



Facultad de ciencias económicas y empresariales (ICADE)

PLAN DE NEGOCIO YOUP

**LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR
DE LA RESTAURACIÓN**

Autor: Javier Jiménez San Martín
Director: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | ABRIL 2021

RESUMEN

El objeto principal de este trabajo de fin de grado es la presentación del plan de negocio de la *start up* Youp. Se trata de una iniciativa emprendedora que busca renovar el sector de la restauración mediante su adaptación a la era digital.

La irrupción de las tecnologías digitales, impulsada por el auge de los *smartphones* y la constante conectividad que caracteriza a las sociedades desde hace una década, ha provocado una auténtica revolución en la manera de entender los servicios. Hoy en día, la gestión de los negocios y la experiencia del cliente son factores poderosamente ligados a la digitalización. Por este motivo, los restaurantes no pueden quedarse atrás y la idea de Youp es proporcionar una solución eficiente y adaptada.

El trabajo analizará los factores más importantes que rodean el lanzamiento de una *start up*, como el momento, el contexto histórico, el sector de actuación, la viabilidad tecnológica, el valor diferencial, los *stakeholders* o el potencial económico, entre otros. Además, se llevará a cabo un análisis estratégico que permita sentar las bases sobre las que se va a construir el proyecto y el camino que este debe seguir en busca del éxito.

Palabras clave: Digitalización, restauración, comensal, datos, *start-up*, Youp.

ABSTRACT

The main purpose of this final degree project is the business plan presentation of the Youp start-up. It is an entrepreneurial initiative that seeks to renew the restaurant sector by adapting it to the digital age.

The emergence of digital technologies, driven by the rise of smartphones and the constant connectivity that brands nowadays societies, has caused an authentic revolution in the way of understanding services. Today, business management and customer experience are some factors powerfully linked to digitization. For this reason, restaurants cannot be left behind, and Youp's purpose is to provide an efficient and adapted solution for them all.

The work will analyze the most important factors surrounding the launch of an start up, such as the moment, the historical context, the sector of action, the technological viability, the differential value, the stakeholders or the economic potential, among others. In addition, a strategic analysis will be carried out to lay the foundations on which the project will be built and the path it must follow in search of success.

Key words: Digitization, restoration, diner, data, start-up, Youp.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
	1.1 Objetivo del trabajo.....	5
	1.2 Contexto y justificación.....	6
	1.3 Metodología y estructura.....	7
II.	PRESENTACIÓN DE LA START UP	9
	2.1 El producto: Youp.....	9
	2.1.1 ¿Por qué una app?.....	10
	2.2 Viabilidad y propuesta de proyecto.....	11
	2.2.1 La viabilidad comercial.....	11
	2.2.2 La viabilidad operativa.....	13
	2.3 La digitalización y los datos.....	17
III.	BUSINESS MODEL CANVAS.....	21
	3.1 Segmentos de clientes.....	21
	3.1.1 El cliente directo: El restaurante.....	22
	3.1.2 El cliente indirecto: El consumidor final o comensal.....	25
	3.2 Propuesta de valor.....	26
	3.2.1 El cliente.....	27
	3.2.2 El valor de Youp.....	29
	3.3 Canales de distribución.....	34
	3.4 Relaciones con clientes.....	37
	3.5 Estructura de ingresos.....	39
	3.6 Recursos clave.....	40
	3.7 Actividades clave.....	42
	3.8 Alianzas clave.....	44
	3.9 Estructura de costes.....	45
IV.	MODELO ESTRATÉGICO.....	47
	4.1 Misión, Visión y Valores.....	47
	4.2 Análisis DAFO.....	49
	4.3 Las 5 fuerzas de Porter.....	52
V.	CONCLUSIONES.....	57
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Diseño del logotipo de la App Youp.....	10
Figura 2: Los 5 objetivos más buscados por los empresarios de la restauración.....	12
Figura 3: Características tecnológicas más importantes para los hosteleros.....	14
Figura 4: Análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo.....	19
Figura 5: Business Model Canvas.....	21
Figura 6 :Tabla de restaurantes (clientes directos).....	24
Figura 7: Value Proposition Canvas.....	27
Figura 8: Tabla de diseño de la propuesta de valor.....	30
Figura 9: Diagrama de flujo de la experiencia de cliente actual.....	32
Figura 10: Diagrama de flujo de la experiencia de cliente con Youp.....	34
Figura 11: Esquema de canal directo para el consumidor final.....	35
Figura 12: Esquema de canal indirecto para el restaurante.....	36
Figura 13: Matriz DAFO.....	51
Figura 14: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	52
Figura 15: El proceso Youp.....	58

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del trabajo

El propósito principal del trabajo es elaborar y presentar un plan de negocio para la creación de la *start up* Youp. Se trata de un proyecto emprendedor dirigido al sector de la restauración, que trata de modificar el sistema actual de un restaurante mediante su digitalización. Este objetivo está basado principalmente en el lanzamiento de una app integrada con un software manejado por los restaurantes que automatice el servicio que estos prestan a sus clientes. De esta manera se conseguiría dar un giro innovador en el sector que propiciaría la aparición de un nuevo modelo de negocio, al mismo tiempo que se propone un concepto renovado y actual de cara a todos los ciudadanos y turistas que visiten un local de restauración. En definitiva, se trata de una iniciativa para digitalizar el sector.

Para ello, el equipo de Youp se plantea una línea de objetivos específicos cuya suma permita alcanzar dicha meta final. Estos objetivos coinciden con los que se establecen para la realización del trabajo:

1. Analizar el mercado objetivo conociendo el negocio de un restaurante y evaluando qué aspectos pueden cambiar por el bien del sector. Es decir, conocer de qué manera debe actuar la tecnología en un restaurante para aumentar su actual valor tanto desde el punto de vista del negocio como desde la posición de un consumidor. De esta manera estaremos analizando teóricamente la viabilidad del proyecto.
2. Una vez analizada la necesidad del mercado, es necesaria la elaboración de un pormenorizado *Business Plan* para el lanzamiento de la *start up*. Para ello será imprescindible la utilización de la herramienta emprendedora por excelencia *Business Model Canvas*.
3. El trabajo propone también un análisis estratégico que plantee el punto de partida y el rumbo que debe tomar el proyecto desde su lanzamiento analizando las posibilidades que ofrece el entorno en el que actuará.

1.2 Contexto y justificación del proyecto

La creación de esta *start up* tecnológica se encuentra enmarcada en la participación en el concurso Comillas Emprende 2021. La universidad Pontificia de Comillas organiza este congreso para impulsar el emprendimiento y la innovación en la comunidad universitaria, apoyándose en la plataforma *Adventurees* para guiar a los participantes en el desarrollo del proyecto.

La historia de la humanidad se caracteriza principalmente por su carácter evolutivo. En el año 2021, las sociedades se encuentran inmersas en un período de cambio que se debe en gran medida al auge de las tecnologías digitales. Dichas tecnologías representan un motor fundamental en el progreso de la sociedad y la economía, propiciando una evolución imparable que afecta en mayor o menor medida a todos los agentes económicos: El sector público, el sector privado y las familias. De este modo, la digitalización se sitúa como un factor clave para comprender el funcionamiento de las relaciones sociales y económicas de hoy en día, ya que marca nuestra manera de trabajar, de comunicarnos y por consiguiente, nuestra manera de vivir (CEOE, 2020).

Dentro del entorno descrito anteriormente, la figura del empresario innovador destaca como motor fundamental del progreso económico y tecnológico (Schumpeter, 1911). En sí misma, la innovación genera un aumento de la competencia, dando paso a un progreso ineludible y positivo para las sociedades. Este hecho nos plantea una necesidad global que exige la adaptación cultural de todos los agentes económicos a los cambios propuestos por la digitalización.

Como no podía ser de otra manera, el sector de la restauración no es una excepción, ya que debe seguir enfrentando el reto de la digitalización como otros tantos negocios relacionados con el turismo, el ocio y el entretenimiento. Es por eso por lo que presentamos nuestra propuesta de negocio mediante YOUP (“*You Order U Pay*”), un proyecto innovador y digital que permita dar un paso hacia delante a los empresarios del sector, incrementando la rentabilidad de los restaurantes y modificando la experiencia del consumidor mediante la optimización de su tiempo de ocio, dotándoles de mayor comodidad y de una sensación de progreso adaptada a los tiempos en los que vivimos.

1.3 Metodología y estructura

La realización del trabajo está ligada a la actividad investigadora sobre el sector y la tecnología, así como a la elaboración del diseño del plan de negocio. Es importante destacar que tanto la investigación y el desarrollo del plan de negocio han estado respaldados por consultas en libros, informes y artículos del sector obtenidos principalmente por Internet, así como por entrevistas y charlas coloquiales con empresarios, dueños y empleados del sector de la restauración.

Así, en la primera sección del trabajo posterior a esta introducción se va a presentar una visión del panorama de la restauración y sus previsiones para el futuro con el objetivo de marcar el rumbo que la *start up* debe tomar en su afán de lograr el éxito en términos económicos y sociales. Se trata de analizar la viabilidad de la digitalización dentro de un sector fuerte, maduro y tradicional.

A continuación, se procederá a la elaboración del mencionado *Business Plan* que sienta las bases sobre las que se constituye el proyecto de Youp. Para ello, la iniciativa ha contado con el apoyo de la Universidad Pontificia de Comillas y de la plataforma *Adventurees* que funciona como guía en el proceso de creación de la *start up*, tratando de dirigir a los participantes del concurso Comillas Emprende para cumplir con todos los requisitos importantes en clave estratégica. Además, el diseño del plan de negocio se apoyará en el desarrollo del popular *Business Model Canvas*.

En el año 2009, el empresario suizo Alexander Osterwalder escribió junto a Yves Pigneur un libro en el que detalla un proceso metódico y estructurado para modelar un negocio. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (Osterwalder & Yves, 2009) nos presentó por primera vez la herramienta *Business Model Canvas*. Compuesto y separado por 9 áreas sobre las que se asienta un negocio, el Lienzo de Modelo de Negocio nos permite modelar la creación de Youp de una manera precisa, correcta y organizada.

Por último se llevará a cabo un análisis estratégico que servirá de gran ayuda a la hora de la implementación real del proyecto. Dicho análisis está compuesto por una matriz DAFO y el estudio de las 5 fuerzas de Porter. El trabajo finaliza con una reflexión personal en la que se detallan las conclusiones extraídas con respecto al mismo.

II. PRESENTACIÓN DE LA *START UP*

2.1 El producto: Youp

Como se ha mencionado anteriormente, la base de la *start up* es una plataforma móvil con doble formato app/web app integrada con un *software* que automatice todo el sistema ofrecido por un restaurante. Dicha automatización está ligada a la transformación digital del sector de la restauración mediante un sistema innovador con dos focos de influencia fundamentales:

- Primero, el sistema ofrece a los restaurantes la capacidad de automatizar sus procesos de toma de los pedidos y preparación de las comandas, agilizando la organización. El aspecto clave para el restaurante radica en la capacidad de obtener datos e información organizada de sus clientes, abriendo nuevas vías de negocio y cambiando la percepción personal por el uso de la tecnología para una correcta toma de decisiones.
- En segundo lugar, permitiría al cliente mejorar su experiencia adaptándola al cada vez más común uso de los dispositivos móviles. Esta plataforma¹ ofrece la posibilidad de llevar a cabo las acciones que conforman el servicio de restauración de hoy en día: la reserva, la consulta de carta, el proceso de pedido y las transacciones económicas.

2.1.1 ¿Por qué una app?

El uso de las aplicaciones móviles se ha convertido en una práctica habitual en la vida de las personas. Hecho justificado a razón de que están diseñadas para facilitar nuestra vida y mejorar nuestra experiencia en las actividades del día a día, como la comunicación, la adquisición de productos o servicios, y el manejo o gestión de nuestro estilo de vida.

Conocidas como Apps por sus siglas en Inglés, estas herramientas efectúan las conexiones entre clientes y empresas, lo que ha provocado en la última década un extraordinario crecimiento generalizado de su uso, posicionándose como un pilar a la

¹ Cuando se hace referencia a la plataforma, esta engloba el doble formato App/Web App.

hora de enfocar el modelo de negocio, especialmente para las *strat ups* y las empresas en crecimiento.

Un estudio de Privalia (2018) cuantifica alrededor de 4 millones de descargas diarias de Apps tan solo en España. Además, un total del 41% de los usuarios de *smartphones* los utilizan para acceder a internet mediante una app. Estas cifras son muy elevadas para subestimar el potencial generador de tráfico que puede suponer una app y su relevancia para el desarrollo de cualquier negocio.

Nos encontramos en una sociedad en la que el cliente exige inmediatez. Es por eso por lo que la capacidad de las Apps para procesar de manera inmediata la demanda del usuario las ha convertido en un medio fundamental para satisfacer una necesidad en cualquier ámbito del sector servicios. En este sentido, hemos identificado la oportunidad de implementar este sistema en el sector de la restauración para aprovechar la utilidad potencial de las apps y explotar un nicho de mercado.

Si bien es cierto que las apps hoy en día están muy extendidas, entendemos la necesidad de ofrecer otro formato web app, al cual un comensal pueda acceder simplemente escaneando un código QR. Se trata de dar la posibilidad al comensal de utilizar nuestros servicios sin necesidad de descargarse y registrarse en la app, ya que entendemos que lo primordial es el uso. Una vez lo hayan utilizado y hayan disfrutado de la experiencia Youp, será necesario atraer al consumidor hacia una experiencia más completa por medio de la app.

