorporado en OffMenu (Square, 2024).

#### 1.1.4. Comparación con mercado estadounidense

La razón de la idea de negocio de OffMenu viene de una experiencia personal con una aplicación de restauración en Estados Unidos: Noshd App. Esta aplicación, también creada por alumnos universitarios de la universidad de Purdue (en el estado de Indiana), está principalmente enfocada para universitarios, ya que el correo con el cual te puedes registrar tiene que ser un “.edu”, es decir, correo universitario. La aplicación ofrece un descuento fijo del 20% (que corre de la cuenta de Noshd) en restaurantes, bares y cafeterías que están asociadas a la aplicación. Al ser una aplicación que empezó a estar activa en 2024, está claramente en un momento de marketing agresivo en el cual “subvencionan” un 20% del consumo del usuario para poder captar usuarios.

La aplicación ofrece diversas funcionalidades, como por ejemplo la identificación de restaurantes de interés para el usuario (entre aquellos que están adscritos a la aplicación y colaboran con ella). En estos restaurantes, se les ofrece el descuento fijo anteriormente mencionado. Los restaurantes, en compensación, reciben un flujo de clientes que es canalizado por la aplicación, y una digitalización en los pagos del mismo restaurante, ya que la aplicación ofrece (y es obligatorio) el pago a través de la misma. El pago es gestionado y reconocido a través de códigos QR o números de cuenta: la aplicación mediante la localización del móvil reconoce que el usuario se encuentra en un determinado restaurante, y cuando llega el momento de pagar abre Noshd y le da a pagar. Al reconocer que el usuario se encuentra en ese restaurante, le solicita o bien que introduzca el número de cuenta o haga lectura del código QR que hay en el ticket (según como lo tenga establecido el restaurante). Este pago puede ser fraccionado, entero, o



equitativo al consumo realizado por cada cliente, es decir, cuando se va a realizar el pago se puede pagar todo desde una misma cuenta de Noshd o cada cuenta de Noshd selecciona el pago fraccionado de manera porcentual o acorde a lo consumido por cada cliente. El pago se puede realizar tanto con carteras digitales como Apple Pay o Google Pay, o introduciendo en tu cuenta de Noshd los datos de tu tarjeta bancaria. Además, hay promociones también aplicables a consumo a gastar en los locales colaboradores, siendo esto otro método de pago de crédito digital que corre de la cuenta de Noshd.

Respecto al modo de monetización Noshd, esta genera ingresos cobrando una comisión no pública al negocio (al restaurante, bar) por cada transacción realizada a través de Noshd, sin incurrir en ningún cobro al usuario.

Finalmente, Noshd a principios de 2025 dejó de funcionar, y toda su base de usuarios y clientes (los restaurantes) fueron migrados a la compañía InKind que actualmente opera también en Estados Unidos. InKind, sin embargo, no opera con el mismo modelo que Noshd. InKind ofrece a los restaurantes financiación en efectivo a cambio de créditos de comida y bebida (créditos de consumo) en una ratio de 2:1. Estos créditos de comida posteriormente tienen una validez de 2 años para suplir ese descuento fijo del 20% que InKind ofrece (al igual que hacía Noshd) a los usuarios (InKind, 2025; Jobs, 2025).

InKind monetiza mediante la posibilidad de suscripción de usuarios, y la comercialización de los créditos de comida a los usuarios (ofrecidos con descuento, por ejemplo \$1500 de créditos de comida se ofrecen por \$1000) obteniendo márgenes gracias a que InKind obtuvo esos créditos aún más baratos.

## 2. Desarrollo de la idea

A raíz de la experiencia personal del uso de Noshd en Estados Unidos durante el semestre universitario de primavera de 2024, surgió la idea de la creación de OffMenu como motivo de este Trabajo Fin de Grado. Esto viene tras haber experimentado los beneficios que había en el uso de Noshd, tanto en la facilidad para encontrar restaurantes, como la facilidad en el sistema para el pago, pudiendo mejorar esta idea de negocio añadiendo diferentes funcionalidades adicionales como por ejemplo un sistema de recompensas para el usuario, el sistema de propinas, la adopción de los QR ya existentes para los pagos, reseñas en la aplicación, reservas a través de la misma, lectura de carta más dinámica (posibilidad de incorporar un sistema del estilo de Gourmeats de cartas en formato video), recomendación de restaurantes mediante tendencias e Inteligencia Artificial, etc.

Al final de este apartado se muestra una tabla comparativa de las funcionalidades de Noshd y de OffMenu

### 2.1. Funcionamiento de la App

El objetivo principal de OffMenu es que sea un software con un enfoque integral, el cual sea de utilidad y aporte valor a los principales jugadores en el sector de la restauración: hostelero, empleado y cliente. A través de la aplicación, los usuarios pueden descubrir nuevos locales, consultar las cartas de manera interactiva, realizar la reserva de los mismos, pagar la cuenta de manera sencilla y acumular recompensas.

#### 2.1.1. Descripción de las funcionalidades

##### 2.1.1.1. Búsqueda de restaurantes (menús, reseñas, reservas, etc.)

La búsqueda y descubrimiento de nuevos restaurantes para los usuarios, según los filtros que quieran poner ya sea por tipo de cocina, rango de precio de ticket medio, ubicación, disponibilidad de mesas, reseñas. Una vez escogen un restaurante, se puede consultar como se ha dicho las reseñas que tienen, fotos del local y de los platos, además de la carta. El menú se puede consultar tanto el formato pdf (la carta tradicional que tienen colgada los restaurantes en sus páginas web), como, además, si el dueño del negocio está conforme, cartas más dinámicas e interactivas en formato video de cada plato del menú.

#### 2.1.1.2. Cartas dinámicas

Se ha demostrado que con las cartas interactivas y dinámicas ha aumentado el consumo medio por persona en los locales, que se hace realidad la frase “comemos por los ojos”, además de suponer un factor de diferenciación frente a otros restaurantes y otras plataformas de restauración. Además, la incorporación de las cartas dinámicas supone la visibilidad del trabajo del cocinero y todo el personal de cocina, además del ahorro de preguntas como el tipo de guarnición, los alérgenos, qué es el producto, etc. (Gourmeats, s. f.).

#### 2.1.1.3. QR y Pagos

El pago de lo consumido se podrá realizar a través de la aplicación, beneficiándose el usuario de recompensas por lo consumido. El pago se realiza de tal forma que cuando llega la cuenta a la mesa, mediante el número de ticket o la lectura de un código QR impreso en el ticket aparecerá la factura en la aplicación de cada usuario. Este pago se podrá realizar entero por un mismo usuario, hacer un Split equitativo de la cuenta, o que cada usuario seleccione manualmente el pago a realizar. Los pagos se pueden realizar tanto metiendo los datos de la tarjeta de débito/crédito en el perfil de cada usuario de OffMenu, como con Apple Pay, Google Pay y similares.

#### 2.1.1.4. Propinas

“En España, solemos tener nuestra propia idiosincrasia respecto a la propina”, situándose la regla no escrita entre un 5% y un 10%. En los bares, se suele acostumbrar a dejar el cambio como propina por el servicio (N26, 2024).

La propina se trata de uno de los valores añadidos de OffMenu. En la misma pantalla en la que se realiza el pago de lo consumido, estará la posibilidad de dejar propinas para los empleados del local de manera digital, incentivando así un buen servicio y además un incremento en la cuantía que pueden percibir los empleados. Habrá “botones” con cantidades predeterminadas como 5%, 10%, 15% y 20% o la posibilidad de personalizar la cantidad a dar de propina. Cuando se deje propina, el software de OffMenu y de la plataforma de pagos asociada calificará automáticamente el pago de propina con un concepto diferenciador para cuando se hagan los recuentos semanales o mensuales por parte del hostelero. Este concepto será “Propina”.

#### 2.1.1.5. Sistema de recompensas

OffMenu incentiva el consumo y la fidelización de clientes a través de su propio sistema de recompensas. Estas recompensas corren a cargo de la plataforma para provocar un efecto red de tal forma que cuantos más usuarios, más locales de restauración querrán ser colaboradores, cuantos más restaurantes colaboradores haya, más usuarios habrá. El sistema de recompensas propuesto será que por cada 10€ consumidos, se obtendrán 50 puntos, canjeables en cualquier local colaborador con OffMenu por un valor de 0,5€. De esta forma se fideliza al cliente, y se ayuda a canalizar el flujo de potenciales clientes a los restaurantes.

