



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**PLAN DE NEGOCIO Y VIABILIDAD DE LA
START-UP MYPAY. MEDIOS DE PAGO Y
FINTECH.**

Clave: 201501195

RESUMEN

La constatación de una clara tendencia en la última década a suprimir el uso del efectivo como medio de pago y la proliferación de diversas alternativas, han conducido a las entidades *fintech* a una época de esplendor en el mundo actual. Este sector, que unifica la tecnología y las finanzas, se consolida con fuerza mediante la simplificación de los procesos y el abaratamiento de los costes con el objetivo de implementar y definir modelos más ágiles y flexibles para los usuarios, ofreciendo servicios financieros de forma más eficiente con el apoyo de la innovación tecnológica.

Este movimiento revolucionario, cuyo epicentro radica en la satisfacción de necesidades del consumidor digital, puede suponer una amenaza real para las entidades financieras tradicionales (Dietz, 2018) aunque lo cierto es que, hoy en día, se presentan al mercado como colaboradores más que como competidores, constituyendo así sinergias con la cooperación.

Con nombre *MyPay*, este modelo de negocio innovador pretende revolucionar los medios de pago en el sector de la restauración, con el objetivo fundamental de constituirse como una herramienta de gran utilidad para los consumidores y usuarios que sea capaz de identificar y satisfacer sus necesidades. No obstante, si bien esta transformación digital puede propiciar la relegación de las entidades financieras tradicionales a un segundo plano, somos conscientes de su liderazgo y fortaleza para mantener su posición en esta industria, por lo que *MyPay* no se presenta como una amenaza, sino como un apoyo de colaboración.

Palabras Clave: *Start-Up, Fintech, usuarios, aplicación, restaurantes.*

ABSTRACT

The clear trend in the last decade to eliminate the use of cash as a means of payment and the proliferation of various alternatives has led fintech institutions to a time of splendor in today's world. This sector, which unifies technology and finance, is strongly consolidated by simplifying processes and lowering costs with the aim of implementing and defining more agile and flexible models for users, offering financial services more efficiently with the support of technological innovation.

This revolutionary movement, whose epicenter lies in satisfying the needs of the digital consumer, may pose a real threat to traditional financial institutions (Dietz, 2018), although the truth is that, today, they present themselves to the market as collaborators rather than competitors, thus constituting synergies with cooperation.

With the name MyPay, this innovative business model aims to revolutionize the means of payment in the restaurant sector, with the fundamental objective of becoming a very useful tool for consumers and users, capable of identifying and satisfying their needs. However, while this digital transformation may lead to the relegation of traditional financial institutions to the background, we are aware of their leadership and strengths to maintain their position in this industry, so MyPay is not presented as a threat, but as a collaborative support.

Key Words: Start-Up, Fintech, users, application, restaurants.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación del interés en el tema.....	6
1.2. Objetivos generales del trabajo	6
1.3. Metodología empleada	6
1.4. Estructura.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	8
2.1. Concepto de <i>fintech</i> y las causas que motivan su aparición.....	8
2.2. La revolución de los medios de pago y su regulación jurídica	9
CAPÍTULO 3: MYPAY BUSINESS MODEL CANVAS	10
3.1. Propuesta de Valor	10
3.1.1 Problemática Actual	10
3.1.2 Necesidad.....	12
3.1.3 Explicación de la propuesta de valor para el usuario	12
3.2. Segmentos de Mercado.....	12
3.2.1 Segmentos de Clientes	12
3.2.2 Problemas Actuales y Beneficios de <i>MyPay</i> para los clientes	14
3.2.3 Tamaño de Mercado	15
3.2.4 Mapa de Oportunidades	16
3.2.5 Segmentos de Mercado en relación con la Propuesta de Valor	17
3.3 Relaciones con clientes	18
3.3.1 Etapa de captación de clientes.....	18
3.3.2 Etapa de iniciación	19
3.3.3 Etapa de Madurez	19
3.4 Canales de Distribución	20
3.5 Viabilidad Operativa	22
3.5.1 Recursos fundamentales	22
3.5.2 Actividades Clave	23
3.5.3 Alianzas	24
CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO	25
4.1 Mapa de Competidores	25
4.2 Mapa de Grupos de Interés	30
4.2.1 Mapa de Proveedores, Socios Estratégicos y Actores del Ecosistema	30
4.2.2 Intercambio de Valor	31
4.2.3 Resumen del Ecosistema	32
4.3 Modelo de Negocio.....	33
CAPÍTULO 5: VIABILIDAD	34
5.1 Viabilidad Comercial	34
5.1.1 Análisis PESTEL	34
5.1.2 Análisis de la industria. Las cinco fuerzas de Porter	38
5.1 Viabilidad Financiera.....	39
5.1.1 Inversión inicial para el lanzamiento.....	39
5.1.2 Fuente de Ingresos y Estructura de Costes	41
5.1.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias	44
5.1.4 Punto de equilibrio económico	45

<i>CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN</i>	<i>47</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>50</i>
<i>ANEXO</i>	<i>55</i>

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del interés en el tema

La propensión hacia una sociedad caracterizada por el destierro del uso de efectivo y el sorprendente avance de la tecnología, nos ha hecho sumergirnos en la búsqueda de alternativas eficaces a este tradicional método de pago. La predilección hacia el denominado “*Cashless Society*” (Silver, 2019) es de tal magnitud que, hoy en día, algunos países nórdicos han establecido una fecha límite para la erradicación del efectivo. Este es el caso de países como Suecia o Dinamarca, donde el Parlamento Danés ha fijado el año 2030 como fecha máxima para la utilización de este método de pago (Nationalbanken.dk, 2019).

Así, con el objeto de desarrollar la *start-up MyPay*, me serviré del presente trabajo para definir y diseñar con mayor precisión este nuevo modelo de negocio. Asimismo, la investigación inmersa en este proyecto nos ofrecerá herramientas eficaces para poder afinar nuestras conclusiones y ser capaces de promover su implantación en la práctica.

1.2. Objetivos generales del trabajo

El propósito fundamental del presente trabajo se centra en el íntegro desarrollo de una *start-up*, cuyo principal objetivo es mejorar la eficiencia de los medios de pago en el sector de la restauración. Concretamente, a través del diseño de un *business model canvas* y el análisis de su viabilidad comercial, operativa y financiera de este modelo de negocio.

La *start-up*, con nombre “*MyPay*”, tratará de incorporar agilidad y rapidez en los restaurantes durante la fase de pago a través de un Código QR. El cliente escaneará con su dispositivo móvil dicho símbolo y podrá visualizar la cuenta con la aplicación constituida a tal efecto, permitiéndole efectuar el pago. Con ello, este modelo de negocio pretende ahorrar tiempo tanto al cliente como al restaurante, dinamizando el proceso de pago que en muchas ocasiones puede originar desagrado en los clientes, especialmente en aquellos con escaso tiempo disponible.

1.3. Metodología empleada

En lo referente a la metodología y con el propósito de cumplir con la directriz de nuestros objetivos, nos apoyaremos en un estudio cualitativo exhaustivo que nos permita desarrollar un razonamiento deductivo a partir del cual podamos extraer las principales conclusiones para poder

llevar a cabo nuestro plan de negocio. Asimismo, este enfoque se verá enriquecido no solo a través de fuentes secundarias sino también de fuentes primarias que proporcionarán un carácter científico de mayor calibre en nuestro proyecto. En el plano teórico, utilizaremos fuentes tales como Google Scholar, Dialnet, Financial Times, portales universitarios, bases de datos (*Business Source Complete*, ECONRED, EBSCO) e incluso informes de consultoras con una gran reputación internacional (McKinsey, BCG, Accenture), pues ofrecen información muy valiosa acerca de la innovación tecnológico-financiera de la última década. Además, entre los libros utilizados, cabe destacar en especial: “*The Fintech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*” de Susanne Chishti y Janos Barberis, una guía que aporta una visión dilatada e íntegra de lo que actualmente conocemos como “Revolución Fintech”. En el plano más práctico, contamos con una plataforma denominada “*Bridge for Billions*”, en adelante, B4B, que se configura como una herramienta esencial para el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

1.4. Estructura

En un primer lugar, es necesario mencionar que el modelo de negocio será desarrollado por tres personas encargadas de distintas áreas, fomentando con ello el trabajo en equipo a través del intercambio de propuestas y opiniones. Además, al participar en la séptima edición del Concurso *Comillas Emprende*, tendremos el privilegio de contar con la plataforma “*Bridge for Billions*”, que se configura como una guía fundamental en los pasos a seguir para el perfeccionamiento de nuestra *start-up*.

En segundo lugar, con el propósito de conocer el contexto y el marco en el que se desenvolverá nuestro modelo de negocio, empezaremos nuestro proyecto realizando un estudio analítico descriptivo de las *fintech* y de los métodos de pago cuyo desarrollo ha propiciado un fuerte impacto en nuestra sociedad.

En tercer lugar, plantearemos nuestro modelo de negocio a través de un *Business Model Canvas*, un instrumento creado por *Alexander Osterwalder* y *Yves Pigneur* (Oliveira, 2010), que permite entender el modelo de forma sencilla y estructurada, comprendiendo las necesidades de los clientes y consumidores a los que se dirige y sirve, el flujo de ingresos y actividades clave en su desarrollo, las propuestas de valor que se ofrecen, los canales que se pretenden utilizar y la estructura de costes a los que se enfrenta la *start-up*.

Por último, se procederá a desarrollar su viabilidad, con especial hincapié en el análisis de la demanda actual y potencial, y de la estructura y dinámica del mercado en que se desenvuelve. No obstante, también se profundizará en el análisis de otros elementos del entorno que pueda afectar a su viabilidad, a saber, factores políticos, económicos, sociodemográficos, medioambientales y legales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

2.1. Concepto de *fintech* y las causas que motivan su aparición

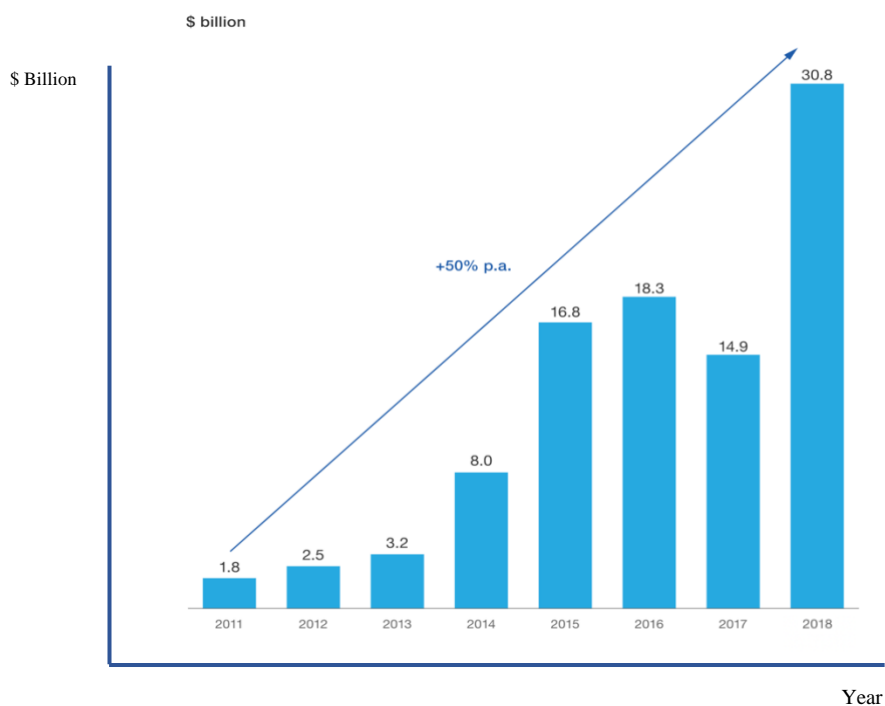
Fintech, en el sentido etimológico del término, significa “tecnología financiera”. Las *fintech* recoge una nueva ola de empresas que han transformado la manera en la que la sociedad realiza sus pagos, envía dinero, presta o pide prestado, o incluso invierte. Londres es indudablemente el núcleo de esta actividad disruptiva (Coleman, 2016), seguido de otras ciudades poderosas económicamente como Nueva York, Singapur o Hong Kong.

El nacimiento y progreso de *fintech* está profundamente arraigado en la crisis financiera (Storonsky, 2018). La erosión de la confianza que generaron los bancos y la irritación de la sociedad hacia el sistema financiero como consecuencia inmediata de su actuación, fue el caldo de cultivo perfecto para la innovación tecnológico-financiera. A raíz de esta situación y en un panorama extraordinariamente favorable para este sector disruptivo ante el auge de los teléfonos móviles, nacieron los proveedores de *fintech*, ofreciendo servicios novedosos a un menor coste mediante el diseño de plataformas y aplicaciones móviles. Por tanto, las empresas *fintech* supieron devolver esa confianza y transparencia a la sociedad que los bancos habían derribado en un clima de recelo (Bambrough, 2018). Además, su crecimiento se debe a un mejor conocimiento de sus clientes, a menudo pertenecientes a la generación milenaria y por tanto, suelen alcanzar el éxito las empresas jóvenes y vanguardistas capaces de identificar sus necesidades y dar respuesta a ellas.

En conclusión, el éxito de las *fintech* se observa en la entrega de poder a la sociedad, pues otorgan autonomía a las personas sin necesidad de intermediarios financieros que puedan engendrar un clima de desconfianza. Por su parte, la “Revolución *Fintech*” proporciona información a toda la sociedad, desterrando los privilegios de su acceso a los grupos más selectos. Con ello, se impulsa un gran movimiento democrático en medio de esta economía de la información en la que vivimos,

lo que explica el gran crecimiento en las inversiones en las *fintech*. Mcksinsey asegura que la inversión global de capital riesgo en *fintech* en 2018 alcanzó los 30.800 millones de dólares, frente a los 1.800 millones de 2011 (Galvin, 2020).