Figura 1: Diseño del logotipo de la app Youp



Fuente: Looka.com

2.2 Viabilidad y propuesta del proyecto

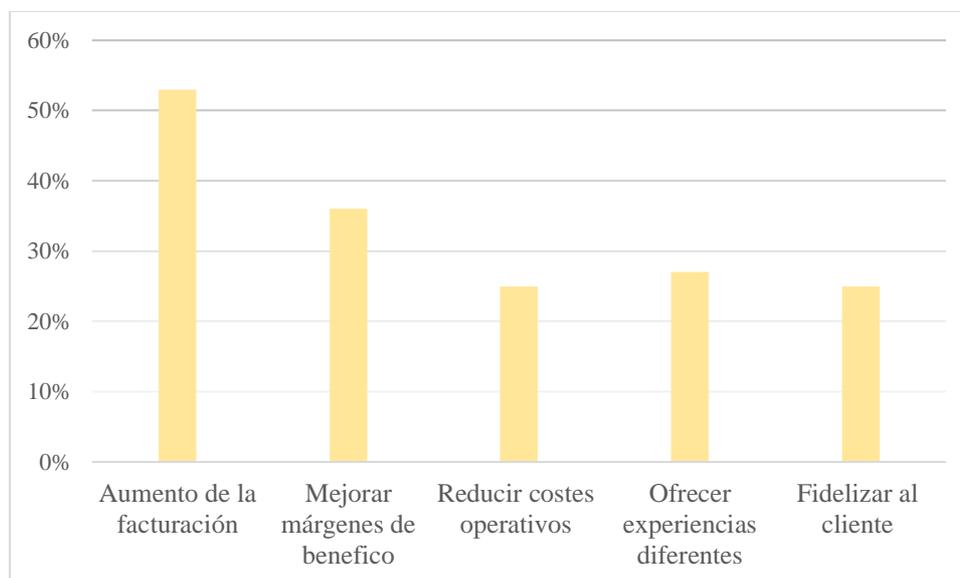
2.2.1 La viabilidad comercial

Desde el punto de vista del negocio y la estrategia a medio-largo plazo, los empresarios de la restauración lo tienen claro: La transformación digital debe llegar al sector. Hace ya unos años desde que estos se empezaron a percatar de las nuevas necesidades emergentes. Sin embargo, el golpe de la pandemia Covid-19 ha dejado el sector casi devastado incrementando su necesidad de reinventarse. De hecho, en un informe elaborado en hace 3 años por TechFood y el Basque Culinary Centre, llamado “La Digitalización del Restaurante”, se realizó un estudio de mercado con empresarios de la restauración. Un resultado llamativo fue que el 50% de los empresarios habían establecido planes de inversión en tecnología para sus negocios en el corto-medio plazo (TechFood y Basque Culinary Centre, 2018). La metodología de estudio fue una encuesta realizada a centenares de dueños de restaurantes en España, además de una fase cualitativa en la que se profundizó en las necesidades del sector mediante entrevistas personalizadas.

Junto a la cuestión anterior sobre la inversión en tecnología, los empresarios encuestados fueron preguntados por sus preferencias en cuanto a objetivos estratégicos de negocio. Entre los 5 objetivos deseados más repetidos se encontraban los siguientes:

- El aumento de la facturación y rentabilidad: 53% de los encuestados.
- La mejora de los márgenes netos de beneficio: un 36%.
- Ofrecer experiencias diferentes e innovadoras en sus restaurantes: un 27%.
- La reducción de costes operativos como costes de inventario o de personal: un 25%.
- Lograr una mayor fidelización de un cliente cada vez menos fiel y más exigente: un 25%.

Figura 2: Los 5 objetivos más buscados por los empresarios de la restauración



Fuente: Elaboración propia a partir de La digitalización del Restaurante (2018)

Teniendo en cuenta que tanto los objetivos de inversión como los de negocio datan del año 2018, no sería de extrañar que en 2021 estas figuras representaran cantidades similares si no mayores especialmente después del golpe de la pandemia. También cabe la posibilidad de que si la encuesta se realizara hoy en día, los empresarios se posicionen de manera más acentuada hacia el objetivo de asegurar la seguridad sanitaria y la prevención de contagios en sus locales.

Por eso, es necesario destacar que la implantación de la tecnología digital mediante Youp es una medida favorable y directa en el propósito de consecución de estos objetivos, debido a sus prestaciones. Es aquí donde reside el valor del proyecto y su propuesta de viabilidad comercial. Si bien es verdad que la figura de arriba representa los objetivos del sector, no hay una respuesta que precise los medios que llevan a esos fines, por eso decidimos lanzar esta propuesta proyecto innovador y sostenible que pone sobre la mesa un plan de acción idóneo para enfocar el futuro de la restauración.

En cuanto a lo que el sector de la restauración se refiere, es de extrema importancia resaltar la relevancia que este posee en España. Una industria con más de 260.000 establecimientos, que genera al rededor de 37.000 millones de euros anuales en ventas,

aportando entorno a un 5% del PIB español y contando con 1.115.000 empleados afiliados a la seguridad social; es una industria importante (Statista, 2020). Cabe destacar estos datos con el objetivo de poner el acento sobre el mercado al que se dirige el proyecto y resaltar la relevancia económica y social del sector el cual tratará de impulsar su crecimiento gracias a la tecnología y la innovación.

El sector de la restauración cuenta con dos grandes grupos diferenciados de empresas que componen la estructura de la industria:

- ⇒ Por un lado están las grandes cadenas de restauración, con conocidas marcas, varios locales o franquicias, distribuidos de manera local, nacional o internacional. Su oferta es homogénea y estandarizada.
- ⇒ Por otro lado, los restaurantes o grupos gestionados por pequeños o medianos empresarios y autónomos. Dentro de este grupo se encuentran los llamados esenciales de producto, tradicionales en oferta y servicio, que representan una amplia mayoría de los restaurantes españoles. Son muy independientes en cuanto a oferta y sistema de trabajo.

Si bien son dos grupos claramente diferenciados, el fin digitalizador de Youp es válido para ambos. Sin embargo, la forma de implementar la tecnología difiere de un grupo a otro en fondo y forma, por eso, desde Youp apostamos por el lanzamiento del proyecto en el ámbito del segundo grupo. La razón principal de esta elección es la accesibilidad del *traget*, ya que pensamos que es más sencillo y realista tratar de probar y lanzar el sistema en lugares convenientes con menos barreras de entrada, sin perder de vista la posibilidad de crecimiento que aportaría la introducción en medianas y grandes cadenas debido a su gran escalabilidad.

2.2.2 La viabilidad operativa

De cara a la implementación del proyecto es necesario establecer una hoja de ruta para su interacción en los restaurantes. Para ello, hay que analizar el funcionamiento actual de la tecnología en los locales, basada en el llamado terminal punto de venta o TPV.

○ ¿Qué es un TPV?

En el ámbito comercial se conoce como Terminal Punto de Venta a los sistemas informáticos compuestos por *software* y *hardware* para la gestión de compras, ventas, inventarios y la emisión de tickets y cuentas. En definitiva es un sistema que utiliza la tecnología informática para organizar los negocios comerciales.

Según el Manual de Ayuda elaborado por un *partner* del gigante tecnológico Microsoft llamado Gotelgest.net (2020), el sistema de gestión de transacciones y organización comercial cuenta con 3 fases principales:

- Entrada de tickets de manera manual.
- Apertura y cierre de caja.
- Facturación de tickets y facturas recapitulativas.

En el sector que nos ocupa, el TPV compuesto por el software y hardware integrado junto al datáfono para los cobros está bastante extendido. Sin embargo, muchos restaurantes siguen utilizando la libreta, el bolígrafo y la caja registradora.

El mencionado sistema TPV resulta tan efectivo que lleva instalado durante 20 años en el sector. Para facilitar la comprensión, su funcionamiento está basado en el procesamiento mediante un sistema operativo específico o general de las cuentas y la emisión de tickets que se llevan a la mesa para que los consumidores puedan efectuar sus pagos en presencia de los miembros del servicio.

Estos pagos se realizan mediante un dispositivo popularmente conocido como datáfono, que se encuentra conectado a una entidad bancaria por vía telefónica o GPRS². A la hora de realizar una transacción, esta se encuentra ciertos obstáculos entre el consumidor y el restaurante. Los más destacados son los intermediarios bancarios y los fabricantes de datáfonos. Como es de imaginar, estos agentes cargan altas comisiones en cada transacción realizada.

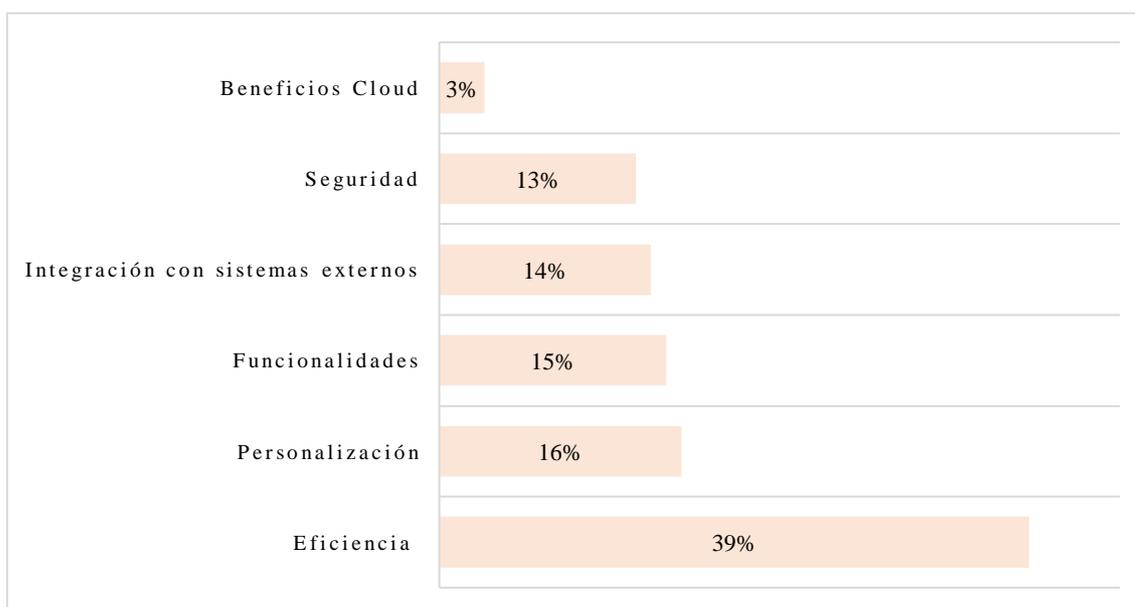
² El servicio GPRS (General Packet Radio Service) es un sistema de conexión por radio que permite la mensajería rápida y multimedia.

Una de las propuestas de Youp se basa en dar un giro en el sistema TPV de los restaurantes, sustituyendo este por uno totalmente digitalizado que reduzca al máximo la presencia de intermediarios en la relación cliente-restaurante. El uso de estos sistemas, al contrario de lo que pueda parecer, no permite únicamente llevar a cabo transacciones con los clientes, sino que también sirve para organizar las comandas y el inventario, entre otras funcionalidades. Sin embargo, hay un pero: la eficiencia.

A pesar de ser un sistema efectivo, el TPV tradicional cuenta con limitaciones a la hora de maximizar la eficiencia de un negocio. En estos términos, el uso de elementos como la tecnología *cloud*, el *big data* o la inteligencia artificial son tan inalcanzables como necesarios para los sistemas actuales. Por eso, el reto de la compañía emana de la capacidad de implementar la tecnología digital y dotar al sector de la restauración de una eficiencia superior a la actual.

No en vano, este beneficio será clave en nuestra propuesta de valor. Según un estudio elaborado en por la compañía Toast Inc (2017) hay un elemento fundamental que los hosteleros desean mejorar en sus locales, y este no podía ser otro que la eficiencia. El estudio revela que con un 39% de *share*, dicha propiedad es la principal en la línea de mejoras que ofrece la tecnología. Este hecho nos muestra que los empresarios de la restauración están deseando imperiosamente la llegada de la tecnología eficiente. Una vez se produzca dicha implantación, los beneficios que aporte a los restaurantes serán incontables y mediante un correcto uso de la tecnología, la sostenibilidad del sistema dentro del sector estará garantizada.

Figura 3: Características tecnológicas más importantes para los hosteleros.



Fuente: Elaboración propia a partir de Restaurant Technology (2015)

Como se puede observar en el gráfico superior, entre otras cualidades valoradas que puede aportar la tecnología al restaurante, se encuentran la personalización, el incremento de funcionalidades, la integración con otros sistemas, la seguridad y el *Cloud*. A pesar de ser características muy generales y amplias, son elementos que marcan el diseño del sistema Youp mediante el uso de la aplicación móvil. Dichos beneficios serán explicados más adelante durante el desarrollo del plan de negocio y la propuesta de valor.

Para aclarar como será la implantación tecnológica del sistema y valorar su viabilidad operativa, después de conocer los sistemas TPV actuales e investigar sobre la posible adaptación de nuestro sistema, hemos llegado a la conclusión de que la entrada en los restaurantes requiere de dos elementos clave que conoceremos como “proveedores tecnológicos”:

- A. Un integrador de *software* que conecte las apps de los comensales con los sistemas actuales de los restaurantes. Realiza la función de una API³.
- B. Una infraestructura de pagos que permita transacciones económicas entre el cliente, el restaurante y Youp.

³ API quiere decir Interfaz de programación de aplicaciones, y es el conjunto de definiciones y protocolos encargado de desarrollar e integrar el *Software* de las aplicaciones (Red Hat, 2019).

El funcionamiento de estas vías será explicado más adelante en la presentación del *Business Plan*.

2.3 La digitalización y los datos

El aspecto clave que se asienta como piedra angular del proyecto fundacional de la *start up* es la digitalización. La acción y efecto de digitalizar, es decir, registrar datos de manera digital (RAE, s.f), supone un reto global y común a todas las sociedades desarrolladas. En el ámbito empresarial, supone la evolución de los negocios hacia una transformación digital para la mejora de los procesos, los modelos de gestión y las operaciones comerciales.

En el caso del sector que nos ocupa, la digitalización aporta innumerables beneficios que propician un avance hacia la optimización de un negocio de restauración. Entre ellos destaca como la más importante la obtención de datos. Se trata de la captación de información masiva y pertinente de los clientes, como pueden ser sus hábitos de consumo, su tiempo de uso y disfrute o en definitiva, su comportamiento de cara al servicio.

En la actualidad, el término más preciso para definir el uso de los datos por parte de las empresas es el Big Data. Este término, que goza de una gran popularidad desde el comienzo del uso de los sistemas de gestión de la información a finales del siglo pasado, se refiere a la enorme cantidad de información recopilada por los sistemas informáticos. Sin embargo, la importancia no está en la cantidad sino en la utilización de esos datos. Por eso, el término Big Data se interpreta más comunmente como el análisis que permite organizar los datos y extraer un valor incalculable a partir de ellos (Sharda, Dursun, & Efraim, 2013).

