

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Titulo: Plan de negocio para la creación de la startup YOUP.



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Álvaro Muro-Lara Rodríguez

Tutor: Juan Antonio Gil Serra

Título:

Plan de negocio para la creación de la startup *YOUP*.

Índice:

1. Introducción.....	5
1.1. Objetivos.....	5
1.2. Metodología.....	5
1.3. Valor y mission de YOUP.....	6
2. Análisis macro.....	7
2.1. Industria de la restauración y sector HORECA.....	7
3. El mercado.....	11
3.1. Segmentación del mercado.....	11
3.2. Cliente objetivo.....	14
3.3. Go to market.....	18
3.4. Barreras de entrada.....	20
4. Tecnología.....	21
4.1. Software.....	22
4.2. Alianzas estratégicas.....	22
4.3. Hardware.....	23
5. Análisis de competidores.....	24
5.1. Waitry.....	24
5.2. Mr. Noow.....	24
5.3. FoodInn.....	25
5.4. Watson.....	25
5.5. Cheerfy.....	26
5.6. PayCui.....	26
5.7. TheForkPay.....	27
5.8. Ordery.....	27
6. Desarrollo del modelo de negocio.....	29
6.1. Plan comercial y de marketing.....	29
6.2. Estructura de costes.....	30
6.3. Estructura de ingresos.....	33
7. Plan financiero y financiación.....	36
7.1. Desarrollo del plan de Negocio.....	37

7.2. Financiación.....	38
8. Estados Financieros.....	39
8.1. Pérdidas & Ganancias.....	39
8.2. Flujos de Caja.....	41
8.3. Balance.....	42
8.3.1. Activo.....	42
8.3.2. Pasivo y patrimonio neto.....	43
9. Conclusiones y razones de inversión.....	43
10. Bibliografía.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1: Reparto de los locales de restauración organizada por ubicación Reparto de los locales de restauración en cadenas y franquicias por ubicación (2019).....	16
Tabla 2: Listado de las cadenas con mayor expansión en España.....	17
Tabla 3: Reparto de franquicias y cadenas en España.....	18
Tabla 4: Competidores y diferenciación.....	28
Tabla 5: Evolución del Plan de Negocio de YOUP y sus principales Drivers.....	30
Tabla 6: Principales cifras de Pérdidas y Ganancias de YOUP.....	30
Tabla 7: Estructura de costes salariales de YOUP.....	32
Tabla 8: Evolución del Plan de Negocio de YOUP y sus principales Drivers.....	33
Tabla 9: Estimación del primer año del Plan de Negocio de YOUP.....	34
Tabla 10: Estimación del tercer año del Plan de Negocio de YOUP.....	35
Tabla 11: Estructura de crecimiento de clientes de YOUP.....	37
Tabla 12: Pérdidas y Ganancias de YOUP.....	39
Tabla 13: Cash Flow Statement de YOUP.....	41
Tabla 14: Activos de YOUP.....	42
Tabla 15: Pasivo y Patrimonio Neto de YOUP.....	43

1. Introducción

1.1. Objetivos

La intención de este TFG es desarrollar un plan de negocio a base de la creación de una startup y verificar su viabilidad y rentabilidad. Mediante comillas emprende desarrollaremos un equipo una startup basada en la mejorara de la experiencia del usuario en el sector de la restauración mediante una aplicación.

La finalidad del proyecto es analizar la viabilidad de dicha startup en el futuro para lo que desarrollaré un estudio con la vista puesta en diferentes enfoques y puntos clave:

- Visión y Misión.
- Análisis del sector y sus competidores.
- Investigación de mercado: búsqueda de posibles clientes, segmentación del mercado y hábitos del consumidor final.
- Análisis de las regulaciones y el medio de ingresos de la startup. Investigación de desarrolladores de software.
- Desarrollo de un plan de negocio.

El objetivo final de la startup YOUP es la creación de una aplicación por la cual se mejore la experiencia de usuario al cliente final de cualquier restaurante y aporte valor al propio restaurante. Mediante esta aplicación el cliente final podrá reservar, pedir y pagar desde su teléfono móvil. A lo largo del documento es importante diferenciar entre el cliente de la compañía y el cliente o consumidor final (comensales). Con la aplicación trataremos de aportar valor añadido tanto a los restaurantes como a los consumidores finales.

1.2. Metodología

El trabajo se realizará de manera inductiva, la primera parte constará de la investigación. Esta investigación recogerá toda la información del mercado, tanto de los competidores como de los clientes o el usuario final, tendencias del mercado, acerca de las nuevas tecnologías en relación con los restaurantes y competidores.

El desarrollo del modelo de negocio será la segunda parte del trabajo y se desarrollará mediante un plan de negocio y financiero, ya que considero que son los modelos más completos.

1.3. Valor y misión de YOUP

La idea principal de YOUP nace hace aproximadamente cuando encontramos el problema de la falta de actualización y estancamiento de la experiencia en restaurantes. A pesar de que la situación con el Covid-19 ayudó a que los consumidores en restaurantes modernizaran ciertos procesos de la experiencia usuario. Hoy en día, estamos acostumbrados a utilizar nuestros teléfonos para escanear un código QR y ver la carta de cada restaurante. Además, todos los restaurantes utilizan este método para que los comensales elijan la comida que desean pedir, desde un restaurante de barrio pasando por las mayores cadenas y hasta restaurantes de lujo. Como consecuencia, nuestra idea de negocio se basa en apoyarnos en esta nueva tendencia para implementar una tendencia innovadora en la experiencia del usuario desde que llega al restaurante hasta que paga y deja la propina.

Desde YOUP hemos detectado principalmente dos objetivos a los que podemos ofrecer mayor valor:

- Por parte del consumidor final, YOUP pretende solucionar el problema anteriormente comentado mediante el desarrollo de una aplicación móvil que mediante el escaneo de un código QR cree una mesa virtual desde la que se puedan realizar los diferentes procesos por los que cada consumidor atraviesa a lo largo de una comida. Los procesos incluyen mirar la carta, pedir, llamar al camarero, pedir la cuenta digitalmente, dividirla mediante una customización completa y pagar. De esta forma, el consumidor final encontrará un valor añadido en cada comida mediante la facilidad de empleo de los procesos, reducción de tiempo en las comidas, mayor efectividad de los camareros y una optimización en el sistema de pago con el teléfono.
- Sin embargo, el mayor valor aportado por YOUP es a sus clientes, que no son los consumidores finales, sino que son los propios restaurantes. La intención de YOUP es implantar en los restaurantes un software que esté linkeado a la aplicación y desde el cual se puedan procesar las diferentes opciones que ofrece la app. De esta forma, los camareros estarán en contacto en todo momento con el

cliente y harán uso de la tecnología para satisfacer sus demandas. El valor añadido que ofrecerá YOUP al restaurante se basa en la reducción de camareros, rotación de mesas (que implicará un crecimiento de los ingresos), cobro más fácil y rápido, recopilación de datos a nivel macro de los gustos y preferencias de los consumidores y una visión más actualizada de su restaurante. En cuanto a la implantación, YOUP ofrecerá diferentes suscripciones dependiendo del nivel de servicio ofrecido a los restaurantes. Desde YOUP creemos que podemos ofrecer a los diferentes restaurantes una forma de crecimiento asequible y rápida. Queremos convertirnos en parte del restaurante y sentir que realmente estamos contribuyendo a su crecimiento. En conclusión, YOUP pretende ser para el restaurante una herramienta completa y efectiva para incrementar la rentabilidad, optimizar la atención al cliente y digitalizarse.

Por otra parte, la misión de la startup es la transformación de un sistema de pedido y pago en los restaurantes por un novedoso y tecnológico proceso de experiencia para el consumidor. El objetivo de YOUP es crecer mediante una rápida escalabilidad para estar presente en los principales restaurantes empezando a nivel local (Madrid), pasando por nivel nacional (España) y finalmente convirtiéndonos en un operador a nivel global.

2. Análisis macro

2.1. Industria de la restauración y sector HORECA

La restauración comprende la actividad de venta de comida y bebida por medio de bares y cafeterías, restaurantes y hoteles. El sector de la restauración en España es uno de los más importantes, con ventas en años anteriores superiores a los 35.000 Millones de €, representando un importante porcentaje en el PIB del país, comprendiendo entre un 6% y un 7%.

Sin embargo, el año 2020 ha sido un año especialmente complicado para el sector. La crisis generada por el Covid-19 ha impactado en todos los ámbitos de la sociedad, desde que se declaró oficialmente como pandemia mundial nos ha afectado drásticamente en todos los ámbitos. Un informe generado por dos de las consultoras más importantes como son EY y Bain llamado “Impacto de Covid-19 en la Hostelería en España”, los efectos del coronavirus podrían provocar una caída en la facturación de la hostelería española de

hasta un 40%, lo que afectaría en 55.000 millones de euros en el PIB español. Otro dato que refleja la severidad de la situación es el reflejado por las cifras del empleo, ya que se han perdido más de 200.000 puestos de trabajo de forma definitiva en este sector.

El hecho de que el virus se contagiase por el aire y su crecimiento sea exponencial dependiendo del número de personas que estuvieran juntas en un mismo espacio, ha implicado la imposición de numerosas restricciones en el sector. En España, dependiendo de la provincia se ha castigado con diferentes medidas condicionado al momento de la pandemia. Las restricciones escalan desde límite en el número de personas por mesa, límites en el aforo de los establecimientos hasta el cierre total de la hostelería en algunas provincias. La consecuencia de esta caída obligada por la demanda ha sido, según diversas fuentes, de aproximadamente un 50% menos de ingresos de media en los establecimientos hosteleros.

No obstante, se espera que la restauración repunte a medida que la vacunación avance. Es cierto que el ritmo de vacunación es lento, pero día a día se va aumentando con la implementación de nuevas vacunas. Se espera que, al menos en España, para el verano de 2021 el 70% de la población haya sido vacunada. En países como el Reino Unido a fecha 31 de marzo de 2021 se registraron 0 muertes a causa del coronavirus, cifra que no se daba desde marzo del año anterior. Datos como estos certifican que la vuelta a la normalidad está cada día más cerca, y que sectores tan afectados como la restauración podrán volver recobrar su actividad normal. Ya en Junio de 2021, las restricciones respecto a la situación son menos severas y la población está saliendo con mayor frecuencia a restaurantes, bares y terrazas.

Una vez superada la crisis del Coronavirus, se espera que se produzca un rebote en actividades que han estado censuradas desde que nos afectó el virus. Es por esto, que industrias como el turismo y la hostelería en España tienen altas expectativas de crecimiento para finales de 2021 y durante todo el 2022. Estos factores implicarán una serie de tendencias para el sector basada en diferentes aspectos:

- Comida: En cuanto a la comida, existen diferentes tendencias, siendo la principal el crecimiento de la comida saludable. Es recalable el aumento de la demanda por comida Healthy, cada día más individuos se preocupan y ponen el foco en llevar una dieta saludable. Los restaurantes han tomado nota de ello y cada vez son más las opciones de comida saludable. Cadenas con productos estrella como

el Poke son las últimas incorporaciones al mercado. Productos Bio y Veganos son los que más simpatía están creando en el mercado sumándose a las opciones de la mayoría de los restaurantes.