Figura 1: Global Venture Capital Investment en *fintechs*



Fuente: CB Insights; McKinsey Analysis

2.2. La revolución de los medios de pago y su regulación jurídica

La fuerte presión por parte de los organismos reguladores para reducir los costes de intercambio y la rápida expansión de las *fintech*, se han configurado como los motores fundamentales que dan origen a la evidente disrupción en los métodos de pago a nivel global (Mau, 2019). Ante esta situación y ante la necesidad de proporcionar un servicio similar al ofrecido por los bancos, pero con modelos más ágiles y flexibles que permitan oprimir la complejidad, se ha puesto de manifiesto la importancia de elaborar un nuevo régimen jurídico que sea capaz de ofrecer una respuesta al nuevo ecosistema de los servicios de pago.

Así, nace la Directiva 2015/2366, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2015, sobre servicios de pago, también conocida como “Directiva PSD2” en el sector financiero, cuya principal misión se centra en dos pilares elementales: la protección de los consumidores y la abolición de la inseguridad jurídica. No obstante, el legislador no pretende con ello frenar la innovación, sino todo lo contrario, pues busca una mayor facilidad, agilidad y seguridad en los

pagos, ajustados a las necesidades del usuario. La seguridad a la que hace referencia esta directiva hace que esta norma europea guarde estrecha relación con el Reglamento 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección y libre circulación de los datos personales de los clientes.

La importancia de la Directiva deriva de su reconocimiento formal a dos clases de proveedores de servicios de pago, a saber, los proveedores de servicio de iniciación de pagos y los de información de cuenta, constituyendo así lo que se conoce como “*Third Party Payment Services Providers*” o TPPs (Chan; Harrison, Siemessen, 2018). Mientras que los primeros son los encargados de iniciar una orden de pago a solicitud del usuario ejerciendo como puente entre la cuenta bancaria de éste y la del *ecommerce*, los segundos procuran recopilar y facilitar información de su cuenta. Esta actividad de los proveedores implica cierto riesgo en la seguridad del usuario, por lo que la Directiva ha establecido el cumplimiento de dos requisitos: el consentimiento expreso del cliente en cuestión y el cumplimiento de las normas de seguridad que haya determinado la Autoridad Bancaria Europea.

Por último, es necesario destacar, que *MyPay* es consciente de la fortaleza y liderazgo que ostentan todavía los bancos, por lo que consideramos que una cooperación efectiva con estas instituciones será el camino que seguir para poder crecer en un futuro. Así, el denominado modelo “*Open Banking*” o “Modelo bancario de arquitectura abierta” (Uría, 2018) es el medio que posibilita el intercambio de datos e información, pero siempre garantizando la seguridad del usuario (Bruno, 2019).

CAPÍTULO 3: MYPAY BUSINESS MODEL CANVAS

3.1. Propuesta de Valor

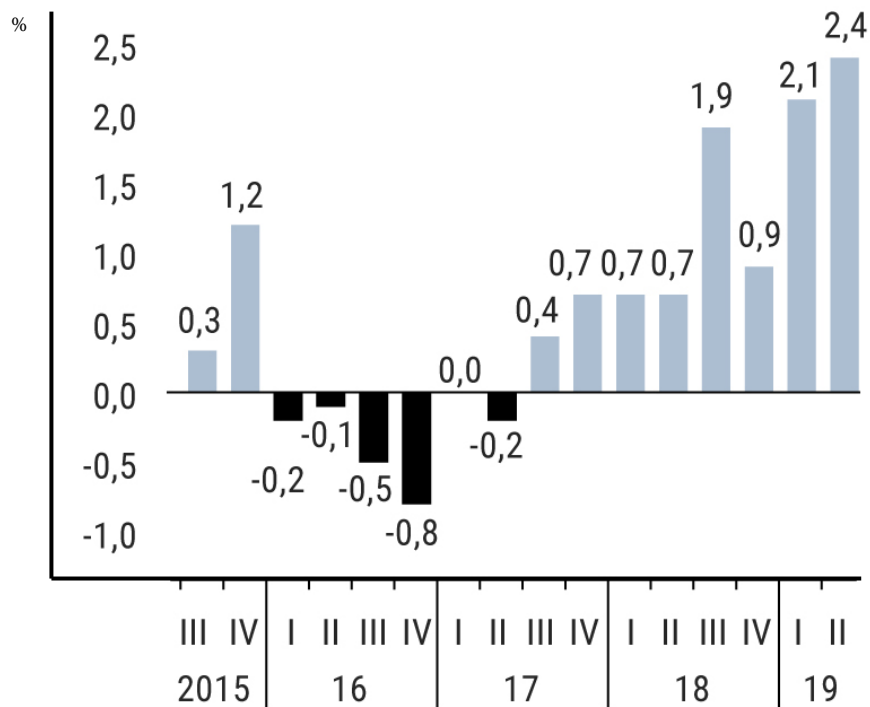
3.1.1 Problemática Actual

MyPay nace con el propósito de dar una respuesta eficaz a los dilatados tiempos de espera que en muchas ocasiones se producen en el momento del pago de la cuenta en los restaurantes. Existen dos causas principales por las que existe este problema. Por un lado, en líneas generales, los camareros suelen prestar una mayor atención a las personas de aquellas mesas que acaban de entrar al restaurante frente a aquellas que están terminando su comida. A raíz de esta situación, el mesero mostrará un mayor interés en atender las peticiones de los clientes que estén empezando,

para que éstos obtengan una percepción inicial positiva del servicio. En consecuencia, se originarán tiempos de espera innecesarios para cobrar la cuenta y esta situación se verá agravada cuando el cliente carezca de tiempo disponible y exija rapidez en el servicio. Por otro lado, si el cliente expresa su voluntad de pagar con tarjeta, el camarero deberá traer el TPV a la mesa y, por tanto, el tiempo de espera aumenta.

Además, la incertidumbre ante una recesión económica en el corto plazo, el aumento de las cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social y la subida del salario mínimo originan fuertes presiones en el mantenimiento de la plantilla. Así, el Instituto Nacional de Estadística (INE) ha afirmado que los costes laborales por empleado han incrementado durante la última década hasta alcanzar un 2,4% en el segundo trimestre de 2019. Esta situación tiene como consecuencia más inmediata la reducción de camareros en el sector de la restauración y con ello, la dilatación de los tiempos de espera por parte de los clientes.

Figura 2: Variación Anual del Coste Laboral en España (en %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

3.1.2 Necesidad

Contempladas las causas y consecuencias más inmediatas de esta problemática, se pone de relieve la necesidad de agilizar el proceso de pago en los restaurantes. Esta necesidad social tiene cada vez más relevancia, pues dentro de un entorno competitivo en el que vivimos y ante la gran variedad de restaurantes, las personas que tengan escaso tiempo disponible optarán por aquellos comercios que ofrezcan servicios ágiles, sin mayores dilaciones que la necesaria para comer.

3.1.3 Explicación de la propuesta de valor para el usuario

Con el objetivo primordial de reducir tiempos de espera, *MyPay* se configura como una aplicación móvil a través de la cual el usuario recibe inicialmente un código QR por el camarero al pedir las comandas. Una vez que el cliente haya terminado de comer y quiera retirarse de la mesa, escaneará el código QR con la cámara de su teléfono móvil y automáticamente le redirigirá a la aplicación especialmente constituida a tal efecto, donde podrá examinar su cuenta y proceder al pago con aquellas tarjetas de crédito que haya incorporado con anterioridad. Es aquí donde puede observarse una interrelación entre el banco y *MyPay* con el modelo de *open banking* (Srinivas, 2019).

MyPay se valdrá de su producto “*Pay N’ Go*” para proporcionar sus servicios. A pesar de que su principal objetivo sea reducir el tiempo de espera en el proceso de pago, lo cierto es que ofrece más ventajas a los usuarios que lo utilizan. Desde el punto de vista del cliente, éste logrará no solo incorporar agilidad en sus comidas, sino que podrá conservar todos sus recibos en un solo lugar y recibir descuentos por el uso de este servicio. Por su parte, el restaurante conseguirá no solo ofrecer un mejor servicio a sus clientes, sino que además podrá valerse de la información que le facilita *MyPay* para incluir o extraer de la carta aquellos platos que no tuvieron el éxito esperado.

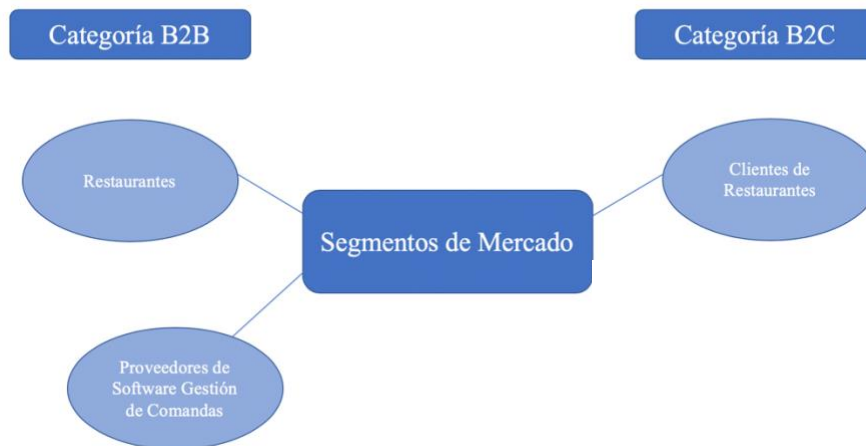
3.2. Segmentos de Mercado

3.2.1 Segmentos de Clientes

Para realizar un estudio exhaustivo del segmento de clientes al que se orienta nuestro servicio y entender el comportamiento de nuestros potenciales usuarios, utilizamos la técnica del “*buyer persona*” (Revella, 2015), un método que implica suponer la vida cotidiana de un consumidor

estándar para definir el contenido de marketing de forma más personalizada. La identificación de la persona del comprador es clave para organizar nuestra estrategia de marketing de manera que podamos llegar de forma eficiente a aquellos que son más receptivos y que tienen más probabilidades de convertirse en clientes o usuarios a largo plazo (Cruz y Karatzas, 2017).

Figura 3: Segmentos de Mercado MyPay



Fuente: Elaboración Propia

Para poder establecer nuestros segmentos de mercado, hemos agrupado a los clientes en función de sus atributos. En primer lugar, podemos destacar los “clientes de restaurantes”, es decir, aquel grupo de personas que consuma en restaurantes con frecuencia, independientemente de si son trabajadores, amigos, familia o estudiantes. Entre sus atributos principales, el perfil objetivo se sitúa en personas con edades especialmente entre 18-55 años que viven en grandes áreas metropolitanas donde el ritmo de vida es más dinámico y los habitantes suelen carecer de tiempo disponible. Además, es transcendental que muestren cercanía a las nuevas tecnologías y al uso del teléfono móvil como principales herramientas en su quehacer cotidiano. Además, dentro de este segmento de “clientes de restaurantes” merece una mención especial los trabajadores por su frecuencia a consumir “menús del día” en restaurantes. Éstos, suelen conservar los recibos para poder repercutírselos a la empresa. Con *MyPay*, esta categoría de cliente será aquel que más valor pueda extraer, pues podrá de forma muy simple, conservar todas las facturas en las que haya incurrido en un solo lugar y transmitírselas a la empresa de una forma más cómoda y ágil. Este segmento de mercado es de tipo B2C (Kenton, 2019), es decir, negocio para consumidor y se configura como un usuario del servicio.

En segundo lugar, los “restaurantes”, que se constituyen como el pilar fundamental alrededor del cual orbita nuestro servicio. El enfoque que debemos hacer se dirige a restaurantes de nivel medio, excluyendo aquellos de carácter más lujoso pues en éstos, el servicio de camarero es extremadamente significativo. Por su parte, también consideramos que nuestros comercios objetivo son aquellos que no posean las capacidades necesarias para definir y diseñar por sí solos un servicio de estas características. No obstante, puede examinarse la posibilidad de extender su aplicación también a cadenas de restauración que sí posean recursos suficientes. Este grupo es de tipo B2B, puesto que la relación existente es negocio para negocio y se erige como un comprador del servicio.

Por último, es apreciable el segmento de los “proveedores de software de gestión de comandas”. La asociación éstos, será absolutamente necesario, pues nuestro producto deberá integrarse con dicho software para poder generar los recibos en la aplicación y la gestión de pago a través de ella. En relación con este segmento, *MyPay* tratará de ejercer una actividad de colaboración con ellos, de tal forma que se configuren como cliente y distribuidor de nuestro producto al ofrecerlo como un accesorio a su software. De nuevo, se trata de un grupo de tipo B2B y en la categoría de compradores.

3.2.2 Problemas Actuales y Beneficios de *MyPay* para los clientes

Para poder cubrir las necesidades actuales de los clientes, es necesario identificar cuáles son los problemas que se notan en la actual oferta de mercado y en base a ello, ofrecer nuestro servicio como respuesta a esa carencia. Así, en atención a los distintos segmentos, destacamos:

1. Clientes de restaurantes: tiempos dilatados de espera desde que solicita la cuenta hasta que procede a su pago. Dentro de este segmento, cabe destacar en los trabajadores la incomodidad de conservar las facturas de restaurantes y de contabilizar la cantidad de “cheques restaurante” utilizados. No obstante, aunque es cierto que existen tarjetas recargables para las dietas, *MyPay* será la solución perfecta para poder almacenar estas de forma más sencilla y cómoda.
2. Restaurantes: insuficiencia de TPVs o alternativas de pago para atender a las solicitudes de pago de sus clientes, insatisfacción del cliente en aquellos casos en los que se producen excesivos tiempos de espera y la necesidad de aumentar la plantilla (con los consiguientes costes laborales) para suplir el tiempo invertido en cobrar la cuenta.