#### 2.1.2. Innovaciones respecto a otras Apps en el mercado

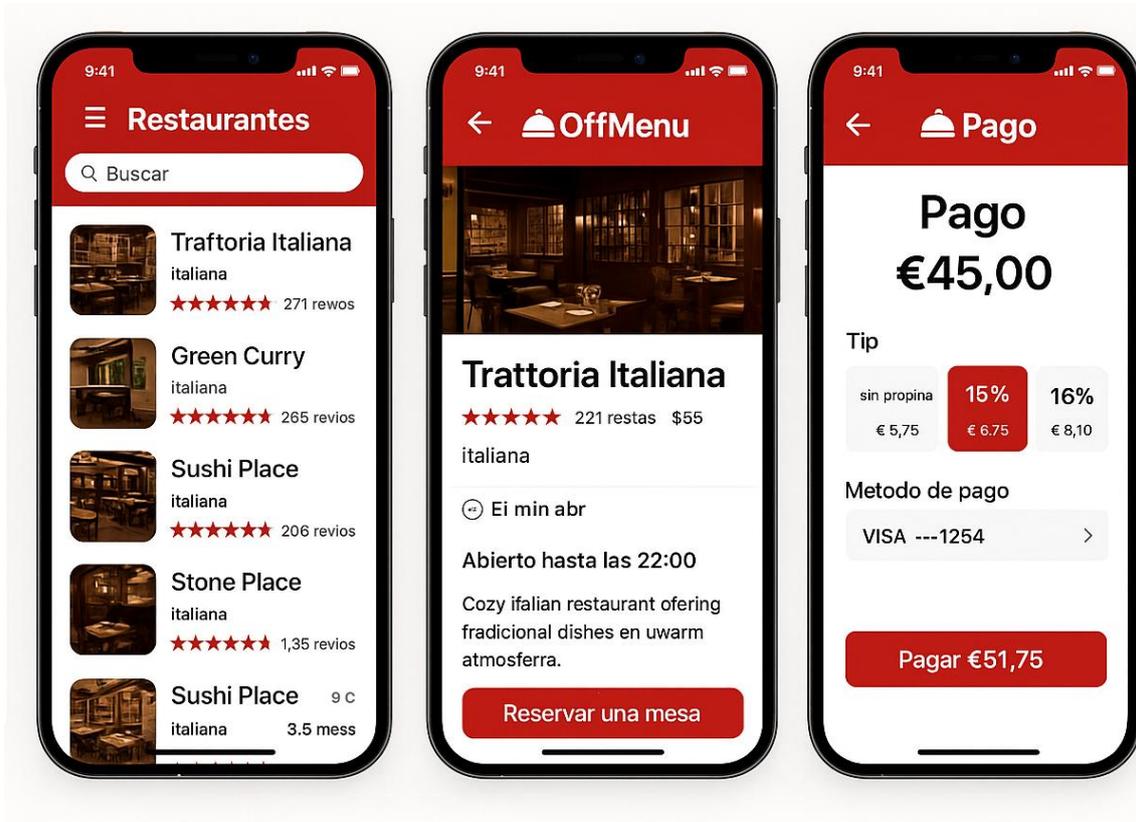
La aplicación se diferencia del resto de competidores que hay en el mercado principalmente por la integración de todas funcionalidades esenciales en una misma plataforma para el usuario (la búsqueda, la reserva, el pago, las recompensas, la consulta de la carta de manera interactiva) y para el hostelero y los empleados (captación de nuevos clientes, aumento de la cuantía de propinas). Se trata de una plataforma 360°, de la que se benefician tanto unos como otros. Se ofrecen recomendaciones personalizadas para cada usuario en base a su historial dentro de la app gracias al uso y tratamiento de datos mediante el Big Data, además del factor de diferenciación de la carta dinámica de cada restaurante.

#### 2.1.3. Look & Feel

La App tiene como objetivo ser muy user-friendly y visual. Se busca despertar el apetito del usuario. Como muestran las imágenes, el logo es un guiño al mundo de la restauración, y con la idea de que fuese sencillo y fácil de reconocer y recordad. El color, debido a que el rojo despierta el hambre, además de energía y decisión.

FIGURA 6

Listado de restaurantes en OffMenu, descripción de un restaurante en concreto y pantalla de pago



*Elaboración a partir de Inteligencia Artificial*

#### 2.1.4. Comparativa con Noshd

En la tabla siguiente, se muestra una comparación de las distintas funcionalidades de OffMenu y de la inspiración de la misma, Noshd.

Tabla I

Comparación de las funcionalidades de OffMenu y Noshd

Funcionalidad	OffMenu	Noshd
Descubrimiento de restaurantes	Búsqueda con filtros avanzados (precio, cocina, reseñas, etc.)	Identificación de restaurantes colaboradores

<b>Sistema de descuentos</b>	No aplica descuento directo permanente	20% de descuento fijo subvencionado por Noshd
<b>Reservas desde la app</b>	Integradas en la plataforma	Integradas en la plataforma
<b>Cartas interactivas/dinámicas</b>	Formato video tipo Gourmeats, información visual y detallada	No disponible
<b>Reseñas dentro de la app</b>	Sí, reseñas escritas y con puntuación	Sí, reseñas escritas y con puntuación
<b>Sistema de pagos digital integrado</b>	A través de QR o número de ticket, con Apple Pay, Google Pay, etc.	A través de QR o número de ticket, con Apple Pay, Google Pay, etc.
<b>División de cuenta (Split)</b>	Equitativo o personalizado	Equitativo o personalizado
<b>Propinas digitales</b>	Sistema dentro del proceso de pago	Sistema dentro del proceso de pago
<b>Sistema de recompensas</b>	Puntos por consumo a través de la App	Créditos promocionales (ofertas internas)
<b>Recomendaciones personalizadas (IA)</b>	Uso de Big Data y análisis de historial	No especificado
<b>Monetización por parte del restaurante</b>	Suscripción mensual + comisión por reserva	Comisión por cada transacción
<b>Target de usuarios</b>	Público general, especialmente en ciudades urbanas. Gratuito	Estudiantes universitarios (registro solo con email “.edu”)

*Elaboración propia a partir de las funcionalidades descritas previamente*

## 2.2. Customer Journey

Uno de los objetivos de la aplicación es acompañar y hacer sentir al usuario que está viviendo una experiencia desde antes de llegar al restaurante (aquellos momentos de búsqueda de restaurante, reserva, etc.) hasta los últimos momentos en los que ya ha comido y tiene que abonar lo consumido.

El Customer Journey comienza cuando el usuario abre la aplicación de OffMenu en su móvil, tablet u ordenador. En la página principal, recibe recomendaciones de restaurantes en base a su historial. Si quiere comenzar la búsqueda de un restaurante, va al botón de la lupa y comienza a realizar la búsqueda conforme a sus gustos, o a lo que busca para ese día en concreto. Establece los filtros que apliquen: localización, tipo de cocina, precio medio, disponibilidad de mesas, reseñas; o bien, si solo quiere por una zona en concreto, puede abrir el mapa y ver los restaurantes en esa zona. Para hacer su filtrado personal de restaurantes, se mete en cada uno que le pueda surgir interés pudiendo consultar desde la



misma plataforma cuál es su puntuación media, las reseñas, el tipo de cocina, fotos y además el menú en carta tradicional y en formato dinámico para que vea de verdad cómo es la comida de dicho local. Ya se ha decidido por el restaurante al que irá, y se dispone a realizar la reserva en la aplicación. Le llega un correo de la aplicación confirmando su reserva con fecha, hora, restaurante y número de integrantes de la reserva.

Una vez el cliente llega al restaurante, la reserva se encuentra en el CRM del restaurante, y le indican cuál es su mesa. El cliente disfruta de la comida.

Finalizada la comida, llega el momento del pago. El restaurante le lleva la cuenta a la mesa, y en la cuenta (dependiendo del restaurante) se encontrará el número de cuenta o un código QR. Si se trata del código QR simplemente tendrá que escanearlo con su móvil, y en el caso de que sea con número de cuenta, el cliente abrirá la aplicación e irá a la reserva que tiene y establecerá el número de cuenta. En ambos casos, les aparece la cuenta detallada y el botón de “pagar”. Una vez hacen click en pagar, hay dos secciones:

- **Pago de la cuenta:** en la que se le dan 3 opciones diferentes al cliente: pagar toda la cuenta o hacer Split.
  - Si el cliente selecciona pagar todo, procederá al pago.
  - Si selecciona hacer Split, podrá o hacer Split equitativos predeterminado en base al número de comensales y sus combinaciones posibles (ejemplo: reserva para 4 personas, opciones de 25%, 50%, 75%).
  - Pago con promociones: utilizar puntos disponibles para descontar la cuantía equivalente de la cuenta.

El usuario selecciona la opción que prefiera.

- **Pago de propina:** el cliente puede además seleccionar cuánta propina quiere dejar por el servicio recibido, habiendo aquí también dos opciones diferentes:
  - Cantidades predeterminadas con solo hacer click en el botón correspondiente: 5%, 10%, 15%, 20%.
  - Cantidad a elegir: en el que el cliente establece la cantidad de propina exacta que quiere dejar.

Una vez finalizado el pago, el cliente recibe los puntos de recompensa acorde a lo consumido automáticamente en su cuenta de OffMenu. Posteriormente, se invita al usuario a que deje una reseña sobre el restaurante, ya sea básica simplemente con una



puntuación con estrellas sobre 5, o una reseña más detallada en la que establece puntuación con estrellas y descripción.

### 3. El cliente

El target establecido para OffMenu estará dividido en 3 segmentos, al tratarse de una aplicación móvil enfocada a 3 de los jugadores más importantes del ecosistema de la restauración: consumidores, hosteleros y trabajadores de restaurantes. En ellos, se analiza sus características, necesidades y beneficios específicos que pueden obtener con la descarga y uso de OffMenu.