- Delivery y take away: servicios de recogida y de entrega a domicilio han sido los que mayor crecimiento han tenido en los últimos años, y en especial en 2020. Las restricciones en la hostelería relacionada con locales físicos como bares, restaurantes y cafeterías han ayudado a impulsar la demanda de comida a domicilio. Era un sector que estaba en auge desde unos años atrás por la facilidad y comodidad de tener productos de calidad del restaurante de elección en la casa del consumidor. Además, estos servicios han ayudado a un gran número de establecimientos a mantener su actividad abierta a pesar del cierre de sus locales, dándoles un respiro y permitiendo que tuviesen una fuente de ingresos. A pesar de ello, esta tendencia puede cambiar en la época post-covid. Según estudios, la reacción de la población a la suavización de las restricciones será salir a la calle a consumir en locales y disfrutar de acciones que durante más de un año no han sido posibles. Crecerá la demanda para los restaurantes y las terrazas, los aforos volverán a la normalidad y la actividad hostelera gozará de un aumento de ingresos. Aún así, es probable que en el corto y medio plazo el número de comidas ordenadas mediante compañías de delivery se mantenga constante o incluso siga la tendencia alcista demostrada en los últimos años. A pesar de que la vacunación es una realidad, la vida después del Coronavirus se irá convirtiendo en la vieja normalidad, pero de manera paulatina, esta es la razón del probable crecimiento de la industria del Take away y Delivery.
- Cocinas fantasma: Las cocinas fantasma están estrechamente ligadas al delivery. Estas son las que utilizan las diferentes compañías con un nivel importante de facturación delivery pero que no tienen local para atender al público. Este formato solamente permite la venta de comida mediante pedidos a domicilio. Este tipo de locales están en auge en las principales ciudades como Madrid y Barcelona con numerosas aperturas cada mes. Sin embargo, se está creando una polémica alrededor de este tipo de establecimientos por el malestar que genera a los vecinos. La falta de regulación para este tipo de locales hace que los conflictos aumenten por razones como el incremento de basura y olores en el vecindario. Es necesaria una regulación por parte del estado para este creciente sector, y una vez esté regulado el crecimiento será masivo. Por otra parte, el aumento de las cocinas

- fantasma conllevará una mayor diferenciación entre la comida a domicilio y la comida en restaurantes, la demanda se diferenciará y no se solaparán.
- Nuevos sistemas de pago: Las tendencias de pago en la sociedad han cambiado, y es una realidad que un porcentaje pequeño de la población utiliza efectivo. La mayoría de la población utiliza métodos como tarjetas de crédito, teléfono móvil asociado a una cuenta bancaria o incluso sistemas de pago online como Paypal o bizum para determinadas compras. Esto es aplicable a los restaurantes, ya que mediante una encuesta hemos testado el medio de pago que utilizan principalmente los jóvenes (entre 20 y 30 años) al pagar una comida con amigos en un restaurante. Es destacable que más del 50% en comidas grupales dividen las cuentas, y mientras que uno paga el total de la cuenta, el resto le pagan a ese individuo mediante la herramienta digital “Bizum”. Además, en comidas individuales, menos del 10% han utilizado en el último mes efectivo, y los pagos se dividen entre principalmente tarjetas de crédito, pero también hay un importante número de transacciones que se realizan mediante teléfonos con cuantas bancarias asociadas a los mismos.
 - Digitalización: La digitalización se refiere al cambio del offline por el on-line. Hasta ahora, los procesos de los restaurantes se realizaban físicamente. El consumidor reservaba una mesa presencialmente o por teléfono, se sentaba, pedía la carta, hablaba con el camarero y pedía, comía y pagaba ya sea mediante efectivo, tarjeta, o en ocasiones cheques restaurante. La digitalización en el sector de la restauración comenzó a utilizarse a raíz del Covid-19. Los restaurantes, con el fin de minimizar el contacto, han desarrollado cartas on-line mediante el escaneo con nuestro smartphone de un código QR. Sin saberlo, los restaurantes han iniciado un movimiento hacia la digitalización, y hoy en día es indispensable el uso del teléfono para poder pedir la comida. El consumidor ya se ha adaptado a esta nueva tendencia, que además tiene diferentes beneficios como menor coste, posibilidad de cambios en la carta fácilmente y diseño de la carta personalizado. Es por esto, que el sector es favorable a cambios en procesos y a la innovación, y eso se ve reflejado en las preferencias de los comensales. Sin embargo, la tendencia hacia la digitalización en los restaurantes no se va a quedar aquí, (González, 2021) “La digitalización supone no solamente la introducción de tecnología en los procesos del restaurante, si no cambiar estos para aprovechar las herramientas tecnológicas, y los cambios de dinámicas que su uso produce en la

sociedad.” Asimismo, la transformación tecnológica en los restaurantes acaba de empezar, es cuestión de tiempo que empiecen a utilizar la tecnología para automatizar los procesos.

Precisamente, desde YOUP pretendemos hacernos cargo del problema de la falta de digitalización en los restaurantes. Tenemos la intención de dar apoyo tecnológico a los restaurantes para que hagan uso de las múltiples ventajas de la tecnología. YOUP pretende ser un socio para los restaurantes en el que se puedan apoyar para seguir creciendo. YOUP ofrece la solución de utilizar la tecnología, mediante un software y una aplicación que permita a los comensales realizar los diferentes procesos de manera digital. Reservar, pedir y pagar de manera integrada mediante una aplicación. Respecto a la tendencia de nuevos métodos de pago, desde YOUP nos adaptamos a la perfección mediante un modelo de pago con el teléfono mediante la App. Es un modelo que se ajusta perfectamente a las demandas de los consumidores de medios de pago online y con facilidades para dividir las cuentas.

3. El mercado

El modelo de negocio presentado por YOUP pone como clientes a los restaurantes. YOUP pretende ofrecer los servicios de digitalización a los restaurantes mediante el desarrollo de un software potente que este conectado mediante una App a los consumidores. Mediante el software y mediante unos dispositivos hardware se podrá recibir reservas, organizar las mesas, recibir comandas y cobrar. Además, se pretende aportar el valor añadido de la recopilación de datos a nivel macro de los clientes para su posterior estudio por los restaurantes. Esto les permitirá a los clientes de YOUP tener un seguimiento del perfil de su consumidor habitual, cuales son sus tendencias, tique medio o platos más pedidos.

Debido a las características del servicio ofrecido por YOUP, la segmentación del cliente juega un papel importante.

3.1. Segmentación del mercado

Para realizar una correcta segmentación del sector de la restauración es importante seguir un criterio de clasificación basado en las cualidades y los indicadores de los diferentes restaurantes que existen. Existen diferentes visiones en la segmentación.

La segmentación tradicional divide los diferentes establecimientos hosteleros en:

- Restaurantes: Según la RAE, un restaurante es un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.
- Bares: Son locales que cuentan con una barra para pedir y con mesas para tomar la comida y la bebida. Local en que se despachan bebidas que suelen tomarse de pie, ante el mostrador.
- Cafeterías: Una cafetería es un establecimiento en el que los productos principalmente servidos son café, té o infusiones, acompañados normalmente con alimentos relacionados con la bollería. Generalmente, las cafeterías están compuestas por una barra para pedir y mesas para tomar los productos.
- Bares de copas: Son similares a los bares tradicionales, pero están relacionados con el ocio nocturno y las bebidas alcohólicas.

Es común que algunos establecimientos contengan características de más de uno de los mencionados establecimientos, por lo que los diferentes modelos son compatibles. Con la mirada puesta en YOUP, esta segmentación es simple ya que sus servicios podrían ajustarse, en principio, a cualquiera de estos establecimientos siempre y cuando el local disponga de servicio a mesa. Bien es cierto, que el modelo que en mayor medida se adecúa al modelo de negocio de YOUP es el de los restaurantes, sin embargo, en principio podría adaptarse a todos ellos.

No obstante, la segmentación tradicional anteriormente mencionada puede resultar anticuada y poco específica, por lo que es necesario llevar a cabo una nueva segmentación con nuevos parámetros. Según el Estudio del Mercado de la Hostelería la segmentación más adecuada se basa en el análisis de las nuevas tendencias. Siguiendo este criterio, se pueden identificar 5 segmentos diferentes:

- a. Premium: Este tipo de restaurante es característico por marcar tendencia, con una experiencia y calidad para el cliente muy alta. A este segmento pertenecen restaurantes de estrella Michelin y suelen estar asociados a cocineros con un alto prestigio. La innovación en los restaurantes premium es una de las claves de su

- éxito ya que constantemente buscan nuevos sabores y experiencias nuevas para el consumidor, y su carta está en constante renovación. El tique medio de los restaurantes de esta clase es muy elevado, normalmente por encima de los 70€ por persona.
- b. Última tendencia: Estos restaurantes ofrecen servicios basados en el seguimiento de las tendencias de los consumidores. Cuidan especialmente la estética del local y de los platos, tratando de ultimar hasta el último detalle. Están siempre pendientes de las tendencias del consumidor y la renovación de la carta es regular. Tratan de descubrir nuevas oportunidades mediante la identificación de sus clientes target y abarcar nuevos nichos de mercado, un ejemplo en la actualidad son los restaurantes de comida oriental o de fusión. En ocasiones tratan de imitar a algunos restaurantes Premium pero con un modelo de menor calidad y por consiguiente de menor precio. El tique medio de este segmento se encuentra entre los 30 y los 60 euros por persona.
- c. Generadores de volumen: Dentro de este segmento están incluidas las diferentes franquicias. Su objetivo es ampliar su facturación mediante la apertura del mayor número de locales. Se suelen focalizar en algún tipo de comida temática como la italiana, americana, asiática... Este tipo de restauración suele estar muy organizada y estandarizada para que el estándar de calidad de un restaurante a otro dentro de la misma franquicia sea idéntico. Para ello controlan diferentes variantes como formación a los empleados, proveedores y estética. En muchas ocasiones es un tercero el franquiciado que dirige el restaurante, pero siempre debe cumplir con regulaciones y ciertos estándares de la marca principal. El procedimiento de este segmento es por la identificación de un nicho dentro de una temática y un rápido crecimiento escalable en diferentes zonas geográficas con la intención de un rápido crecimiento en la facturación. En esta clase de establecimientos también se pueden incluir los restaurantes de Fastfood, ya que normalmente suelen cumplir con los estándares anteriormente mencionados. El tique medio de estos restaurantes suele oscilar entre los 20 y los 30 euros por persona. En el caso de los restaurantes de Fastfood el tique medio es menor.
- d. Agregados: Este segmento lo forman los restaurantes que nacen a partir de otro negocio. Con la existencia de un negocio con amplia clientela, la utilizan para ofrecer un nuevo servicio, el de restauración. Este es el ejemplo de gasolineras, que aprovechan el tránsito de gente para añadir bares, restaurantes o cafeterías. El

valor añadido de estos establecimientos es que los clientes aprovechan el tiempo en establecimientos de este estilo.

- e. Tradicionales: En cuanto a tradicionales se refiere a los que no tienen ninguna diferenciación concreta, ofrecen comidas variadas y asociadas a la cultura del país. En muchos de estos casos depende de la localización de los mismos, cerca del mar suele servirse mayor pescado, en la meseta platos como cordero, cochinillo u otros. Además, es común en este tipo de establecimientos la opción de menús del día para trabajadores de la zona. Este tipo de restaurantes es el más común en España, aunque bien es cierto que su cuota de mercado está bajando. Su tique medio es variable dependiendo del tipo de negocio, aunque suele estar entre los 10 y 30 euros por persona.

Por otra parte, existen otras muchas características secundarias para diferenciar los diferentes tipos de restaurantes. Algunas de ellas son:

- Producto: café, pasta y pizza, combinados, fresco (carne, pescado, verduras), bollería, bocadillos y tapas, bebidas y refrescos.
- Lugar: urbano (barrio, oficinas y polígonos), ocio (parques, centros comerciales y cines) y rural.
- Tiempo: Desayuno, comida, cena, brunch, aperitivo y entre horas.
- Servicio: servicio a mesa, barra, autoservicio, delivery y take away.