Para conocer y analizar correctamente los datos, es necesario clasificarlos de manera general en relación a su estructura o formato. A continuación se desglosa una clasificación muy relevante ya que permite definir la manera de gestionar los mismos para cualquier empresa:

1. **Datos estructurados:** Se encuentran ordenados en cuanto a formato y tamaño. Su procesamiento y análisis es más sencillo. Son por ejemplo los datos que podemos encontrar en hojas de cálculo o bases de datos.
2. **Datos semiestructurados:** Son datos que se encuentran con una organización definida, pero no están perfectamente alineados por lo que no es posible gestionarlos de manera estándar. Como ejemplo están los formatos HTML, que utilizan un lenguaje marcado para el desarrollo y la programación de páginas web.
3. **Datos no estructurados:** Son piezas de información desestructurada y desorganizada. Su procesamiento y análisis resulta imposible sin haberlos identificado y ordenado previamente. En este grupo se encuentran los comentarios en redes sociales, las imágenes, los audios, vídeos o documentos escritos en formato PDF.

En el caso de un negocio de restauración, un conjunto de datos aparentemente sencillos como pueden ser los que dan el perfil de un cliente en cuanto a edad, sexo y hábitos de consumo, puede representar información muy valiosa para un restaurante si los datos se organizan de manera estructurada y se obtienen relativamente a gran escala por dos motivos principales:

- a) El uso de la **analítica descriptiva** que indica como se están haciendo las cosas, especialmente en la era del marketing digital, facilita el análisis de KPI's (*Key performance indicators*) como métricas fundamentales de productividad, eficiencia y margen de mejora. Un factor clave en este aspecto es la elección correcta de los KPI's que se van a analizar en función de los datos que se hayan obtenido.

Ejemplo: El *Customer lifetime value*, un medidor del valor monetario que un cliente genera a lo largo de su relación con el restaurante, supone un dato valioso a la hora de dirigirse a ese cliente o fidelizarlo. Mediante una herramienta digital que almacene sus datos de perfil, se utilizará información pasada para trazar

acciones futuras enfocadas en mantener o incluso aumentar el valor que este cliente ha generado a lo largo de su estancia.

- b) El uso de la **analítica predictiva y prescriptiva** en el ámbito de la ciencia de análisis de datos para elaborar diagnósticos, predicciones y soluciones ante problemas mediante modelos estadísticos y algoritmos. El sector de la restauración actúa en un entorno muy cambiante debido a las tendencias guiadas hoy en día por el marketing digital. Por eso es necesario no entretenerse antes de mirar hacia el futuro para adaptarse rápido a los cambios que se puedan producir.

Ejemplo: Mediante un análisis predictivo de la demanda utilizando información pasada y días comparables, es más factible que nunca efectuar planes de ahorro de costes al ajustar casi milimétricamente con una desviación inferior al 3%, el nivel de inventario y la contratación de personal (Romanos, 2017).

Figura 4: Análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo



Fuente: Elaboración propia adaptada de Data Science Association (2014)

La figura 3 representa el comportamiento de cada uno de los tres niveles de análisis que nos ofrece el Big Data. Como se puede observar en la figura, en una escala ascendente de valor y dificultad del análisis; el descriptivo se sitúa por debajo del predictivo que a su vez precede al prescriptivo. Cada nivel proporciona información diferente que debe ser tratada de manera distinta para alcanzar los objetivos de mejora y de optimización para un restaurante.

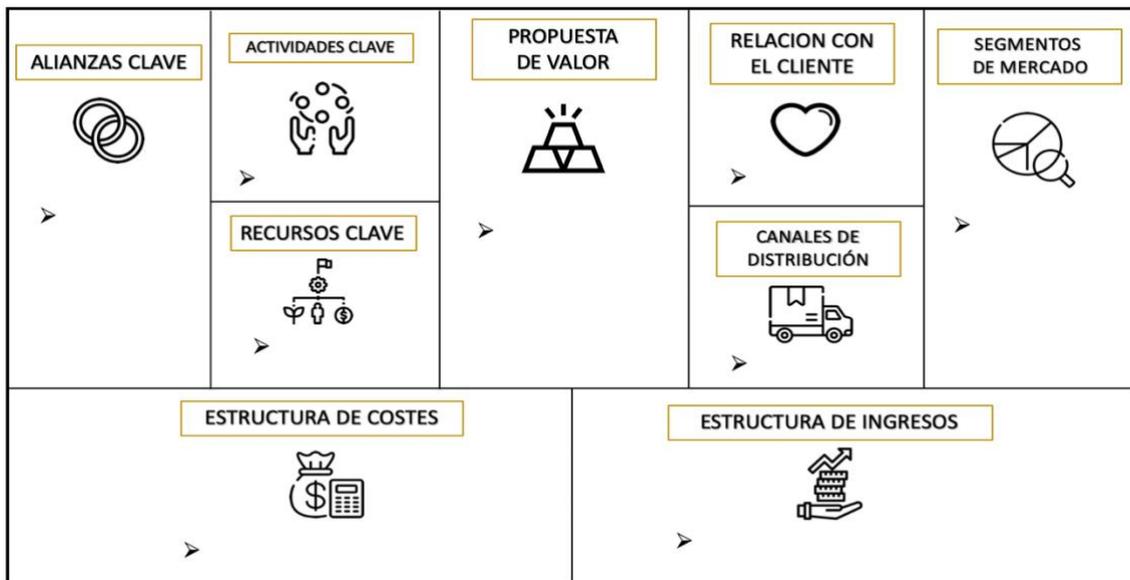
Aparentemente, cuanto más valioso sea el análisis, más necesaria debería ser su implementación. Sin embargo, toda estrategia que utilice la analítica de datos puede ser efectiva, por lo que el camino a seguir en cuanto al análisis debe ser estudiado en función de los objetivos que se plantean desde cada restaurante.

De esta manera, la obtención de datos a gran escala supone un reto mayúsculo para Youp, ya que marca de manera absoluta el potencial de crecimiento para la *start up*. Como se ha señalado anteriormente en la definición de Big Data, los datos disponen de un valor incalculable en el mercado, ya que no solamente son relevantes para las empresas que los obtienen (en este caso los restaurantes), sino para cualquier participante de otras industrias que esté interesado en conocer a los consumidores en profundidad ya sea dentro una área geográfica concreta o a nivel global.

III. BUSINESS MODEL CANVAS

Como ha sido mencionado anteriormente, el *Business Model Canvas* será la herramienta utilizada para la completa presentación del Plan de negocio de Youp. A continuación se puede observar un cuadro que representa su estructura, con los elementos a conocer, analizar y desarrollar.

Figura 5: Business model canvas



Fuente: Elaboración propia

En la parte superior central de la plantilla del lienzo *Business Model Canvas* representado en la Figura 4 podremos encontrar los elementos fundamentales de nuestra propuesta de valor; a su derecha, un análisis teórico del mercado al que nos dirigimos y nuestra relación con el mismo; mientras que la parte izquierda nos permite conocer los elementos clave que rodean al producto que ofrecemos, como los recursos y activos propios, los proporcionados por colaboradores y las actividades que debemos llevar a cabo. Por último, la parte inferior la compone nuestra principal estructura financiera basada en los costes e ingresos del negocio.

3.1 Segmentación de clientes

El primer paso a abordar en el lienzo del modelo de negocio es conocer el mercado al que nos queremos dirigir y con él a los clientes. Un segmento de clientes es un grupo de usuarios u organizaciones para los cuales un proyecto crea valor.

En nuestro caso, antes de realizar la segmentación de clientes, es necesario aclarar que el proyecto de Youp se dirige a dos grupos de clientes diferenciados pero que guardan cierta relación: los restaurantes (empresas) y los comensales (personas). Este concepto multicompetitivo se conoce como mercado bilateral o *two-sided market* (Rochet & Jean, 2003) y exige la necesidad de establecer ambas estrategias B2B y B2C de manera simultánea y diferenciada.

Si bien los restaurantes son un agente intermedio entre nosotros y el comensal, no podemos considerarlo cliente indirecto, ni intermediario, ni distribuidor. Ellos serán los que adquieran nuestros servicios con el fin de digitalizar sus negocios y sus clientes solo serán beneficiarios. Por eso consideraremos al consumidor final como el cliente indirecto.

Si nos atenemos a la definición anterior de segmento de clientes, los dos grupos deben ser clasificados de manera independiente como segmentos principales, ya que el proyecto trata de aportar valor a ambos. Sin embargo, desde nuestra perspectiva de negocio, consideramos prioritario el valor a aportar de cara a los restaurantes, a los que consideraremos clientes principales, ya que la digitalización de un servicio acaba arrastrando al consumidor final. No obstante, no debemos olvidar que es necesario dirigirse a los comensales ya que son los que a la hora de la verdad tendrán que impulsar el uso de la app.

3.1.1 El cliente directo: El restaurante

Nuestro clientes directos encarnan el motivo que justifica la creación de esta *start up*: la digitalización del sector de la restauración. Ellos serán los más beneficiados y por lo tanto los que pagarán por el servicio.

El sector de la restauración es un sector muy concurrido, con asequibles barreras de entrada, que actualmente se encuentra en un período de alta competencia debido a la creciente innovación y a la nueva era del marketing digital.

Como ya se ha comentado anteriormente en el trabajo, nuestro objetivo principal a la hora de lanzar el proyecto será un grupo de restaurantes dirigidos por pequeños y medianos empresarios, que conformen grupos o de gestión independiente, los conocidos como

“esenciales de producto”. Para que se entienda, es un tipo de restaurante tradicional y estándar al que acuden grupos de jóvenes, *Millenials*⁴, o familias. A continuación se desglosan los principales factores que componen el perfil de restaurante al que en una primera fase de prueba trataremos de dirigir nuestro producto:

- Localización: Madrid
- Zonas: Premium y acomodadas
- Tamaño: 100 pax
- Facturación media anual: 700.000€ - 850.000€
- Ticket medio: 15€ - 30€
- Público objetivo por edad: Adolescentes, *Millenials*

El perfil de establecimiento descrito anteriormente obedece a las conclusiones obtenidas por el equipo, posteriormente a la realización de un estudio de mercado en el que se trataron de descubrir ciertas oportunidades para lanzar el proyecto. Se trata de una decisión estratégica basada en las siguientes premisas favorables para dicha elección:

- La capacidad para realizar pruebas con costes reducidos en lugares más accesibles gracias a contactos del equipo con miembros del sector. Esto supondría una primera aproximación utilizando un sistema de prueba y error.
- Una mayor simplicidad de la puesta en marcha del sistema operativo en locales pequeños e individuales. No existen las barreras de entrada logísticas que podríamos encontrar en grandes compañías y cadenas de restauración.
- Total transparencia en la comunicación y relación profesional entre pequeñas o medianas empresas y la *start up* Youp en cuanto a datos compartidos y posibilidades bilaterales de *feedback*.

⁴ Pertencientes a la generación Y, los Millenials son las personas nacidas entre 1981 y 1999. El nombre se debe a que se trata de la última generación del segundo milenio.

Si bien estas razones son las que justifican la decisión de enfocar la primera fase de lanzamiento hacia clientes pequeños, desde el punto de vista estratégico y de crecimiento, Youp es consciente de que la empresa en su madurez solamente adquiere verdadero valor con una gran masa de usuarios finales. Por eso, no es solo algo que no se descarta sino un objetivo primordial el hecho de generar tráfico en la app mediante la comercialización con grandes grupos y cadenas de restauración. Este otro grupo de clientes, mucho más complicado de acceder, nos permitiría establecer un modelo estándar técnico y operativo mucho más escalable en el ámbito nacional e incluso internacional, además de darnos más visibilidad y aumentar considerablemente nuestra masa de usuarios. Por este motivo, en fases más avanzadas del proyecto, la intención es alcanzar otro tipo de clientes.

Figura 6: Tabla de restaurantes (clientes directos)

Tamaño de la empresa	Localización	Fase	Ejemplos
Pequeña y mediana (empresarios individuales)*	Madrid	Prueba y lanzamiento	Bamboleo, Bienmesabe, Bar Manolo, La Penela
Pequeña y mediana (grupos de restauración)	Madrid	Relanzamiento y expansión	Lateral, Makkila, Tao 365, Grupo LaLaLa
Pequeña, mediana y grande	Madrid y otras grandes ciudades españolas	Crecimiento y Madurez	Fosters Hollywood, La Tagliatella, Ribs,
Mediana y grande	Expansión internacional	Crecimiento y Madurez	Grupo VIPS

*El término empleado para definir el tamaño de los restaurantes en la fase de prueba y lanzamiento es flexible. Pueden ser restaurantes dirigidos por pequeños empresarios, empresarios de grupos locales; o incluso bares y cafeterías locales.

Fuente: Elaboración propia

La tabla expuesta en la figura 6 separa el tipo de restaurante por tamaño y localización para indicar la fase del proyecto en la que actuaremos con cada cliente. Las dos primeras fases tienen una duración aproximada de 6 a 8 meses, mientras que la tercera fase comenzaría alrededor del mes 13 según nuestras previsiones basadas en experiencias reales de negocios similares.

Como potenciales clientes, hemos identificado a los restaurantes nuevos que quieren entrar al sector desde cero. La idea es ofrecer nuestros servicios a este tipo de restaurante si su afán es penetrar en el mercado con un concepto innovador. Sin embargo, como estos aún no existen no podemos clasificarlos en ninguna de las fases, por lo que nos situamos a la espera de su hipotética creación para valorar esta interesante posibilidad.

3.1.2 El cliente indirecto: El consumidor final o comensal⁵

El segundo apartado del análisis de clientes está dedicado a los consumidores finales de los servicios de restauración: los comensales. A diferencia de los restaurantes, este segmento de clientes no pagará jamás por nuestros servicios, al menos de manera directa. Sin embargo, desde Youp somos conscientes de que la clave de nuestro éxito reside ni más ni menos que en el consumidor final. De nada sirve conseguir que 1000 restaurantes dispongan de nuestro sistema si sus clientes no lo utilizan. Por eso, el hecho de no ser clientes directos no debe confundirnos a la hora de dirigirnos a ellos aportando un valor suplementario a su experiencia habitual.