#### 3.1. Segmentos de clientes

##### 3.1.1. Consumidores

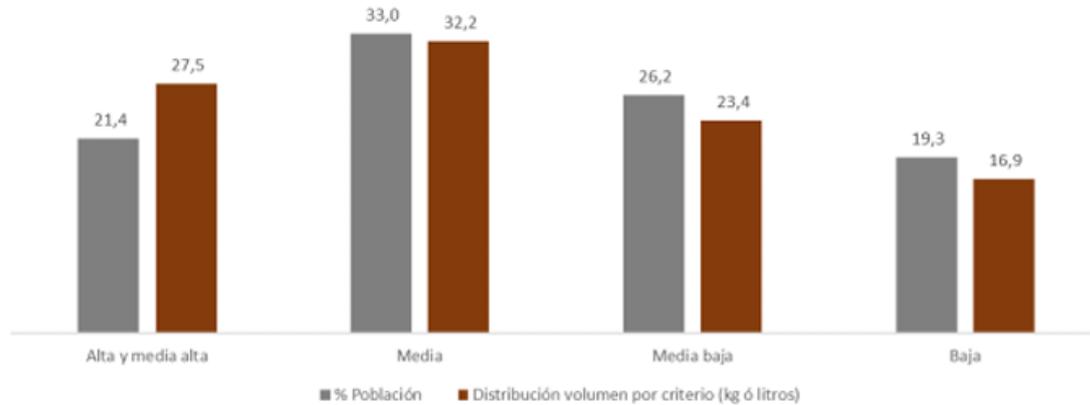
Se trata del grupo target de mayor importancia para la aplicación ya que son los que buscan restaurantes, realizan la reserva y pueden salir beneficiados del sistema de recompensas.

Este consumidor target se encontrará principalmente entre los 18 y los 50 años de edad, capturando así todas las generaciones ante las cuales no hay brecha digital. Se hará especial hincapié en los Millennials y la Generación Z, pues son los que están más familiarizados con la tecnología y aquellos que están en busca de la inmediatez y facilidad a través de una pantalla. Estas dos generaciones no le tienen miedo al uso de la tecnología, y además, va a ir en constante aumento gracias a todas las funcionalidades de esta e incorporaciones en el mercado como por ejemplo la Inteligencia Artificial.

El segmento ideal de cliente (usuario) en cuanto a lo que los niveles económicos se refieren, será la clase media, media-alta y alta, puesto que son aquellos que tienen unos ingresos suficientes para realizar salidas frecuentes a restaurantes (Figura 7). Se establece una renta media de 1200€ netos mensuales como referencia de la que partir. Los consumidores target deberán además tener interés en descubrir restaurantes nuevos, o bien poder acceder a promociones iniciales o recurrentes.

FIGURA 7

La clase alta y media-alta es la única de todas que consumen en abundancia fuera del hogar, puesto que el volumen en (en Kg ó litros) de lo consumido, es superior a su población (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).



Fuente: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

Respecto a la ubicación geográfica, serán usuarios en áreas urbanas, donde hay una oferta de restauración amplia. Se comenzará en las ciudades capital de provincia.

### 3.1.2. Restaurantes

Representan el segundo grupo en el cual enfocarse. Este grupo, se beneficia de las funcionalidades que ofrece la aplicación para poder optimizar procesos y ahorrar tiempo en las transacciones diarias en los restaurantes.

Viendo el lado de la oferta (los restaurantes) requieren de un nivel mínimo de digitalización para poder beneficiarse de los servicios de OffMenu. Además, esta digitalización es cada vez más urgente y necesaria para poder competir en el mercado y tener un crecimiento del negocio. Esto es debido a que, por ejemplo, las reservas digitales ayudan a maximizar la ocupación del restaurante, los pagos y cartas en QR cada vez son más frecuentes tras la pandemia. Además, tener un nivel de digitalización es ventajoso en cuanto a la imagen que se da al consumidor, ya sea en el restaurante o mediante reseñas en internet, por ejemplo.

Viendo el lado de la demanda (los clientes, consumidores de restauración) son cada vez más exigentes, y no solo buscan saciar la necesidad de comer, sino que buscan una



experiencia 360, en la que la calidad del servicio, la facilidad para reservar, y la personalización hacia sus necesidades son factores fundamentales.

Por lo tanto, los hosteleros/restaurantes target para OffMenu son aquellos en zonas urbanas, con gran enfoque en la experiencia de cliente (experiencia 360) y restaurantes enfocados en la rápida rotación de mesas (como por ejemplo hamburgueserías).

### 3.1.3. Personal

Finalmente, este último grupo también se vería beneficiado de las funcionalidades de OffMenu. Aunque no es un grupo al cual hay que focalizarse para vender, sí que hay que cerciorarse que están contentos con los servicios y funcionalidades de OffMenu puesto que, debido a los beneficios de las propinas pagadas digitalmente, éstos se convierten en un grupo que supone uno de los mayores promotores de OffMenu a la hora de recomendar e incentivar el uso de la aplicación.

## 4. Competencia

El sector de la restauración en España es un sector muy competitivo y dinámico como se ha podido observar a lo largo de los años. La oferta está muy fragmentada, predominando los autónomos y pymes en este sector empresarial, y la aparición de negocios y servicios digitales especializados en la restauración. Con este escenario en el que se envuelve OffMenu, su éxito dependerá de la capacidad para diferenciarse no solo de la competencia, sino también de aquellos productos/servicios que suplan la necesidad de encontrar restaurante, reservar, y/o pagar.

### 4.1. Competencia directa

#### 4.1.1. The Fork

TheFork es una aplicación de nacionalidad francesa. Nació en el 2007 (bajo el nombre de El Tenedor) y desde entonces se ha convertido en la página web/aplicación móvil líder en Europa, puesto que no solo opera a nivel nacional y España. En su página web se pueden encontrar más de 60.000 restaurantes en el mundo y 12.000 en España. Esta aplicación ofrece al consumidor más de 20 millones de reseñas de usuarios (TheFork, s. f.), multitud de restaurantes con posibilidad de filtrado por tipo de cocina, precio, ubicación, etc. (permitiendo al usuario hacer una búsqueda lo más personalizable posible); se pueden consultar fotos de los platos de un restaurante, acceder a su carta desde la misma aplicación, hacer las reservas e incluso pagar a través de la aplicación. Todo esto mencionado son propuestas de valor al consumidor, pero también está enfocado para el empresario (el hostelero), a éstos les permite tener una gestión eficiente de las reservas, permitiéndoles llenar aquellas mesas que tengan vacías. Además, se encuentra desde el 2014 asociada con TripAdvisor (tras la adquisición de The Fork por parte del segundo), permitiendo una gran visibilidad para restaurantes y “generar una potente conexión entre comensales y restaurantes” (TheFork Manager, 2018). La aplicación adicionalmente ofrece un programa de puntos para aumentar la fidelidad de los clientes.

#### 4.1.2. Velada

Velada se autodefine como “La guía gourmet para encontrar los mejores restaurantes de Madrid, Barcelona y hasta 20 ciudades de manera fácil y personalizada” (Velada, s. f.).



Se trata de una aplicación de nicho, la cual está enfocada en la alta gastronomía y experiencias exclusivas. La aplicación selecciona cuáles son los restaurantes asociados (los que incluyen en la plataforma) para estar completamente enfocada a su público: clientes que buscan gastronomía de calidad y exclusividad. Estos restaurantes gourmet son seleccionados por críticos gastronómicos como por ejemplo Matoses, Clara Villalón o Carlos Mateos entre muchos. Además, supone un espacio también para que estos críticos creen sus listas de restaurantes, las cuales son públicas y los usuarios pueden consultarlas. Con la base de restaurantes asociados con Velada, el cliente puede buscar por multitud de filtros (más de 100 filtros) y con una IA que recomienda restaurantes en base a los gustos del usuario, y posteriormente ofrece la posibilidad de reserva de mesa a través de la aplicación. Según datos de Velada, la aplicación tiene más de 100 mil usuarios, más de mil restaurantes y está presente en más de 20 ciudades (Velada, s. f.).

#### 4.1.3. Open Table

OpenTable es una plataforma internacional que nació en 1998 en San Francisco. Sus funcionalidades son bilaterales, tanto para ayudar a restaurantes de cualquier tamaño a prosperar como ayudando a los usuarios a encontrar el restaurante idóneo y reservas una mesa. Como dicen en su web “la nuestra es una historia de conexiones humanas: entre comensales y restaurantes y entre restaurantes y sus comunidades” (OpenTable, s. f.). En España la aplicación tiene fuerte presencia en las ciudades metropolitanas como Madrid y Barcelona, aunque están presentes en todo el territorio nacional con más de 50.000 restaurantes. Las funcionalidades que ofrece la plataforma son la búsqueda personalizada de restaurantes, la recomendación de locales según los gustos del usuario, la reserva de mesa, el acceso directo a las reseñas de los restaurantes y al overall rating, y su sistema de recompensas a través de puntos para aumentar la fidelidad del cliente con la aplicación.

#### 4.1.4. Maybein

Esta aplicación también es de nicho, enfocada en la gastronomía de lujo y con una alta demanda. El principal objetivo que tiene la aplicación es que el usuario pueda obtener una mesa en restaurantes en los cuales es muy complicado tener una reserva con poco tiempo de antelación y que tienen largas listas de espera. El funcionamiento de la aplicación es sencillo y se centra en 2 situaciones: si se quiere una mesa en un restaurante exclusivo cuanto antes, Maybein localiza los restaurantes con mesa

disponible y los muestra al usuario según localización. La segunda situación es cuando el usuario quiere ir a un restaurante en concreto, puede poner una alerta en dicho restaurante. Estas alertas personalizadas pueden ser tanto fijas como recurrentes, es decir, para una fecha en concreta o para cualquier momento, y en el momento que se libere una mesa le llegará una notificación al usuario. La aplicación tiene presencia en grandes ciudades del país como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, etc. (Maybein, s. f.).

## 4.2. Competencia indirecta

Existen otro tipo de soluciones que compiten con OffMenu debido a que ofrecen formas diferentes de descubrir restaurantes, mantenerte fidelizado a ellos, digitalización de los mismos, etc. Esto es lo que denominaríamos como competencia indirecta, que puede encontrarse tanto de manera aisladas como una combinación de varias formas.