3.2. Cliente objetivo

Desde YOUP, creemos que no tenemos un cliente objetivo definido, ya que nuestros servicios se pueden adaptar a cualquier tipo de establecimiento dentro del mundo de la restauración. Sin embargo, sí que creemos que existe un tipo de cliente más definido al que queremos dirigirnos, por lo menos en la primera etapa de expansión (localmente en Madrid).

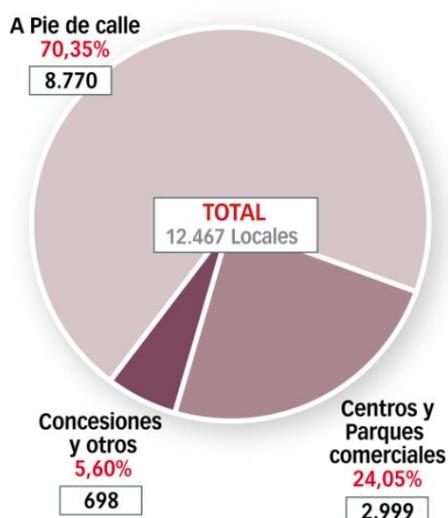
De entre los cinco principales segmentos localizados, creemos que el que más se ajusta al modelo propuesto por YOUP es el referido a generadores de volumen. Creemos que los restaurantes óptimos a los que ofrecer nuestros servicios son estos porque dentro de su desarrollo destaca la apuesta por la tecnología que la mayoría de ellos llevan a cabo. Además, creemos que, al ser un modelo de negocio orientado a la apertura del mayor número de locales posibles, pero siguiendo con una red común a todos, existen beneficios

en la implantación de nuestro software. Las economías de escala serían notables ya que, con el desarrollo de un mismo software para una cadena, podría ser efectivo para todos los restaurantes de la misma cadena. Asimismo, las cadenas con altos números de restaurantes nos permitirán una rápida expansión y nos permitirá asociarnos a su existente prestigio entre los consumidores.

A pesar de que nuestros clientes objetivo sean los de generadores de volumen y establecimientos tipo franquicias, también creemos que YOUP podría ajustarse a restaurantes que no sigan ninguna diferenciación en concreto. Un porcentaje elevado de este tipo de restaurantes buscan la innovación por medio de la tecnología, y creemos que desde YOUP podemos ayudarles a hacer posible este objetivo. Nuestra aplicación les daría a este tipo de negocios una imagen moderna e innovadora que les ayudará a incrementar sus clientes.

Por otra parte, dentro del segmento de los restaurantes generadores de volumen, creemos que es necesario que cumplan ciertos requisitos de las categorías adicionales anteriormente mencionadas. En cuanto a servicio, es necesario que el modelo de negocio del restaurante tenga implementado el servicio a mesa, ya que nuestra propuesta de valor es realmente efectiva principalmente cuando este requisito está presente. Esto se debe a que desde YOUP, a pesar de querer transformar los procesos de los restaurantes para que pasen a ser virtuales por medio de una App, no queremos suprimir la labor de los camareros, sino optimizarla mediante la reducción a servicio de servir y recoger los diferentes platos. Desde YOUP, como he mencionado antes, creemos que este requisito es importante, y en esta primera fase hemos optado por desarrollar la App con únicamente esta opción. Sin embargo, no cerramos puertas y existe la posibilidad de que en el futuro apliquemos nuestra actividad a otros modelos de restaurante como servicio de barra o autoservicio.

Por la parte de las características de lugar, desde YOUP optamos por espacios de ocio como centros comerciales, cines o parques, ya que en ellos existe una concentración mayor de establecimientos tipo franquicias (que son nuestro cliente objetivo). Además, creemos que nuestro modelo de negocio también es compatible en localizaciones urbanas, ya sean de barrio, oficinas u otros, ya que en estos también están presentes establecimientos objetivo de YOUP.



Reparto de los locales de restauración organizada por ubicación Reparto de los locales de restauración en cadenas y franquicias por ubicación (2019). Fuente: AliMarket.

En cuanto a las características referentes a tipo de producto y tiempo de consumición, desde YOUP cualquier caso es aceptable, ya que no afectaría al rendimiento de nuestra aplicación y sería efectiva para todos nuestros clientes.

Una vez segmentado el mercado y analizado nuestro cliente objetivo, con un 23% del total de los restaurantes en España son los que pertenecen a cadenas y franquicias. Estos establecimientos, como he explicado antes se dividen principalmente por la temática elegida. En España, existen diferentes grupos que disponen de restaurantes de este tipo, ya sea en propiedad o como franquicias. Los más importantes son los siguientes:

Enseña	Locales en C.C.	Total de locales	% de U.C. en C.C. sobre el total
BURGER KING	235	763	30,80%
MCDONALD'S	173	512	33,80%
CERVECERÍA 100 MONTADITOS	150	351	42,73%
FOSTER'S HOLLYWOOD	148	231	64,07%
LA TAGLIATELLA	87	235	37,02%
TGB - THE GOOD BURGER	65	147	44,21%
GINOS	63	123	51,22%
RODILLA	57	156	36,54%
KFC - KENTUCKY FRIED CHICKEN	56	147	38,09%
STARBUCKS	55	150	36,66%
LIZARRAN	49	166	29,52%
POMODORO - PIZZA PASTA BURRITOS	49	101	48,51%
PANS & COMPANY	46	103	44,66%
DUNKIN' COFFEE	44	64	68,75%
VIPS	44	141	31,20%
UDON	39	56	69,64%
CERVECERÍA LA SUREÑA	38	100	38,00%
LLAOLLAO	36	104	34,61%
TACO BELL	31	51	60,78%
LOOPS & COFFEE	29	33	87,88%
TELEPIZZA	29	635	4,57%
MUERDE LA PASTA	28	33	84,85%
ENRIQUE TOMÁS	26	70	37,14%
RIBS LA CASA DE LAS COSTILLAS	26	40	65,00%
BRASA Y LEÑA	25	27	92,60%
HÁAGEN-DAZS	24	46	52,17%
VIPS SMART	24	34	70,59%
DON G	23	43	53,49%
SMÓOY	23	102	22,55%

Listado de las cadenas con mayor expansión en España. Fuente: AliMarket.

Como podemos ver, el mercado es amplio, con más de 12 mil restaurantes del estilo cadena. Sin embargo, dentro de nuestra segmentación de restaurantes de cadenas creemos que YOUP no sería efectivo en los restaurantes de Fastfood como Burger King o McDonalds, por lo que tras una revisión nuestros clientes target serán los siguientes: Fosters Hollywood, La Tagliatella, Ginos, Pomodoro, Vips, Udon, La Sureña o Ribs.

Por otra parte, también hemos identificado grupos inversores que controlan un amplio número de restaurantes de diferentes cadenas. Sería interesante contactar con estos grupos ya que haría que nuestro posicionamiento y crecimiento fuese más rápido y escalable. También existen cadenas con menor tamaño, como Lateral o Sushitta que los mencionados anteriormente, pero con un encaje bueno para nuestro valor añadido. Con estos últimos tenemos facilidad de contacto y puede ser interesante para la primera fase de expansión de prueba y error por la confianza que tenemos con ellos.

Grupo	Temática (Americano: A, Italiano: ITA, Asiático: Asia)	Restaurantes	Total	Franquicias	Propios
ZENA-ALESA	A	Foster's Hollywood	230	136	94
RESTAURAAVIA AMREST	A	Blue Frog (A), La Tagliatella (ITA)	223	149	74
GRUPO VIPS	ITA, A, ASIA	Ginos, Fridays, The Wok, Wagamama	135	33	102
PIZZERÍA CARLOS	ITA	Pizzería Carlos	50	39	11
UDON	ASIA	UDON	47	38	9
LA MAFIA	ITA	La Mafia Se Sienta a la Mesa	42	41	1
GRUPO IBERSOL	A	Ribs	39	28	11
WONDERFOOD BRANDS	A	Tommy Mels	35	25	10
GOIKO GRILL	A	Goiko Grill	28	3	25
BRASA Y LEÑA	ITA	Brasa y Leña	26	9	17
COMESS GROUP	ITA, A, ASIA	Cantina mariachi, china ¡BOOM!, Pasta City	26	26	0
TONY ROMA'S	A	Tony Romas	24	16	8
HAMBURGUESA NOSTRA	A	Hamburguesa Nostra	23	3	20
MISS SUSHI	ASIA	Miss Sushi	22	17	5
GRUPO AYALA	ASIA	GO! Sushi	20	0	20
PEGGY SUE	A	Peggy Sue	20	19	1
GRUPO 1800	ITA	La Piemontesa	19	12	7

Reparto de franquicias y cadenas en España. Fuente: Elaboración Propia

El consumidor final y usuario de la aplicación de YOUP estimamos que serían las personas entre 15 y 40 años, es decir adolescentes y millenials. Estimamos que este grupo es el más indicado ya que son los que más en contacto están con la tecnología y se adaptan más rápido a las nuevas tendencias. Como vimos en la encuesta realizada, cerca del 40% de los pagos en restaurante, dentro de este grupo de edad, lo hacen mediante el teléfono asociado a una cuenta bancaria (ApplePay, Google Pay u otros). De la misma forma, en la encuesta, también vimos que un alto número de ellos están abiertos (80%) a un mayor uso de las tecnologías en los restaurantes, y creen que la tendencia desarrollada por el Covid-19 de escanear la carta con los teléfonos ha mejorado la experiencia. Por otro lado, entre todos los usuarios y todos los grupos de edad, en torno a un 70% opinan que los servicios de los camareros en los restaurantes no son eficaces debido a la saturación, mientras que el 20% lo achaca a la lentitud de estos. Con estos datos, hemos llegado a conocer que YOUP no solo tiene un hueco dentro de los restaurantes, sino que también son los consumidores los que demandan este tipo de servicios.

3.3. Go to market

El acercamiento al Mercado y a los restaurantes por parte de YOUP creemos que debe diferenciarse en 3 fases diferentes:

- a) Prueba: Esta fase es una fase de prueba, en la que por medio de entre 3 y 5 restaurantes implantaremos el software con el fin de verificar que el

funcionamiento es el adecuado. Esta fase incluirá tests gratuitos con los restaurantes para que ellos también se familiaricen con el uso del software y comprueben de primera mano que desde YOUP somos los primeros que confiamos en nuestro producto. Además, para la fase de prueba de la aplicación, hemos hablado con Google, y dentro del apartado de su tienda nos permite insertar nuestra aplicación dentro de “Aplicaciones en desarrollo”, donde el público común puede descargársela, probar y dar feedback. Además, desde nuestro desarrollador de aplicaciones tienen un equipo específico de prueba previo al lanzamiento. Esta fase, en general, consiste en prueba y error, ver qué aspectos funcionan peor de lo deseado y arreglarlos. El fin es llegar a la fase final de comercialización con un producto completamente terminado. En esta fase, como he comentado anteriormente, podemos contactar con las cadenas de menor tamaño con las que tenemos confianza como Lateral o Sushitta. Creemos que estas dos cadenas pueden ser interesante ya que destacan por la búsqueda de la tecnología y la constante innovación.