Una vez el restaurante haya comprendido los beneficios estratégicos y económicos generados por el sistema Youp, comienza el siguiente paso en el “efecto dominó”: el restaurante, aprovechando nuestro tirón como proveedor tecnológico debe impulsar el uso de la app por parte de los comensales, un hecho beneficioso para las tres partes.

Según un informe sobre el consumo elaborado por la tecnológica CISCO (2017), se demostró que hasta un 70% de las decisiones de consumo están basadas en la experiencia del consumidor en su proceso de compra, lo que conocemos como *customer journey*. En consecuencia, uno de los retos prioritarios de Youp es la creación de un sistema que mejore notablemente la experiencia del consumidor, sin dejar de lado el factor humano, ya que el mismo declara que un 77% de los consumidores prefieren tratar con seres humanos sus sugerencias y reclamaciones. No queremos eliminar a los camareros de la ecuación, pero sí modificar su rol combinando su trabajo con una solución tecnológica que aumente su eficiencia.

⁵ A lo largo del trabajo se hará referencia al cliente indirecto de manera indistinta con cualquiera de las dos expresiones: consumidor final o comensal.

En cuanto a la segmentación dentro del grupo de los consumidores finales, esta debe ir de la mano con el perfil de cliente que consume en los restaurantes a los que nos dirigimos. Si bien es cierto que los grupos de jóvenes menores de 40 años acogen mejor las soluciones tecnológicas, no tendría sentido establecer un *target* de consumidores finales sin antes marcar el objetivo de vender el producto en esos restaurantes frecuentados por jóvenes (adolescentes, *millenials*).

Por lo tanto, para Youp es más importante y valioso que un restaurante frecuentado por jóvenes cuente con los servicios del sistema, a que ciertos grupos de consumidores finales lo aprueben pero no puedan utilizarlo debido a que no está presente en sus restaurantes favoritos. Este hecho nos lleva al punto de partida en el que se desglosaba el perfil de clientes directos al que nos queremos dirigir en primera instancia:

- Público objetivo por edad: Adolescentes y *Milenialls* (Pág. 19)

3.2 Propuesta de Valor

En el mundo empresarial, el concepto de creación de valor sirve para explicar la esencia de un negocio, de manera que la entidad que gestione dicho negocio utilice sus productos o servicios para mejorar de alguna manera la situación existente. De este modo se genera un interés por parte del cliente para adquirir dichos productos o servicios. Este punto es clave ya que solo hay un motivo que justifique el nacimiento de una empresa y es que aporte valor a sus clientes y en consecuencia a la sociedad.

Un método muy efectivo para la presentación de la propuesta de valor es el denominado *Value Proposition Canvas*, en castellano Lienzo de la propuesta de valor. Se trata de un elemento organizador que utiliza una metodología similar al *Business Model Canvas* para elaborar la propuesta. En primer lugar, se analiza el segmento o segmentos a los que se dirige el proyecto mediante el desglose de:

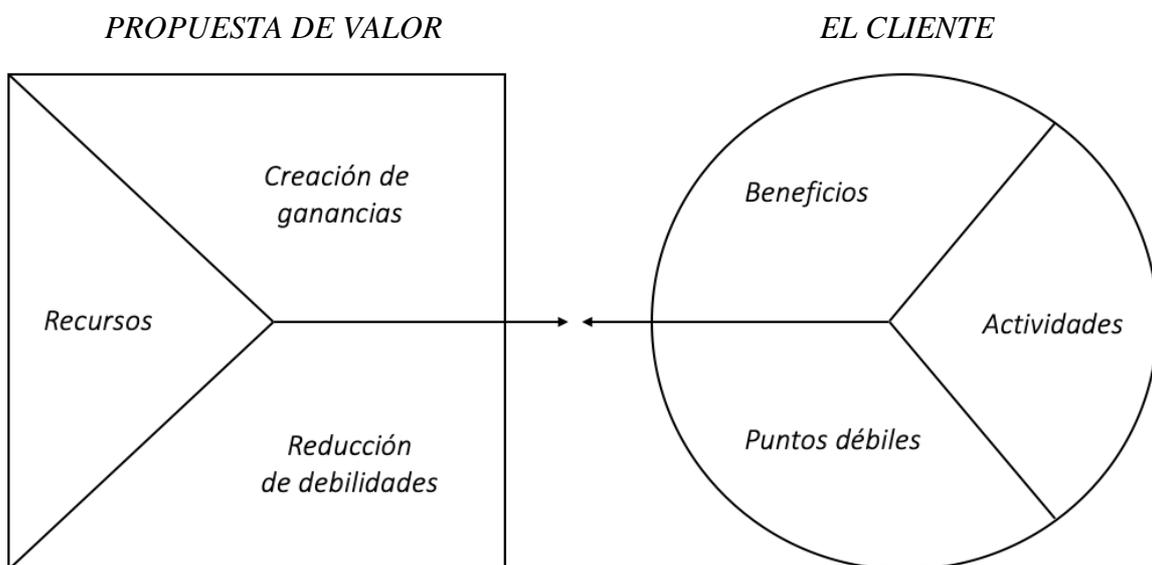
- ⇒ Las actividades que el cliente realiza en relación al proyecto en cuestión.
- ⇒ Los beneficios o ganancias que el cliente espera generar mediante dichas actividades.

⇒ Los conocidos como *pain points* que son las debilidades que el cliente debe soportar en el transcurso de la realización de las actividades.

A continuación, el lienzo de la propuesta de valor presenta un desglose de los recursos (productos y servicios) que se van a utilizar para realizar las actividades, como se van a generar los beneficios funcionales que el cliente espera, y la vías que se manejan para eliminar o reducir los puntos negativos.

En el caso de Youp, los clientes objetivo son por un lado los restaurantes y por otro los consumidores finales. Las actividades incluyen todas las que se llevan a cabo en el los servicios de resturación y los recursos serán las herramientas que Youp incorporará para mejorar la práctica de esas actividades.

Figura 7: Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia

3.2.1 El Cliente

El primer punto del lienzo es el desglose de las actividades del sector en las cuales pretendemos aportar valor. Por un lado, los restaurantes trabajan para:

- Documentar las reservas, los pedidos y las cuentas de los clientes.
- Atender a los consumidores para que disfruten al máximo de su experiencia.
- Analizar la demanda para diseñar la oferta.
- Efectuar transacciones con los clientes.

Por otro lado, los consumidores finales pretenden:

- Reservar una o varias mesas.
- Consultar la carta y pedir a su gusto.
- Disfrutar de su experiencia de ocio mediante un trato atento y amable.
- Pagar.

Las actividades llevadas a cabo por ambas partes de la ecuación convergen en el punto en el que aparecen los beneficios ya que los consumidores disfrutarán de una estancia agradable, un trato cordial, la comida resultará satisfactoria y la transacción económica pondrá de acuerdo a las dos partes. De esta manera, los restaurantes gozan de un negocio exitoso y los clientes de una buena experiencia de ocio, pudiendo repetir en ocasiones futuras o incluso recomendarlo a familiares, amigos o en plataformas de opinión.

El escenario mostrado anteriormente es el prototipo ideal que describe el motivo económico y social de la razón de ser del sector de la restauración. Sin embargo, siempre hay ocasiones en las que se acentúan ciertos puntos débiles que pueden generar malesatar en ambas partes y que conocemos como *pain points* o puntos dolorosos:

1. Por parte del restaurante:

- Es posible que debido a una mala gestión de la demanda se pueda generar un exceso de costes derivados de deshechos de inventario o exceso de trabajadores.
- Por otro lado, también se pueden perder ingresos potenciales por una mala gestión de la rotación de clientes o la demanda de ciertos platos.
- En un restaurante también son frecuentes los errores en las comandas y en las cuentas, que generan pérdidas innecesarias de tiempo y de inventario.

- Cada vez es menos frecuente que los comensales (especialmente los jóvenes) dejen propinas debido a pagos con tarjeta y la decadencia del dinero en *cash*. Este hecho desincentiva a los camareros a la hora de llevar a cabo el servicio.
- Hoy en día y en el futuro próximo, la pandemia Covid-19 provoca cierto rechazo a las relaciones sociales estrechas, por ejemplo la relación camarero-consumidor. Este rechazo se refleja en la caída del consumo.

2. Por parte del consumidor final:

- El tiempo de espera puede suponer un problema para muchos comensales dependiendo de la situación. Si es excesivo siempre es un problema.
- Existe una sensación generalizada de que en caso de realizar reclamaciones al servicio, estas no siempre son reportadas a los encargados o gerentes.
- A la hora de pagar, el proceso de dividir las cuentas si así lo desean los comensales suele ser lento, costoso y anticuado.
- Los clientes exrangeros pueden tener dificultades de comunicación con el servicio.
- Muchas veces la carta no aporta toda la información necesaria y muy valorada por un comesal (valor nutricional, alérgenos...etc). Esto se debe a que la ley en España no lo exige, pero aporta un mayor conocimiento del consumo y eleva la transparencia del servicio.

3.2.2 El valor de Youp

A continuación, mediante la presentación del diseño de la propuesta de valor se mostrarán los motivos que hacen de Youp una solución digital con impacto tanto en la expericnia de ocio del consumidor como en la cuenta de resultados de las empresas de restauración. Al confeccionar una solución común para ambos clientes directos e indirectos, las fuentes de valor serán expuestas conjuntamente.

La propuesta de Youp encarnada en el producto ha sido explicada anteriormente en el apartado 2.1 de este trabajo (Pág. 9). Sin embargo, es necesario recordar de qué trata dicho producto y como este aportará valor en el sector.

1. El principal recurso utilizado por Youp para reducir puntos débiles y cumplir con las expectativas de los usuarios es una app/web app gratuita disponible para los consumidores, integrada con el *software* del TPV del restaurante, el cual podrá gestionar su negocio de modo 100% digital. Gracias a este hecho los empresarios de la restauración serán capaces de marcar un antes y un después en sus negocios mediante el correcto uso de los datos y la información proporcionada por los clientes.
2. ¿Y qué aporta Youp? La siguiente tabla enumera la lista de soluciones ofrecidas por el sistema digitalizado en los restaurantes:

Figura 8: Tabla de diseño de la propuesta de valor

Tipo de Solución	Beneficiario	Fuente de Valor	Valor que aporta
Creador de ganancia	Restaurante y consumidor final	La capacidad de realizar las actividades llevadas a cabo hasta hoy con medios digitales	Actualiza al sector de la restauración en el progreso hacia la digitalización de los servicios
Creador de ganancia	Restaurante y consumidor final	Aporte de información personalizada para los clientes así como una generación automática de promociones especiales	Incremento de la satisfacción del cliente por medio de herramientas de marketing digital
Creador de ganancia	Restaurante	Aumenta la capacidad de conocer mejor a sus clientes	Facilita el diseño de la oferta de platos e incentiva la innovación y el cambio en función de las preferencias de los clientes
Reductor de debilidad	Restaurante	Capacidad para gestionar el inventario de la manera más precisa posible	Efectuar pedidos eficientes a proveedores para evitar desperdicios (<i>LEAN</i> ⁶)

⁶ La producción *LEAN* es un modelo de gestión para la optimización de recursos que se enfoca en minimizar los desperdicios en la producción y los servicios. Fue concebida en Japón en el siglo XX en la automovilística Toyota.

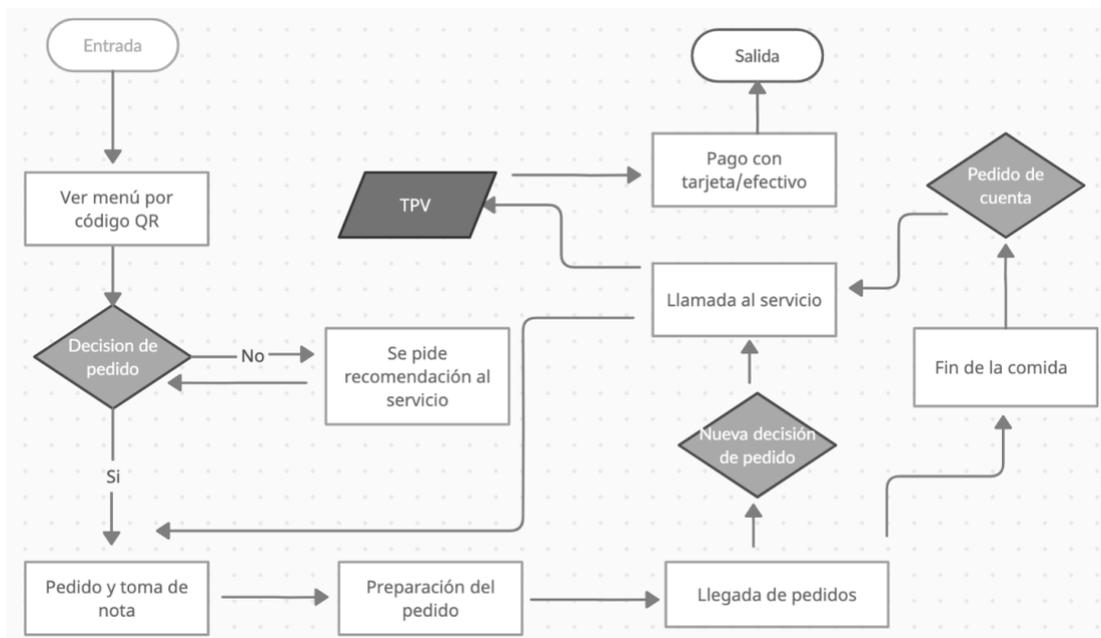
Reductor de debilidad	Restaurante	Mejora de la gestión y rotación de mesas	Atinar de manera precisa con las contrataciones y los turnos de trabajo
Reductor de debilidad	Restaurante	Elimina el factor humano como fuente de errores en comandas y cuentas	Se acaba con una gran fuente de pérdida de tiempo y activos como el inventario
Reductor de debilidad	Restaurante	Fomento de la aportación de propinas de forma sencilla desde la app	Supone un incentivo para los miembros del servicio para mejorar sus prestaciones
Reductor de debilidad	Restaurante	Reducción de la cercanía o contacto directo entre el camarero y el consumidor	Reducir el contacto puede aumentar el deseo de salir a consumir
Reductor de debilidad	Consumidor final	Reducción del tiempo de espera del consumidor gracias a la capacidad de pedir y pagar desde el móvil	El hecho de agilizar los procesos en el restaurante puede aumentar el valor de la experiencia del consumidor y así su satisfacción
Reductor de debilidad	Restaurante y consumidor final	Aporte de una plataforma de comunicación fiable entre el restaurante y el cliente final	Los comensales se aseguran que sus reclamaciones llegan siempre a los gerentes o encargados, al igual que se aseguran estos
Reductor de debilidad	Consumidor final	Capacidad de los clientes de dividir sus cuentas a su antojo y pagar en un clic	Se elimina uno de los problemas más notables para los consumidores en su experiencia a la hora de pagar: la división de cuentas
Reductor de debilidad	Consumidor final	Traducción simultánea de las cartas	Facilita y mejora la experiencia de los clientes extranjeros en restaurantes
Reductor de debilidad	Consumidor final	Aporte de información de consumo adicional a la actual (alérgenos y valor nutricional)	Aporta un plus en la experiencia del consumidor en general, que valora la información

Fuente: Elaboración propia

Además de todos los aspectos valiosos explicados anteriormente con el *Value Proposition Canvas*, es importante resaltar un notable avance de cara a la experiencia del consumidor final conocida como *customer journey* o viaje del consumidor. Se trata de un concepto amplio y complejo que va más allá de un mero proceso o relación de compra-venta. Desde la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente lo definen como un instrumento creador de experiencias que activan determinadas emociones en los clientes además de la creación de valor (Alcoba, 2018).