### 4.2.1. Softwares de gestión de reservas

Todos los restaurantes tienen su página web a través de la cual el cliente realiza la reserva de una mesa (entre otras muchas funciones). Estos sistemas de reserva de mesa no son gestionados por el restaurante, sino que hay un intermediario, como es por ejemplo CoverManager y similares. Este software integrado en la página web del restaurante permite la reserva de mesas, la creación de listas de espera para asegurarse la ocupación de las mesas, y adicionalmente ofrecen soluciones para evitar los “no-shows” mediante el cobro de una cuantía por comensal en caso de que la cancelación de la mesa sea en menos de 24h.

### 4.2.2. Aplicaciones de los restaurantes

Algunos grupos hosteleros han desarrollado sus propias aplicaciones móviles mediante las cuales mantienen al cliente informado del desarrollo del negocio, le ofrecen sistemas de recompensa mediante puntos, ofertas, etc. En definitiva, mantienen al cliente fidelizado para asegurarse una recurrencia.

### 4.2.3. Google Maps

Esta herramienta de Google se ha convertido en una de las formas más usadas por los usuarios para descubrir restaurantes en zonas en concreto, leer reseñas de los mismos, ver

cómo son los platos que sirven en ese local, encontrar información sobre los horarios del local, etc. Incluso desde Google Maps se puede realizar directamente la reserva de una mesa.

#### 4.2.4. Prensa escrita y digital

Son los medios en los que tradicionalmente se ha encontrado la crítica gastronómica. Los críticos gastronómicos más reconocidos en nuestro país, como por ejemplo Xavier Aguilló, Victor de la Serna, José Carlos Capel, Carlos Marinbona, Borja Beneyto (Matoses) entre otros, han desarrollado sus críticas en medios como El Mundo, El País, ABC, etc. Por lo que la prensa es otro de los lugares en los que descubrir nuevos restaurantes apoyado este descubrimiento de la opinión del crítico acerca del mismo.

#### 4.2.5. Redes sociales

Las redes sociales, especialmente Instagram y TikTok aunque también X (el antiguo Twitter) son una fuente de reseñas, críticas, y descubrimiento de restaurantes. Actualmente, muchos consumidores confían y siguen a influencers gastronómicos y creadores de contenido para descubrir nuevos establecimientos.

#### 4.2.6. Teléfono – Personal de sala

La forma tradicional de realizar (si no es de manera presencial) la reserva en un restaurante.

### 4.3. Sustitutos

Aunque no compiten directamente en el mismo mercado de OffMenu, se trata de soluciones que suplen parcialmente la experiencia que OffMenu ofrece.

#### 4.3.1. Apps de delivery

El auge de las aplicaciones de delivery como por ejemplo UberEats, Glovo, o Just Eat, ha afectado a los hábitos de consumo de los clientes. Esto no implica que los consumidores cada vez van menos a restaurantes, todo lo contrario, los consumidores cada vez consumen más comida de fuera de casa. Ya no es necesario que para poder consumir comida y elaboraciones de calidad el consumidor tenga que ir a un restaurante, ahora

puede pedir comida de ese local para que se la lleven a casa y disfrutar de ella en casa (comúnmente a un precio reducido del que tiene en el restaurante).

#### 4.3.2. Supermercados

Ha habido un crecimiento notorio en el consumo de platos ya preparados de los supermercados para las comidas diarias, implicando un aumento de la oferta por parte de estas cadenas de supermercados como por ejemplo Mercadona (Mercontrol, 2025). Esto afecta al consumo de menú del día en restaurante, debido que ofrecen precios más asequibles que un restaurante, hay opciones saludables y gourmet, además de ofrecer la posibilidad no solo de comprar ese producto, sino de consumirlo también en el propio supermercado en espacios habilitados especialmente para ello.

## 5. Propuesta de valor

La propuesta de valor de OffMenu se basa en ser como un Marketplace del mundo de la restauración, en el que se encuentren hosteleros y consumidores y ambos, junto con los empleados de los restaurantes, reciban beneficios.

### 5.1. Para consumidores

La propuesta de valor de OffMenu para los consumidores se basa en la digitalización de la experiencia gastronómica, estando presente en todos los momentos clave de la misma, desde el inicio en el que se hace la búsqueda de local, pasando por el momento del análisis de la opción, la reserva, y el pago tras la experiencia. Los principales beneficios/funcionalidades son los listados a continuación.

#### 5.1.1. Sistema de recompensas

Es una de las principales funcionalidades de la aplicación. Permite fidelizar a los consumidores a los locales que se encuentran bajo el paraguas OffMenu. El usuario recibirá puntos cada vez que realice una reserva por la aplicación, consuma en un local afín a OffMenu, y realice el pago a través de la aplicación. Este sistema, no solo ayuda a fidelizar a los consumidores con los restaurantes, y viceversa, creando una relación bilateral continua; sino que también ayuda a fidelizar a los consumidores con OffMenu.

#### 5.1.2. Simplificación de pagos

Uno de los objetivos de OffMenu es eliminar las fricciones en el proceso del pago en un local, por ello se ofrece un sistema que agiliza la experiencia del usuario en los restaurantes mediante:

- **División de la cuenta automática:** facilita el proceso de pago de un grupo, dándoles la facilidad del pago de la cuenta de manera equitativa, o bien personalizar el pago cada usuario para que se ajuste a lo consumido.
- **Integración con métodos de pago:** mediante Apple Pay, Google Pay, o tarjetas de débito/crédito y Ticket Restaurant, facilitando la transacción dentro de la aplicación y ofreciendo las múltiples opciones con las que un consumidor paga en un restaurante (exceptuando el efectivo).

- **Propinas digitales:** facilidad para poder dejar gratificación al personal del local por el servicio recibido, sin necesidad de llevar dinero efectivo consigo mismo.

## 5.2. Para restaurantes

La propuesta de valor ofrecida por OffMenu para los hosteleros es la atracción de nuevos clientes, fidelizarlos, y experimentar una mejora en la operativa del negocio teniendo al cliente como parte de su cadena de valor.

### 5.2.1. Incremento de clientela

Uno de los principales retos a los que los restaurantes se enfrentan es el de conseguir escalar el negocio aumentando su clientela, manteniendo un flujo constante de reservas de mesas y asegurándose ocupación. OffMenu les ofrece una comunidad de usuarios interesados en las experiencias gastronómicas, y en descubrir nuevos sitios. Además, esta clientela podrá verse aumentada no solo a la aparición del restaurante en la plataforma, sino que también mediante la comunicación dentro de la misma de ofertas y promociones mediante publicidad interna. Además, mediante la aplicación de IA se recomendarán a los usuarios restaurantes en base a su histórico de reservas.

### 5.2.2. Fidelización

La plataforma permite una mayor fidelización de los clientes con el restaurante gracias a los programas de recompensas, y a la Inteligencia Artificial Generativa (IA). Mediante la IA, también se tendrá dentro de la plataforma un histórico de las comandas realizadas por dicho usuario en dicho restaurante, para así poder ofrecerle los productos que sean más afines a dicho cliente (tanto dentro de la carta como aquellos platos temporales que se encuentran fuera de carta), y que sienta que está experimentando una personalización plena de su experiencia gastronómica.

### 5.2.3. Mejora de la operativa del restaurante (experiencia del cliente)

Gracias a la digitalización, las labores operativas de un restaurante son mejoradas continuamente, y se hacen cada vez de manera más eficiente. OffMenu ofrece a los restaurantes la mayor ocupación/rotación de mesas posibles, facilitar al usuario la elección de platos mediante la carta digital, y si ésta se encuentra en un formato interactivo, aumentar el ticket medio por comensal; además de facilitar los procesos de



pago a través de la plataforma evitando que el camarero tenga que realizar el cobro de la cuenta y así pueda dedicar más tiempo a la atención personalizada de cada mesa.

### 5.3. Para trabajadores

El personal de los restaurantes también se ve beneficiado por OffMenu, gracias al sistema de propinas digitales. La propuesta de valor de la plataforma hacia éstos es el potencial aumento de la cantidad de propinas, al poderse pagar desde la propia plataforma y una distribución automatizada de las mismas, de tal manera que los trabajadores perciben estos pagos extras de manera equitativa y eficiente, sin tener que hacer conteo de monedas tras cada servicio.

## 6. Marketing Mix

Para maximizar el valor a los usuarios y restaurantes, y además, garantizar la rentabilidad de OffMenu, se han tenido en cuenta las 4 columnas fundamentales: producto, precio, promoción y distribución.

### 6.1.Producto

El producto (servicio en este caso) es la base de la propuesta de valor de OffMenu. Se trata un servicio que mejora la experiencia del usuario, mejora la gestión de restaurantes, y beneficia a los trabajadores de los mismos.

#### 6.1.1. Detalle de las funcionalidades

Las múltiples funcionalidades que tendrá OffMenu son:

- Descubrimiento de nuevos restaurantes
- Reservas digitales
- Pago y división de la cuenta de manera digital
- Sistema de propinas
- Reseñas en la misma plataforma
- Fotos del restaurante y sus platos
- Carta del local digital
- Posibilidad de profesionalización de la carta digital
- Análisis de consumo y recomendaciones personalizadas al usuario

#### 6.1.2. Ventajas de la App

Las diferentes ventajas que ofrece OffMenu son:

- Diferenciación de competidores: se trata de una plataforma que engloba todos los posibles servicios y beneficios a ofrecer a los restaurantes y consumidores.
- Atracción de clientela
- Fidelización de la clientela
- Facilidad de uso
- Aumento del ticket medio: en caso de profesionalizar la carta digital



- Con foco en los 3 players de la restauración: cliente, hostelero y trabajador
- Mayor personalización de la experiencia del cliente

## 6.2.Precio

La estrategia de precios de OffMenu será una combinación del modelo freemium como de suscripciones para los usuarios, con el objetivo de maximizar el crecimiento inicial; y un modelo de comisiones y suscripciones para los hosteleros.