- b) Lanzamiento: Esta fase la hemos denominado la fase de lanzamiento, en la que se realizará la venta y comercialización del producto terminado. La venta se realizará mediante un equipo especializado de ventas por medio de llamadas, contactos vía mail y visitas a los diferentes restaurantes y franquiciados. Al ser YOUP un producto ligado a la tecnología, creemos que la utilización de un marketing digital es clave, al igual que la promoción por medio de redes sociales e influencers. En la actualidad, existen canales específicos en redes como “YouTube” o “Instagram” que se dedican a hacer reviews de nuevos productos y aplicaciones relacionados con la tecnología. Creemos que uno de los medios ideales para hacer publicidad reside en estos canales, ya que están acostumbrados a realizar campañas de este estilo.
- c) Expansión: La tercera fase se basará en el crecimiento y expansión tanto geográficamente como económicamente. La expansión geográfica se dividirá en dos fases a su vez, una primera a nivel nacional contando con presencia en las principales ciudades del país con mayor número de cadenas de restaurantes tras Madrid (Barcelona, Bilbao, Sevilla...). Tras la expansión nacional se tratará de conquistar el mercado europeo. Si una vez llegados a este punto en el que hayamos creado una tendencia en el consumidor y el modelo funcione, trataríamos de expandirnos rápidamente por el mercado europeo en las principales ciudades.

3.4. Barreras de entrada

Una vez analizado el sector de la restauración y el cliente objetivo al que a través de YOUP nos enfocamos, podemos encontrar diferentes problemas que categorizamos como barreras de entrada. Según Economipedia, “Las barreras de entrada a un mercado son obstáculos de diverso tipo que complican o dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos. Es decir, estas barreras son todas aquellas vallas que complican o impiden que nuevos competidores participen en una industria”. Con respecto a YOUP, hemos encontrado principalmente 2 barreras de entrada:

- Inversión de los restaurantes en costosos softwares: Desde hace unos años, con la llegada de internet y el crecimiento de sistemas informáticos para agilizar diferentes sectores, en la industria de la restauración se popularizó la inversión en sistemas de software y hardware. Los restaurantes vieron el problema de ineficiencia que los métodos de recogida de comanda tradicionales (notas a papel) tenían y decidieron implantar novedosos métodos asociados a la tecnología que involucraban la implantación de poderosos sistemas de software y hardware que ayudaban a organizar aspectos como reservas de mesas, toma de comandas o agrupación de cuentas por mesas. Estos sistemas ayudaban a los restaurantes a ser más eficientes y a mantener un mayor control y agilidad a la hora de asociar las comandas con la cocina y a su vez con el pago de cuentas. Esta actualización de los restaurantes consiguió implantarse en la mayoría de ellos ya que a pesar de ser costosos, en su gran mayoría los beneficios que obtenían eran mayores. Con el paso de los años estos anticuados sistemas se han ido actualizando, pero sin ningún gran cambio hasta la fecha. Las actualizaciones que han realizado son incrementos en la velocidad o implantación de tablets y sistemas hardware más modernos, sin embargo, los restaurantes siguen teniendo grandes ordenadores que en la mayoría de las ocasiones son lentos y apenas mejoran la eficiencia del restaurante. Desde YOUP, creemos que esto puede ser una barrera de entrada ya que las inversiones que los restaurantes realizaron en estos sistemas son grandes y pueden no estar dispuestos a cambiar algo que en su justa medida les funciona y están acostumbrados a su uso.
- Difícil comunicación con los restaurantes: Una segunda barrera de entrada que hemos encontrado es la dificultad en los procesos de comunicación con los

gerentes de los restaurantes. En la mayoría de las ocasiones, los gerentes están ocupados con tareas del día a día del restaurante. Más aún en estos momentos de dificultades creada por el coronavirus, los gerentes no tienen tiempo para aceptar reunirse con un comercial que les va a intentar vender un producto más. Además, la opinión de los gerentes suele ser reacia a los cambios ya que se suelen encontrar cómodos con su modus operandi actual. Los restaurantes en la actualidad están acostumbrados a los sistemas anticuados y muchos de ellos no consideran la opción de actualizarse y ofrecer un sistema nuevo y mejorado basado en la digitalización.

Respecto a esta barreras de entrada y la idea de YOUP para sortearlas es clara. El problema de los software anticuados se soluciona con la implantación de un software que permita integrarse en los sistemas antiguos y que permita a los restaurantes operar tanto por el sistema tradicional (atendido por camareros y pagando en cash o con TPV) como por la aplicación o Web App de YOUP. La manera en la que tenemos previsto realizar esta integración la explicaremos en el apartado de alianzas estratégicas más adelante.

En cuanto a la barrera de la comunicación con el restaurante la abordaremos mediante la creación de un potente equipo comercial. Además, dentro del equipo actual de YOUP conocemos contactos importantes dentro del sector de la restauración que nos pueden ayudar a conseguir nuestro objetivo de acercamiento a restaurantes.

4. Tecnología

Desde YOUP, uno de los puntos que nos llevó a querer desarrollar la primera idea inicial fue la de implementar y combinar la tecnología con el mundo de la restauración. La tecnología avanza, y las industrias tratan de avanzar con ella, de lo contrario, se quedarían atrasadas y sobrepasadas por sus competidores. Sin embargo, el uso de la tecnología en la restauración avanza de forma muy lenta desde hace unos años. Hubo una revolución en los restaurantes hace más de 10 años con la implantación de softwares y ordenadores para optimizar diferentes tareas como el seguimiento de comandas o pago. No obstante, desde entonces, el avance de la tecnología apenas se ha visto reflejado en el sector. La gran mayoría de los restaurantes utilizan softwares y ordenadores muy anticuados, y YOUP quiere llegar para cambiarlo todo.

4.1. Software

El Software, según Ciset, es “soporte lógico de un sistema informático, es decir, es la parte no física que hace referencia a un programa o conjunto de programas de cómputo que incluye datos, reglas e instrucciones para poder comunicarse con el ordenador y que hacen posible su funcionamiento”. O dicho de otro modo más simple, es una red invisible que permite que los ordenadores y equipos tecnológicos funcionen.

Para que YOUP pase a ser una realidad, lo más importante es crear un software que se adapte a los restaurantes, funcione bien y de manera intuitiva. Con el desarrollo de este software pretendemos cambiar el mundo de la restauración para que deje de estar desfasado y comience una nueva era con mayor presencia tecnológica.

Para el desarrollo de el software creemos que la mejor decisión será contratar a una empresa especializada y con cierta experiencia. Tras un examen de los posibles candidatos para construir nuestro software, hablamos con una persona con amplia experiencia en el sector, con más de 20 años dedicándose al tema. Mantuvimos reuniones con esta persona y nos puso al día de todo lo necesario para poder poner en funcionamiento la aplicación y la App-Web. En líneas generales, para el desarrollo de el software de YOUP sería necesario pagar a esta persona entre 30.000€ y 50.000€, aunque existen otras posibilidades como la de negociar un contrato para que bien entre en nómina de YOUP o bien se le cedan parte de el stock para así conseguir fidelizarle. Estas dos últimas opciones son las que más nos llaman la atención, ya que creemos que son la mejor forma de conseguir que un profesional en el sector con mucha experiencia esté continuamente con YOUP, y posibles problemas futuros con el Software y temas tecnológicos tengan fácil solución. También, la entrega de stock a esta persona implicará la constante actualización en cuanto a softwares, nuevas tecnologías y tendencias.

4.2. Alianzas estratégicas

A pesar de lo explicado previamente acerca del software y las diferentes opciones que hemos considerado para su puesta en marcha, hemos de tener en cuenta que este proceso será mucho más fácil y ameno si contamos con la alianza de dos plataformas

que creemos son básicas para el desarrollo del software de YOUP. Las plataformas son las siguientes:

- **Sinqro:** Esta es una plataforma que principalmente colabora con diferentes TPVs de todas las marcas y permiten la integración de nuevos softwares para el pago por TPV. Sinqro nos permitirá superar una de las principales barreras de entrada que tiene YOUP, la integración con los anticuados sistemas informáticos con los restaurantes. Cuando empezamos esta aventura, uno de los principales problemas que detectamos era la integración con los diferentes TPVs para poder conseguir que los clientes de los restaurantes puedan pagar a los mismos mediante YOUP pero a través de cada restaurante. Sin embargo, y gracias a Sinqro, este problema tiene una sencilla solución, aunque esta solución tiene un coste, del que más adelante hablaremos.
- **Stripe:** Esta es otra plataforma tecnológica que permite el pago a tiendas y locales mediante diferentes Apps y App-Webs. Al igual que Sinqro, este sistema nos permitirá abordar el problema de conexión con los restaurantes. Stripe nos permitirá que los clientes puedan realizar el pago de sus comidas a los restaurantes mediante la aplicación de YOUP, completando así la cadena de valor de YOUP. Esta alianza nos permitirá conseguir que el cliente tenga una experiencia en el restaurante totalmente distinta, desde que llega hasta que paga. Por otro lado, también sabemos que esto conllevará un coste que explicaré más adelante en la estructura de costes, sin embargo, nos ahorra un coste todavía mayor como sería la construcción desde 0 de una plataforma como Stripe. Es por esto que es de mayor conveniencia subcontractar este tipo de servicios que nos ofrecen nuestros aliados estratégicos.

4.3. Hardware:

Dentro del apartado tecnológico y fuera de elementos que engloban el software, es importante para YOUP destacar la importancia del hardware. Cabe destacar la facilidad que tendrán los clientes de YOUP y sus comensales para adaptarse en este aspecto. Respecto a los restaurantes, simplemente podrán operar descargándose la aplicación de YOUP y rellenando una inscripción específica para clientes. Gracias a esta facilidad, podrán hacerlo desde los dispositivos que utilicen actualmente, ya que la mayoría de nuestros clientes objetivos ya operan con dispositivos hardware como

tablets o smartphones. En cuanto a los clientes de los restaurantes, simplemente con los smartphones de cada uno, podrán o bien bajarse la aplicación desde las tiendas como Apple Store o Play Store o bien acceder a la AppWeb mediante el escaneo del código QR que aparecerá en la mesa desde la que quieran comer.

5. Análisis de los competidores

5.1. Waitry

Comenzando por el competidor con mayor tamaño, Waitry es, a día de hoy, nuestro principal competidor. Esta aplicación fue fundada en Buenos Aires en 2016, opera en más de 3.000 restaurantes principalmente en Argentina y países del continente sudamericano, aunque también tiene presencia en España o Francia, por ejemplo.

Su aplicación permite a los clientes de los restaurantes pedir la comida y pagar la cuenta desde el móvil, además de ofrecer pedidos para llevar y pedidos a domicilio.

En España, ya trabajan con Waitry importantes cadenas como la hamburguesería Goiko (aunque están desarrollando versiones para adaptarse mejor a el mercado español) o el japonés Yakuza.

5.2. Mr. Noow

Esta compañía fue fundada en Barcelona en el año 2017, Mr. Noow se definen como un Marketplace que conecta restaurantes y clientes/comensales. Mr. Noow opera con más de 400 restaurantes, y se está expandiendo rápido por Barcelona (dónde tiene la mayoría de los restaurantes) y Madrid.

La App permite descubrir restaurantes cercanos y, al igual que Waitry, permite pedir y pagar desde la App, ya sea para consumir en el restaurante o para llevar. La app permite a los restaurantes ofrecer promociones personalizadas.

A pesar de que esta aplicación comparta similitudes con YOUP, no lo consideramos un competidor tan cercano como otros ya que tiene como finalidad ahorrar tiempo al comensal pidiendo antes de llegar al restaurante. Además, desde YOUP, a diferencia de

Mr. Noow, no nos queremos clasificar como un Marketplace, sino que queremos brindar una experiencia personalizada a cada cliente.