Por lo tanto, a pesar de englobar muchos supuestos y variables desde que un cliente valora la posibilidad de consumir hasta después de hacerlo, nos centraremos en dos factores clave dentro de la experiencia de un comensal: la comodidad y el tiempo. A continuación se presenta un diagrama que simplifica la experiencia de cliente durante su estancia en un restaurante actualmente.

Figura 9: Diagrama de flujo de la experiencia de cliente actual



Fuente: Elaboración propia

La experiencia actual de un cliente en un local de restauración es bien conocida por todos. Es cierto que cada experiencia es única y nunca hay dos vivencias exactamente iguales en un restaurante, y que, por diversos motivos, algunas veces el cliente sale satisfecho y

otras no. Sin embargo, el grueso de los restaurantes en España presenta una base funcional común en cuanto a la experiencia de cliente.

Desde el punto de vista del consumidor final, este viaje tiene mucho margen de mejora y por eso, Youp ofrece un sistema que simplifica los procesos reduciendo su tiempo de espera y aumentando su nivel de comodidad.

En primer lugar, se elimina el tiempo de espera generado por la atención del servicio a otros clientes ya que todos los clientes del local pueden ordenar simultáneamente sus platos que irán preparándose por orden de entrada en el sistema. Por lo tanto, no existe hueco temporal entre la decisión y los pedidos, que se pueden realizar en repetidas ocasiones durante la estancia. Este hecho mejora cualitativamente la experiencia del consumidor y su comodidad ya que se evita que el camarero pueda interrumpir una conversación o cometer errores a la hora de tomar nota.

El otro factor importante es la posibilidad de pagar desde la aplicación sin tener que pedir la cuenta. De manera adicional al evidente ahorro de tiempo que esto supone, permite que los clientes en mesas numerosas puedan dividir sus cuentas al instante, seleccionando lo que han consumido o lo que ellos deseen pagar.

Si bien la digitalización reduce significativamente la relación humana entre el restaurante y el comensal, la idea de Youp no es eliminarla por completo ya que los camareros desempeñan funciones fundamentales que podrán seguir desempeñando de manera paralela al funcionamiento de Youp en todos los establecimientos.

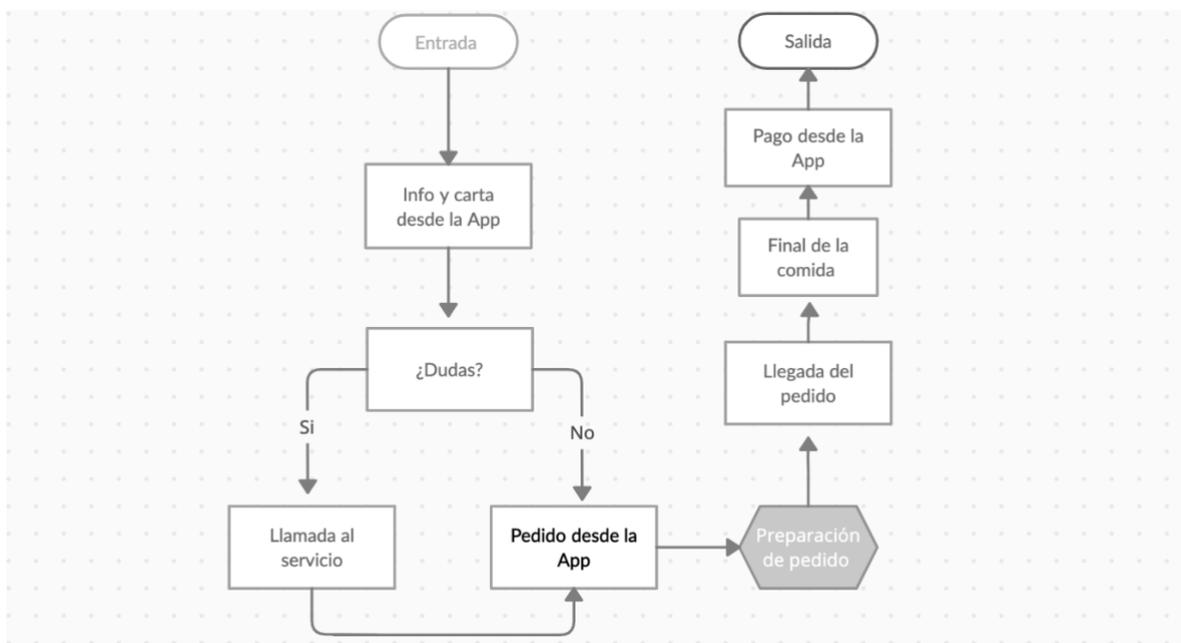
En base a un estudio con un muestreo de 15 restaurantes, se ha calculado la diferencia que podría suponer el sistema en base temporal. Excluyendo el tiempo que transcurre actualmente desde que se realiza el pedido hasta que este llega, se ha calculado una media de 20' de ahorro por mesa (en ocasiones son 10' y en otras hasta 30').

A continuación se aprecia el diagrama de flujo de la experiencia digital con Youp que justifica estos 20' de ahorro. Este diagrama representa un proceso mucho más simplificado y dinámico que el que se ha observado anteriormente. Una vez más, cabe destacar un factor crucial para entender el funcionamiento del sistema: los pedidos se pueden realizar de manera repetida en función de los deseos del consumidor durante su

estancia en el restaurante. Cada comanda es enviada a cocina instantáneamente, y el orden de preparación y sacada de los productos dependerá de dos variables simultaneas:

- El orden de llegada de las comandas a cocina
- La conveniencia de sacar o no los productos dependiendo de factores como la temperatura o los pedidos de los demás comensales en mesa. Este último factor es destacable ya que las herramientas digitales permiten a los restaurantes organizar sus procesos y aumentar el valor y la calidad de su servicio.

Figura 10: Diagrama de flujo de la experiencia de cliente con Youp



Fuente: Elaboración propia

3.3 Canales de distribución

Una vez analizados los clientes y presentada la propuesta de valor, el siguiente elemento a identificar y definir en el *Canvas* es la vía o conjunto de vías por las cuales se hará llegar la propuesta de valor a los clientes. Se trata de definir los canales de distribución que conectarán a Youp con los clientes objetivo, tanto para hacerles llegar el producto como para comunicarse con ellos.

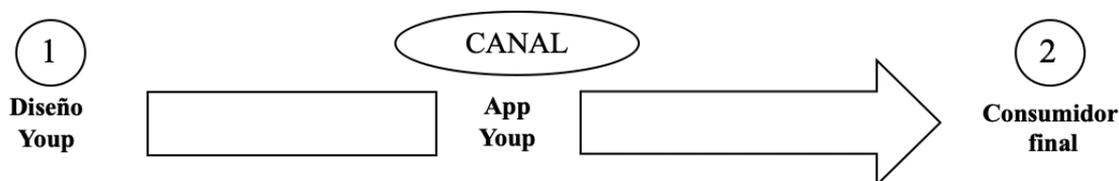
- Para el cliente final:

De cara a los consumidores finales, el principal canal de distribución será el QR o la App de Youp. Esta aplicación móvil que se podrán descargar gratuitamente en sus *smatphones*, es el único elemento que los comensales necesitan para disfrutar de una experiencia plena con Youp. Se trata de un canal directo ya que el valor viaja directamente de Youp al consumidor final.

A lo mencionado anteriormente se une el hecho de que toda comunicación necesaria que involucre al cliente final con Youp o con el propio restaurante estará soportada por esta plataforma. Para hacerles conocedores de la app, la firma colocará pegatinas y otros elementos visuales en los restaurantes que cuenten con nuestros servicios. Además, estos tendrán un papel fundamental en la construcción de la marca y el crecimiento de la masa de usuarios ya que incitarán explícitamente a los clientes al uso y disfrute de Youp en sus visitas. También se incentivará su uso mediante promociones especiales por primeras descargas para cerciorarnos de que el cliente final ha probado la experiencia completa.

En un primer momento, no se considera necesaria la inversión en otros medios de comunicación o publicidad externos. Esto se debe a que en primer lugar, debemos adquirir una base de locales que utilicen Youp para poder llegar a los comensales. De esta manera se podrán realizar las pruebas necesarias y valorar nuestra capacidad de alcance. Sin embargo, en un futuro próximo, la publicidad y el marketing digital supondrán un recurso fundamental para reforzar y afianzar la posición de nuestro producto en el mercado.

Figura 11: Esquema de canal directo para el consumidor final



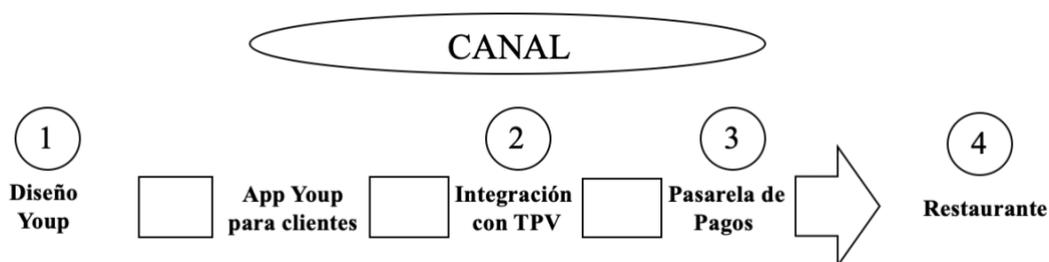
Fuente: Elaboración propia

- Para los restaurantes:

En este apartado no debemos olvidar que los restaurantes son nuestro cliente directo, por lo tanto, ellos representan el foco de venta de los productos Youp. Nuestra principal baza a explotar en este sentido es la comercialización en base a una pregunta sugerente y directa: “¿Quieres digitalizar tu restaurante?”. La idea es tratar de que esta pregunta resulte irresistible, al menos al estudio de dicha posibilidad por parte del restaurante.

En el caso de los restaurantes como clientes, el concepto de canal de distribución es algo más abstracto y complejo que la app para los consumidores finales, debido al mayor tamaño de la cadena de valor. Si nos atenemos a la definición estricta propuesta en el origen del *Business Model Canvas*, el canal está compuesto por toda vía que distribuye el valor de los productos desde el fabricante o proveedor hasta el cliente (Osterwalder & Yves, 2009). De este modo, el canal incluye además de la app, un sistema externo integrado por Youp que conectará a los clientes con el TPV del establecimiento para reservas y pedidos, además de una infraestructura o pasarela de pagos también integrada con nuestro sistema.

Figura 12: Esquema de canal indirecto para el restaurante



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, nos encontramos con un canal indirecto ya que Youp requiere de la intervención de intermediarios externos para hacer llegar las comandas y los pagos a los existentes TPV. Sin embargo, estos intermediarios (que serán presentados en la sección de aliados clave) no interfieren de ninguna manera en la relación comensal-restaurante, ya que colaboran integrando sus funcionalidades con nuestro sistema y todos los gastos relacionados con ellos recaen sobre Youp. Así, como se puede observar en la figura 12,

varios elementos actúan de manera simbiótica para constituir la cadena de valor y el canal indirecto: La app, la integradora de TPV para recibir reservas y pedidos, y la pasarela de pagos también integrada con el TPV.

Durante la primera fase que marca el comienzo de la andadura de la *start up*, es necesario resaltar que contaremos con dos canales de comunicación que nos permitirán efectuar las primeras ventas:

- La venta directa, mediante la cual el equipo de Youp tratará de introducir el producto en el mercado a base de ofertas que describan sus ventajas desde nuestra propia palabra en reuniones con potenciales clientes, foros y eventos.
- Una página Web desde la cual los restaurantes puedan contactar con el equipo técnico de Youp y contratar sus servicios después de haber valorado la cuestión clave señalada anteriormente y sugerida en la misma web: “¿*Quieres digitalizar tu restaurante?*”.

Más adelante, al igual que con la comunicación con el cliente final, cabría la posibilidad de valorar otras estrategias de marketing y comunicación que se ajusten en mayor medida a las necesidades de fases posteriores, así como la contratación de un equipo comercial que efectúe los procesos de venta de la manera más efectiva posible.

3.4 Relaciones con los clientes

Una vez definidos los canales de distribución de valor, es necesario establecer una serie de vínculos con los clientes que nos permitan mantener una cierta relación con ellos de cara al diseño de un negocio sostenible.