### 6.2.1. Usuarios

EL modelo de negocio actual está basado en un plan gratuito para los usuarios. Que podrá ser ampliado en el futuro (según el desarrollo de la compañía) a una posibilidad de planes gratuitos y premiums que le ofrezcan mayores descuentos al usuario. En la actualidad no se ha contemplado esta opción para favorecer la adopción masiva de usuarios sin necesidad de sesgar al usuario, generando una necesidad antes de comprometerle a pagar por ella.

### 6.2.2. Restaurantes

Los restaurantes tendrán a su disposición un modelo Software as a Service (SaaS):

#### 6.2.2.1. Comisión por mesa

Por cada reserva que se realice a través de la aplicación, OffMenu se verá beneficiado de una comisión del 10% sobre la cuantía del ticket de esa mesa.

#### 6.2.2.2. Suscripción

El modelo de suscripción del restaurante tendrá diferentes niveles:

- **Plan gratuito:** incluye reservas básicas y la visibilidad del local en el mapa.
- **Plan Pro:** 20€ al mes. Acceso a dashboard avanzado, integración con el TPV, y prioridad en la promoción.
- **Plan Premium:** 50€ al mes. Proporcionará todas las funcionalidades anteriormente mencionadas, además de datos predictivos de afluencia, integración con el CRM que use el local y promociones automáticas.

### 6.3.Promoción

Para la promoción de la App se llevarán a cabo acciones enfocadas en la promoción digital.

#### 6.3.1. Tráfico web

Gran foco en el SEO y en el posicionamiento en motores de búsqueda mediante el uso del análisis de KeyWord research. Creación de un blog mediante el cual se posicione la aplicación gracias a publicaciones de:

- Mejores restaurantes en \_\_\_\_\_ (ciudad)
- Qué comer en \_\_\_\_\_(ciudad) en 2 días
- Mejores restaurantes para \_\_\_\_\_ (tipo de evento)
- Nuevas aperturas en tu ciudad
- ...

#### 6.3.2. Redes sociales

Lanzamiento de campañas en redes (principalmente Instagram y TikTok) enfocada en videos cortos mostrando la experiencia y beneficios del uso de la aplicación y sus ventajas. Esta estrategia será llevada a cabo junto con microinfluencers gastronómicos y críticos.

#### 6.3.3. Email marketing

Para la retención y recordatorios de reservas, de eventos especiales, promociones, descuentos, etc.

### 6.4. Distribución

Los medios de distribución serán principalmente digitales debido a la naturaleza del producto, pero también se incluirán offline.

#### 6.4.1. App Store y Google Store

Se trata del principal canal de adquisición al tratarse de una app móvil.



#### 6.4.2. Página web

Un reflejo de la aplicación, para aquellos usuarios que prefieran hacer uso del software desde el navegador de internet.

#### 6.4.3. Ferias gastronómicas

Estar presentes en eventos del sector, como por ejemplo Madrid Fusión, en los que se estará con un stand interactivo que permita probar la app y simular las búsquedas, o los splits en el pago.

#### 6.4.4. Personal del restaurante

El propio personal que trabaja en el restaurante también será un medio de distribución, animando a las mesas a descargarse y hacer uso de la App para las propinas digitales.

## 7. Recursos necesarios para las operaciones de OffMenu

Dada la naturaleza tecnológica de la plataforma, los recursos necesarios para el poder desarrollarla irán muy ligados al ámbito tecnológico, pero además serán necesarios recursos humanos, y acuerdos comerciales con terceros.

### 7.1. Desarrollo tecnológico

Se trata del “core” de la plataforma. Este debe estar preparado para ir escalando a medida que el número de usuarios (tanto clientes como restaurantes) vayan aumentando y lo hagan además el número de transacciones que se realizan dentro de la plataforma.

#### 7.1.1. Equipo de desarrollo

Son los impulsores de la App. Serán los encargados de desarrollarla, además de analizarla para obtener métricas de interés a partir del análisis de los datos, para mejorar la aplicación además de obtener oportunidades de negocio y de explotación.

Durante el primer año, el equipo de desarrollo estará compuesto por:

- **Technology Lead:** será la persona a cargo de todo el equipo previamente nombrado, asegurando la correcta integración entre las distintas áreas de desarrollo.
- **Backend developers:** los encargados de desarrollar la arquitectura de los servidores de la aplicación, la seguridad, y la escalabilidad de la misma.
- **Frontend developers:** serán los responsables de diseñar toda la experiencia del usuario (UX) de la aplicación.
- **Full-Stack Developers:** se trata de developers que están especializados en el desarrollo de aplicaciones móviles para los sistemas iOS y Android.
- **Data Scientist y Analyst (Python developers):** serán los encargados de todo el análisis de datos, los sistemas de recomendación personalizados para cada usuario mediante el uso de herramientas y modelos de Machine Learning.
- **UX/UI Designer:** será el encargado de diseñar interfaces gráficas centradas en el usuario.

Al ser OffMenu una compañía de pronto nacimiento (startup), estos roles podrían ser externalizados y subcontratados a terceros durante esta primera etapa de la misma, pero



al ser una empresa con objetivos estratégicos de crecimiento claros, se quiere mantener y fomentar desde el principio la propiedad intelectual y el talento de manera interna.

### 7.1.2. Servidores

Para el uso de los servidores, se recurrirá a un modelo de negocio de Cloud as a Service, en el que se contrata el uso de servidores a proveedores líderes como Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform o Microsoft Azure. Estos servicios cloud son perfectamente escalables a medida que se vaya requiriendo la necesidad de escalar.

El uso de esta infraestructura de servidores permite tener una base de datos segmentada por usuarios, restaurantes y transacciones, un almacenamiento seguro de la información, y gestión de las APIs.

### 7.2. Asociaciones con sistemas de pago

Uno de los elementos diferenciales de OffMenu es la integración de elementos de pago dentro de la aplicación, junto con funcionalidades de pago novedosas como la división de cuenta o las propinas digitales, además del clásico pago con puntos de fidelización acumulados. Para ello, será necesario establecer acuerdos comerciales de integración con los principales proveedores de pago:

- **Stripe:** como pasarela de pago
- **Apple Pay y Google Pay:** como wallets integrados para el pago con los dispositivos móviles.
- **Ticket Restaurant:** para ofrecer beneficios a los consumidores que hacen uso de este método de pago durante los días laborables.

Estos proveedores suponen un coste porcentual por transacción, pero aportan solidez y fiabilidad a la plataforma de cara al usuario, además de facilitarle el pago en un restaurante.

### 7.3. Recursos humanos y operaciones

No solo es necesario equipo humano en el área de desarrollo (los developers), sino que también se necesita perfiles humanos en otras áreas. El equipo durante el primer año será:

### 7.3.1. Ventas

Será un equipo formado por expertos en ventas cuya finalidad será la venta B2B para la captación del mayor número de restaurantes. Además, serán los encargados de desarrollar el proceso de onboarding para un restaurante nuevo en la app. Estará compuesto por 11 personas:

- **Sales manager:** liderará la estrategia comercial.
- **SDR (Sales Development Representative):** su rol será la captación activa de restaurantes mediante llamadas telefónicas. Serán un total de 4 durante el primer año (ver Tabla II).
- **AE (Account Executive):** responsables de la realización de las demos y de cerrar esas oportunidades con los leads que previamente han conseguido los SDR. Será un equipo compuesto por 4 AE.

### 7.3.2. Soporte

Enfocados en la atención al cliente tanto a restaurantes como a usuarios, garantizando una experiencia fluida dentro de la plataforma. El equipo estará compuesto por:

- **Head Customer Success**
- **Customer Success Specialist:** serán aquellos que gestionen incidencias, realizarán el seguimiento de clientes, y estarán a cargo la fluidez y satisfacción en la experiencia de los usuarios.

### 7.3.3. Marketing

Será un equipo que estará a cargo de campañas de adquisición y fidelización de usuarios, además de tratar con la agencia de marketing subcontratada:

- **Head of Marketing**
- **Community Manager:** gestionará redes sociales y comunicación directa con los usuarios

### 7.3.4. Operaciones y administración

Este equipo estará comprendido por los roles de financiero y gestión de la compañía, que serán los encargados de que la salud de la compañía sea la adecuada:

- **CEO**
- **Financial Controller**
- **Administrativo**
- **Head of Product Owner:** coordinará los esfuerzos de diseño y mejora funcional de la aplicación.