3. Proveedores de software de gestión de comandas: la dificultad de innovación, de creación de valor y de diferenciación del producto frente a sus competidores.

Los problemas presentados, se reputan como verdaderas necesidades por cada uno de los segmentos de mercado a los que *MyPay* se orienta. En este sentido, nuestro modelo de negocio pretende ofrecer una respuesta o solución a estos:

1. Clientes de restaurantes: *MyPay* busca reducir ese lapso de tiempo y pretenden constituirse como un sistema de almacenamiento de las facturas y *tickets* para ofrecer una mayor simplicidad y comodidad a sus usuarios. Además, consideramos que la asociación con algún programa de fidelización para conseguir puntos, promociones o descuentos (por ejemplo, *avios*), puede constituirse como un gran incentivo para utilizar nuestro servicio. Para los trabajadores, será una alternativa de pago efectiva y rápida, un sistema de almacenamiento para conservar las facturas y justificar de forma sencilla las repercusiones de los gastos a la empresa y la integración en programas de fidelización.
2. Restaurantes: permitir que el personal pueda servir a los clientes con mayor atención, lo que se traduce en un servicio más eficiente, una mayor satisfacción por parte de los clientes y un ahorro en los costes laborales como consecuencia directa de la eficiencia. Por su parte, *MyPay* se reputa como el aliado perfecto para conocer datos relevantes de su comercio, por ejemplo, estadísticas que permitan identificar cuáles son los hábitos de consumo de sus clientes, platos más demandados o incluso datos para la gestión del inventario.
3. Proveedores de software de gestión de comandas: mecanismo fundamental para añadir valor al software, brindando la posibilidad de obtener un servicio más eficiente que incremente la satisfacción de los clientes. Conjuntamente, *Pay N' Go* será el producto ideal para poder diferenciarse de sus competidores.

3.2.3 Tamaño de Mercado

El tamaño de mercado será una estimación de su dimensión para cada uno de los segmentos del mercado. Para realizar la evaluación, habrá que tener en cuenta una serie de factores:

Figura 4: Estimación del Tamaño de Mercado por Segmentos de Clientes

	Mercado Disponible	Clientes	Mercado	Compradores Actuales	Mercado Objetivo
Cientes de Restaurantes	40.000.000	30%	12.000.000	20%	2.400.000
Restaurantes	130.000	25%	32.500	20%	6.500
Trabajadores	1.000.000	100%	1.000.000	20%	200.000
Proveedores de Software	20	10%	2	50%	1

Mercado Disponible: Cantidad de Personas que se incluyen en el segmento de mercado.

Cientes: Porcentaje del mercado al que conseguiríamos llegar teniendo en cuenta las limitaciones.

Mercado: Número aproximado de clientes al que podríamos acceder.

Compradores Actuales: Porcentaje del mercado que compraría nuestro producto frente al de nuestros competidores.

Mercado Objetivo: Número aproximado de clientes que estarían interesados en comprar nuestro producto.

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística INE (2020).

El mercado disponible relacionado con los “clientes de restaurantes” hace referencia al total de personas que viven en zonas urbanas españolas y que además utilizan el teléfono móvil de forma habitual. Por otro lado, el mercado disponible de los restaurantes excluye aquellos establecimientos de lujo donde el servicio del camarero sea considerado como algo imprescindible y aquellos donde el pago se efectúa en la barra.

3.2.4 Mapa de Oportunidades

Los distintos segmentos de clientes tienen unas necesidades distintas que *MyPay* debe identificar y satisfacer con el servicio. En primer lugar, en la categoría B2C, mientras que los clientes de restaurantes desean pagar de forma más rápida, segura y sin mecanismos complejos, los trabajadores tratan de identificar un instrumento cómodo y simple que facilite la repercusión de las dietas a la empresa. En segundo lugar, dentro de la categoría B2B, los restaurantes tienen como objeto la reducción de costes y la mejora del servicio, sintiéndose fiables y pioneros en los métodos de pago. Sin embargo, los proveedores de software de gestión de comandas buscan añadir un accesorio al software que ofrecen a través de la innovación.

Identificadas las necesidades y con el propósito de poner la atención en las oportunidades menos atendidas por el mercado, elaboramos una pequeña encuesta a 40 personas de entre 18-50 años para la categoría B2C y a 10 restaurantes y 2 proveedores de software de gestión de comandas (ver anexo) para observar el grado de importancia e insatisfacción que mostraban ante las distintas acciones necesarias. Éstas, ofrecieron los siguientes resultados:

Figura 5: Escala del 1 al 10 sobre el grado de importancia e insatisfacción

Cientes de Restaurantes	Importancia	Insatisfacción
Rápidez en el Pago	10	5
Seguridad	7	3

Escala de Importancia
1. Poco Importante
5. Importante
10. Muy Importante

Trabajadores	Importancia	Insatisfacción
Repercusión de Gastos	5	8

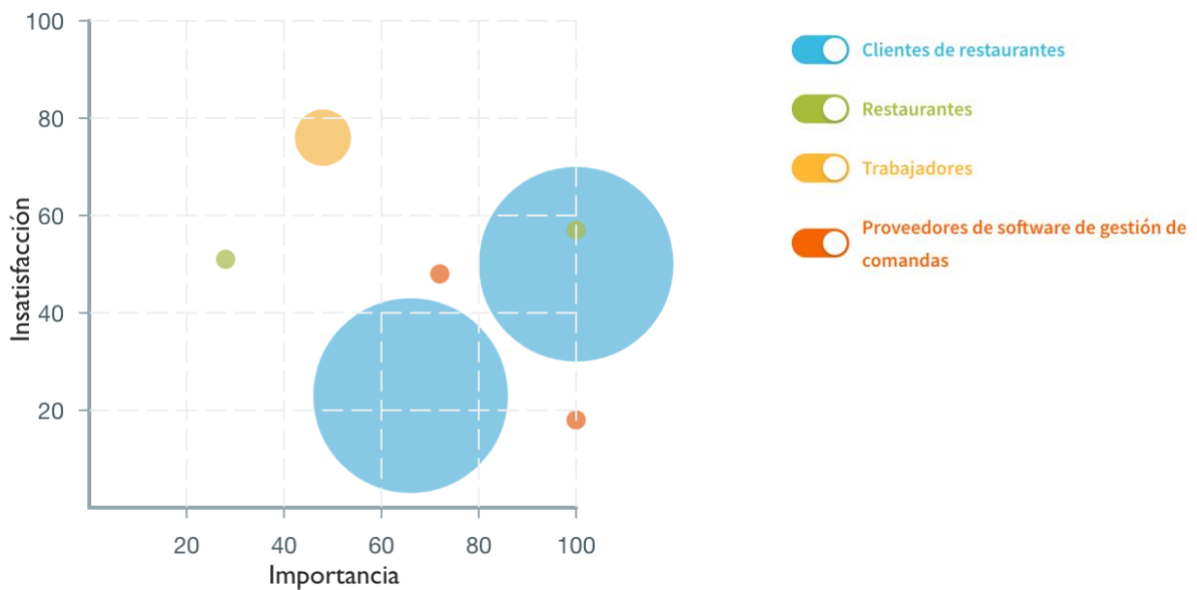
Escala de Insatisfacción
1. Muy Satisfecho
5. Satisfecho
10. Poco satisfecho

Restaurantes	Importancia	Insatisfacción
Reducción de Costes y Mejora del Servicio	10	6
Fiabiles y Pioneros	3	5

Proveedores de Software	Importancia	Insatisfacción
Ofrecer complemento al software	10	2
Innovación	7	5

A raíz de estos resultados, podemos identificar la siguiente gráfica de oportunidades:

Figura 6: Gráfica de Oportunidades



Fuente: Elaboración Propia

3.2.5 Segmentos de Mercado en relación con la Propuesta de Valor

Detallados los principales segmentos del mercado, resulta ineludible vincular la problemática de cada uno de ellos con la propuesta de valor que ofrece *MyPay*. Así, para los clientes de restaurantes que suelen reducir considerablemente su tiempo disponible como consecuencia de

largas esperas en la fase de pago, *Pay N'Go* pretende incorporar agilidad al proceso a través de una aplicación que permita revisar y pagar la cuenta de forma inmediata escaneando un código QR que estará asociado a la mesa donde hayan sido atendidos. Con respecto a los restaurantes, que advierten como el cobro del servicio hace reducir la eficiencia de sus empleados llegando incluso a perder clientes como consecuencia de la tardanza, *MyPay* pretende ofrecerles un instrumento que proporcione una forma más vertiginosa y directa de pago que también pueda brindarles información provechosa sobre los hábitos de consumo de los consumidores. Por último, para los proveedores de software de gestión de comandas, que aprecian la dificultad de unirse al conjunto de la innovación y facilitar un servicio característico además del UX, o *User Experience Design* (Housseas, D; Gougoustamos, A, 2019), *MyPay* ayudará con estas prioridades, resaltando y diferenciando el software frente a otros competidores al mismo tiempo que proporcionan un nuevo método de pago de calidad.

3.3 Relaciones con clientes

La relación de los clientes que impulsará *MyPay* se basará en una comunicación transparente, seguridad y eficiencia como pilares fundamentales. Con ello, lograremos un crecimiento de nuestros beneficios con la permanencia de los usuarios y la captación de nueva clientela. La importancia de la relación con el cliente es un aspecto clave, pues la creación de valor no es suficiente, sino que debe existir un personal especializado que sea capaz de solventar todas aquellos interrogantes o dificultades técnicas con nuestro servicio. El objetivo es ofrecer profesionalidad, con el propósito de que la experiencia con *MyPay* sea positiva.

No obstante, debemos diferenciar la relación con los distintos segmentos de clientes y a su vez en función de la etapa en la que se encuentren, pues podemos diferenciar una primera fase de captación de clientes, una fase de iniciación y una última etapa de madurez y fidelidad en la utilización del servicio.

3.3.1 Etapa de captación de clientes

En esta etapa es conveniente diferenciar entre los clientes como usuarios y los restaurantes. En lo que respecta a estos últimos, *MyPay* procurará vender de forma directa a los comercios mediante reuniones concertadas con los encargados de estos negocios, además de la colaboración en distintos eventos o ferias gastronómicas que puedan tener lugar. Consideramos que la forma más inmediata y atractiva de atraer a este segmento es mediante el ofrecimiento de un plazo gratuito, donde podrán examinar y comprobar la efectividad de este método de pago en el sector. La

captación de los restaurantes será absolutamente primordial e inicialmente, jerárquicamente por encima que la de los usuarios, pues éstos últimos no podrán utilizar nuestro servicio si no existen comercios que lo ostenten. Una vez captado el segmento de restaurantes, nuestro foco se dirigirá a la captación de los consumidores, es decir, aquellos que vayan a proceder al uso de la aplicación especialmente destinada al pago. Para ello, consideramos que impulsar programas de *loyalty* es un incentivo necesario para gozar de una gran capacidad de atracción, pues el ofrecimiento de distintos descuentos en futuras comidas o puntos para otros servicios (como el aéreo con *avios*) es un componente tentador. Además, trataremos de utilizar distintas herramientas de *marketing* en los restaurantes a los que hayamos podido acceder para poder demostrar a los clientes la utilidad de servirse de *MyPay* a la hora de realizar el pago. Es innegable que los costes de captación serán elevados, pero también es ineludible una correcta estrategia de *marketing* para garantizar el éxito de nuestro plan de negocio.

3.3.2 Etapa de iniciación

La adaptación al uso de un nuevo software requiere cierto tiempo, por lo que esta fase es de gran relevancia. Una vez captados los restaurantes y sus clientes, *MyPay* deberá poner a su disposición un servicio de atención muy especializado y enfocado en atender cualquier dificultad que pudiera derivarse de su utilización. Así, en relación con los comercios, será necesario garantizar el correcto funcionamiento del servicio y ofrecer una atención personal de calidad, pues éstos han depositado su confianza en nuestro producto para la obtención de ingresos. Para ello, la contratación de personal experto capaz de solventar todos los problemas técnicos de forma presencial será absolutamente inexcusable. Los costes relacionados a la atención al cliente serán más elevados durante los primeros años debido a la reciente incorporación de *MyPay* como medio de pago innovador en el sector de la restauración, pero irán disminuyendo por períodos. En relación con los usuarios, será esencial incorporar aquellas sugerencias sobre la aplicación que puedan transmitirnos los clientes a través de ella. Para ello, dedicaremos una sección especialmente destinada a ello dentro de la *app*. La importancia de esta etapa radica en la estimación de unos costes más elevados y una atención más especializada para poder lograr la permanencia y fidelidad de nuestros clientes.

3.3.3 Etapa de Madurez

Garantizada la continuidad del cliente y satisfecho con el servicio ofrecido durante la etapa de iniciación, la relación con el cliente no será tan exhaustiva como en la fase anterior y tiende a normalizarse. En lo que respecta a los restaurantes, la comunicación no será presencial, sino que

se llevará a cabo a través de la sección de atención al cliente especialmente destinada a resolver las incidencias e interrogantes que pudieran derivarse del uso del servicio. En lo que atañe a los usuarios, la relación estará automatizada, pues la comunicación se realizará mediante la plataforma con servicio de atención al cliente 24 horas. Esta etapa nos ayudará a reducir los costes ordinarios de las fases anteriores.