5.3. FoodInn

FoodInn es una App creada por María Villar, que ha sido seleccionada como la emprendedora universitaria del año. María, con FoodInn, representará a España en los Global Student Entrepreneurs.

Los clientes que utilicen la aplicación FoodInn, podrán pedir y pagar desde la mesa, optimizando los recursos del restaurante. Ofrece una demo gratuita a los restaurantes, pudiendo empezar con tan sólo una mesa.

Desde YOUP, consideramos FoodInn como uno de nuestros principales competidores, ya que su valor añadido es muy parecido al que queremos ofrecer nosotros. Sin embargo, creemos que YOUP tiene un mayor valor mediante nuestras alianzas estratégicas con Singro y Stripe. Mientras que nosotros hacemos que la conexión entre nuestra plataforma y los restaurantes sea sencilla para ellos y muy fácil de utilizar, FoodInn utiliza su propia plataforma de pago y cobro, lo que hace que sus márgenes sean excesivamente bajos y necesiten una enorme cantidad de pedidos para conseguir apenas beneficio.

Por otro lado, con la obtención de el premio a mejor emprendedora universitaria, podemos ver que una idea tan similar a la nuestra puede llegar a tener un potencial inmenso.

5.4. Watson

Watson es una plataforma que permite a sus usuarios pedir y pagar desde su App. Nace en Madrid en el año 2017 la Aplicación opera en cerca de 100 restaurantes, la mayoría de ellos en Madrid.

Watson permite a sus usuarios pedir y pagar desde la App, ya sea para consumir en el restaurante, llevar, o pedir a domicilio. De igual manera, la App permite al restaurante dirigir promociones exclusivas a sus clientes.

Watson está disponible en cadenas como 100 Montaditos o TGB (The Good Burger).

Creemos que Watson puede llegar a ser un competidor de YOUP directo, aunque sabemos que estos están mayormente enfocados a servicios de delivery y takeaway, mientras que YOUP estará orientado específicamente a servicios en el restaurante.

5.5. Cheerfy

Esta plataforma fue creada en Londres en el año 2015. Nació como una plataforma para crear una “relación digital” entre cliente y restaurante. Esta plataforma funciona mediante mensajes de texto SMS que llegan al teléfono del cliente con la intención de ofrecerle información personalizada acerca de ofertas, restaurantes o nuevas tendencias que puedan ser de su agrado. Actualmente, dispone de 2 principales servicios:

- a) Cheerfy Loyalty: Esta es la idea inicial, que se basa en el uso de datos e información para establecer una relación digital con el cliente, mediante como comentaba anteriormente ofertas, restaurantes o nuevas tendencias que puedan ser de su agrado.
- b) Cheerfy Shop: Permite a los restaurantes tener su propio canal de pedidos online (para delivery, takeaway, y servicios en mesa).

Cheerfy opera, de momento, en Londres y en Madrid. Trabajan con cadenas y marcas globales como Autogrill y Heineken, y en Madrid tienen presencia en cadenas como Grosso Napoletano, Lateral, Grupo LALALA o New York Burger.

A esta plataforma desde YOUP los consideramos un importante competidor no tanto por el servicio ofrecido, ya que creemos que YOUP ofrece un servicio más completo en cuanto a la experiencia ofrecida al usuario, sino por la segmentación de mercado que tienen ya que mantienen relación con una gran cantidad de potenciales clientes con los que creemos que el servicio de YOUP puede tener encaje.

5.6. PayCui

PayCui es una plataforma con formato Web App que permite a los comensales de los restaurantes pagar la cuenta sin tener que contar con la ayuda del camarero, simplemente con la tarjeta metida en una cuenta se procesa el pago al restaurante. PayCui nació en Madrid en 2015 y a parte del pago de cuentas, integra las comandas directamente con el restaurante y permite gestionar reservas.

A finales de 2020, contaba con aproximadamente 15 restaurantes, incluidos el grupo Carbón Negro, Grupo Larrumba o Celicioso. En este año 2021 aspiran comenzar a operar en 100 restaurantes más.

Por parte de YOUP, consideramos a PayCui como un fuerte competidor, sin embargo, creemos que el valor añadido ofrecido por YOUP es mayor. Desde YOUP se integrarán todos los procesos por los que pasa un comensal en cada restaurante (reservar, mirar la carta, pedir y pagar como ellos quieran). Sin embargo, los servicios ofrecidos por PayCui están más capados ya que se centran en el pago de cuentas únicamente.

5.7. TheForkPay

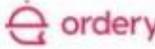
Pertenciente al grupo El Tenedor, esta plataforma, al igual que PayCui, permite a sus usuarios, desde la App El Tenedor, pagar la cuenta sin necesidad de que haya contacto con el camarero. El Tenedor ha lanzado esta funcionalidad a finales de 2020.

Como ya explicamos en la diferenciación de YOUP respecto a PayCui, nosotros ofrecemos un servicio con mayor valor, ya que esta plataforma no permite pedir, sino que se enfoca en el pago. Además, The Fork Pay, creemos que debería llevar una diferenciación más marcada fuera del tenedor, ya que los clientes del tenedor utilizan su aplicación simplemente para gestionar reservas.

5.8. Ordery

Uno de los proyectos de Extremadura Project Future (Telefónica). La aplicación hasta el momento ha estado operativa solamente en bares y restaurantes de Córdoba, Mérida, Salamanca o Cáceres. Esta plataforma, permite a sus usuarios pedir y pagar desde la mesa, proporciona servicio delivery al restaurante y, próximamente, Take Away y gestionar reservas.

Creemos que esta puede ser un importante competidor para YOUP ya que el servicio ofrecido se asemeja en gran parte al que pretendemos ofrecer desde YOUP, sin embargo, creemos que, al pretender estar en todas las fases, no se especializa en ninguno. Mientras tanto, desde YOUP nos enfocaremos exclusivamente en servicios de pedido y pago con servicio a mesa, pudiendo especializarnos y optimizarlo al máximo.

	Pedir	Pagar	Dividir	Propinas	Reservas	Take Away	Delivery
	✓	✓	✓				
		✓				✓	✓
	✓	✓	✓	✓			
	✓	✓				✓	✓
	✓	✓			✓	✓	✓
	✓	✓			✓	✓	✓
	✓	✓					
		✓			✓	✓	

Competidores y diferenciación. Fuente: Elaboración Propia

Mirando la tabla, podemos ver, cuales de los competidores listados se pueden asemejar en mayor medida al servicio que pretendemos ofrecer desde YOUP. Con nuestra plataforma, los servicios ofrecidos constarán de:

- Pedir.
- Pagar.
- Dividir la cuenta de manera customizada.
- Incluir propinas.

Además, pretendemos ofrecer otros servicios como son la lectura de la carta, llamar al camarero y ofrecer ofertas exclusivas customizadas para cada cliente y restaurante.

Mirando la lista de competidores y las características y servicios que ofrecen, los dos principales competidores que tendríamos desde YOUP serían FoodInn y PayCui. Sin embargo, a pesar de ser dos fuertes competidores por lo explicado anteriormente, estas dos plataformas presentan ineficiencias a la hora de operar en los restaurantes. Las dos plataformas no tienen un funcionamiento ni fluido ni intuitivo, lo que conlleva que los usuarios y restaurantes no terminen de utilizar estas aplicaciones. Por parte de YOUP, creemos que podremos sobrepasar estos problemas mediante la alianza con uno de los desarrolladores de aplicaciones más importantes de España y con más experiencia en el sector. Además, las alianzas con las plataformas mencionadas anteriormente como son

Singro y Stripe nos ayudarán a superar las barreras de entrada de sincronización entre restaurante y plataforma que nuestros competidores no terminan de alcanzar.

En cuanto al resto de competidores, no los consideramos competidores directos ya que ofrecen diferentes servicios y están orientados con una perspectiva diferente. Creemos que YOUP ofrece un valor añadido más importante tanto como al restaurante como al consumidor final, ya que ofrecemos valor en cada fase de una comida y la experiencia ofrecida es personalizada. Sin embargo, bien es cierto que cualquiera de estos competidores en el medio/largo plazo puede rotar y empezar a ofrecer servicios que se adapten a YOUP, entonces sí que los consideraremos como una fuerte competencia.

6. Desarrollo del modelo de negocio

6.1. Plan comercial y de marketing

El acercamiento al Mercado y a los restaurantes por parte de YOUP creemos que debe diferenciarse en 3 fases diferentes:

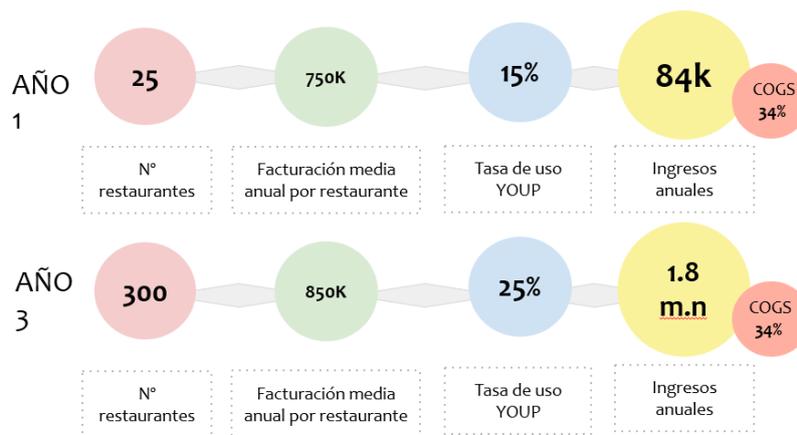
1. Prueba: Esta fase es una fase de prueba, en la que por medio de entre 3 y 5 restaurantes implantaremos el software con el fin de verificar que el funcionamiento es el adecuado. Esta fase incluirá tests gratuitos con los restaurantes para que ellos también se familiaricen con el uso del software y comprueben de primera mano que desde YOUP somos los primeros que confiamos en nuestro producto.

2. Lanzamiento: Esta fase la hemos denominado la fase de lanzamiento, en la que se realizará la venta y comercialización del producto terminado.

3. Expansión: La tercera fase se basará en el crecimiento y expansión geográfica. La expansión geográfica se dividirá en dos fases a su vez, una primera a nivel nacional contando con presencia en las principales ciudades del país con mayor número de cadenas de restaurantes tras Madrid (Barcelona, Bilbao, Sevilla...). Tras la expansión nacional se tratará de conquistar el mercado europeo.

Nuestras necesidades de marketing serán satisfechas con promoción en redes sociales, marketing digital y marketing dentro de los propios establecimientos que operen con YOUP. Para ello será necesaria cierta inversión en estos fines.

Por otro lado, antes de analizar la estructura de costes e ingresos es importante resaltar la siguiente estimación de datos:



Evolución del Plan de Negocio de YOUP y sus principales Drivers. Fuente: Elaboración Propia.