Todo el equipo de OffMenu queda como muestra la Tabla II en la proyección a 5 años

Tabla II

Detalle del número de trabajadores por rol y año

Numeros de empleados	2026	2027	2028	2029	2030
CEO	1	1	1	1	1
Financial Controller	1	1	1	2	2
Administrative	1	1	1	2	2
HR Manager	0	0	0	1	1
Head of Product Owner	1	1	1	1	1
Product Owner	0	1	1	1	1
UX/UI Designer	0	0	1	1	1
Tech Lead	0	1	1	1	1
Full-Stack Developer	1	1	1	1	1
Frontend	0	0	1	2	2
Backend	0	0	1	2	2
Python Developers	0	0	1	1	1
Head of Customer Succes	0	1	1	1	1
Sales Manager	0	0	1	1	1
Head of Marketing	0	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas*

## 8. Modelo financiero

El modelo financiero que seguirá OffMenu será híbrido, debido a la combinación de ingresos recurrentes por ser SaaS e ingresos transaccionales con cada pago a través de la app. Seguirá un modelo escalonado, en el que se estimarán las ventas que la plataforma pueda obtener de los restaurantes en sus dos modalidades: suscripciones y comisiones de las mesas; de los usuarios por suscripciones; y los gastos en los que se incurrirá para poder llevar a cabo el negocio.

### 8.1. Ingresos esperados por transacciones y suscripciones

#### 8.1.1. Ingresos B2B

Los ingresos B2B son aquellos que vendrán de los restaurantes que estén adscritos a la plataforma. Estos ingresos se obtendrán por 2 vías: las suscripciones de los restaurantes a la plataforma, y la comisión del ticket que se lleva la plataforma por cada mesa que es reservada a través de la misma.

#### 8.1.2. Ingresos de suscripciones

Los ingresos obtenidos a partir de las suscripciones serán obtenidos mediante un proceso de captación de restaurantes. Esta captación seguirá un proceso con comerciales, con llamadas telefónicas y demostraciones (“demos”)<sup>1</sup>:

- **Contacto:** se comenzará con 4 SDR’s (Sales Development Representative) que realizarán alrededor de 20 llamadas diarias, que con 20 días laborables al mes supone un total de 1600 llamadas mensuales a restaurantes. El número de SDR se establece en base a la cuota de mercado que se quiere llamar cada año, teniendo en cuenta la capacidad de 4800 llamadas anuales por SDR. Se comienza con un 8,5% con un aumento absoluto de 6 puntos porcentuales durante los 2 primeros años, y posteriormente un aumento de 10 puntos porcentuales.

---

<sup>1</sup> Las estimaciones de SDR obtenidas están basados en la experiencia propia en el rol

Tabla III

Número de SDR año a año

	2026	2027	2028	2029	2030
SDR	4	7	10	15	20

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas.*

- **Demo:** de todas estas llamadas al mes, se estima que un 2% del total serán transformadas a una demostración online de la plataforma, con una mejora de la performance del SDR de un 1% mensual. De todas las Demos agendadas, se estima que habrá un 5% de “No-show”. Las Demos son realizadas por un Account Executive (AE), el cual hace 2 Demos diarias, siendo un total de 40 Demos al mes. Los leads que están en proceso de Demo agendada, se les establece una vida de 2 meses hasta cerrar la venta. El Número de AE’s necesarios será en base a los leads acumulados para Demo que haya cada mes y la capacidad mensual de demos de cada AE (40 demos mensuales).
- **Cliente (usuario):** se estima que 1 de cada 4 Demos realizadas convierte a usuario, con una mejora de la performance del AE de un 0,5% mensual. Adicionalmente, se establece una tasa de baja del 0,5%  
El número total de usuarios queda de la siguiente forma:

Tabla IV

Número total de usuarios acumulados por año.

La tabla muestra las nuevas demos convertidas cada año, más los restaurantes del año anterior y restándole las bajas de restaurantes del año en curso usando el 5% de churn asumido.

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Restaurantes</b>					
<b>acumulado</b>	185	570	1.217	2.364	4.176
<i>Nuevos por año</i>	190	406	698	1.251	2.001
<i>Bajas por año</i>	5	21	51	103	190

*Elaboración propia a partir del modelo financiero*

- **Suscripciones:** de los 3 planes existentes para restaurantes (Gratis, Pro y Premium) se ha estimado una distribución en la cual los planes de pago tienen un aumento absoluto anual de +/-1 puntos porcentuales con aumento del año 1 (2027) de 3 puntos porcentuales, y en el plan gratuito los mismos puntos porcentuales absolutos duplicados y en descenso. La distribución está compuesta de la siguiente forma:

Tabla V

Distribución de las suscripciones de restaurantes

	2026	2027	2028	2029	2030
Gratis (0€)	60%	54%	50%	44%	40%
Pro (20€)	30%	33%	35%	38%	40%
Premium (50€)	10%	13%	15%	18%	20%

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas.*

Finalmente, el número de suscriptores por plan queda de la siguiente manera:

Tabla VI

Número total de restaurantes acumulado por año desglosado por tipo de plan, asumiendo los porcentajes de la Tabla V.

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Restaurantes totales</b>	185	570	1.217	2.364	4.176
<i>Gratis acumulado</i>	114	322	647	1.120	1.818
<i>Pro acumulado</i>	57	197	453	967	1.818
<i>Premium acumulado</i>	19	77	194	458	909
<i>Bajas acumuladas</i>	5	26	77	181	371

*Elaboración propia en base al modelo financiero*

### 8.1.3. Ingresos de reservas

Los ingresos obtenidos a partir de una fee o comisión al restaurante serán en base al 10% del ticket de cada mesa que haya realizado la reserva a través de OffMenu. Se Asume un precio medio de 26€ por comensal (Vinetur, 2025), y se asume que cada mesa en un restaurante está compuesta por 3 comensales de media (para la simplificación de cálculos de la cuantía típica de comensales entre 2 y 4).

A su vez, se establece una media de 900 mesas atendidas al mes por restaurante (30 por día entre los 2 turnos de los 2 servicios que da un restaurante). De esas 900 mesas mensuales, se asume que en el primer año un 1% de las reservas del restaurante vienen de OffMenu (aumentando cada año 1 punto porcentual como muestra la tabla VII).

Tabla VII

Distribución de reservas de usuarios de OffMenu

	2026	2027	2028	2029	2030
% Reservas	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	5,0%

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas*

El número de reservas y sus comisiones obtenidas queda:

Tabla VIII

Número total de reservas realizadas a través de OffMenu por año junto con la comisión obtenida por ellas.

	2026	2027	2028	2029	2030
Nº Reservas por año	10.236	83.438	294.620	785.220	1.790.329
<b>Comisión por año</b>	<b>79.839 €</b>	<b>650.817 €</b>	<b>2.298.039 €</b>	<b>6.124.720 €</b>	<b>13.964.563 €</b>

*Elaboración propia a partir del modelo financiero*



Por lo tanto, finalmente los ingresos quedan de la siguiente forma:

Tabla IX

Resumen por año de los ingresos de OffMenu a partir de las suscripciones de los restaurantes y de las comisiones percibidas por reservas realizadas por la plataforma

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Revenue por año</b>	92.349 €	711.542 €	2.456.261 €	6.486.794 €	14.680.694 €
<i>Suscripción/ por año</i>	12.510 €	60.724 €	158.222 €	362.074 €	716.131 €
<i>Comisión reservas por año</i>	79.839 €	650.817 €	2.298.039 €	6.124.720 €	13.964.563 €

*Elaboración propia a partir del modelo financiero*

## 8.2. Costes

Los costes a los que se afrontará la compañía pueden ser divididos en:

### 8.2.1. Costes de personal

Las nóminas para cada rol, con un incremento anual del 15% del sueldo para puestos directivos y un incremento del 10% para el resto con el objetivo de una mayor implicación año tras año. Se muestra el detalle de las nóminas en la tabla X.

Tabla X

Detalle del coste de las nóminas de los trabajadores para OffMenu (incluida la retribución a la Seguridad Social por parte de la empresa)

Salarios	2026	2027	2028	2029	2030
CEO	39.000	44.850	51.578	59.314	68.211
Financial Controller	35.000	38.500	42.350	46.585	51.244
Administrative	35.000	38.500	42.350	46.585	51.244
HR Manager	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Head of Product Owner	35.000	38.500	42.350	46.585	51.244
Product Owner	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
UX/UI Designer	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
Tech Lead	50.000	55.000	60.500	66.550	73.205

Full-Stack Developer	40.000	44.000	48.400	53.240	58.564
Frontend	40.000	44.000	48.400	53.240	58.564
Backend	40.000	44.000	48.400	53.240	58.564
Python Developers	40.000	44.000	48.400	53.240	58.564
Head of Customer Success	35.000	38.500	42.350	46.585	51.244
Customer Success Specialist	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
Sales Manager	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
SDR count (maximum of 3 months ahead)	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
AE count (maximum of 3 months ahead)	35.000	38.500	42.350	46.585	51.244
Head of Marketing	35.000	38.500	42.350	46.585	51.244
Community Manager	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas*

### 8.2.2. Costes de adquisición

Son todos aquellos costes asociados a la obtención de usuarios. Se asume que comenzará en el primer año con un gasto de adquisición de 5€, y cada año disminuirá en 0,50€ como muestra la tabla XI

Tabla XI

Gasto de Adquisición de un usuario

	2026	2027	2028	2029	2030
Gasto adquisición usuario	5€	4,5€	4€	3,5€	3€

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas*

Teniendo en cuenta que un español sale a comer fuera de casa al menos una vez a la semana (Interempresas, 2022), se asume que un usuario tendrá una repetición de reserva anual de 6 (reservará a través de OffMenu 1 vez cada 2 meses), y esta frecuencia se verá incrementada en un 10% anual.