El consumidor final y Youp estarán enlazados por la Web app vía QR y por la App que tendrán descargada en sus teléfonos móviles. Se limitará la comunicación vía e-mail u otras vías intrusivas para no dañar la relación con el cliente. La misma app representará

un vínculo cliente final-Youp que permitirá el contacto directo entre ambas partes reforzando una relación de confianza:

- El usuario recibirá **información personalizada** a cerca de sus restaurantes favoritos.
- Se diseñarán **planes de fidelización** que favorezcan a los usuarios cuanto más utilicen la app, así como promociones especiales por eventos significativos.
- Habrá una línea directa de mensajería para la **atención al cliente** Youp, con la función de atender al instante cualquier sugerencia o reclamación respecto a reservas, pedidos y pagos. Aprovechando nuestro carácter tecnológico, se utilizarán herramientas como el *Machine Learning* para este cometido.

Como ya se ha mencionado anteriormente, en fases posteriores se diseñarán planes de relación con clientes potenciales en colaboración con los restaurantes. También estaremos presentes en redes sociales para mantener una relación directa con las masas. El objetivo es fomentar las recomendaciones y el denominado boca a boca.

La idea de relación con los clientes se comprende de manera más clara desde la perspectiva del marketing transaccional o relacional. La diferencia entre ambas es que las relaciones transaccionales buscan la obtención de cliente como fin último, mientras que las estrategias relacionales tratan de obtener clientes como paso previo a su verdadero objetivo final que es retenerlos en el tiempo (Castro & Armario, 1999).

De cara a los consumidores finales, el objetivo último es fomentar el uso una y otra vez de la app para recibir transacciones (transaccional), mientras que con los restaurantes se buscará establecer una relación duradera y a largo plazo (relacional).

Para construir una fuerte relación de colaboración que genere una situación *win-win* entre Youp y los restaurantes se diseñará un plan basado en los siguientes pilares:

- Durante la fase de prueba se tratará de incomodar lo más mínimo, ofreciendo períodos de **test gratuitos** para aumentar nuestra base de clientes y ganar su confianza desde el inicio.

- En las primeras fases, existirá una **relación personal** del equipo de Youp con los clientes que adquieran nuestros servicios. Mas adelante las ventas se llevarán a cabo por la página Web y visitas de empleados comerciales al restaurante.
- La participación en **eventos y conferencias** del sector de manera conjunta que realcen el proyecto de digitalización del mismo en base a la relación de colaboración entre ambas partes.
- También contaremos una **plataforma de atención al cliente** estrictamente enfocada en el correcto funcionamiento de los sistemas en el local. La atención al cliente será obsesiva tanto para resolver problemas como para satisfacer nuevas necesidades.

3.5 Estructura de ingresos

Para explicar correctamente la estructura de ingresos de Youp es necesario empezar resaltando el funcionamiento de la principal fuente de ingresos que define el modelo de negocio.

Youp realiza el único cobro de una comisión del 3% de cada transacción llevada a cabo desde la plataforma. A modo de ejemplo, si un grupo de 6 comensales realiza un pago común de 130 € mediante Youp, el ingreso total será de 3.90€, el resto es ingreso del restaurante. De la misma manera, si los comensales deciden pagar equitativamente, cada uno pagará 21,66€ y Youp ingresará 0,65€ por cada pago, resultando indiferente el total del ingreso bruto. Estas figuras parecen ser escasas desde el punto de vista del negocio. Sin embargo, deben ser analizadas con una perspectiva de utilidad a gran escala.

Este modelo de negocio cuenta con un beneficio clave en materia de marketing. El hecho de no comprometer a los restaurantes a pagar una cantidad fija por nuestros servicios incrementa su confianza y su aceptación, ya que si nadie desea utilizar nuestra app, sus costes serán nulos. En caso de que mucha gente desee utilizar Youp, los costes de los

restaurantes aumentarían, pero podrán disfrutar de los beneficios en cuanto a gestión eficiente y adaptación digital, observando un claro impacto en su cuenta de resultados a final de mes.

De este modo, el objetivo de Youp es elevar al máximo lo que conocemos como Tasa de uso, que representa la porción de comensales que utilizan la plataforma. Durante los primeros meses, estimamos que esta rondará el 15%. Sin embargo, lo bueno de esta variable es que su crecimiento es potencialmente alto a la vez que incalculable, debido a que depende de la aceptación por parte del público, la cual creemos que será favorable gracias a que desde el principio se les permitirá usar Youp simplemente escaneando un código QR.

3.6 Recursos Clave

En la presentación de la propuesta de valor se han mencionado por encima los recursos fundamentales que nos permitirían añadir valor en el sector. Además de ellos, alrededor del lanzamiento de la *start up*, existen otros recursos clave:

1. Recursos Físicos.

Los recursos físicos propios y necesarios para Youp son escasos. Se reducirían al alquiler de un inmueble en caso de que decidamos compartir un lugar común de trabajo; y los equipos o dispositivos de trabajo utilizados para llevar a cabo la gestión empresarial. Por lo tanto, un aspecto positivo es la baja inversión necesaria en bienes de capital.

2. Recursos Intelectuales y tecnológicos.

Para constituir una sociedad hoy en día, entre otras cosas es necesaria la adquisición de un dominio para alojar nuestro sitio web y el registro en la OEPM⁷ de una marca, su patente, y los derechos de autor para conservar y proteger el aspecto innovador del proyecto.

⁷ Las siglas OEPM hacen referencia a la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Además, necesitamos del correcto desarrollo de una app sencilla y cómoda pero con un alto nivel de calidad técnica. Un recurso adicional es una base de datos de los clientes que nos ayude a organizar la información del cliente única y extremadamente valiosa.

3. Recursos Humanos.

Actualmente el equipo está formado por 4 compañeros estudiantes de ADE bilingüe en ICADE. Todos ellos cuentan con un perfil similar enfocado en la gestión de un negocio aunque cada uno destaca en distintas áreas complementarias por lo que existe una correcta distribución de tareas en el equipo humano. Sin embargo, no podemos obviar la necesidad de contar con una persona que reúna ciertos conocimientos tecnológicos avanzados en cuanto a programación y otros aspectos de naturaleza *tech*. Por el momento, esta es la pieza en cuanto a capital humano de la que carece el proyecto. En consecuencia, el equipo ya ha trazado un plan de reclutamiento para incorporar dicho elemento imprescindible para las aspiraciones de Youp.

A partir del hipotético éxito en los primeros tests en restaurantes y en función del nivel de ingresos, se valorará la necesidad de ampliar la plantilla con un equipo técnico especializado en el funcionamiento y mantenimiento de nuestra tecnología. Las labores de gestión operativa, financiera, administrativa y comercial serán abordadas por los integrantes del equipo original.

4. Recursos Financieros.

El equipo de Youp asistiría a la solicitud de financiación mediante la fuente más cercana de recursos financieros disponible para emprender un negocio, denominada “las tres efes”: *family, fools and friends*. Este concepto se refiere a familiares, amigos y “locos”⁸ que estén dispuestos a aportar financiación a fondo perdido o bien a cambio de

⁸ Los denominados inversores “locos” o *fools* en inglés son inversores corporativos o por cuenta propia que aportan financiación a *start ups* y otras iniciativas a cambio de futura rentabilidad o participación. Existe la posibilidad de que en esta fase entren los conocidos como *Business Angels*, aunque es muy remota ya que suelen invertir en segundas y terceras rondas y no en proyectos recién lanzados. Estos se dedican a estudiar equipos, ideas y negocios para invertir en las etapas más primitivas y además de destinar fondos monetarios, aportan lo que se conoce como “capital inteligente”, que incluye sus conocimientos, experiencia y red de contactos como recursos clave para el desarrollo de la *start up* (Iruarizaga & Santos, 2014)

rentabilidad futura. Si bien la primera opción es poco probable, suele ser más frecuente un intercambio de financiación por *equity* o patrimonio neto.

En esta primera ronda necesitaremos 70.000 para la constitución de la sociedad, el desarrollo del sistema operativo y los gastos de gestoría, legales y administrativos. Una condición que hemos identificado como crucial es aportar una parte desde el equipo. Los inversores deben percibir confianza y compromiso con el proyecto. Un total de 20.000 serán desembolsados por nosotros. Los 50.000 restantes se pedirán en la ronda inicial FF&F. Un 5% de la compañía será proporcionada a dichos inversores.

En caso de no obtener la financiación necesaria, se evaluaría la posibilidad de solicitar un crédito a entidades bancarias privadas, o bien la entrada en algún programa de financiación pública a *start ups* aprovechando el carácter tecnológico e innovador que incentiva a los organismos estatales a invertir en iniciativas disruptivas como la nuestra. Entre estos programas se encuentran Horizonte 2020, ENISA o líneas de crédito ICO.

2.8 Actividades clave

Además de las actividades habituales llevadas a cabo en una empresa para su correcto funcionamiento como la gestión de la contabilidad interna y los asuntos legales, hay una serie de actividades que en particular esta *start up* debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos de prosperidad y crecimiento.

- 1) En primer lugar, la **actividad comercial** es fundamental para expandir la imagen y el uso de Youp en los restaurantes. Se tratará de construir una marca poderosa en el mercado mediante nuestro carácter juvenil, innovador y pionero. Además, la satisfacción del consumidor final es primordial por lo que se llevarán a cabo planes de promociones especiales desde la app para incentivar la fidelización con Youp.

Desde el equipo debemos estar en constante contacto con clientes potenciales para aumentar las ventas y la red de influencia. En consecuencia, lanzaremos constantes propuestas, ofertas e intentaremos convocar reuniones de manera

intensiva para llegar a cada vez más locales de restauración. Explotaremos nuestra actividad en redes sociales, participaremos en eventos y programas e intentaremos acercarnos a instrumentos de prensa influyente en el sector con el objetivo de aumentar nuestra visibilidad.

Además, un miembro del equipo estará encargado de mantener una relación cercana con los clientes ya existentes, reforzando los tan preciados vínculos con los restaurantes mediante herramientas de marketing relacional y preservando el valor de las alianzas de Youp a largo plazo. Por otro lado, la atención al consumidor final con respecto a reclamaciones y sugerencias también respresenta una actividad clave.

- 2) En segundo lugar, tanto app como la página web y los sistemas de integración del TPV de los restaurantes requieren de un constante **mantenimiento técnico y actualización**. Para ello es necesaria la figura de un líder tecnológico y un equipo de un equipo técnicos especializado.
- 3) También resaltaremos las acciones de **compromiso social y medioambiental** que Youp desea realizar como factor complementario a su actividad optimizadora. La participación en cuestiones de responsabilidad social utilizando nuestro sello de compromiso con el ahorro de papel, el aprovechamiento de la comida y el aumento del empleo serán fundamentales en nuestro afán de crear un impacto real en el progreso de la sociedad.
- 4) En un futuro, al que damos un plazo de 1-2 años, visualizamos la **comercialización de datos** como actividad clave para el negocio. Como se ha comentado anteriormente, el valor de la información recopilada de manera legítima por nuestro sistema es potencialmente elevado para otras compañías de nuestro sector o incluso de otros sectores como la alimentación, los bienes de consumo o el ocio y entretenimiento.

2.9 Aliados clave

Toda empresa, independientemente del ámbito en el que actúe, cuenta con ciertas alianzas externas que juegan un papel esencial en el desarrollo e implementación del negocio en cuestión. Los agentes que identificamos como aliados clave en el lienzo de modelo de negocio son:

- 1) **Una empresa encargada de integrar y conectar el TPV de los restaurantes con nuestros canales de procesamiento de reservas y pedidos.** Actúa como proveedor tecnológico para establecer dicha conexión de la manera más eficiente posible.
- 2) **Una entidad encargada de integrar y conectar el TPV de los restaurantes con nuestro sistema de procesamiento de pagos.** En el sector esto se denomina pasarela de pagos y sirve para procesar transacciones y trasladar el dinero desde el consumidor hasta nuestras cuentas y las de los restaurantes sin la presencia de intermediarios bancarios de ningún tipo. Este sistema nos ofrece la posibilidad de repartir comisiones y pagos entre Youp y nuestros clientes.
- 3) Los propios **restaurantes**, además de ser clientes pueden ser considerados aliados clave, del mismo modo que nosotros para ellos. La razón es que el sistema de youp ofrece posibilidades *win-win* o de beneficio mutuo para ambas partes.
- 4) **Programas y plataformas de apoyo al emprendimiento** que puedan generar cualquier tipo de ayuda como acciones de mentoría, dotación de activos o provocar cierto aumento de la visibilidad de Youp en el mercado. En este sentido, los **sponsors o patrocinadores** del sector de la información, prensa y restauración también tienen un gran papel en el progreso del proyecto.
- 5) **Los inversores** se erigen como un actor primordial para el lanzamiento y crecimiento de Youp. Sin su aportación, no cabe la posibilidad de que la *start up* prospere por lo que debe ser una prioridad para nosotros el acceso a fuentes de financiación fiables que aporten estabilidad al negocio.

- 6) Buscaremos la colaboración activa de *influencers*, aprovechando el peso que tienen estos profesionales en materia de marketing para impulsar la atracción de los consumidores jóvenes y un crecimiento de la masa de usuarios.

2.10 Estructura de Costes

Para terminar de perfilar el plan de negocio mediante el *Business Model Canvas* es necesario tener clara la estructura de costes que surgen de la actividad habitual de la empresa. Se trata de vincular los recursos, las actividades y los aliados clave con los costes que estos generan. Por eso, en este trabajo se establece este orden de análisis y explicación. Para simplificar este análisis destacaremos 3 piezas fundamentales de costes:

- Los **costes iniciales de desarrollo** del sistema operativo de Youp: La app, la Web app y la base de datos. Hemos cuantificado en 40.000€ la inversión inicial a realizar en concepto de desarrollo tecnológico. Además, estos tres elementos exigen la existencia de una cuenta de costes recurrentes de mantenimiento y actualización.
- Los **costes no operativos** conocidos en términos contables anglosajones como SG&A o gastos de venta, generales y administrativos. Estos incluyen impuestos, salarios, marketing o alquileres. En la fase pre-semilla es complicado calcularlos ya que dependerán de las expectativas y estrategias del negocio. Sin embargo, estos costes indirectos formarán una parte considerable del grueso de costes totales.
- Los costes directamente relacionados con la "producción" de Youp. A este grupo pertenecen los **costes variables** que dependen de la cantidad de transacciones que se lleven a cabo desde la plataforma. Aquí es donde aparecen nuestros dos proveedores tecnológicos, conocidos como aliados clave:
 - a) En primer lugar, está el integrador que se encarga de conectar nuestro sistema operativo (App/Web app) con el *software* del restaurante en cuestión. Este sistema sirve como nexo entre nosotros y el TPV de restaurantes. Su coste es de 0,06€ por uso o transacción realizada.