3.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución hacen referencia a los senderos mediante los cuales *MyPay* accederá a su mercado objetivo, con el propósito fundamental de explicar la propuesta de valor a los potenciales clientes y conquistar su confianza en la utilización del servicio (Osterwalder, A; Pigneur, I, 2010). Lógicamente, siendo la aplicación nuestro pilar alrededor del cual orbita nuestro modelo de negocio, *MyPay* utilizará los canales de *App Store* (iOS) y *Google Play* (Android) para ofrecer el servicio a nuestros usuarios, pues serán las vías a través de las cuales puedan descargarse la aplicación especialmente destinada a tal efecto.

En atención a dos de los segmentos de clientes, *MyPay* se valdrá de dos canales fundamentales: uno directo (restaurantes) e indirecto (redes sociales, por ejemplo) (Martin, D, 2015). En lo concerniente a los restaurantes, el canal de distribución utilizado sería el directo, pues no es necesaria la intermediación a través de terceros para poder acceder a ellos. Así, los principales canales serán el equipo encargado de iniciar la relación de forma presencial y la página web de *MyPay*.

Este equipo especializado, tendrá por principal objetivo exponer las funcionalidades de nuestro servicio a los restaurantes, que como se había mencionado anteriormente, nuestro objetivo estaría en aquellos comercios que carecen de medios y capacidad suficientes para definir y diseñar este mecanismo de pago por sí mismos, aunque si se ha señalado la posibilidad de expandir nuestro servicio a cadenas de restauración. Para poder acceder a los restaurantes objetivo, *MyPay* se valdrá de distintas reuniones con los encargados de los principales restaurantes en función de la zona geográfica. En ellas, el equipo especializado realizará una presentación dinámica donde se pueda fácilmente apreciar la utilidad de *Pay N' Go*, no solo para los clientes, sino para el comercio, puesto que ambos embeben de los beneficios que les brinda este método de pago innovador. No obstante, *MyPay* también procurará estar presente en distintos eventos tales como ferias (como Xantar) o conferencias importantes en el sector de la restauración para dar a conocer nuestro servicio y simultáneamente recoger información valiosa que permitan añadir mejoras. El otro canal directo y de menor coste es la página *web*, un instrumento básico que servirá de base para profundizar en aquellos aspectos explicados en las presentaciones y a través de la cual

podamos mantener comunicación con todas aquellas personas interesadas en el servicio. La *web* será la herramienta principal para transmitir todas las utilidades, aportando distintas instrucciones para un fácil manejo de la prestación. Además, señala las vías de contacto para cualquier incidencia o duda que pudiera surgir.

En lo que respecta a los usuarios, utilizaremos el canal indirecto, pues emplearemos un intermediario para poder acceder a ellos con mayor facilidad. En primer lugar, los restaurantes serán nuestro principal aliado, pues serán aquellos mediadores que tengan un contacto directo con los usuarios, pudiendo promocionar y dar a conocer nuestro servicio a sus clientes. Será aquel intermediario que suponga un menor coste, pues existe un interés mutuo de poder llegar al mayor número de clientes posible. No obstante, siendo *MyPay* una innovación tecnológica y requiriendo que sus usuarios objetivo estén familiarizados con el uso del dispositivo móvil, las redes sociales serán medios perfectos para alcanzar mayores suscripciones. Fundamentalmente, nuestra actividad se centrará en *Instagram*, pues es la red social que más usuarios puede captar a través de su intensidad de *advertising*. Además, también enfocaremos nuestra acción en aplicaciones móviles especialmente reconocidas en el sector de la restauración como *Tripadvisor*, *El tenedor* o *Google*, plataformas que ponen el centro de atención en nuestro público objetivo y poseen un alto porcentaje de suscriptores erigiéndose como instrumentos esenciales para nuestra estrategia de penetración y captación de clientes.

Un canal indirecto extremadamente eficiente es el denominado *Word Of Mouth Marketing*, donde los clientes actúan como verdaderos intermediarios y dan a conocer nuestro servicio a otras personas, generando una cadena de mediadores amplísima que puede ser extraordinariamente positiva. No obstante, para ello es necesario lograr la satisfacción plena de estas terceras personas que hacen uso del *Word of mouth*, pues una satisfacción parcial en la que no encontrase incentivos para utilizar nuestro servicio, supondría el deterioro de la relación y la imposibilidad de que actuase como intermediador. Así, *MyPay* prestará especial atención al cuidado de sus necesidades, sugerencias y dificultades, ofreciendo un canal de comunicación directo vía *online*. Conjuntamente, es valioso este último mecanismo porque supone un coste muy bajo en comparación con los otros canales y ostenta un gran potencial de atracción.

Por último, en atención al segmento de proveedores de software de gestión de comandas, *MyPay* se centrará en la venta directa, pues nuestro principal objetivo es alcanzar una integración con ellos, ya que el equipo lo considera como una condición *sine qua non* para ofrecer nuestro servicio.

3.5 Viabilidad Operativa

3.5.1 Recursos fundamentales

Los recursos se identifican como los medios básicos para que el plan de negocio tenga capacidad de funcionar correctamente, es decir, aquellos que hacen posible la actividad, acceder a los distintos segmentos de mercado y en definitiva, permiten alcanzar la propuesta de valor y la viabilidad de *MyPay*. Para poder clasificar los recursos, los catalogaremos como físicos, económicos, humanos e intelectuales.

1. Recursos Físicos: En esta categoría, *MyPay* incluye los ordenadores necesarios para la programación, actualización y mejora de la aplicación y la página *web* y también aquellos que pueda utilizar el equipo para extender su conocimiento por las redes sociales y establecer la comunicación directa ineludible con los clientes. Conjuntamente, será necesario un “*coworking space*” que permita la gestión y administración del buen funcionamiento empresarial y la posibilidad de recibir a clientes o cualquier *stakeholder*. Por último, la aplicación móvil, la plataforma a través de la cual se gesta el núcleo de nuestra actividad.
2. Recursos Económicos: la inversión inicial es el recurso fundamental del cual se derivan el resto de las actividades y recursos para constituir un engranaje dinámico que permita el correcto funcionamiento. Para ello, utilizaremos el mecanismo del *venture capital*, una clase de financiación muy característica de las empresas en fase inicial (Zider, B, 1998). En este sentido, *MyPay* realizará numerosas presentaciones a empresas de capital riesgo o *private equities* para poder obtener financiación que permita desarrollar nuestra aplicación, sostener nuestra estrategia de *marketing*, adquirir recursos materiales y remunerar a los empleados. En lo referente a préstamos bancarios, *MyPay* no considera este mecanismo como adecuado dado los elevados costes y la difícil estimación de los flujos de caja en la fase inicial, lo que podría poner en serio riesgo nuestra capacidad de pago de intereses durante esta primera etapa.
3. Recursos Humanos: Esta categoría agrupa tanto al personal administrador y técnico como aquellos encargados de asegurar la actividad dentro del marco legislativo. En el plano de la gestión, estaremos los tres socios de la empresa, cuya labor se centrará en la obtención de recursos económicos y comercialización. Por otro lado, la parte técnica estará compuesta por dos profesionales de la programación y diseño de aplicaciones y páginas *web*, evitando la externalización de este servicio para aumentar el control. En lo

concerniente al aspecto legal, en la fase inicial no será necesario la contratación de expertos jurídicos dados los conocimientos legales de los socios. No obstante, a medida que la empresa crezca en tamaño sí será necesario contar con un abogado de un despacho con grandes conocimientos en el área.

4. Recursos Intelectuales: es el activo intangible que permite la obtención de beneficios en el futuro y el buen funcionamiento del servicio a través de la tecnología *fintech*. Esta clase de recursos agruparán datos significativos acerca de los hábitos de consumo en el sector de la restauración e información acerca del ámbito de privacidad de los usuarios registrados.

3.5.2 Actividades Clave

Las actividades clave del modelo de negocio son aquellas que conforman el engranaje empresarial para el correcto funcionamiento. Para una correcta clasificación, las catalogaremos en función de su incidencia en distintas partes del *Business Model Canvas*.

En primer lugar, en lo concerniente a la propuesta de valor, la principal actividad de *MyPay* es el desarrollo de una aplicación compatible con el software que establezcan los proveedores de gestión de comandas en los restaurantes. Esta plataforma, deberá ser simple y de gran utilidad para el usuario, pues su propósito es la agilización del proceso de pago. A fin de poder validar nuestra propuesta, definiremos y diseñaremos un modelo de aplicación para que los usuarios potenciales puedan experimentar con ella, observando cada detalle para poder incorporar mejoras o sugerencias si fuese necesario. Validada nuestra propuesta y desarrollada la aplicación, será imprescindible establecer una vía de comunicación directa con los usuarios a fin de actualizar la plataforma y responder a las dificultades. Conjuntamente, la página *web* también será una herramienta esencial sobre la que trabajar, con el objeto de acceder a una mayor cuota de mercado y proporcionar información útil para el correcto uso de nuestro servicio.

En segundo lugar, con respecto a los canales de distribución, será indispensable la actividad de comercialización, por la cual identificaremos los principales intermediarios y eventos con el propósito de acceder a nuestro público objetivo. Esta actividad de comercialización será llevada fundamentalmente por los socios, que establecerán relaciones con los encargados de los comercios para promover este método de pago y representarán a la empresa. En muchas ocasiones, los restaurantes se encuentran asociados en grupos, lo que facilitará nuestro acceso. Además, será conveniente el diseño de anuncios para las redes sociales como *Instagram*, donde

existe la posibilidad de pagar una cuota fija al mes y poder seleccionar el público destinatario de dichos *spots* publicitarios.

En tercer lugar, en atención a los recursos, haremos hincapié en la actividad de financiación, centrada en la atracción de inversores individuales tales como *venture capital* o *business angels* y en la actividad de *recruitment* para contratar personal especializado en la parte técnica y en el aspecto jurídico empresarial.

3.5.3 Alianzas¹

Las alianzas agrupan a los socios clave necesarios para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, es decir, recoge a los proveedores y demás actores imprescindibles para *MyPay* (Zolnowski, 2014). Las alianzas constituyen una cuestión importante para alcanzar la optimización y las economías de escala, con el objeto de reducir costes, mitigar riesgos para evitar situaciones de incertidumbre y, por último, para obtener los recursos necesarios para extender nuestra actividad por los distintos restaurantes con los que trabajemos.

En primer lugar, nuestro *key partner* fundamental serán los proveedores de gestión de comandas, pues *MyPay* necesita una conexión entre la aplicación de los usuarios y el ordenador central del restaurante que recoge las órdenes de los clientes, para revisar la cuenta y proceder al pago. La integración con estos actores es absolutamente imprescindible, pues el desarrollo interno de un software es complejo y costoso. Así, *MyPay* no solo se beneficiará de la reducción de costes, sino de proporcionar un servicio más profesional y con más experiencia en el mercado.

Figura 7: Proceso de Comandas



Fuente: Elaboración Propia

¹ Cada uno de ellos será desarrollado en el epígrafe “Mapa de Proveedores, Socios Estratégicos y Actores del Ecosistema”. En este punto, se analizará el por qué es necesario la alianza con estos agentes de forma general.

Por otro lado, otro socio clave serán los proveedores de infraestructura en la nube, que nos apoyarán en el almacenamiento de facturas y demás actividades en las que se requiera un proceso de *networking* y análisis de datos necesarios para el servicio.

Por último, dentro de los proveedores es trascendental la colaboración con las entidades de pagos electrónicos, pues hacen posible la transferencia de efectivo y procesan solicitudes de pago electrónico entre establecimientos y consumidores. De esta forma, se podría equiparar a una especie de TPV virtual, pues consiste en una pasarela de pago o *payment gateway* que transmite de forma segura los datos de pago *online* al procesador para poder continuar con el proceso de transacción. Por tanto, hay que diferenciar este proveedor con un procesador de pagos o *payment processor*, que son aquellos que ejecutan la transacción a través de la autenticación del pago, la remesa de la transacción, la solicitud y respuesta de autorización y, por último, el cobro por el restaurante (Mastercard, 2020). Por tanto, la diferencia entre ambas es que la pasarela de pago es el mecanismo que ratifica o refuta las operaciones, mientras que el procesador ejecuta la transacción.

En segundo lugar, en relación con la financiación, *MyPay* se apoyará y construirá una alianza con distintos *private equities* y *venture capital firms* que estén dispuestas a invertir en la fase inicial del proyecto. Además, a pesar de que seamos reticentes a obtener préstamos bancarios por la incertidumbre de los flujos de caja durante los primeros años que imposibiliten nuestra capacidad de pago de intereses, *MyPay* abre sus puertas a los “préstamos ICO”, una línea de financiación que ofrece plazos de financiación condiciones favorables y flexibles de acuerdo con nuestro proyecto de negocio.

CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Mapa de Competidores

La competencia es una de las fuerzas ineludibles en nuestra sociedad, independientemente de si se trata de una compañía desarrollada o simplemente se trata de una *start-up* en su fase inicial. La competitividad está presente en cualquier industria y, por ende, las maniobras de los competidores perturban el plan estratégico de cualquier organización. No obstante, la competencia no es una aptitud negativa, sino aceptada en el ámbito empresarial y que sirve de ayuda para identificar oportunidades y nichos del mercado y mejorar la capacidad de reacción en las distintas industrias

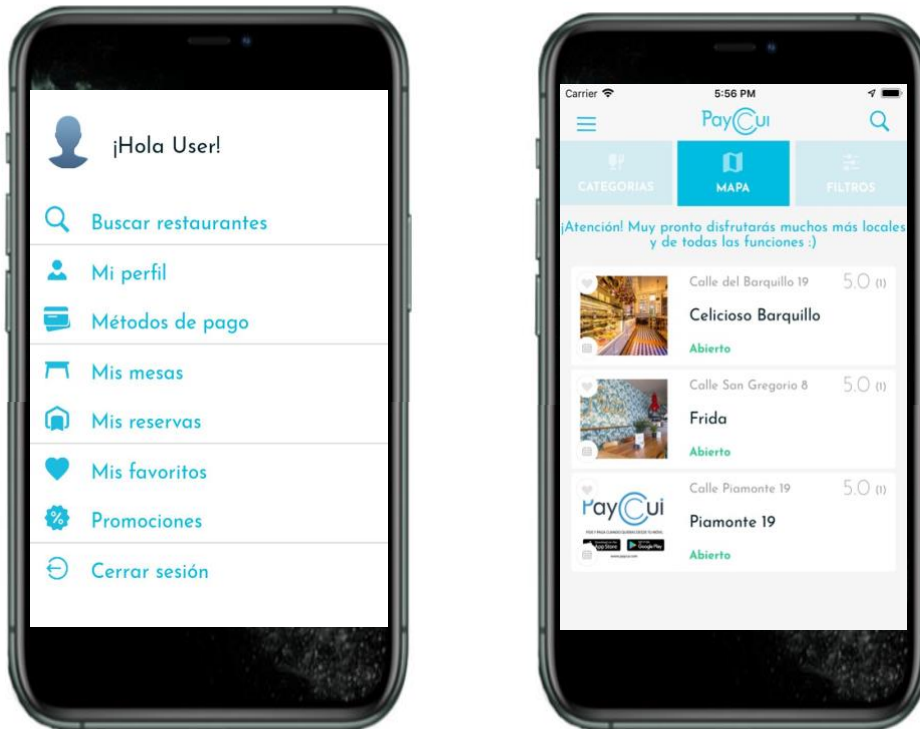
(Yaw, 2016). El análisis de la competencia se centra en proporcionar una comprensión más detallada de las fuerzas que amenazan la viabilidad del modelo de negocio y que irrumpen en la industria, recopilando datos sobre los competidores e interpretándolos con el propósito de tomar las mejores decisiones (Fong, 2012) y anticipar sus movimientos.

El modelo de negocio de *MyPay* presenta una serie de competidores que poseen ciertas diferencias en el servicio. En este sentido, haremos un análisis exhaustivo de los principales, con el fin identificar sus atributos más destacados y poder definir mejor aquello que nos hará diferentes al resto. Por último, trataré de realizar una breve conclusión del entorno competitivo al que se enfrenta la *start-up*.

El primero de ellos, y probablemente aquel que más se asemeje a nuestro modelo de negocio es *PayCui*, una plataforma que surge con el mismo propósito de facilitar el trabajo en el sector de la restauración al mismo tiempo que se reducen los tiempos de espera de los usuarios. El procedimiento es similar, pues el instrumento pilar alrededor del cual orbita *PayCui*, es una aplicación a través de la cual el interesado que se haya suscrito podrá no solo pagar y pedir la cuenta mediante un código QR, sino también reservar en aquellos restaurantes a los que hayan podido acceder. De hecho, ellos mismos se definen como “un camarero más”.

El usuario, una vez ha entrado en el restaurante, podrá crear una mesa *PayCui* o unirse a una que ya hubiese sido creada con anterioridad por otro usuario. A continuación, tendrá la opción de ordenar cualquier plato o bebida de la carta a través de la aplicación y pagar a través de ella cuando hubiese terminado. Este servicio es sin duda un competidor real y directo que ofrece a los “clientes de restaurantes” un mecanismo de pago rápido y simple y se presenta a los restaurantes como un modelo innovador, fiable y pionero. Sin embargo, desde *MyPay* consideramos que la aplicación todavía presenta numerosos problemas y que su propósito es sustituir de forma radical la labor del camarero (pedir y reservar). Con respecto a esta última aclaración, nuestra *start-up* no trata de introducirse al mercado como un sustituto, sino como un complemento que ayude al restaurante e indudablemente proporcione beneficios a los usuarios. Consideramos que el teléfono móvil debe ser una herramienta accesoria que no debe perturbar la sociabilidad en las mesas y que no debe sustituir una profesión necesaria en los restaurantes. Así, *MyPay* pretende ser el aliado perfecto tanto para restaurantes como para usuarios, pero sin perjudicar las relaciones sociales y evitando que el móvil sea el eje alrededor del cual orbite cualquier comida. Será aquí donde *MyPay* se diferencie de este competidor.

Figura 7: PayCui App



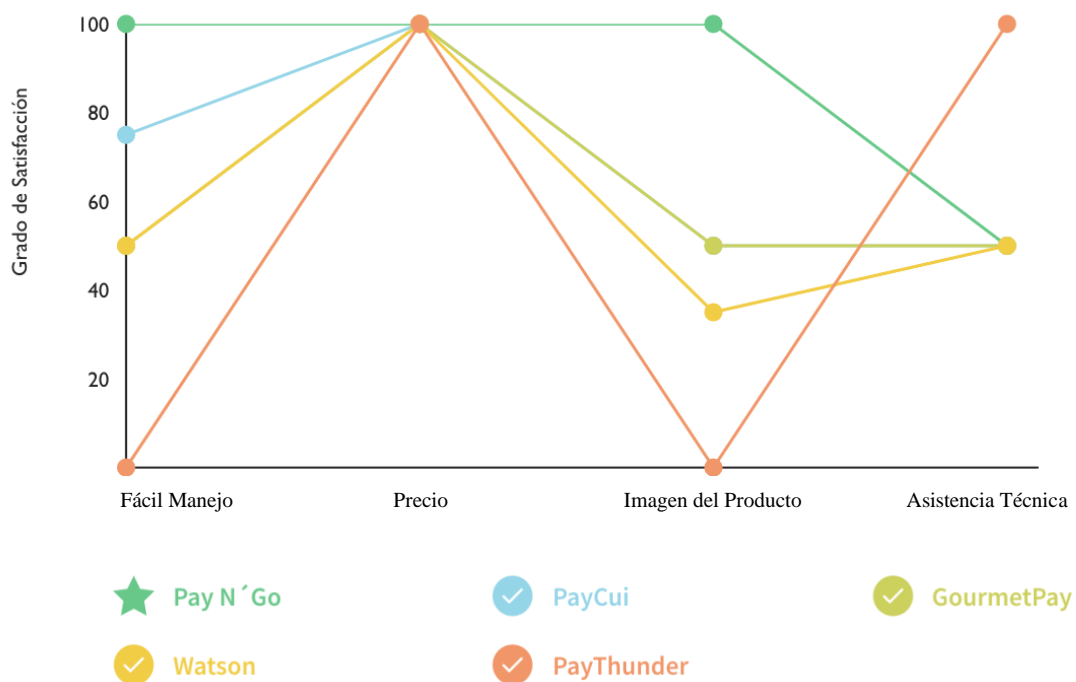
Fuente: PayCui App

En segundo lugar, *Watson* es otro competidor inmediato de *MyPay*. Este modelo de negocio busca acortar el tiempo de espera para los comensales en aquellos restaurantes a los que tienen acceso, pues ofrecen una plataforma especialmente destinada para realizar los pedidos y poder pagar a través de ella. Es relativamente similar a *PayCui* pero con una mayor cuota de mercado y desarrollo. Al igual que este último, ofrece un servicio ágil y cómodo de pago para los usuarios, pero, además, nace con el propósito principal de reducir costes y mejorar el servicio de los restaurantes. No obstante, a pesar de ser una amenaza real para *MyPay*, el mercado objetivo es ligeramente diferente, pues se centran en cadenas de restauración mientras que *MyPay* busca su penetración en grupos de restaurantes pertenecientes a particulares.

En tercer lugar, podemos destacar *PayThunder*, un sistema que permite utilizar el teléfono móvil como herramienta para cobrar a los clientes en cualquier industria, no solo restauración. Asimismo, ofrecen a los usuarios numerosas promociones o sistemas de cupones y programas de fidelización con el objeto de incentivar a los usuarios en el uso de la aplicación para cualquier compra que realicen. Con el objeto de aumentar su cuota de mercado, la empresa *fintech* ha desarrollado un sistema particular de pago que admite realizar pagos a través de distintas vías como SMS, *Whatsapp*, email o incluso mediante ultrasonidos, no siendo exigible que el cliente haya descargado la aplicación.

Por último, *Up GourmetPay* es una aplicación especialmente destinada a las tarjetas de “cheques restaurante”, con el objeto de poder consultar el saldo de esta, los movimientos registrados y el pago de la factura del restaurante. No obstante, a pesar de que este modelo de negocio sea también un competidor en cierta manera de *MyPay*, los usuarios que han utilizado recientemente la aplicación han quedado bastante insatisfechos con el servicio proporcionado, pues causa numerosos problemas en lo referente al registro y al pago, lo que pone en serias dudas su seguridad y agilidad.

Figura 8: Mapa de Posicionamiento por Atributos



Fuente: Elaboración Propia

Los mapas de posicionamiento son aquellos instrumentos empleados en el marketing para analizar de forma visual las relaciones existentes entre dos o más atributos (Gower y Groenen, 2010). En este caso, se considera las siguientes características como determinantes para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado:

1. Fácil manejo de la aplicación móvil: este atributo hace referencia a la simplicidad en el uso de la *app* con respecto a los diferentes servicios que ofrece, incluyendo la velocidad que brinda.

2. Precio: esta propiedad del producto es probablemente la más concluyente para tomar posición en el mercado, pues se presenta como el principal factor que influye en la decisión del consumidor. Además, se trata de una característica que puede modificarse fácilmente y es flexible, lo que permite una gran capacidad de reacción a los cambios imprevistos del mercado.
3. Imagen del producto: hace referencia a la forma en la que el producto se muestra a los consumidores, es decir, la presentación y el diseño que ostenta, lo que permite atraer a futuros usuarios.
4. Asistencia técnica: es el modo de atención al cliente en caso de contratiempos con el servicio.

Con respecto a la primera de ellas, consideramos que nuestros competidores no han sabido aprovechar al máximo las ventajas que ofrece este atributo, pues sus aplicaciones incorporan cierta complejidad, como es el caso de *Watson*, *PayCui* y *Up Gourmet Pay* o escasa fluidez en su utilización, como *PayThunder*, pues su plataforma no permite en muchas ocasiones seleccionar algunos servicios que se muestran como disponibles y su velocidad no es la más adecuada.

En lo referente al precio, el grado de satisfacción es pleno, pues todos estos métodos de pago colaboran con *Stripe*, un procesador de pagos *online* que fija un coste por cada transacción realizada. El precio es de 1,4% + 0,25€ por cada operación para tarjetas europeas y 2,9% + 0,25€ para tarjetas que no pertenezcan a la Unión Europea, un importe asequible en comparación con sus principales competidores como *Paypal* (2,9% + 0,35€).

En tercer lugar, el atributo de la imagen del producto es absolutamente necesario para una buena comercialización del servicio. Para *Pay N' Go*, esta característica es un punto fuerte en la que tomar ventaja, pues el resto de los competidores parecen haber relegado este rasgo a un segundo plano.

Por último, en lo concerniente a la asistencia técnica, *Pay N' Go* no posee una ventaja competitiva frente al resto por la decisión de automatizar nuestro servicio de atención al cliente con el objeto de reducir costes, a pesar de que sea 24 horas al día. Sin embargo, *PayThunder* ha incorporado una asistencia técnica personal que ningún otro competidor ha decidido incluir, lo que les avalará con un atributo especialmente significativo para los restaurantes y usuarios.

En resumen, el atributo más trascendental de *Pay N' Go* será su UX intuitiva y minimalista, sin requerirse la búsqueda del restaurante en el que nos encontremos, como se solicita en *PayCui*, y con un diseño más llamativo que *Watson*. Además, con el propósito de mejorar nuestra asistencia técnica al mismo tiempo que mantenemos nuestros costes reducidos, *MyPay* buscará nuevas alternativas con el objeto de introducir un asistente técnico virtual alimentado por inteligencia artificial que solucione los problemas más frecuentes de los usuarios. No obstante, el equipo conoce las limitaciones de la fase inicial y abordará esta decisión en el largo plazo cuando se posean recursos económicos suficientes.

El competidor más cercano y del cual tenemos especial interés en diferenciarnos es *PayCui*, cuyo servicio es relativamente similar a *Pay N' Go*. Sin embargo, nuestro modelo de negocio se basa en la simplificación del proceso en una mayor magnitud, además de ofrecer a los establecimientos estadísticas sustanciales acerca de sus productos y clientes. No obstante, se deberá prestar especial atención a este último servicio ofrecido a los restaurantes para cumplir siempre con la ley, concretamente con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, que en su artículo 25 establece una presunción *iuris tantum* sobre la legitimidad del tratamiento de datos relacionados con determinadas operaciones mercantiles. Igualmente, *MyPay* servirá como sistema de almacenamiento de *tickets* en el dispositivo móvil para futuras reclamaciones, repercusiones a la empresa o cualquier otra función.

4.2 Mapa de Grupos de Interés

Este punto es especialmente significativo para poder examinar y definir el ecosistema alrededor de *MyPay*, pues se valorará el intercambio de valor entre la *start-up* y los distintos agentes involucrados en el proceso, ya sean socios estratégicos o actores del ecosistema. El mapa de grupos de interés, también conocido en el ámbito anglosajón como “*stakeholder map*”, es un análisis de las partes interesadas con el objeto de conocer sus intereses y evaluar su comportamiento (Varvasovszky y Brugh, 2000) con el fin de comprender la viabilidad del negocio y explorar el intercambio de valor contiguo al proceso.