Por lo tanto, para conocer cuál es nuestro CAC, se ha tenido en cuenta el número total de reservas por año, y descontándole las repeticiones asumidas junto con su incremento anual, tenemos el número de usuarios que reservan; junto con el gasto anual en adquisición de usuarios, quedando como muestra la tabla XII

Tabla XII

Coste total por año de adquisición de usuarios

	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Gasto captar usuario + mrktg</i>	95.256 €	306.476 €	559.595 €	947.601 €	1.359.557 €
<i>Reservas/año</i>	10.236 €	83.438 €	294.620 €	785.220 €	1.790.329 €
<i>Usuarios</i>	1.706	12.642	44.639	118.973	271.262
<b>CAC acumulado</b>	<b>55,84 €</b>	<b>24,24 €</b>	<b>12,54 €</b>	<b>7,96 €</b>	<b>5,01 €</b>

*Elaboración propia a partir del modelo financiero*

### 8.2.3. Costes de recompensas

Para incentivar el consumo y la fidelización a OffMenu y a los restaurantes, se bonifica a los usuarios con un 5% de lo consumido en concepto de recompensa para poder usar en la próxima ocasión que se use OffMenu.

Tabla XIII

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Recompensa</b>	39.919 €	325.409 €	1.149.019 €	3.062.360 €	6.982.281 €
<i>Tickets Reservas</i>	798.388 €	6.508.171 €	22.980.389 €	61.247.198 €	139.645.629 €

*Elaboración propia a partir del modelo financiero*

### 8.2.4. Coste de bienes vendidos (COGS)

En los COGS se han tenido en cuenta los gastos de gateway y hosting. Los gastos de gateway son todos aquellos relacionados con los pagos online, que involucra plataformas de pago como Stripe. Se asume que los gastos de gateway son de un 1,5% de los ingresos.

Los gastos de hosting son aquellos que son incurridos por alojar la aplicación web, incluyendo el almacenamiento, el procesamiento y la transferencia de datos. Son los gastos que Amazon Web Services (AWS) cobra a OffMenu. Se asume que son un 1% de los ingresos.

Tabla XIV

Porcentaje de ingresos que suponen los COGS

**COGS**

Gateway	1,5%
Hosting	1,0%

*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas*

### 8.2.5. Otros costes operativos

Para la captación de usuarios, y el posicionamiento en web y redes de la aplicación, se subcontrata una agencia de marketing por valor de 12000€ brutos anuales.

### 8.2.6. Gastos de inversión

Al tratarse OffMenu de una empresa tecnológica, cada año se hará inversión en desarrollo tecnológico para el rápido crecimiento y escalabilidad de la compañía. Estas inversiones en tecnología serán distribuidas como indica la tabla XIV.

Tabla XV

Inversión tecnológica de OffMenu

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>CAPEX</b>	100.000 €	150.000 €	200.000 €	400.000 €	600.000 €

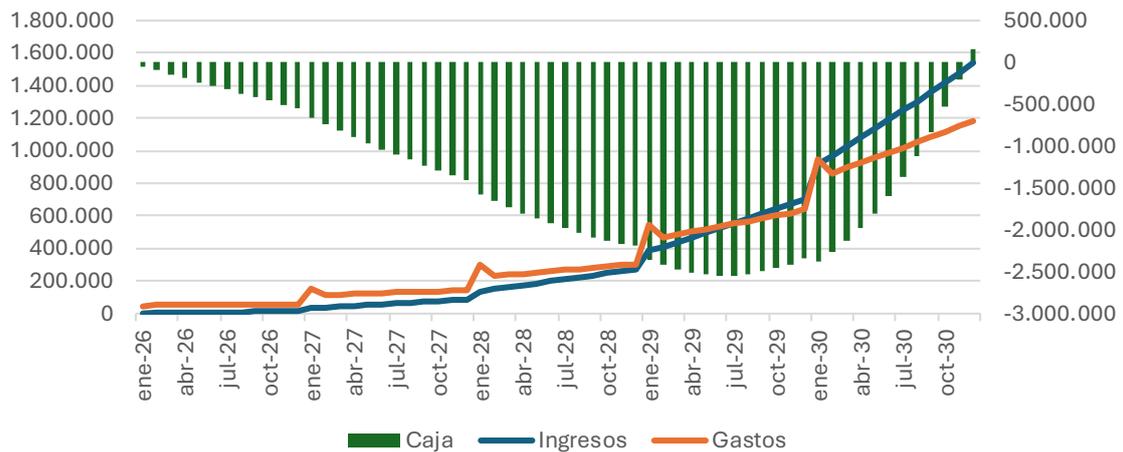
*Elaboración propia en base a las suposiciones establecidas*

A su vez, uno de los incentivos para crear el efecto red y fomentar el uso de la plataforma, se recompensará a los usuarios con un 5% de lo gastado a través de la aplicación (si han realizado reserva a través de la misma). Es decir, por cada 10€ gastado se dan al usuario 0,5€ en valor de recompensas para continuar usando la plataforma.

### 8.3.Resultado financiero

Tras haber analizado las proyecciones a futuro del modelo financiero, vemos que la compañía tiene caja negativa desde enero de 2026 (primer mes de la compañía) como muestra la tabla XVI

Tabla XVI

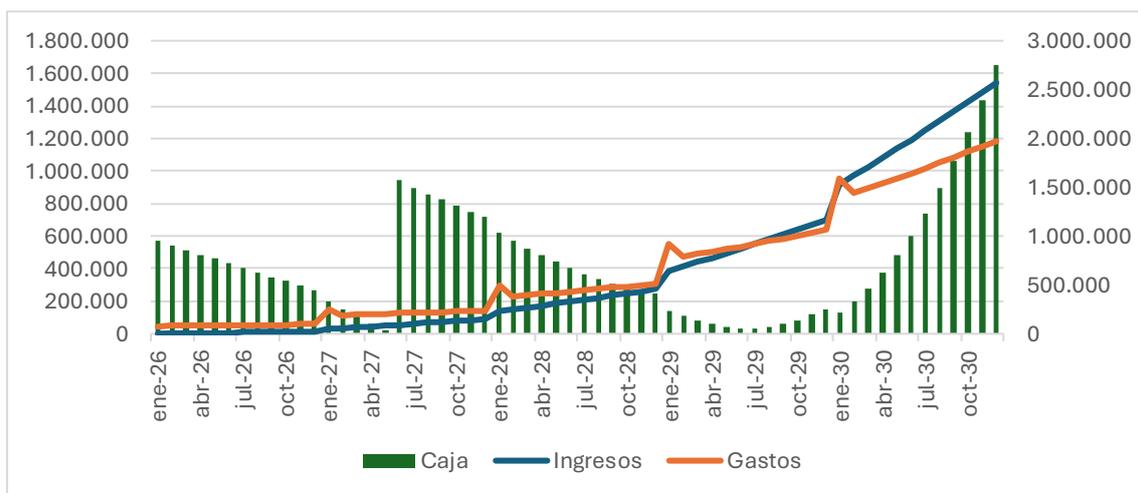


*Elaboración propia a partir del modelo financiero*

Es por ello, que para la supervivencia y proyección de la compañía es necesaria la inyección de capital. Tras 2 rondas de financiación, en enero de 2026 y en junio del 2027 con un valor de 1 millón y 1.600.000 respectivamente, la compañía en julio de 2029 alcanza el punto break-even en el que empieza a ingresar más de lo que gasta, finalizando el periodo de cinco de años con un beneficio neto de 358.082€. El resumen del cashflow durante los 5 años proyectados queda como muestra la tabla XVII.

Tabla XVII

Distribución del flujo de caja proyectado a 5 años



*Elaboración propia a partir del modelo financiero*

## 9. Validación de la demanda

Es uno de los pasos más importantes a la hora de comprobar la viabilidad de la compañía. Tiene que haber mercado para el producto. El contexto es importante, y tras ello la validación de la demanda, que será validada por los 3 players principales del sector: consumidores, hosteleros, y trabajadores.

### 9.1. Tendencias

El contexto actual de la restauración en España favorece la creación y adopción de herramientas de esta naturaleza.

La digitalización está creciendo en el sector, con elementos como las cartas digitales en formato QR, las reservas y gestión de las mismas de manera online, los pagos digitales, los programas de fidelización de los restaurantes, etc. El 54% de los restaurantes en España ya acepta el pago con carteras digitales como Apple Pay o Google Pay, y el 22,6% admite el pago mediante códigos QR (Square, 2024).

El cliente actual de restauración su finalidad cuando va a un restaurante no es alimentarse y punto. Ahora va en búsqueda de experiencias y por lo tanto es más exigentes en todos los momentos clave del customer journey: desde que realiza la reserva, pasando por la confirmación de la misma, la entrada ya cogida al restaurante, el ambiente, la calidad del servicio, la calidad de la comida, facilidad de pago, la resolución de problemas, etc. Es por ello que OffMenu va en búsqueda de un customer journey satisfactorio.

El público target de OffMenu (Millennials, Generación Z) ya tienen un grado alto de digitalización, por lo que no hay barrera tecnológica.

### 9.2. Validación

La validación de la demanda se realizará para los 3 players indicados anteriormente.

El consumidor es el eje principal de la plataforma, se ha llegado a las siguientes conclusiones: buscan tanto facilidad como rapidez a la hora de encontrar nuevos restaurantes a los que oír, y que el proceso de reserva en estos sea 100 % digital (cuando la reserva es solo telefónica es un punto de dolor para ellos). La existencia de un sistema de pago dividido como tienen ciertos bancos como por ejemplo Revolut les gusta mucho



y les facilita mucho para hacer cuentas, pero tiene que pagar toda la cuenta una persona y posteriormente hacer automáticamente el split del pago.

Los restaurantes, por el otro lado, muestran gran interés por la plataforma de gestión de reservas online, captar nuevos clientes, aumentar evidentemente el ticket medio de las mesas, y estar digitalizados en los pagos.