- b) En segundo y último lugar encontramos la Infraestructura de pagos online, que permite al restaurante recibir los cobros y aplicarles nuestra comisión. El coste de dicha infraestructura es un variable de 0.25% sobre cada transacción que llevemos a cabo; además de un fijo de 2€ por cuenta activa al mes que serían 24€ por restaurante al año.

IV. MODELO ESTRATÉGICO

En este apartado del trabajo se realizará un análisis estratégico que permita marcar la dirección que debe tomar la firma para lograr sus objetivos. Esto requiere un estudio de los factores internos y externos aporte luz para comprender el contexto en el que la empresa debe competir.

Desde el equipo de Youp, creemos firmemente que la implementación de nuestro proyecto es un reto que exige cierta visión a futuro y una organización enfocada al proceso a seguir para alcanzar las metas finales. Por eso trabajamos en ello siguiendo la filosofía propuesta por una famosa declaración del expresidente norteamericano Dwight D. Eisenhower que decía que “los planes en sí no son nada, planificar lo es todo”⁹. Desde un punto de vista estratégico, los planes se establecen sobre el papel para marcar una hoja de ruta. Sin embargo, el hecho de planificar exige determinar las metas y proceder al uso de los medios que llevarán a alcanzarlas.

Con la idea de presentar un análisis estratégico valioso y de calidad, se definirán tanto los valores como el alcance y objetivos de nuestra *start up*, y se utilizarán las herramientas de análisis DAFO y las 5 fuerzas de Porter.

4.1 Misión, Visión y Valores

- **Misión:** Digitalizar el sector de la restauración en cuanto a servicio en sala, aumentando el nivel de la gestión interna del negocio y de la experiencia de los consumidores finales de un restaurante.
- **Visión:** Situarnos como compañía pionera y referente en el desarrollo de un sistema 100% digital para los restaurantes, que revolucione el sector tal y como

⁹ Esta famosa frase fue pronunciada por el político y militar estadounidense Eisenhower durante la preparación de la estrategia de una batalla desde su cargo de oficial durante la II Guerra Mundial. La justificación de dicha cita se puede encontrar en numerosas fuentes como https://www.brainyquote.com/quotes/dwight_d_eisenhower_149111

lo conocemos hoy en día. Alcanzar una expansión nacional e internacional a largo plazo aprovechando la escalabilidad del sistema.

- **Valores:** Desde Youp creemos en el progreso y la innovación. Nuestros principios básicos son la necesidad de crear oportunidades y el compromiso con el sector de la restauración ante una situación devastadora. Youp se caracteriza por tener una cultura corporativa firme y disciplinada, basada en los siguientes valores:
 - El **compromiso** total con nuestros *stakeholders*. Todos los agentes que rodean a la firma forman parte de nuestro proyecto. No dejamos a nadie atrás en su afán por disfrutar de su relación con Youp. Especialmente, brindamos una atención obsesiva y constante al cliente directo (los restaurantes) para adaptarnos a sus necesidades.
 - **La adaptación a la era digital.** Como se ha comentado al comienzo de este trabajo, las nuevas tecnologías exigen la adaptación total de la sociedad y sus integrantes. Por eso, no podemos permitir que el sector de la restauración no disponga de soluciones digitales que realcen sus negocios de manera natural.
 - **La sencillez y la efectividad.** Desde Youp, queremos que nuestra plataforma sea rápida, sencilla, intuitiva y sobretodo eficiente. “*You order u Pay*”
 - La **sostenibilidad** se erige como un pilar fundamental del proyecto Youp. El mundo digital camina hacia una nueva era de cambio y de compromiso con el planeta. No más tickets ni papeles desechados, no más desperdicios de recursos innecesarios.
 - Uno de nuestros valores más importantes es el **disfrute**, la desconexión del estrés del día a día. Lanzamos un proyecto destinado a un sector económico importante para aumentar su eficiencia. Sin embargo, el foco último está puesto en los consumidores y el ocio. Somos una *start up* dirigida a las generaciones nativas digitales, con una imagen renovadora y *cool*. Desde esta perspectiva diseñaremos nuestro *storytelling*, una modalidad de marketing narrativo que generará cierta magia alrededor de nuestra marca y producto (Cardona, 2019).

4.2 Análisis DAFO

La herramienta de análisis teórico conocida como matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) establece el análisis del entorno de una actividad empresarial así como la capacidad estratégica de dicha actividad estableciendo un estudio de las posibilidades estratégicas tanto externas como internas a una organización (Pedros & Gutierrez, 2012)

- **Debilidades**

El primer aspecto que nos debilita es el hecho de prescindir en estos momentos de un miembro crucial en el equipo. Este miembro cuya identidad desconocemos debe tener un perfil más tecnológico y analítico que el de los actuales integrantes. A la hora de desarrollar el producto, la presencia de este perfil se antoja fundamental para el devenir de la *start up*. Actualmente estamos en proceso de búsqueda. También contamos con el *hándicap* de desconocer aspectos a cerca del entorno legal, los cuales debemos aprender por nuestros medios y aplicar en virtud de nuestros requerimientos.

Otra debilidad manifiesta es la necesidad de exigir al cliente el registro de una cuenta con Youp para sacar el máximo rendimiento de las prestaciones de la app. Esto supone un impedimento a la hora de captar clientes finales. En consecuencia, debemos ser capaces de fomentar la creación de cuentas mediante la aportación de ciertos beneficios que justifiquen dicho registro. Para ello, será imprescindible el papel del formato Web App, que permitirá a los clientes escanear un QR y poder utilizar el servicio básico de pedido y pago.

- **Amenazas**

La principal amenaza que acecha al éxito del proyecto es la posible negativa por parte de los miembros del sector a cambiar sus actuales sistemas. Guiado por la comodidad y la tardición, puede existir cierto rechazo desde la hostelería hacia la implantación de sistemas digitales que no puedan garantizar al 100% los beneficios económicos en el corto plazo o simplemente que exijan un coste inicial no deseado. El hecho de ganarse la confianza de los empresarios del sector mediante la demostración de su rendimiento actuaría a favor de la apuesta por la digitalización, lo cual supone un reto tan especial como complicado para el quipo de Youp.

Las posibles decisiones de los restaurantes de digitalizarse por cuenta propia elaborando ellos sus propias herramientas puede suponer una clara amenaza para nosotros, así como la aparición de competidores que deseen realizar las mismas actividades que Youp a precios más bajos u ofreciendo mayores garantías de éxito.

- **Fortalezas**

Es importante resaltar la utilización de medios digitales para el negocio como la mayor de las fortalezas. Como se ha explicado antes en este trabajo, la innovación, la tecnología, la eficiencia y los datos son factores que no podemos dejar pasar para el sector de la restauración. El uso de una app como plataforma central de nuestro negocio supone una fortaleza en sí ya que nos permitirá ofrecer innumerables soluciones a los restaurantes creando un impacto real en la cuenta de resultados.

Desde la universidad y su entorno, el proyecto está recibiendo un respaldo excepcional de cara a su lanzamiento. Para reforzar su elaboración, se nos ha asignado un mentor y se nos ha dado acceso a una plataforma que actúa como guía emprendedora. Además hemos participado en foros, *webinars* y hemos tenido la oportunidad de conversar con personas afines al sector de la restauración, al *fintech* y al emprendimiento en general.

En tercer lugar contamos con un proyecto sostenible de carácter *eco-friendly* por el ahorro de materiales y el aprovechamiento total del inventario. Además reducimos los contactos físicos en el sector, siempre bienvenido en tiempos de pandemia.

Por último resaltaremos las posibilidades de los miembros del equipo para establecer un negocio. Contamos con la formación y la capacidad y el talento para llevar a cabo un proyecto de embergadura y así queremos demostrarlo. Además, tenemos cierto vínculo con el sector y una red de contactos que nos facilitarán la entrada y la estrategia *Go to market*.

- **Oportunidades**

La participación en el concurso Comillas Emprende 2021 nos otorga la posibilidad de darnos a conocer al público y a posibles inversores o patrocinadores.

La decadencia acentuada por la crisis sanitaria del intercambio de dinero en efectivo y el cada vez más rechazado uso de los datáfonos para llevar a cabo transacciones representan una oportunidad en el camino para cambiar los sistemas transaccionales.

En cuanto al entorno general que rodea al emprendimiento, jugamos con el viento a favor debido a la apertura de los diferentes agentes económicos de cara a la innovación en tiempos posteriores a una crisis o en periodos de expansión. Ante el reto de la recuperación económica, la historia nos ha enseñado que se producen explosiones emprendedoras con potencial. Además, la sociedad europea apuesta por afrontar el reto digitalizador en el sector servicios durante la próxima década y así lo han declarado tanto las empresas como los gobiernos (CEOE, 2020).

El previsible aumento de la inversión tecnológica a nivel mundial nos indica que es un buen momento para apostar por las TIC¹⁰. De hecho, se proyecta que el gasto mundial en TIC alcanzará los 3.9 billones de dólares en 2021, un aumento del 6.2% con respecto a 2020 (Gartner, 2021). Por esta y por las razones anteriormente expuestas, creemos que estamos sobre esa ola que los emprendedores deben aprovechar para sacar el máximo partido a una idea.

Figura 13: Matriz DAFO

	Factores internos	Factores externos
Puntos Débiles	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de perfil técnico/tecnológico - Necesidad de registro para obtener máximo rendimiento de la app 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rechazo a la digitalización por inmovilismo del sector - Digitalización por cuenta propia de grandes empresas de restauración
Puntos Fuertes	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Solución tecnológica - Apoyo al emprendimiento - Sostenibilidad - Equipo fuerte y cercanía con el sector 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad y <i>feedback</i> Comillas Emprende - Decadencia del <i>cash</i> - Expansión e inversión en tecnología tras la crisis

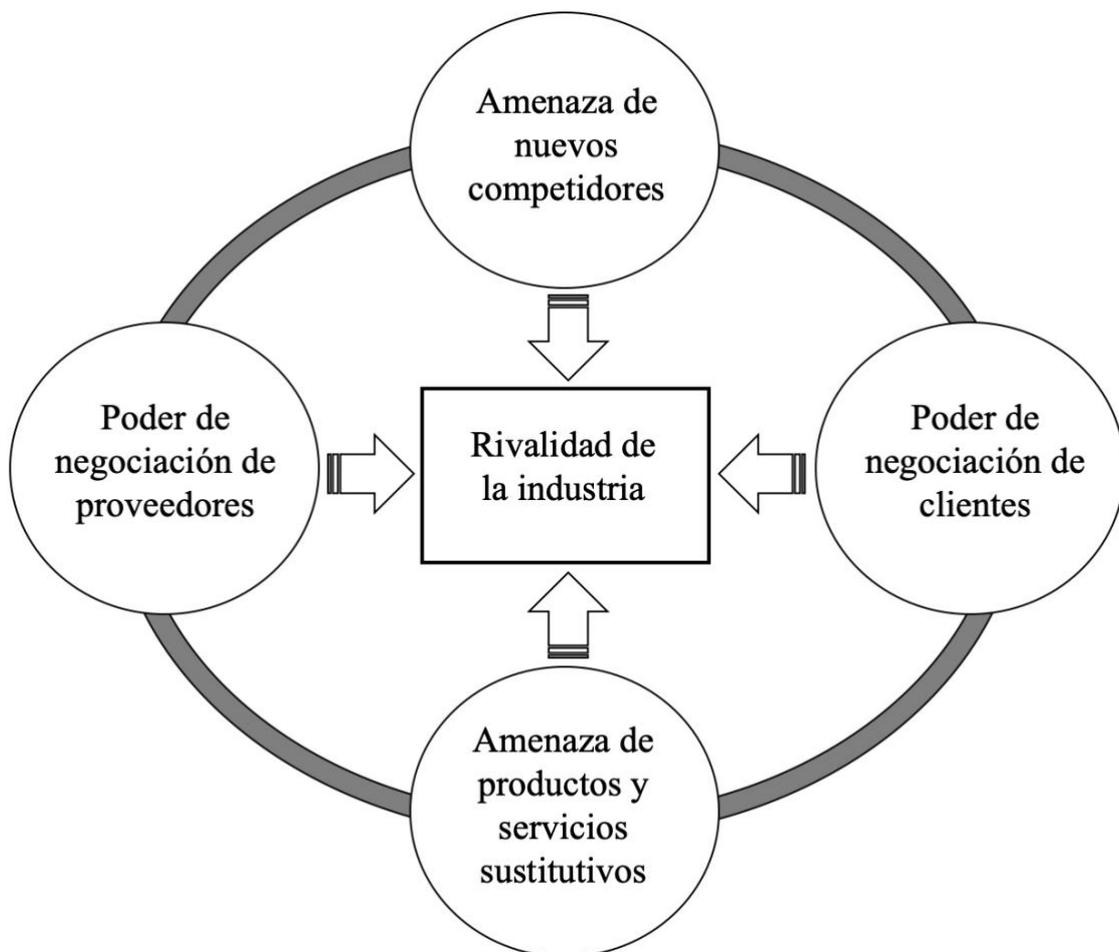
Fuente: Elaboración propia

¹⁰ TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

3.2 Las 5 fuerzas de Porter

En el marco de las 5 fuerzas de Porter se define el grado de rivalidad de un sector y la potencial rentabilidad del mismo al determinar la distribución del valor que se crea. De esta manera, se analiza el poder competidor de cada negocio en función del papel que toman los clientes, proveedores y competidores (Porter, 2008).