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	84,375	450,000	1,687,500	6,750,000	11,812,500
COGS	28,913	144,000	540,000	2,160,000	3,780,000
Matgen bruto	55,463	306,000	1,147,500	4,590,000	8,032,500
% Variación					
Coste de aplicación	-40,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
Salarios	-31,440	-247,590	-475,530	-672,030	-951,060
SGA	-5,000	-6,000	-10,000	-12,000	-15,000
Publicidad Y propaganda	-40,000	-45,000	-50,000	-60,000	-80,000
Alquiler		-24,000	-48,000	-48,000	-48,000
EBITDA	-60,978	-31,590	548,970	3,782,970	6,923,440

Gráfico de las principales cuentas de Pérdidas y Ganancias de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

6.2. Estructura de costes

La estructura de costes se basa principalmente en las comisiones pagadas a las dos compañías con las que mantenemos alianzas estratégicas. Recordamos que estas alianzas nos permiten sobrellevar una de las principales barreras de entrada que tenemos en el sector de la restauración, la existencia de anticuados sistemas de software en los restaurantes. La estructura de costes por aplicación se formula de la siguiente manera:

- **Singro:** Los costes de Singro son todos variables y dependen exclusivamente de la tasa de uso de nuestra aplicación. Es decir, Singro nos cobraría un precio por cada transacción realizada por cada cliente en cada restaurante. Esta comisión en un principio sería de 0,06 euros por cada transacción, que con el paso del tiempo y si el volumen de transacciones aumenta, el poder de negociación será mayor y podremos bajar esta comisión. Con las estimaciones que tenemos de una tasa de

uso del 15% por nuestra aplicación y teniendo que un restaurante medio realiza 10.000 pedidos al mes, Sinqro nos cobraría 90€ al mes por cada restaurante. Además, hemos tomado por estimación que conseguiremos el primer año 25 restaurantes, lo que sumaría un total de costes por medio de Sinqro de 27.000 euros anuales. En el caso que las variables estimadas cambiasen, como si por ejemplo, aumentase la tasa de uso de nuestra aplicación, Sinqro cobraría más, pero YOUP también recibiría unos ingresos mayores por parte del restaurante.

- Stripe: Esta es la plataforma por la que el proceso de pago por nuestra aplicación puede ser posible. Esta compañía utiliza un sistema de cobro diferente, con un coste variable en función al número de transferencias que se realicen con nuestra aplicación y un coste por cada cuenta activa. El coste es de un 0,25% de la facturación que se realiza a través de la aplicación de YOUP, y el coste por tener una cuenta activa es de 2 € por cada restaurante. El primer año, con la estimación de 25 restaurantes y las demás estimaciones, el coste anual de Stripe, será de 1.912,5 euros.

El total de los costes de nuestros aliados estratégicos asciende a 28.912,5€. Estos costes corresponden a nuestros costes de explotación, y suponen un 33% de nuestros ingresos, por lo que el margen bruto en el primer año será del 66%.

Por otro lado, otro coste a tener en cuenta es el propio del desarrollo de nuestra aplicación móvil, lo que según las estimaciones del experto en tecnología con el que hemos contactado se estima en unos 40.000€. Este coste corresponde a la contratación de un experto en tecnología y en desarrollo de aplicaciones. El coste de mantenimiento de esta aplicación se tomará como un coste anual estimado en 15.000 euros. Esto mantendrá la aplicación actualizada y al día de las nuevas tendencias además de estar limpias de problemas puntuales.

Antes de constituir el EBITDA estimado de la compañía, es necesario contabilizar otros costes extraordinarios como pueden ser:

- Salarios: La estructura de salarios es importante, y cabe destacar que, en el primer año, los salarios serán nulos a excepción de el salario del técnico de IT para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Con el paso de los años, los salarios de los fundadores y propietarios irán creciendo y además se creará un equipo de comerciales para conseguir el mayor número de restaurantes posibles. Comenzarán 4 comerciales en el primer año, y en el 5º serán hasta 7. Además,

también existirán otras figuras como son personal de oficina y atención al cliente.

La estructura salarial será la siguiente:

Salarios	1	2	3	4	5	
Bunzl	0	12,000	36,000	60,000	96,000	
Muro	0	12,000	36,000	60,000	96,000	
Fer	0	12,000	36,000	60,000	96,000	
Jym	0	12,000	36,000	60,000	96,000	
Desarrollador de la aplicación		24,000	36,000	48,000	48,000	
Apoyo al desarrollador IT	24,000	12,000	12,000	12,000	36,000	
GENERAL SELLER		24,000	24,000	33,000	45,000	
COMERCIAL 1		15,000	15,000	15,000	15,000	
COMERCIAL 2		15,000	15,000	15,000	15,000	
COMERCIAL 3		15,000	15,000	15,000	15,000	
COMERCIAL 4			15,000	15,000	15,000	
COMERCIAL 5			15,000	15,000	15,000	
COMERCIAL 6				15,000	15,000	
COMERCIAL 7					15,000	
Atención al cliente		18,000	18,000	18,000	18,000	
Atención al cliente			18,000	18,000	18,000	
Oficina y atención		18,000	18,000	18,000	18,000	
Oficina y atención			18,000	18,000	18,000	
Oficina y atención				18,000	18,000	
Oficina y atención					18,000	
	31%	7,440	58,590	112,530	159,030	225,060
TOTAL SALARIOS		24,000	189,000	363,000	513,000	726,000
TOTAL SALARIOS Y SS		31,440	247,590	475,530	672,030	951,060

Gráfico de la estructura de costes salariales de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

- Otros gastos (SG&A): estos gastos corresponderán a otros gastos fuera de la actividad principal de YOUP, pero que a su vez son necesarios para su correcto funcionamiento. Un ejemplo de estos gastos puede ser el transporte utilizado por los empleados, dietas y comidas etc. Como se puede apreciar en el P&L, estos gastos van aumentando paulatinamente con el paso de los años comenzando en 5.000 y acabando en 15.000 euros en el 5º año.
- Publicidad y propaganda: Al ser un negocio que implica tanto actividad B2B como B2C, es necesario invertir en publicidad. Para darse a conocer entre los restaurantes basta con un buen equipo comercial, al que se le pagará un salario fijo y otro variable dependiendo en el número de clientes que consiga, y todo esto está considerado en las estimaciones de salarios. Sin embargo, para darnos a conocer dentro del consumidor final, es necesario realizar una buena campaña de marketing y publicidad. Al ser un producto tecnológico y enfocado a un público joven, creemos que la mejor forma de llevar a cabo esta campaña es mediante publicidad en redes sociales y por medio de Internet of Things. La cifra que hemos estimado en publicidad puede sonar un poco alta en los primeros años (40.000 €

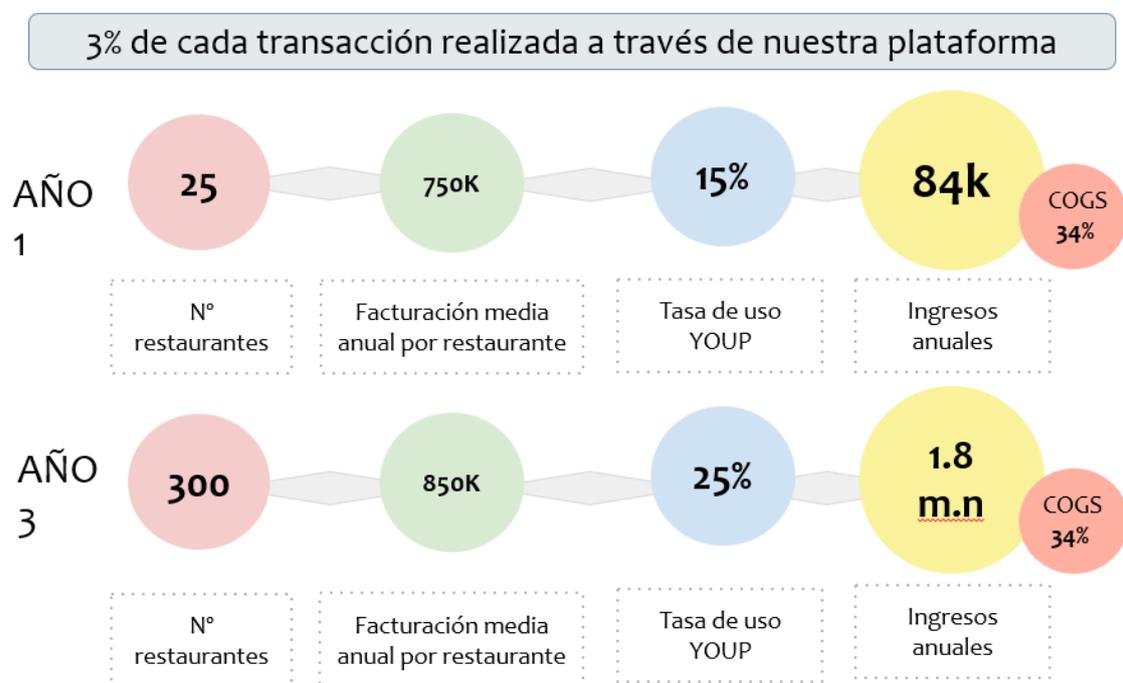
en el primer año), pero creemos que es necesario para la correcta puesta en marcha de YOUP.

- Alquiler: El alquiler corresponde al gasto que tendremos por el arrendamiento de un local que utilizaremos como oficina. El primer año, consideramos que no es necesario, ya que podemos trabajar en remoto cada uno desde su casa y juntándonos en algún meeting-point. Sin embargo, conforme el equipo vaya creciendo, creemos que será necesario situarnos en una oficina. Cabe la posibilidad que sea un coworking donde el coste será menor. El coste anual de esta oficina estimamos que sea de 24.000 € el segundo año, y entre el tercero y el quinto se doble a 48.000€.

A parte de estos costes, hemos de tener en cuenta la reducción de los beneficios por impuestos, que, si las estimaciones son correctas, en el 5º año alcanzarán la cifra de 1,7 M€.

6.3. Estructura de ingresos

Para explicar las fuentes de ingresos, creemos que es necesario recordar las estimaciones tomadas tanto para el año 1 como para el tercer año:

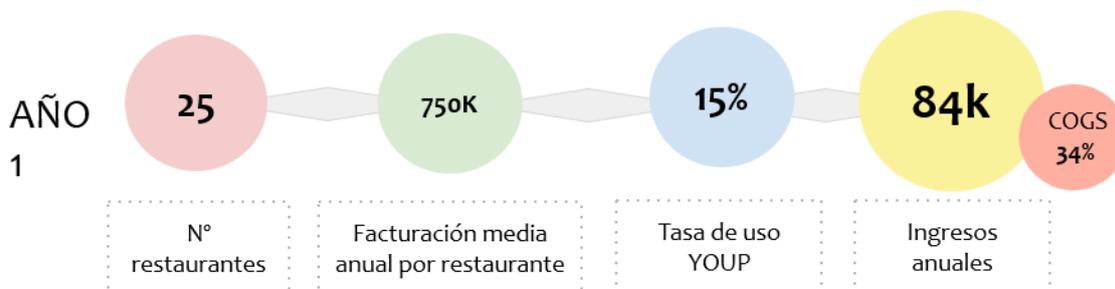


Evolución del Plan de Negocio de YOUP y sus principales Drivers. Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico anterior trata de explicar cómo genera ingresos este modelo de negocio. Es necesario tener en cuenta cuatro variables principales:

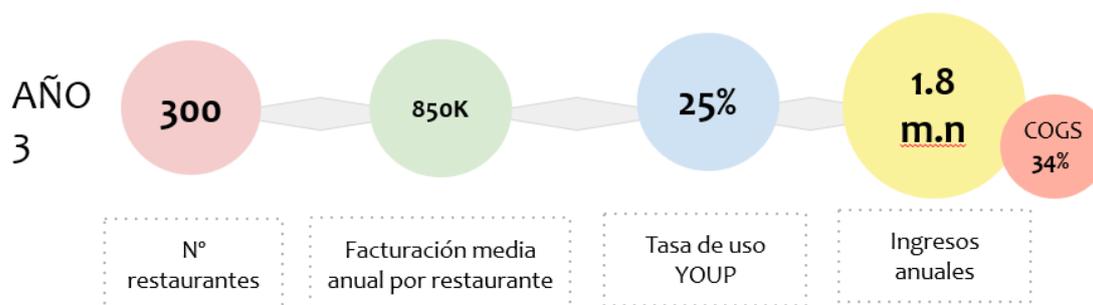
- Número de restaurantes: Esta cifra corresponde al número de restaurantes que se pretende tener acuerdos de colaboración y que cuenten con la posibilidad de operar con YOUP.
- Facturación media anual de cada restaurante: Esta cifra de 750.000 € en el primer año corresponde a la facturación media de los restaurantes que hemos detectado dentro de nuestro análisis sectorial y tras la selección de nuestro cliente objetivo. Hemos llegado a esta cifra mediante un análisis por medio de la herramienta Sabi de los restaurantes que categorizamos como cliente objetivo. Esta cifra equivale a la facturación por restaurante de servicios en sala, ya que quedan excluidos servicios como delivery y take away.
- Tasa de uso: Esta cifra equivale al porcentaje de pedidos que se realizan a través de nuestra plataforma. Es decir, si llegamos a un acuerdo con un restaurante, los clientes del mismo tendrán la opción de pagar usando el método tradicional (efectivo o tarjeta mediante un TPV) o podrán utilizar YOUP para realizar sus pagos. La proporción de gente que utilice YOUP para pagar sobre el total de pagos que se hagan en el restaurante corresponde a la tasa de uso.
- Precio: El precio es la cuarta variable y corresponde al precio aplicado a nuestros clientes. YOUP aplicará una tasa de un 3% sobre el total de facturación que cada restaurante obtenga por nuestra plataforma.