4.2.1 Mapa de Proveedores, Socios Estratégicos y Actores del Ecosistema

Los proveedores, son aquellas entidades que distribuyen y abastecen proporcionando nuestros servicios en nuestro nombre, resultando en un cooperador clave para alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo. Principalmente, debemos resaltar tres tipos, los softwares de

infraestructura en la nube, las entidades de pagos electrónicos y de gestión de comandas. El primero de ellos, agrupa todas aquellas plataformas informáticas destinadas a proporcionar servicios en la nube tales como almacenamiento, *networking* o análisis. Entre los recursos informáticos que ofrece, pueden destacarse distintos componentes de infraestructura, como servidores de sistema de nombre de dominio (*domain name system* o DNS), que tienen por objeto asociar una serie de palabras con la página web a la que el usuario intenta acceder, así como albergar bases de datos en la nube y demás servicios relacionados con nuestro proyecto. Los principales softwares de infraestructura en la nube con los que *MyPay* prevé trabajar son “Amazon Web Services”, “Microsoft Azure” y “Google Cloud”. El segundo de ellos, son las entidades de pagos electrónicos, es decir, aquellos procesadores de pagos que soportan la transferencia electrónica de divisa desde el banco de uno de los usuarios (banco emisor) al del establecimiento (banco receptor) como contraprestación por los servicios prestados a través del uso de una tarjeta de crédito, la cual estará registrada en nuestra aplicación. No obstante, esta descripción es una extraordinaria simplificación de la labor de estas entidades. *MyPay*, ha tomado la decisión de colaborar con *Ayden*, cuya tarifa asciende 1% + 0,10 € por transacción, prescindiendo de otras como *Lemon Way* o *Momo*. Por último, entre los softwares de gestión de comandas, a pesar de que existen varios con una gran cuota de mercado en España, como *Glop*, *FrontRest*, *XD Software* o *Cuiner*, *MyPay* trabajará en un principio con *Hippos*, pues es de los únicos que apuestan por la integración. De hecho, actualmente coopera con nuestro principal competidor, *PayCui*.

En segundo lugar, los socios estratégicos incluyen tres miembros fundamentalmente, las empresas de software de gestión de comandas, los usuarios y aquellas compañías que posean un conocimiento dilatado en el sector de la restauración que sirvan de punto de conexión para entablar nuevas relaciones con clientes potenciales. Por último, los actores del ecosistema son los grupos de restaurantes, a través de los cuales construiremos nuestra fuente de ingresos.

4.2.2 Intercambio de Valor

El intercambio de valor es el pivote central alrededor del cual giran las relaciones del negocio entre todos los agentes implicados en el proceso de pago, debiendo configurarse como una orientación empresarial básica para fortificar las relaciones con los consumidores y demás actores (Jiménez, Martínez y Llamas, 2007). En el caso de *MyPay*, el intercambio de valor se centra fundamentalmente en los socios estratégicos y en los actores del ecosistema.

1. Socios estratégicos: en primer lugar, de los usuarios recibiremos numerosas ventajas, pues a pesar de recibir ingresos de ellos, se configurarán como intermediario clave para

desarrollar el mecanismo del *Word of Mouth* e impulsar a los restaurantes para que incorporen *Pay N' Go* como un nuevo método de pago. En contraprestación, *MyPay* les ofrecerá una nueva forma de pago que les permitirá disponer de un mayor tiempo disponible y les brindará planes de fidelización y promociones con su uso. En segundo lugar, las empresas de software de gestión de comandas serán trascendentales para construir una red de contactos activa que nos ayude a descubrir clientes potenciales, añadir robustez al producto gracias a la solidez del software en el mercado y como es lógico, beneficiarnos de las ventajas que brinda un software completamente desarrollado. Por el otro lado, *MyPay* les ofrecerá una nueva funcionalidad para su software que les permita diferenciarse sobre el resto y una mayor comisión que incremente sus ingresos. Por último, las compañías con un elevado conocimiento en el sector serán especialmente interesantes para desarrollar una fuerte red de contactos y un mayor canal de distribución. En respuesta, *MyPay* podrá configurarse como puente que deriva de apertura para nuevas relaciones con clientes con los que no hayan establecido conexión.

2. Actores del ecosistema: este colectivo agrupa a los grupos de restaurantes a través del cual ofreceremos el servicio. Es el estribo sobre el cual funciona nuestro modelo de negocio, pues de ellos obtendremos clientes o usuarios y, por ende, mayores ingresos. Por su parte, el valor que nosotros les ofreceremos será un nuevo método de pago que procurará garantizar una mayor eficiencia operativa con el consiguiente ahorro de costes. Además, será la herramienta perfecta para conseguir la fidelización de clientes.

4.2.3 Resumen del Ecosistema

Dado que *MyPay* se presenta como una solución de pagos en el sector de la restauración, su principal actividad orbitará alrededor de una aplicación para *smartphones*. En consecuencia, será imprescindible colaborar con un software de infraestructura en la nube que haga posible la operativa y la gestión del negocio (*Microsoft Azure*) y con una entidad de pagos electrónicos (*Ayden*) que disponga de un sistema de pagos *online* y de los permisos y licencias pertinentes para hacer efectivo el uso del servicio.

Por otra parte, *MyPay* necesitará alcanzar una integración con las empresas de software de gestión de comandas más consolidadas en el mercado y con ello, facilitar la penetración en el sector. Igualmente, existen empresas desarrolladas con una extensa red de contactos en la restauración que servirán de puente para impulsar el conocimiento entre los distintos restaurantes con los que mantengan contacto. En contraprestación, *MyPay* plantea pagar una comisión variable que

depende de los clientes alcanzados. Por último, especial valor revisten los grupos de restaurantes por dos razones fundamentales: por una parte, es el epicentro a partir del cual podemos ampliar nuestra red de clientes y, por otro lado, son entidades que poseen los medios suficientes para desarrollar alternativas de pago similares, precisando en consecuencia, una correcta cooperación con ellos.

4.3 Modelo de Negocio

Nuestro modelo de negocio se segrega en función de los distintos segmentos de mercado que *MyPay* ha diferenciado. En primer lugar, el modelo “bróker” es aquel que mejor se adecúa a los clientes de restaurantes. Se trata de un modelo en el que *MyPay* actúa como un intermediario y, en consecuencia, sirve de vínculo entre los consumidores y vendedores (restaurantes en este caso), a cambio de una comisión (Colby, 2016). De este modo, *MyPay* ofrece una vía para conectar a los consumidores (compradores) y restaurantes (vendedores) para hacer efectivo el pago del servicio.

En segundo lugar, con respecto a los restaurantes, el modelo de negocio sería esencialmente el de “bróker”, pero también se incluirían el “modelo de datos” y el de “publicidad”. El primero de ellos, hace referencia a la venta de información y datos a los restaurantes, pero siempre teniendo en cuenta los límites legales que varían según el estado². No obstante, este modelo únicamente podría implementarse una vez nuestro producto tenga una solidez robusta en el mercado con un número de clientes significativo. La información que podría proporcionarse merece especial atención, pues podrían identificarse las preferencias de los consumidores en función de la zona y en esencial, el perfil de cliente que consume en los restaurantes. El segundo, es un modelo especialmente arriesgado si se configura como la principal fuente de ingresos. No obstante, *MyPay* plantea implementarlo como un complemento o auxiliar al de “bróker”, a través de los programas de fidelización y promociones que se brinden a los usuarios a través de la aplicación. El restaurante, al ser el primer interesado en ofrecer esta nueva alternativa de pago a sus consumidores, será quien pague inicialmente el servicio, identificando *a posteriori* la forma de repercutir dicho coste al consumidor.

Por último, respecto de los proveedores de software de gestión de comandas, el modelo que *MyPay* ha decidido como más adecuado para este segmento, es el de “suscripción”, pues se analizaría la opción de ceder una licencia con el objeto de que pudiesen añadir nuestro servicio

² En España, el Reglamento 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección y libre circulación de los datos personales de los clientes.

como complemento al software, integrando ambos de forma conjunta. No obstante, ante este segmento de mercado, es necesario ser especialmente cuidadoso, pues *MyPay* debe ser un accesorio atractivo para ellos, evitando inversiones innecesarias en compatibilizar nuestro servicio con el software ya consolidado.

CAPÍTULO 5: VIABILIDAD

5.1 Viabilidad Comercial

En la viabilidad comercial, analizaremos tres cuestiones fundamentales. En primer lugar, se abordará el análisis PESTEL, que debe su nombre a las iniciales de las seis variables macroeconómicas incluidas (*Political, Economical, Social, Technological, Environmental y Legal*). En segundo lugar, se realizará el análisis de Michael E. Porter, un modelo que identifica y analiza las cinco fuerzas competitivas que tienen cabida en cada industria. Por último, se procederá a analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través del mecanismo DAFO (Helou, 2011).

5.1.1 Análisis PESTEL

Este modelo trata de recoger las seis variables macroeconómicas que deben tomarse en consideración en el íntegro desarrollo de cualquier modelo de negocio, identificando oportunidades frente a riesgos potenciales, cuya realización sigue siendo relativamente incierta. En consecuencia, busca anticipar mejor las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el desarrollo adecuado y la sostenibilidad de la empresa (Marmol, 2016). Así, las principales variables que han de tenerse en consideración son las siguientes:

1. Factores políticos: es un aspecto con una gran correlación con el ámbito legal que cobra gran importancia dada la incertidumbre política y la alternancia de los partidos políticos en el gobierno con el final del bipartidismo durante la segunda mitad de esta década. En la apertura de nuestro negocio, *MyPay* deberá prestar especial atención a las diferentes medidas que se acuerden y que tengan una incidencia directa o colateral en la rentabilidad de nuestro proyecto.
2. Factores económicos: a pesar de que en el último trimestre de 2019 se prolongaran las previsiones de crecimiento en el ciclo económico, parece que el comienzo de 2020 ha

empezado a arrojar serias dudas sobre la continuidad en la economía, apuntando según distintas fuentes la proximidad de una recesión técnica. El auge de la epidemia del *Covid-19* y el escaso margen de maniobra del que gozan los bancos centrales para estimular la economía (Stumpf, 2020), convierten el panorama mercantil en un arduo momento para el emprendimiento y en general, para toda la actividad empresarial. Así, es innegable que habrá una ralentización en el marco económico como ya señalan los análisis del Fondo Monetario Internacional, que rebajan las previsiones de crecimiento para España en un 1,6% en 2020.

Figura 11: Escenario macroeconómico para España 2020-2023

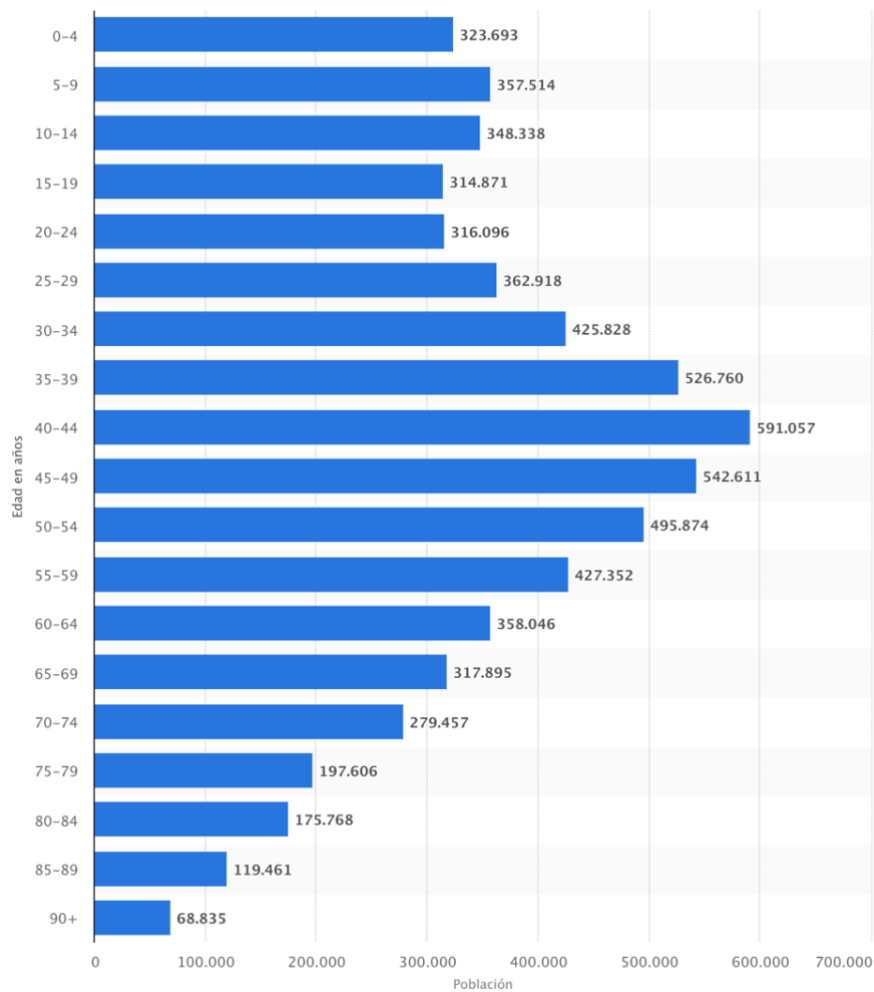
	2019	Pronóstico			
		2020	2021	2022	2023
PIB por Componente de Demanda					
Gasto en Consumo Privado	1,1	1,5	1,4	1,3	1,3
Gasto en Consumo del Gobierno	2,2	2,0	1,8	1,6	1,6
Formación bruta de Capital Fijo	1,9	1,4	1,4	1,8	2,3
Demanda interna (contribución al crecimiento del PIB)	1,5	1,5	1,4	1,4	1,5
Exportación de bienes y servicios	2,3	2,7	3,1	3,4	3,4
Importación de bienes y servicios	1,2	2,6	2,9	3,1	3,3
Saldo exterior neto (contribución al crecimiento del PIB)	0,4	0,1	0,1	0,2	0,1
PIB	2,0	1,6	1,5	1,6	1,7
Precios					
Deflactor del PIB	1,6	1,8	1,8	1,9	1,9
Deflactor de Consumo Privado	1,2	1,5	1,7	1,7	1,8
Mercado de Trabajo					
Empleo Total	2,3	1,4	1,4	1,4	1,5
Desempleo: % fuerza laboral	14,1	13,6	13,0	12,6	12,3
Sector Externo (% PIB)					
Préstamos Netos (+) / Endeudamiento Neto (-) con el Resto del Mundo	2,4	2,1	1,8	1,7	1,4