Figura 14: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

1. La amenaza de nuevos competidores.

A la hora de analizar la amenaza que suponen los competidores para Youp, es imprescindible tener en cuenta que nos encontramos ante un sector emergente que todavía está buscando su hueco en el mercado y cuyo proceso de consolidación se prevee para un

periodo a medio-largo plazo. Esto quiere decir que la competencia se encuentra en puntos o etapas similares a nosotros, tratando de implementar sus estrategias *go to market* para introducir sus sistemas en los restaurantes con el mayor éxito posible.

Sin embargo, la actividad de proyectos similares al nuestro en etapas algo más avanzadas (ya que existen sistemas digitales puestos en marcha) nos indica la existencia de un mercado potencial.

En este punto, debemos conocer las barreras de entrada a dicho mercado. La primera barrera común para todos los competidores es la accesibilidad a los sistemas de los restaurantes. Un aspecto ya comentado anteriormente es la dificultad para entrar en un restaurante modificando su *modus operandi*. Es un sector extremadamente tradicional en el cual se ha invertido mucho dinero para implantar los sistemas TPV actuales, lo que aporta cierta comodidad que puede llevar a muchos restaurantes a rechazar la innovación tecnológica si no se les garantizan beneficios a corto plazo.

Por otro lado, las barreras logísticas e infraestructurales en el sector son relativamente escasas. Esto se debe a que la implantación de este sistema no requiere una inversión extremadamente elevada. Hoy en día el desarrollo de una app es sencillo y la integración con los TPV puede ser subcontratada a un coste asequible. Sin embargo, la competitividad estará marcada por el desarrollo y calidad de estos sistemas, la elaboración de un producto diferenciado y la construcción de una marca poderosa.

2. La amenaza de productos sustitutos

La idea es crear un nuevo producto que se posicione como un sustituto de las funciones humanas de los camareros. El principal reto de Youp es ofrecer un sistema tan beneficioso que los restaurantes no tengan que verse obligados a elegir sino que por el contrario vean la necesidad de sustituir sus sistemas actuales debido a los beneficios que aportará Youp.

De cara al futuro, debemos tener en cuenta que la tecnología avanza a pasos agigantados y que es posible que antes de lo que pensamos aparezca otro sistema más eficiente que pueda sustituir al nuestro. Ante esta posibilidad, desde el equipo de Youp ya nos hemos planteado el reto de desarrollar, paralelamente al proyecto de Youp, nuestro propio

sistema operativo que aproveche todas posibilidades que nos ofrece la tecnología para asentarnos en el mercado como pioneros y constituir barreras que impidan sustituciones en el medio-largo plazo.

Por lo tanto, en definitiva obtenemos dos conclusiones fundamentales en relación a los productos sustitutivos y la estrategia que debemos seguir:

- A día de hoy se encuentra Youp (y sus competidores) como principal alternativa a los recursos humanos tradicionales de los restaurantes.
- A día de hoy es impensable sustituir por completo los sistemas de los restaurantes, por eso optamos por la integración y el trabajo conjunto. Sin embargo, los avances tecnológicos suponen una amenaza incontrolable que trataremos de aprovechar para construir nuestra propia oportunidad.

3. Poder negociador de proveedores

Como ya ha sido mencionado anteriormente, conocemos como aliados clave a nuestros proveedores tecnológicos. El hecho de que se encarguen de sincronizar la app con los sistemas de los restaurantes y de transmitir pagos a cuentas los hace imprescindibles para nuestra actividad. Además, el sector en el que actúan está considerablemente concentrado en torno a sus figuras. Estos dos factores hacen que su poder negociador sea elevado debido a su posición competitiva, lo que supone un claro perjuicio para nosotros.

La necesidad de recurrir a proveedores de tecnología disminuye la rentabilidad del sector y por tanto su atractivo. Este hecho provoca que puedan utilizar armas competitivas sin verse muy afectados, como pueden ser la subida de precios o la disminución de la calidad de sus servicios (Maroto, 2007). Una vez más, este aspecto supone otro motivo por el que Youp debe apostar por desarrollar su propia tecnología como estandarte de la estrategia a futuro.

4. Poder negociador de clientes

En el marco de Porter, la organización de los clientes¹¹ marca el margen que estos tienen para negociar sus condiciones con respecto a los productos que deseen adquirir. Por lo tanto, cuanto más alineados estén en relación a los precios y las condiciones que están dispuestos a asumir, más poder ostentarán y en consecuencia más dificultarán la situación competitiva de las empresas del sector. De este modo, los clientes son más poderosos cuando se cumplen alguna de las siguientes condiciones:

- **Consumición en grandes cantidades.** Lo cual no se da en el presente caso ya que se realiza una venta única y se trata de establecer una relación férrea y duradera, reduciendo al máximo las posibilidades de intercambio con la competencia.
- **Los productos del sector no están diferenciados** y dicho intercambio no resulta costoso para el cliente. Esta condición tampoco se cumple en el sector ya que existen notables diferencias en cuanto a los servicios de nuestros competidores. Uno de los aspectos que podemos explotar a la hora de diferenciar el servicio es por supuesto la flexibilidad del modelo de negocio de Youp, permitiendo que los clientes paguen una cantidad variable en función del uso que le den los comensales. Nosotros nos centraremos en servicios en sala y optaremos por ofrecer un formato Web app, lo cual no hace la competencia.

5. Rivalidad de la industria

El análisis de las fuerzas comentadas anteriormente se plantea para establecer el marco competitivo del sector. De esta manera, hemos podido comprobar que el sector es algo ambiguo en cuanto a oportunidades estratégicas de competición. Por eso, a pesar de ser un sector emergente, la digitalización de la restauración es un punto crítico del mercado en el que solamente triunfarán aquellos jugadores que consigan dar con la tecla exacta en cuanto a la estrategia comercial y el modelo de negocio. Si bien es cierto que los proveedores tienen cierto poder y las barreras iniciales de entrada son duras, existe una

¹¹ En este caso los clientes representan únicamente el segmento de los restaurantes ya que son estos los encargados de adquirir los servicios de Youp y por tanto los que pagan por ello.

clara posibilidad potencial de alcanzar una considerable cuota de mercado, aprovechando precisamente las barreras que dificultan la entrada de nuevos participantes y la posibilidad de asentarse en el sector en el momento de su auge.

En este momento, la rivalidad en el sector es casi inexistente. Sin embargo en el futuro próximo esta irá en aumento debido a la aparición de competidores preparados y de tecnología innovadora. En este punto será crucial dirigirse por el camino correcto en cuanto a estrategia de marketing y ofrecer un servicio diferenciado. Queda claro por tanto que la fuerza de la rivalidad en el sector es la más intensa de todas ya que la empresa solo garantizará el éxito en caso de presentar una ventaja competitiva sobre el resto de la industria (Isoird, 2004), reto para el que Youp está preparada.

V. CONCLUSIONES

La primera idea que me gustaría destacar es el hecho de que este trabajo tenía unos objetivos que cumplir. Mediante las herramientas planteadas de investigación, desarrollo del *Business Model Canvas* y análisis de la situación estartégica, se ha abordado con éxito la presentación de la idea, un estudio general de la viabilidad de Youp y el desarrollo de su plan de negocio y actuación.

En este avanzado punto del trabajo, es conveniente reflexionar sobre el planteamiento que se ha expuesto al principio del mismo. Este proyecto que trata de dar un giro en la restauración tal y como la conocemos hoy en día, tiene su origen en el deseo por parte del equipo de adaptar los servicios a la era digital. Desde hace varios años, con el auge de las apps y los smartphones, la idea ya empezó a rondar nuestras cabezas de manera individual y desde el punto de vista del consumidor. Sin embargo, después del confinamiento por la pandemia a mediados de 2020, detectamos esa necesidad por parte del sector, el cual necesita reinventarse.

Este trabajo aporta las pinceladas necesarias para entender el posible papel de Youp en el sector y por tanto en la sociedad. Se trata de un proyecto innovador y revolucionario pero complejo y difícil de abrodar desde el arranque, debido a que pretende modificar el *modus operandi* de uno de los sectores más antiguos y tradicionales de nuestro país.

Uno de los aspectos que más preocupa dentro del equipo de Youp es la simultaneidad necesaria de las estrategias B2B y B2C. No queremos que se nos relacione directamente con un *partner*, sino ser una figura independiente, flexible y adaptable al mercado.

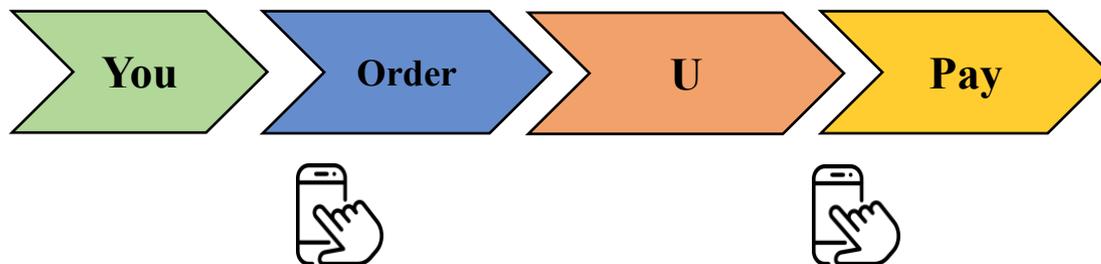
Otro aspecto dañino es la falta de una figura tecnológica dentro del equipo, particularidad que trataremos de solucionar con la inclusión de un miembro/a con el perfil adecuado.

En cuanto a las necesidades financieras, además de la primera ronda de financiación comentanda el apartado de ingresos, acudiremos a sucesivas rondas de financiación cada año o cada dos, en función de las necesidades emergetes. La recurrencia de los ingresos será reinvertida en el negocio y los miembros del equipo directivo no tendrán salario hasta el año 3.

El proyecto de Youp está desarrollado de manera sólida sobre el papel. Una vez analizado el sector de actuación y su viabilidad comercial y operativa, además de presentar un pormenorizado Plan de negocio, podemos concluir que es un proyecto realista y factible. De hecho, en países como EEUU y Australia, ya existen plataformas similares que han digitalizado los restaurantes tradicionales. En España, también existen varios agentes a los que hemos identificado como competidores, ya que sus funcionalidades son parecidas. Si bien es cierto que estos no han conseguido asentarse todavía, su capacidad para obtener financiación y el respaldo de ciertos áreas del sector nos muestran indicios de que el sistema triunfará.

No obstante, el aspecto diferenciador de Youp es su objetivo final, su misión: Nos queremos enfocar 100% en los servicios en sala para llevar al siguiente nivel la gestión de un restaurante y la experiencia en él. Por tanto, no se trata un *Marketplace online* que permita a los clientes adquirir comida en un local, o mediante *take away* o *delivery*; sino que es una plataforma tecnológica que pretende mantener la esencia de la experiencia ociosa añadiendo su sello digital.

Figura 15: El proceso YOUP



Fuente: Elaboración propia (Equipo Youp)

VI. BIBLIOGRAFÍA

Alcoba, J. (2018). *Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente*. (16 de Enero de 2018) Obtenido de <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-y-que-no-es-un-customer-journey/18365/>

CEOE (2020). *Plan Digital 2020*. La digitalización de la sociedad Española. Informe CEOE, Madrid. Obtenido de <http://plandigital2025.ceoe.es/#plandigital>

CISCO (2017). *Customer experience in 2020*. Obtenido de <https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2018/05/Customer-Experience-2020.pdf>.

Cardona, L. (2019). *¿Qué es el storytelling? Historias que venden*. Cyberclick. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-storytelling>

Castro, C. B. y Armario, E. M. (1999). *Marketing relacional*, Ed. ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón.

Gartner. (2021). *Worldwide IT spending to grow 6.2% in 2021*. Gartner Newsroom. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-01-25-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-6-point-2-percent-in-2021>

Gotelsget.net. (2020). *Módulo TPV (3)*. Gotelsget. Recuperado de <https://www.gotelgest.net/soporte-software-gestion/tpv-gotelgest-net-v3-1509-1-0/>

Iruarrizaga, J. H., Santos, M. S. (2014). *Business Angles. Los mecenas del ecosistema emprendedor*. Madrid: Ed. ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón.

Isoid, C. F. (2004). *Comportamientos estratégicos*. Ed. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Ed. ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Ed. John Wiley & Sons Ltd, New Jersey.

Pedros, D. M., y Gutierrez, A. M. (2012). *Diagnóstico Estratégico (5)* (pág. 110). Ed. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Privalia (2018). *Informe Mobile 2018*. Pressroom Privalia. Obtenido de <https://pressroom.privalia.com/spain/notas-de-prensa-privalia/un-tercio-de-los-espanoles-dedica-un-dia-a-la-semana-a-navegar-por-apps-moviles/>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Cambridge, MA: *Harvard Business Review* 86, (1), 58-77.

Real Academia Española (s.f). *Diccionario de la Real Academia Española*. Definiciones. Obtenido de <https://dle.rae.es/digitalizar?m=form>

Red Hat (2019). *Que son las API y para qué sirven*. Red Hat Blog and open source. Obtenido de <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>

Rochet, J.-C. y Triole, J. (2003). Platform competition in two-sided market. *Journal of the European Economic Association* 1, (4), 990-1029.

Romanos, B. (2017, Febrero). *Big Data para restaurantes: Convertir los datos en resultados*. Tech Food Magazine, 1. Recuperado de <https://www.techfoodmag.com/big-data-para-restaurantes/>

Schumpeter, J. A. (1911). *La teoría del desenvolvimiento económico*. Ed. Routledge, Viena.

Sharda, R., Delen, D. y Turban E. (2013). *Business Intelligence and Analytics: Systems for Decision Support*. Ed, Pearson.

Statista. (2020). *El sector de la restauración en España-Datos estadísticos*. (29 septiembre 2020). Obtenido de: <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>

TechFood y Basque Culinary Centre. (2018). *Informe sobre la digitalización en el sector de la restauración*. Tech Food Consult. Obtenido de <https://www.techfoodmag.com/informe-digitalizacion-restaurantes/>

Toast Inc. (2017). *Restaurant technology in 2017*. Toast Inc. Informe annual N°3. Boston, Massachusetts.

Walker, M. (2014). *Descriptive, Predictive, Prescriptive Analysis*. Blog de Data Science Association. Obtenido de <https://www.datascienceassn.org/content/descriptive-predictive-prescriptive-analytics>