Por último, el trabajador de hostelería, aunque no sea un cliente directo de OffMenu, si que es un vendedor indirecto de la plataforma, ya que gracias a ella perciben mayor número de propinas, lo cual es un extra a final de mes que es de especial interés para los trabajadores del sector.

Esto demuestra que existe un mercado real y creciente para OffMenu y que además, hay una necesidad clara que no está cubierta integralmente por las soluciones actuales, el usuario target está altamente digitalizado, los restaurantes cada vez caminan más hacia la digitalización completa de la operativa del mismo, y los trabajadores del sector hostelero que pueden convertirse en promotores de OffMenu.

Se puede obtener un efecto red enorme con OffMenu, donde cuantas más personas y restaurantes usen la plataforma, mayor valor tendrá para todos los actores involucrados.

## 10. Resumen DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

Mediante el análisis DAFO vamos a analizar las fortalezas y debilidades internas como externas para OffMenu.

Respecto a las **fortalezas**, la aplicación presenta una serie de ventajas competitivas que le permiten diferenciarse de las soluciones actuales. La principal fortaleza de OffMenu es su planteamiento como una plataforma 360° que integra en la misma aplicación diferentes funcionalidades que hasta ahora eran soluciones aisladas: descubrimiento de restaurantes, reserva, pago digital, propinas, carta interactiva, programa de recompensas. Tiene puesto el foco en los tres actores principales del sector. Tiene un diseño muy sencillo, aunque no haya brecha digital en los usuarios target, se busca que sea sencilla y fácil de usar. Tiene un modelo de ingresos diversificado y completamente escalable.

Respecto a las **debilidades** que pudiesen frenar o limitar su desarrollo está la más importante: la dependencia inicial del volumen crítico de usuarios y restaurantes adscritos a la App. La necesidad de realizar una gran inversión en desarrollo tecnológico y de software, ya que es necesario tener una app robusta. Y por último, aunque evidente, el desconocimiento total de la marca, por lo que los esfuerzos de marketing no sólo han de ir orientados a la captación de clientes, sino a la explicación de la app y de quiénes somos.

El análisis del entorno competitivo de la restauración y las tendencias del mercado, nos permiten identificar ciertas **oportunidades** que tiene OffMenu: la aceleración y predisposición por la digitalización en el sector hostelero. Los cambios en los hábitos de consumo, y en las exigencias del consumidor. Crecimiento de la cultura colaborativa en redes, y de recomendación.

Por último, se debe tener presente y prestar especial atención a las **amenazas** que puede sufrir OffMenu, como por ejemplo la competencia directa e indirecta altamente consolidada (TheFork, CoverManager, o incluso Google Maps). Los cambios regulatorios en la protección de datos para el tratamiento de los mismos y poder ofrecer una experiencia 100% personalizada a cada usuario con sus preferencias. La dependencia a ciertas integraciones tecnológicas es una amenaza que hay que tener presente, pues la App tiene integraciones de pago, de reserva de mesas, etc.

## 11. Conclusión y valoración final del proyecto

Tras el desarrollo completo de este plan de negocio, podemos concluir que OffMenu se posiciona como una propuesta innovadora y con elevado potencial dentro del ecosistema de la restauración en España. El startup nace de una experiencia personal y responde a una necesidad real y creciente en el sector: la integración tecnológica que permita mejorar la experiencia del cliente desde el momento de la búsqueda hasta el pago, incluyendo funcionalidades clave como cartas dinámicas, pagos digitales, sistema de propinas y un programa de fidelización.

En un entorno en el que el consumidor exige cada vez mayor personalización, comodidad y digitalización, OffMenu ofrece una solución integral que beneficia tanto a los restaurantes como a los clientes, como a los trabajadores del sector, y que está alineada con las tendencias actuales del mercado.

El enfoque SaaS del modelo permite además una monetización progresiva y adaptable, y una estructura de costes ajustada. La implementación inicial se centrará en zonas urbanas con alta densidad de oferta gastronómica, permitiendo validar el modelo y establecer una base de usuarios sólida.

Por todo ello, se concluye que OffMenu es un proyecto económicamente viable, con alto potencial de crecimiento y escalabilidad, capaz de aportar valor real al sector de la restauración mediante la tecnología. Su éxito dependerá de una correcta ejecución del plan operativo y comercial, así como de su capacidad para generar comunidad, fidelizar usuarios y consolidar una marca diferencial en el mercado nacional.



## 12. Anexos

Link al modelo financiero en red:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aZd74trx33d1QleWVDQyE6DI\\_KNYs4w/edit?usp=sharing&ouid=100659010991026544730&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aZd74trx33d1QleWVDQyE6DI_KNYs4w/edit?usp=sharing&ouid=100659010991026544730&rtpof=true&sd=true)

### 13. Bibliografía

- Álvarez Ondina, P. (2024, 19 de junio). *Radiografía del sector de la restauración en España: del bar a la estrella Michelin*. CaixaBank Research. Recuperado de <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/radiografia-del-sector-restauracion-espana-del-bar-estrella-michelin>
- Aumento del consumo de platos preparados - Mercontrol. (2025). <https://www.mercontrol.com/blog/auge-comida-preparada-en-supermercados>
- ArmadaT Asesores S.L. (2024). *La restauración en España*. ArmadaT Asesores S.L.
- Bankinter Consumer Finance. (2024, April 15). *bkswipe Trends: Consumo a través de apps de delivery*. <https://www.bankinterconsumerfinance.com/blog/actualidad/consumo-a-traves-de-apps-de-delivery>
- Cela Ros, A. (2017). *Análisis de sitios web como herramienta de marketing online: una aplicación al sector restauración* (Trabajo de fin de grado). Universidad de Murcia.
- Cruz, P. (2023). *Qué son las Dark Kitchen, qué tipos hay y cómo montar una - Nexho*. Nexho®. <https://www.somosnexho.com/hacia-donde-van-las-dark-kitchen>
- De CoverManager, S. (2025). *Transformación digital: Turismo e ingresos - COVERMANAGER*. Cover Manager ES. <https://www.covermanager.com/es/transformacion-digital-en-turismo/>
- Eurostat (s.f.) *Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95) (2005-2020)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs\\_na\\_1a\\_se\\_r2\\_\\_custom\\_16930454/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_na_1a_se_r2__custom_16930454/default/table?lang=en)
- Gallego, E. (2018). El sector de la restauración en España. *Distribución y Consumo*, 28(154), 26-30.
- Gourmeats. (s. f.). *Gourmeats: Carta gastronómica en QR con videos interactivos*. Recuperado de <https://gourmeatsapp.com/>

Guerra, J. L. (2009). El sector de la restauración en España. *Distribución y Consumo*, 19(103), 32-41.

Hostelería de España. (2024). *Anuario de la Hostelería de España 2024*

Hostelería de España. (2024). *Anuario de la Hostelería de España 2023*.

InKind (n.d.). <https://inkind.com/>

Interempresas (2022). *El 35% de los españoles come o cena en restaurantes al menos una vez por semana.*

<https://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/409634-El-35-por-ciento-de-los-espanoles-comen-o-cenan-en-restaurantes-al-menos-una-vez-por.html>

Jobs, P. (2025, March 27). *inKind: A new way to fund your restaurant growth*. Poached.

<https://blog.poachedjobs.com/2024/09/28/restaurant-business/inkind-a-new-way-to-fund-your-restaurant-growth/>

KPMG. (2021). *IV Anuario restauración de marca en España*. Recuperado de

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/10/3-anuario-marca-restauracion.pdf>

Maybein. (s. f.). *Maybein: La App de la alta gastronomía que te consigue mesa siempre*.

Recuperado de <https://www.maybein.com/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). *Informe del Consumo*

*Alimentario en España 2022*.

N26 (2024). *Guía sobre las propinas en Europa*. (2024). [https://n26.com/es-](https://n26.com/es-es/blog/propinas-en-europa)

[es/blog/propinas-en-europa](https://n26.com/es-es/blog/propinas-en-europa)

OpenTable. (s. f.). *Acerca de nosotros*. Recuperado de

<https://www.opentable.es/about/?lang=es>

Pascual, P., & Britto, L. (2024). *El sector restauración en España*. Seegman Servicios Jurídicos, S.L.P.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23.a ed.).

Software de TPV para hostelería | Square para restaurantes. (n.d.). Square.

[https://squareup.com/es/es/point-of-sale/restaurants?country\\_redirection=true](https://squareup.com/es/es/point-of-sale/restaurants?country_redirection=true)

Square. (2024). *Radiografía del sector de la restauración en España*. Square.

Statista. (2024, 17 octubre). *Tema: Restaurantes y bares en España*.

<https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicOverview>

TheFork. (s. f.). *¿Quiénes somos?* TheFork. Recuperado de

<https://quienessomos.thefork.es/>

TheFork Manager. (2018, 7 de marzo). *TripAdvisor y ElTenedor, la mejor alianza para atraer clientes*. Recuperado de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/atraer-clientes-tripadvisor-tenedor>

Velada. (s. f.). *Velada*. Recuperado de <https://appvelada.com/>

Vinetur. (2025, enero 15). *Las reservas online en restaurantes crecen un 5% en España en 2024*. Vinetur. <https://www.vinetur.com/2025011584019/las-reservas-online-en-restaurantes-crecen-un-5-en-espana-en-2024.html>

## Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Arturo Márquez Moreno, estudiante de Doble Grado en ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio de OffMenu", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 04/06/2025

Firma: 