A continuación, explicaremos las estimaciones tomadas en los dos años seleccionados:



Estimación del primer año del Plan de Negocio de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

- En el año 1: la estimación de restaurantes tomada es de 25. Consideramos que, con un reducido equipo, constando de los 2 fundadores dedicados en la medida de lo posible a conseguir clientes, podrán conseguir cerca de 2 clientes por mes, lo que nos da una cifra redondeada de 25 restaurantes. La facturación media anual por restaurante la hemos fijado en 750.000, siendo una cifra que tras analizar los diferentes restaurante consideramos baja. En el primer año trataremos de abordar restaurantes más pequeños con los que podamos tener mayor poder de convicción, y trataremos de hacer crecer esos ingresos mediante los beneficios aportados por YOUP. En cuanto a la cifra del 15% de tasa de uso, al igual que en la facturación, consideramos que es una cifra baja, ya que es el primer año y la mayoría de los clientes finales no conocerán YOUP.



Estimación del tercer año del Plan de Negocio de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

- En el año 3: La estimación de número de restaurantes con acuerdos con YOUP es de 300. Para tomar esta estimación se ha tenido en cuenta el crecimiento de restaurantes por año, basándonos en la experiencia y en la ampliación del equipo comercial responsable de la captación de clientes. Somos conscientes que esta cifra durante los primeros años crecerá exponencialmente pero que, a partir de cierto año, será más complicado conseguir más clientes. En cuanto a la cifra de 850k € de facturación anual por restaurante, en 2 años ha crecido en 100k €. Esto se debe a que conforme pasen los años queremos centrarnos en la captación de clientes con mayor potencial y que tengan una cifra de ventas mayor. Además, este aumento también se verá afectado por el crecimiento en facturación de clientes ya en cartera gracias al uso de nuestro servicio. Por último, la tasa de uso de nuestro servicio en el tercer año habrá aumentado hasta situarse en el 25%. Esto se debe a la repercusión de la potente campaña de publicidad realizada. Más consumidores conocerán la aplicación y querrán beneficiarse de su uso.

Con la aplicación de estas variables estimadas y la aplicación de nuestro precio cobrado a los restaurantes (nuestra tasa o comisión) del 3% se llega a los ingresos brutos en el primer y tercer año: 84 k€ y 1,8 M€ respectivamente.

Durante los primeros años de actividad de YOUP estos ingresos alcanzados mediante la aplicación de la tasa del 3% y teniendo en cuenta las 3 otras variables serán la única fuente de ingresos. Sin embargo, a largo plazo, planteamos otras fuentes de ingreso basada en la venta de datos. Al ser una compañía con trato B2B y B2C, y tener una base tecnológica en la que los clientes tengan que registrarse, nos darán acceso a información personal. Estos datos, nos permitirán ofrecer desde el primer momento una experiencia personalizada a cada cliente, ya sea mediante ofertas en sus platos favoritos, descuentos en sus restaurantes más frecuentados u otros. Además, también podremos ofrecer un valor añadido al restaurante, que podrá saber los gustos y preferencias tanto de la media de sus comensales como de cada comensal en particular.

Conforme el volumen de negocio aumente y se llegue a una cifra considerable de cuentas abiertas en YOUP, se abre una opción hacia una fuente alternativa de ingresos: la comercialización de datos.

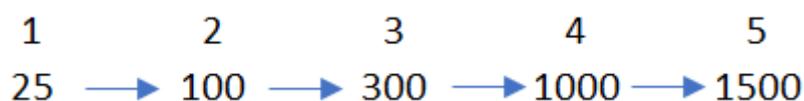
Como comentaba anteriormente, cuanto mayor sea el volumen de clientes, mayor será el número de datos que seremos capaces de recopilar. La información recopilada puede ser muy amplia y beneficiosa para diferentes tipos de compradores. Los datos variarán desde hábitos de consumo y preferencias por tipo de comensal, hasta preferencias del consumidor por zonas geográficas, y será útil para compañías, principalmente dentro del sector de la restauración, pero también en otros sectores como los supermercados, aparte de marcas de comida y bebida. La información será beneficiosa para ellos en cuanto a que podrán identificar más fácilmente su público objetivo, sus gustos y las tendencias del mercado

7. Plan financiero y financiación

7.1. Desarrollo de un plan de negocio

El modelo de negocio propuesto por YOUP, se basa en la digitalización de un sector que está pasando por uno de sus peores momentos tras la crisis del coronavirus. Con la digitalización propuesta por YOUP, creemos que puede aportar a los restaurantes una vía para la optimización de estos. Así mismo, para el cliente final, YOUP pretender transformar la experiencia de acudir a un restaurante, brindando una vivencia nueva y más atractiva para el joven consumidor. Mientras que, como comentábamos antes, los restaurantes se beneficiarán de la digitalización en sus procesos para ser más eficientes, los clientes finales se verán favorecidos por una experiencia adaptada a cada uno de ellos.

Para elaborar nuestro plan de negocio hemos desarrollado un plan financiero basado en datos respaldados por un crecimiento realista. Para calcular el margen bruto de YOUP, nos hemos basado en el crecimiento de las diferentes variables que afectan a los ingresos y costes. En cuanto a el número de restaurantes en nuestra cartera de clientes, el crecimiento que esta variable creemos que puede tener es el siguiente:



Estructura de crecimiento de clientes de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

Creemos que es un crecimiento realista, ya que la cifra del primer año, aunque nos parece baja, creemos que es factible debido a la acumulación del trabajo al empezar el proyecto y que junto con un equipo pequeño y la falta de confianza en un producto nuevo. Entre el segundo y el cuarto año el crecimiento es exponencial y muy alto ya que creemos que el mercado lo aceptará muy bien y que con resultados será más fácil convencer a nuevos clientes. Además, a partir del segundo año, un equipo de comerciales potente será creado. Sin embargo, en el quinto año, creemos que el crecimiento puede ser menor por la llegada de una competencia más fuerte que comprometa nuestro nivel de captación de clientes.

Además, por otro lado, estimamos que la tasa de uso en los restaurantes crecerá en torno a un 5% anual, gracias a los beneficios aportados por YOUP al restaurante y al consumidor final. Este crecimiento en la tasa de uso se vería reflejado en los ingresos de la compañía ya que a mayor tasa de uso, mayor número de transacciones a las que aplicar nuestra comisión del 3%. Sin embargo, este aumento de tasa de uso también se vería reflejado en nuestros COGS, ya que nuestros aliados estratégicos nos cobran según el número de transacciones.

7.2. Financiación

En cuanto a la financiación, creemos que es necesario realizar una primera ronda de financiación para conseguir empezar a operar. Los costes que pretendemos cubrir son los justamente necesarios para comenzar a operar, por lo que el único coste que tenemos que cubrir es el del desarrollo de nuestra aplicación hasta su total y correcto funcionamiento. A continuación, explicaré las diferentes rondas de financiación que planteamos:

1. Primera ronda:

La primera ronda de financiación será, como se ha explicado previamente, para la obtención del capital suficiente para comenzar a operar. Los costes que estimamos para poder desarrollar la aplicación y por lo tanto poder operar son de 40.000€. Como además del desarrollo de la aplicación, también existirán gastos operativos, y consideramos que es una cifra pequeña para un proyecto tan ambiciosos como el nuestro, estimamos la primera ronda de financiación en 50.000€. Creemos que la mejor forma de hacerlo es mediante Family, Friends and Fools (FFF) y la ronda levantada será de 50.000€ como hemos dicho, por un 10% del capital de la compañía, por lo que el valor de YOUP post-money antes de empezar a operar consideramos que es de 500.000 euros.

Además de la ronda de financiación, los 4 cofundadores invertiremos en el proyecto un total de 20.000€, con lo que a cada uno le correspondería un 21,5% de la compañía. Esta inversión no solo la haríamos para que el proyecto se sostenga financieramente hablando, sino que es una manera de hacer ver a los inversores de la fe que tenemos en YOUP.

2. Segunda Ronda:

La segunda ronda de financiación de YOUP está prevista para realizarse una vez se haya puesto en marcha la aplicación y tras un primer año en el que se puedan ver las ventas y contratos con restaurantes. Esta ronda consistirá en un pre-seed donde se pretende alcanzar una cifra de 100.000 euros, lo que posicionaría la compañía con un valor post-money de 1.000.000 euros. Esta ronda se verá respaldada por un primer año de actividad donde se habrán generado los primeros ingresos y se puedan estimar la respuesta del mercado hacia nuestro producto. El periodo de prueba ya estaría superado y se estaría iniciando y consolidando el proyecto de YOUP. La ronda servirá

para poder crecer, aumentando el equipo y tratar de expandirnos con un mayor número de clientes

La base de esta refinanciación será la rentabilidad ofrecida al inversor, que podrá basar su inversión en las proyecciones realizadas por nuestro equipo, pero con una base histórica donde apoyarse.

8. Estados Financieros

8.1. P&G:

Cuenta de Perdidas y Ganancias					
AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	84,375	450,000	1,687,500	6,750,000	11,812,500
COGS	28,913	144,000	540,000	2,160,000	3,780,000
Matgen bruto	55,463	306,000	1,147,500	4,590,000	8,032,500
Coste aplicación	-40,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
Salarios	-31,440	-247,590	-475,530	-672,030	-951,060
SGA	-5,000	-6,000	-10,000	-12,000	-15,000
Publicidad Y propaganda	-40,000	-45,000	-50,000	-60,000	-80,000
Alquiler	0	-24,000	-48,000	-48,000	-48,000
EBITDA	-60,978	-31,590	548,970	3,782,970	6,923,440
DA	0	0	0	0	0
EBIT	-60,978	-31,590	548,970	3,782,970	6,923,440
Intereses	0	0	0	0	0
EBT	-60,978	-31,590	548,970	3,782,970	6,923,440
Taxes	-9,147	-7,898	137,243	945,743	1,730,860
NET INCOME	-51,831	-23,693	411,728	2,837,228	5,192,580

Gráfico de Pérdidas y Ganancias de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

Desde YOUP, y a partir de proyecciones basadas en datos, hemos desarrollado una estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años vista. Esta cuenta parte de los ingresos que previamente han sido explicados, a partir de estos ingresos y sustrayendo los gastos operativos y no operativos de YOUP, conseguimos llegar a el beneficio neto.