Fuente: INE. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

3. **Ámbito social:** como puede observarse en la figura que representa el escenario macroeconómico, el porcentaje de desempleo en España es significativo, elevando su cifra a un 14,1% sobre la población activa. En este sentido, *MyPay* no pretende sustituir a los camareros y, por ende, eliminar puestos de trabajo, sino estimular su eficacia en el proceso de pago. Por otra parte, en la Comunidad de Madrid (que es donde lanzaremos por primera vez nuestro servicio), el grupo de personas que más abunda es precisamente nuestro público objetivo, que son aquellas personas de 18-60 años que utilicen el teléfono móvil de forma habitual. En la figura 11, puede observarse que el público objetivo comprende un total de 66,58%, dentro del cual el sector más representativo se encuentra

entre los 30 y 60 años, con un 45,94% sobre el total de habitantes. Estos datos son positivos para la viabilidad de nuestro modelo de negocio en la Comunidad de Madrid durante la fase inicial, pues existe un gran margen de expansión entre usuarios. Asimismo, existen multitud de restaurantes a los que podríamos acceder y prestar nuestros servicios.

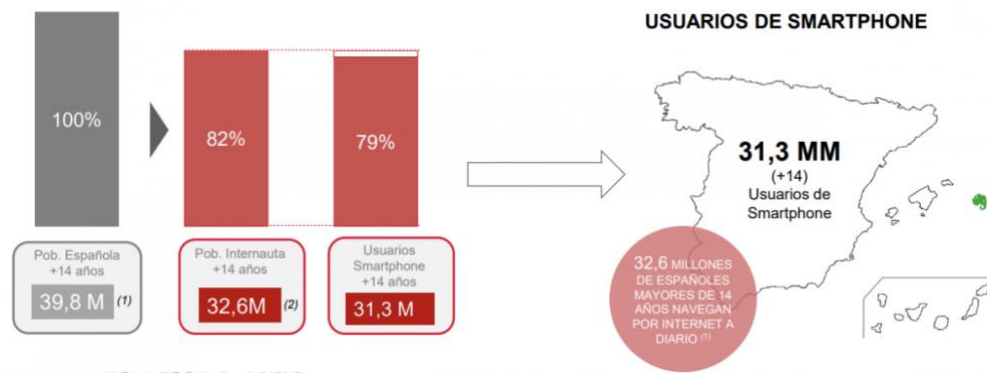
Figura 12: Población de la Comunidad de Madrid por edades 2019



Fuente: Statista.

- Factores tecnológicos: en este campo, es fundamental analizar el uso del teléfono en nuestro público objetivo, pues es una condición esencial para ofrecer nuestro servicio.

Figura 13: Usuarios de Smartphone en España en 2019



Fuente: Anual Mobile. IAB Spain.

La figura 13 señala de forma muy visual el elevado porcentaje de personas que utilizan el dispositivo móvil, pues del 100% de la población española mayores de 14 años (39,8 millones), el 82% navega por internet de forma diaria, mientras que el 79% son usuarios de *smartphones*. Estos datos ratifican la posibilidad de expansión que tiene *MyPay* entre el conjunto de españoles y, en consecuencia, un aumento de aspectos positivos para la viabilidad del negocio.

5. Factores ecológicos: la repercusión mediática en lo relativo al aspecto medioambiental hace que éste sea objeto de diversas críticas si no se implementan recursos de sostenibilidad en los modelos de negocio. No obstante, *MyPay* también se presenta al mercado como un sistema de almacenamiento de facturas que permitirá reducir considerablemente el uso del papel y, por tanto, impulsar su responsabilidad social corporativa en lo referente al medioambiente.
6. Ámbito legal: este último apartado encuentra una gran correspondencia con los factores políticos, pues la alternancia en la cámara parlamentaria incrementa la incertidumbre legislativa y las restricciones e imposiciones en la actividad empresarial. De este modo, entre otras medidas, podemos destacar la subida del salario mínimo interprofesional (SMI) a 13.300 € anuales, la reforma del artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores por Real Decreto-Ley 6/2019 de 1 de marzo que permite mayor flexibilidad en la distribución de la jornada del trabajo, el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral conforme a lo dispuesto en el art. 88 de la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, que permite a los trabajadores la absoluta desconexión de cualquier dispositivo fuera del horario laboral u otras medidas como la modificación del régimen de trabajadores por cuenta propia de la seguridad social (RETA). Estas variaciones suponen un aumento de los costes para la

entidad con el fin de adaptar la actividad empresarial a los requisitos legales, por lo que el panorama de cambios legislativos es un aspecto perjudicial para nuestro modelo de negocio.

5.1.2 Análisis de la industria. Las cinco fuerzas de Porter

Este modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas competitivas que constituyen la estructura de cada industria con el objeto de identificar la estrategia organizativa idónea para enfrentarse a las oportunidades y amenazas en el entorno (Porter, 1979). En el marco de este método estratégico, Porter sostendrá que el objeto es el reconocimiento y estudio de los competidores existentes en el mercado, la amenaza de nuevos participantes, el poder de los proveedores y compradores y, por último, los productos o servicios sustitutivos. En este sentido, el esbozo de un modelo tan trascendental como este, resulta absolutamente imprescindible en proyectos que buscan la innovación y el cambio.

1. Competidores existentes: aun cuando todavía el panorama de los competidores actuales no es muy extenso, pues *MyPay* ha identificado cuatro competidores principales, se prevé una expansión en la industria durante los próximos años. Ante esta situación, *MyPay* tendrá por objetivo obtener una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación con el objetivo de alcanzar una cuota de mercado significativa que nos ampare de los nuevos competidores.
2. Amenaza de nuevos participantes en el mercado: el ecosistema de los medios de pago y *fintech* es uno de los entornos del mercado que más desarrollo han experimentado durante estos últimos años, especialmente *e-wallets* en plataformas como Alipay y WeChat Pay. Así las cosas, y concretamente en el ámbito de los pagos B2C, los monederos digitales adoptan un papel significativo en este entorno, enfatizando en la conveniencia que aporta al consumidor (Mihaila, 2019). Por ello, y a pesar de que en Europa la adopción de los monederos electrónicos no ha tenido la rapidez que pronosticaban las previsiones iniciales, el European Payments Council espera que la cuota aumente en los próximos 3 a 5 años, lo que se traduce en una amenaza real para nuestro modelo de negocio.
3. Poder de proveedores: los softwares de gestión de comandas son relativamente pocos en el sector de la restauración, por lo que el poder que ostentan es innegable. Además, los *switching costs*, es decir, los costes en los que es necesario incurrir para cambiar de un

proveedor a otro, son muy elevados, puesto que la integración con uno de ellos supone una inversión elevada al tener que implantar el sistema en cada uno de los restaurantes.

4. Poder de los consumidores: el poder de negociación de los clientes es la capacidad que ostentan para poner a *MyPay* bajo presión, lo que también afectará a la sensibilidad del cliente a los cambios de precio. Así, la diferencia entre colaborar con Stripe, cuyo precio por transacción es de $1,4\% + 0,25 \text{ €}$ o de cooperar con Ayden, cuya tarifa es de $1\% + 0,10 \text{ €}$, es realmente significativa. No obstante, la ventaja que posee *MyPay* en estos momentos es la escasez de alternativas similares, lo que reduce la magnitud de la presión que pueden ejercer los clientes sobre la empresa.

5.1 Viabilidad Financiera

5.1.1 Inversión inicial para el lanzamiento

MyPay prevé ofrecer su servicio desde enero de 2021, para lo cual es imprescindible un período de implantación y puesta en marcha de aproximadamente un semestre. Así, con el fin de identificar la inversión inicial óptima, desglosaré a continuación los diferentes recursos inexcusables para este proceso.

En primer lugar, los recursos materiales. Estos activos los conforman los ordenadores necesarios para la labor de implantación y desarrollo del software. *MyPay* ha decidido adquirir cuatro con suficiente memoria de RAM con un importe de 2319 € cada uno, con el objeto de garantizar una actividad dinámica y ágil por parte del programador *back-end* y *front-end*, el *design lead* y el *data scientist*. Por otra parte, también se prevé la obtención de otros dos ordenadores de carácter más estándar para las dos secretarías, con un precio de 800€ por unidad. Entre los activos fijos, *MyPay* alquilará un espacio de oficinas a través de *WeWork* por un precio de 4.250 € mensuales (*WeWork*, 2020).

En segundo lugar, los recursos inmateriales, es decir, aquellos que hacen referencia especialmente a la patente, cuyo precio en España con examen previo gira en torno a los 1.200 € (OEPM, 2019) y al coste de la aplicación, cuyos componentes alcanzan un importe de 19.352.70 €. Para poder realizar una aproximación de su valor, *MyPay* ha utilizado el simulador de Microsoft Azure, una guía fundamental para calcular los costes ineludibles en los que es inevitable incurrir para su correcto funcionamiento.

Por último, los recursos humanos. El personal es el pilar a través del cual se configurará nuestro servicio. En primer lugar, se necesitará contratar un programador *back-end*, aquel encargado de la programación de los distintos elementos de la aplicación y página web (como documentos, bases de datos y demás) y un desarrollador *front-end*, es decir, un especialista responsable del diseño de la plataforma para su utilización por los usuarios. De este modo, ambos configurarán las dos caras del servicio, la oculta y la visible. La nómina aproximada del primero de ellos orbita alrededor de 40.000 € brutos anuales y del segundo en torno a 27.000 €. Por otro lado, será necesario contratar un *design lead* que sirva de apoyo al desarrollador *front-end* en el diseño de la plataforma y un *data scientist* que sepa analizar y leer los datos ofrecidos por la aplicación para recoger información valiosa sobre los perfiles de los consumidores y sus preferencias. El primero de ellos tendrá un salario bruto anual de 20.000 €, mientras que el segundo cobrará 30.000 € anuales. Por último, *MyPay* requerirá dos secretarías para atender a las distintas llamadas telefónicas y gestionar el calendario de reuniones con los distintos grupos de restaurantes, con un salario bruto de 17.000 € cada una de ellas. No obstante, teniendo en cuenta que este período de lanzamiento del servicio son seis meses aproximadamente, se deberá prorratear dichas nóminas al semestre correspondiente a la segunda mitad de 2020, alcanzando unos costes de personal de 75.500 € para el año 2020.

Figura nº 14 Inversión Inicial para el período de lanzamiento de 6 meses en el año 2020

Activos Muebles	10.876,00 €	Capital operativo	121.552,70 €
<i>4x Ordenador Premium</i>	9.276,00 €	<i>Microsoft Azure Software</i>	19.352,70 €
<i>2x Ordenador Estándar</i>	1.600,00 €	<i>Patente</i>	1.200,00 €
<i>D&A (3 años)</i>	-3.625,33 €	<i>Oficinas</i>	25.500,00 €
Personal	75.500,00 €	Total Financiación	132.428,70 €
<i>Programador Back-end</i>	20.000,00 €	<i>Préstamo</i>	100.000,00 €
<i>Desarrollador Front-end</i>	13.500,00 €	<i>Crowdfunding & Personal</i>	32.428,70 €
<i>Design lead</i>	10.000,00 €		
<i>Data scientist</i>	15.000,00 €		
<i>Secretaria 1</i>	8.500,00 €	Total Inversión Inicial	132.428,70 €
<i>Secretaria 2</i>	8.500,00 €		

Fuente: Elaboración Propia

Con el propósito de obtener recursos económicos para poder emprender nuestro proyecto, *MyPay* ha decidido utilizar dos fuentes de financiación principales. En primer lugar, un préstamo ICO de 100.000 € con el Banco Santander al 4,407% a 7 años y con dos años de carencia pues la *start-up* no tendrá ingresos durante los dos primeros años para poder hacer frente a dichos intereses. En segundo lugar, utilizaremos otras vías más innovadoras como el *crowdfunding*, *venture capitalism*

o fuentes de financiación personales para lograr obtener 32.428,70 €, es decir, el importe restante necesario para la inversión inicial.

5.1.2 Fuente de Ingresos y Estructura de Costes

La principal fuente de ingresos de *MyPay* procederá de una pequeña comisión en cada una de las cuentas que el restaurante cobre a los consumidores. Concretamente, *MyPay* pretende obtener un margen sobre las ventas brutas del 17%, para lo cual será necesario fijar un precio en función del coste unitario por cada transacción. Además, es fundamental tener en cuenta el fenómeno de la inflación, para lo cual utilizaremos una cifra aproximada al 2%, pues es el objetivo principal del Banco Central Europeo (ECB, 2011).