Cabe destacar que los COGS representan un 33% de los ingresos a lo largo de la vida de la compañía, es decir, YOUP tiene un margen bruto del 66%, lo que indica que los ingresos y gastos de explotación son, en cierto modo, recurrentes.

Además, es destacable el gasto del coste de la aplicación, que en el primer año es alto, pero que a partir del segundo se mantiene constante. En cuanto a los salarios, comprenden

una importante parte de los gastos operativos. En el primer año, los salarios son bajos, ya que estamos dispuestos a no cobrar para que no repercuta negativamente en las cuentas de la compañía. Sin embargo, a partir del segundo año, los salarios aumentan de manera exponencial por el aumento de los sueldos de los cofundadores y el crecimiento del equipo. Además, la seguridad social de nuestros empleados se debe tener en cuenta ya que supone el 31% del total de los salarios.

El siguiente gasto operativo corresponde a SG&A: Como ha sido explicado previamente, estos gastos corresponderán a otros gastos fuera de la actividad principal de YOUP, pero que a su vez son necesarios para su correcto funcionamiento. Un ejemplo de estos gastos puede ser el transporte utilizado por los empleados, dietas y comidas etc.

Publicidad y propaganda es el siguiente gasto operativo, que, en este caso, al ser un negocio que implica tanto actividad B2B como B2C, es necesario invertir en publicidad. Para darse a conocer entre los restaurantes basta con un buen equipo comercial, al que se le pagará un salario fijo y otro variable dependiendo en el número de clientes que consiga, y todo esto está considerado en las estimaciones de salarios. Sin embargo, para darnos a conocer dentro del consumidor final, es necesario realizar una buena campaña de marketing y publicidad. Al ser un producto tecnológico y enfocado a un público joven, creemos que la mejor forma de llevar a cabo esta campaña es mediante publicidad en redes sociales y por medio de Internet of Things. La cifra que hemos estimado en publicidad puede sonar un poco alta en los primeros años (40.000 € en el primer año), pero creemos que es necesario para la correcta puesta en marcha de YOUP.

El alquiler es el último de los gastos operativos que hemos contemplado. El alquiler corresponde al gasto que tendremos por el arrendamiento de un local que utilizaremos como oficina. El primer año, consideramos que no es necesario, ya que podemos trabajar en remoto cada uno desde su casa y juntándonos en algún meeting-point. Sin embargo, conforme el equipo vaya creciendo, creemos que será necesario situarnos en una oficina. Cabe la posibilidad que sea un coworking donde el coste será menor. El coste anual de esta oficina estimamos que sea de 24.000 € el segundo año, y entre el tercero y el quinto se doble a 48.000€.

Un punto importante que quiero resaltar es que no hará falta endeudarse en el corto ni en el largo plazo, ya que, con la inversión de las dos rondas de financiación, creemos que será suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Este dato se ve respaldado por el

momento en el que se podrá alcanzar el brakeven, ya que se llegará al principio del tercer año, con un beneficio en el tercer año de más de 400.000 euros.

8.2. Flujo de Caja:

El flujo de caja es una herramienta financiera que comprende uno de los Estados Financieros de la compañía por el que se reflejan las entradas y salidas de caja en un periodo de tiempo determinado, normalmente, por años.

CASH FLOW					
Año	1	2	3	4	5
Cash flow from Operations	-51,831	-23,693	411,728	2,837,228	5,192,580
Beneficio Neto	-51,831	-23,693	411,728	2,837,228	5,192,580
DA	0	0	0	0	0
Cambio en OWC	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Cash Flow from Investing	-40,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
Cambio en Capex	-40,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
	0	0	0	0	0
Cash Flow from financing	70,000	100,000	0	0	0
Cambio en deuda c/p	0	0	0	0	0
Cambio en deuda l/p	0	0	0	0	0
Cambio en Preferred stock	70,000	100,000	0	0	0
	0	0	0	0	0
Salida/Entrada de caja	-21,831	61,308	396,728	2,822,228	5,177,580

Gráfico de Cash Flow Statement de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

Para reproducir un flujo de caja de una compañía, se comienza por el beneficio neto, obtenido de la cuenta de pérdidas y ganancias. Después, se debe sustraer la depreciación, que en el caso de YOUP es inexistente, ya que, al tratarse de activos intangibles, no se deprecian. En nuestro caso, el Cash Flow from Operations es equivalente al beneficio neto.

El siguiente flujo de caja que se debe contabilizar es el de las inversiones, que en el caso de YOUP, corresponde a las inversiones en CAPEX correspondientes al desarrollo y mantenimiento de la aplicación, siendo 40.000€ el primer año, y 15.000€ el resto de los años pertenecientes al mantenimiento de la aplicación para que se mantenga actualizada y sin fallos.

El último Cash Flow que ha de calcularse es el de financiación, que corresponde a entradas y salidas de caja correspondientes a la deuda o financiación de capital. En el primer año, con la primera ronda de financiación de 50.000€ y la aportación de los

cofundadores, El incremento en la caja de financiación es de 70.000 euros. En el segundo año, se produce la segunda ronda de financiación con un valor de 100.000 euros.

8.3. Balance

El balance refleja la situación financiera de una compañía en un determinado momento. Se compone de tres partes, el activo, que son las inversiones que realiza la empresa que espera que le otorguen una rentabilidad en el futuro, y el pasivo y capital, que refleja cómo ha financiado esas inversiones que se realizaron en el activo.

8.3.1. Activo

ACTIVO					
AÑO	1	2	3	4	5
Activo No corriente	40,000	55,000	70,000	85,000	100,000
PPE	0	0	0	0	0
Inmovilizado intangible	40,000	55,000	70,000	85,000	100,000
Activo Corriente	-21,831	39,477	436,204	3,258,432	8,436,012
Clientes	0	0	0	0	0
Existencias	0	0	0	0	0
Cash	-21,831	39,477	436,204	3,258,432	8,436,012
Total Activo	18,169	94,477	506,204	3,343,432	8,536,012

Gráfico de Activos de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

El activo de YOUP se compone principalmente de inmovilizado intangible perteneciente a el valor de la aplicación móvil que se desarrollará. Este Inmovilizado con el paso de los años crecerá debido a las inversiones para su mantenimiento y mejora, con el fin de mejorar cada año y lograr un mejor funcionamiento.

Por parte del activo corriente, se basará en la acumulación de caja a lo largo de los años, extraído de la última cuenta del cash Flow. Esta caja se podrá utilizar para realizar reinversiones en la compañía si previamente no se reparten dividendos.

8.3.2. Pasivo y Patrimonio Neto

PASIVO					
Año	1	2	3	4	5
EQUITY	18,169	94,477	506,204	3,343,432	8,536,012
Common Sto	70,000	170,000	170,000	170,000	170,000
Retained Eari	-51,831	-75,523	336,204	3,173,432	8,366,012
	0	0	0	0	0
Pasivo No coi	0	0	0	0	0
Deuda Fin l/ç	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Pasivo Corrie	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Deuda Fin c/ç	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Pasivo	0	0	0	0	0

Gráfico de Pasivo y Patrimonio Neto de YOUP. Fuente: Elaboración Propia.

El pasivo y capital muestra como ha financiado nuestra empresa esos activos. Como hemos comentado previamente, creemos que no necesitaremos recurrir a financiación externa, por lo que el pasivo es inexistente y la acumulación de capital se concentrará en el equity. Este equity se basará en el capital social de la compañía compuesto por las inversiones de los accionistas y el acumulado del beneficio neto de cada año en forma de Retained Earnings.

9. Conclusiones y razones de inversión:

Desde YOUP, creemos que hemos encontrado una solución para un sector que en la actualidad se encuentra con problemas y es necesario ofrecerles apoyo con propuesta como YOUP. El de la restauración es un sector que se ha visto afectado especialmente por la crisis sanitaria provocada por el coronavirus. Y que tras una época complicada para el sector en general se verá favorecida por una intensa recuperación cuando la situación mejore. Además, es un sector en el que apenas ha habido evolución en los últimos años en cuanto a sistemas y sus modelos de operaciones. Es por esto que creemos que el sector necesita una transición hacia un modelo inmerso en la tecnología.

YOUP incrementará el valor ofrecido a los restaurantes mediante una plataforma que cambie por completo la experiencia del usuario y la redirija hacia una digitalización. El

objetivo es que los restaurantes consigan ser más eficientes, pero sin perder su esencia. No queremos cambiar la esencia del restaurante, sino ofrecerles una vía para mejorar.

Por esto, desde el equipo de YOUP creemos que las claves para la inversión en nuestra plataforma son las siguientes:

1. El sector de la digitalización en la restauración es un sector en auge, y la clave es el momento, ya que tras la crisis financiera se espera que se produzca un cambio de tendencia en los hábitos respaldado siempre por la tecnología.
2. Los hábitos de consumo generados por la crisis sanitaria, como la adaptación de los códigos QR en los restaurantes son un importante aliciente, ya que los consumidores ya han adquirido tendencias a utilizar el teléfono para algo tan simple como mirar la carta. Nosotros queremos llevar este hábito un paso más allá, aprovechándonos de esta oportunidad.
3. La facilidad de nuestra propuesta: Si en algo nos hemos basado en el desarrollo de nuestro proyecto es en la sencillez y comodidad tanto para el restaurante como para el consumidor final. Para el restaurante es sencillo ya que nosotros nos ocupamos de todo, y ellos nos pagarán en función de las ventas que se generen a través de nuestra aplicación, de manera que, si no se generan ventas, al restaurante no le cuesta. Del mismo modo, para el consumidor también le resultará sencillo e intuitivo adaptarse a nuestro modelo, viviendo una experiencia completamente nueva para ellos.
4. Desde YOUP, no solo planteamos un único modelo de negocio, sino que creemos que, a largo plazo, tenemos unas altas expectativas de crecimiento. Conforme el volumen de clientes se aumente, entrará en juego la nueva fuente de ingresos de comercialización de datos. Además, el plan de crecimiento es escalable a diferentes ciudades de España, pero también internacionalmente, ya que, en otros países, la existencia de competidores es prácticamente nula.

10. Bibliografía:

1. <https://web.deliverect.com/es/blog/entrega-de-comida/tendencias-para-la-restauracion-en-2021>
2. Segmentación del mercado | Plan de Empresa Hostelería (hosteleriayrestauracion.org)
3. Barreras de entrada - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia
4. Rhonda M. Abrams. The successful business plan: secrets & strategies, 1993.
5. CB Insights. (2018). Top 20 Reasons Why start ups fail.
6. Ellis, S. (2018). El Método Hacking Growth: Qué Hacen Compañías Explosivas Como Facebook, Airbnb Y Walmart Para Ser Líderes En El Mercado. Madrid: Conecta.
7. Julia, J. M. (2019). Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble. Madrid: Libros de Cabecera.
8. Recursos para PYMES. (2014). Como empezar un negocio: La guía con lo que funciona en el mundo real para crear un negocio rentable. Madrid: CreateSpace Independent Publishing Platform.
9. Choque-Tolmo, Bernardo M., Villalobos-Abarca, Marco A., Herrera-Acuña, Raúl A., Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. 2020.
10. Mantilla, Maira; Camargo, Luis; Byron, Medina; Metodología para el desarrollo de aplicaciones móviles, 2014.
11. Escudero, Jaime; Evaluación del sector de la restauración en España, 2013.