En este sentido, habiendo decidido colaborar con la plataforma de pagos *Ayden*, cuya tarifa asciende a 1% + 0,10 € por operación, y presumiendo una media de 15 € por menú (Benítez, 2016), el coste unitario por cada cuenta será de 0,25 € para el primer año. Sin embargo, como consecuencia del fenómeno inflacionario, el coste por menú aumentará a 15,30 € para 2022 y 15,61 € para 2023, lo que supondrá un incremento del coste unitario por transacción de 0,25 € a 0,253 € en 2022 y 0,256 € en 2023. Así las cosas, con el objetivo de lograr un margen del 17% sobre las ventas totales, será necesario fijar un precio de 0,30 € para el primer año y 0,305 € y 0,309 € para el segundo y tercero respectivamente.

Figura nº 15 Cálculo del coste y precio por cada transacción

	2021	2022	2023
Coste Variable <i>Ayden</i>	1%	1%	1%
Coste Fijo <i>Ayden</i>	0,10 €	0,10 €	0,10 €
Precio Medio Menú	15,00 €	15,30 €	15,61 €
Coste unitario	0,250 €	0,253 €	0,256 €
Margen	17,00%	17,00%	17,00%
Precio	0,301 €	0,305 €	0,309 €

Fuente: Elaboración Propia

En lo concerniente al coste de marketing, será necesario analizar el *Customer Acquisition Cost* por usuario, un mecanismo que nos ofrece el coste por cada nuevo cliente conseguido, para lo cual será necesario dividir el coste de la campaña de marketing entre la cantidad total de clientes adquiridos en el periodo (Beaudin, L; Dennehy, B; Grudnowski, J, 2017).

Figura nº 16 Coste de Adquisición del Cliente de los Clientes de Restaurantes

	Año 2021	Año 2022
Valor Porcentual Mercado Objetivo	7,19%	9,00%
Valor Absoluto Mercado Objetivo	172.500	216.003
Cientes por Redes Sociales	120.750	151.202
Cientes por Restaurantes	34.500	43.201
Cientes por <i>Word of Mouth</i>	17.250	21.600
CPC Redes Sociales	0,886 €	0,904 €
Coste Total de Redes Sociales	107.028,41 €	136.700,44 €
Coste Total de Restaurantes	N/A	N/A
Coste Total de <i>Word of Mouth</i>	N/A	N/A
Coste Total	107.028,41 €	136.700,44 €
Customer Acquisition Cost	0,62 €	0,63 €
Mercado Objetivo	2.400.000	
CPC en dólares	0,975 \$/Click	
Cambio de Divisa	1,1 \$/€	
CPC en euros	0,886 €/click	

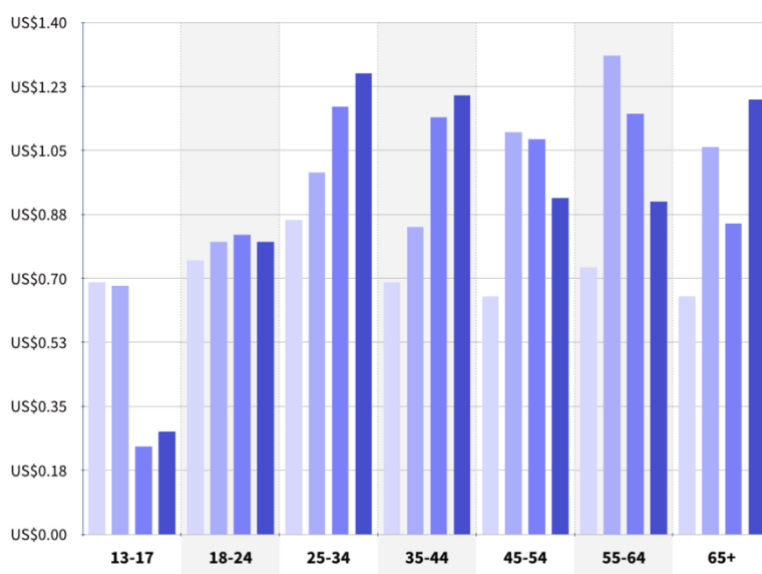
Fuente: Elaboración Propia

Este análisis muestra el *Customer Acquisition Cost* (CAC), que señala el coste unitario por cliente logrado. Para ello, hemos estimado el coste de marketing en un período de 2 años, que es el plazo que *MyPay* estima necesario para alcanzar una gran parte del mercado. Durante la etapa de captación de clientes (hasta el año 2023), alcanzaremos un número de suscripciones considerable debido al fuerte impacto innovador que presentará nuestro modelo de negocio, pero esta repercusión irá reduciéndose con el paso del tiempo. *MyPay* estima oportuno servirse de este marketing digital únicamente durante estos dos primeros años por el gran coste que supone para la empresa y por la disminución del efecto que desplegaría a partir del tercer año cuando se haya obtenido una cuota de mercado considerable.

Como se había mencionado anteriormente, el acceso a los clientes de restaurantes se realizará a través de tres canales fundamentalmente. En primer lugar, a través de los anuncios en las redes sociales como Instagram y Facebook. Para ello, *MyPay* ha decidido implementar el método CPC (Cameron, 2013), es decir, coste por *click*, pues es la manera de garantizar que al menos, el cliente potencial que ha pinchado en el anuncio está interesado. No obstante, existen otras alternativas como el CPM (coste por 1000 impresiones), pero este tipo de estrategias son más adecuadas para campañas de *branding* como puede ser Coca-Cola. Sin embargo, entre las desventajas más notables que se derivan de nuestra decisión, podemos destacar que, si no se consigue un determinado número de *clicks*, la red social dejará de mostrar el anuncio por su baja rentabilidad. El CPC varía en atención a distintos factores, en especial según las edades, pues los grupos más accesibles para este tipo de redes sociales se sitúan entre los 25 y 55 años. Así, en media, los

costes por *click* en estas dos redes sociales se sitúan entre 0,7-1,25\$. Teniendo en cuenta que el público objetivo de *MyPay* se centra en personas de 18 a 60 años que utilizan el móvil frecuentemente, el coste promedio sería de 0,975 \$/*click* o 0,88€/*click* si utilizamos un cambio de divisa de 1,10 \$/€. No obstante, para una correcta adecuación a las consecuencias inflacionarias, *MyPay* ha decidido incorporar un incremento del 2% anual en el coste por *click* en atención al objetivo inflacionario del Banco Central Europeo (Surico, 2003).

Figura nº 17: Instagram CPC por Edades



Fuente: AdEspresso

Estimando que un 70% de clientes procederán de las redes sociales, un 20% de comunicación de los restaurantes que actuarán como intermediarios en la comercialización y el 10% restante del *Word of Mouth*, el *Customer Acquisition Cost* será de 0,62 € por cliente obtenido para el año 2021, que se incrementará hasta alcanzar 0,63 € como consecuencia directa del efecto inflacionario.

Por último, con respecto al coste de la financiación, el préstamo ICO tiene asociado un tipo de interés del 4,407 % anual sobre el principal, por lo que a partir de 2023, *MyPay* tendrá que hacer frente a unos intereses anuales de 4407 €, es decir, 367,3 € prorrateados de forma mensual durante 5 años, pues los primeros dos pertenece al período de carencia.

5.1.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A continuación, se detallará la cuenta de P&G para los próximos 3 años, es decir, desde 2021 hasta 2023, con el objeto de determinar la viabilidad financiera de la *start-up*. Por tanto, el propósito de estimar esta cuenta anual no es otro que el de establecer un punto muerto, de equilibrio económico o *break-even point* que nos permita fijar de antemano cuántos restaurantes son necesarios para cubrir gastos, es decir, el punto de inflexión o situación donde nuestro negocio abandona el estado de pérdidas y empieza a generar beneficios (Saywell, 1994). Así, las distintas secciones de la cuenta de pérdidas y ganancias son las siguientes:

1. Ventas: Este apartado hace referencia a los ingresos totales que tiene *MyPay* de forma mensual. Para evaluar su importe, se han realizado una serie de predicciones. En primer lugar, se ha estimado un crecimiento mensual del 10% en el número de restaurantes en los que se instala nuestro servicio durante el primer año, aunque en 2022 y en 2023, la tasa de crecimiento es de 7% y 9% respectivamente (Llorens, 2016). Así las cosas, si se presume que cada restaurante sirve 50 menús al día de media, para calcular el número de menús diarios mensuales vendidos a través de *MyPay*, se tendrá que multiplicar el número de restaurantes en los que se ofrece el servicio por el total de menús vendidos en un restaurante al mes, es decir, 1.500. De este modo, para obtener las ventas brutas, únicamente se habrá de multiplicar el número de menús totales vendidos en un mes por el precio de 0,30 para el año 2021, y 0,305 € y 0,309 € para 2022 y 2023 respectivamente. Por otra parte, para calcular el coste del servicio, se habrá de proceder al mismo mecanismo que las ventas brutas, pero utilizando el coste unitario en lugar del precio, es decir, 0,25 € para 2021, 0,253 € para 2022 y 0,256 € para 2023. Una vez conocidos estos datos, únicamente se habrá de conocer la diferencia entre ambos resultados (ventas brutas y coste del servicio vendido) para hallar las ventas netas totales y obtener un margen del 17%.
2. Gastos operativos: entre estos egresos podemos destacar las licencias de *AppStore* y *Google Play*, necesarias para permitir la descarga de nuestra aplicación, cuyos importes ascienden a 99 € ((Apple, 2020) y 22 € (Adeva, 2015) respectivamente. Por otra parte, es necesario incluir 840 € anuales correspondientes a la asesoría jurídica, los gastos derivados de los componentes para el servicio de la *app* con Microsoft Azure (38.705, 4 € anuales) y los gastos de oficina, con un importe de 4.250 € mensuales. No obstante, también será necesario ajustar los costes de marketing digital durante los dos primeros años, para lo cual se ha calculado la variación existente en el número de menús anuales, es decir, la cantidad de nuevos usuarios que han accedido a utilizar nuestra aplicación en

su método de pago y multiplicado por el coste por *click* en Instagram, es decir, 0,89 €, incrementándose en un 2% anual para considerar el efecto inflacionario.

3. Gastos de personal: en un principio, *MyPay* tendrá que hacer frente a las nóminas de 6 empleados, concretamente un programador *back-end*, un desarrollador *front-end*, un *design lead*, un *data scientist* y dos secretarías, que deberán ajustarse al fenómeno de la inflación de forma anual.
4. Beneficio Neto: con el objeto de obtener esta partida, será necesario obtener el EBITDA restando los gastos operativos y de personal a las ventas netas. A continuación, se deberá aminorar dicho resultado deduciendo la depreciación de los ordenadores, cuya vida útil es aproximadamente de 3 años. En los dos primeros años, el EBIT será idéntico que el beneficio neto debido a que *MyPay* incurre en pérdidas, por lo que no tendrá que pagar impuestos, y por la existencia de un período de carencia en lo concerniente al préstamo. Sin embargo, el tercer año, al empezar a tener beneficios, se tendrá que hacer frente a impuestos del 25% sobre el EBT y a unos intereses del 4,407% anual.

5.1.4 Punto de equilibrio económico

El punto de equilibrio, punto muerto o *break-even point*, es un aspecto esencial para conocer la viabilidad de nuestro negocio, pues permite entender con carácter previo el número de restaurantes a los que será necesario acceder para empezar a obtener beneficios. Para ello, en primer lugar, calcularemos la cantidad de menús totales requeridos para alcanzar este punto muerto, para lo cual será necesario dividir el sumatorio de los gastos operativos, los gastos de personal y de depreciación, entre el margen de ventas en términos absolutos, es decir, la diferencia entre 0,30 € y 0,25 €. El resultado que nos ofrece esta operación es de 7.775.180 menús si recogemos el fenómeno económico de la inflación. Así, para conocer el número de restaurantes, se deberá realizar el mecanismo inverso al cálculo de las ventas, es decir, dividir la cantidad de menús entre 360 días y posteriormente, entre 50 menús diarios. Realizada esta operación, se puede concluir que para que *MyPay* sea viable y, por ende, empiece a generar beneficios, se necesita alcanzar 432 restaurantes, cuya cifra se estima conseguir en junio de 2023 (ver anexo).

Figura nº 18: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 2021

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	2.259,0 €	6.777,1 €	11.295,2 €	15.813,3 €	20.331,3 €	24.849,4 €
Nº de Restaurantes	5	15	25	35	45	55
Nº de Menús/Restaurante/Día	50	50	50	50	50	50
Nº de Menús Anuales	7.500	22.500	37.500	52.500	67.500	82.500
<i>Variación</i>	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Precio medio/menú	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €
Coste del Servicio (COGS)	-1.875,0 €	-5.625,0 €	-9.375,0 €	-13.125,0 €	-16.875,0 €	-20.625,0 €
Coste medio/menú	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €
Ventas Netas	384,04 €	1.152,11 €	1.920,18 €	2.688,25 €	3.456,33 €	4.224,40 €
Margen Bruto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Gastos Fijos Operativos	-14.200,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €
Programador Back-end	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €
Desarrollador Front-end	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €
Design lead	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €
Secretaria 1	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €
Secretaria 2	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €
Data scientist	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €
Personal	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €
EBITDA	-26.399,8 €	-32.276,8 €	-31.508,7 €	-30.740,6 €	-29.972,5 €	-29.204,5 €
D&A	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €
EBIT	-26.701,9 €	-32.578,9 €	-31.810,8 €	-31.042,7 €	-30.274,7 €	-29.506,6 €
Intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
EBT	-26.701,9 €	-32.578,9 €	-31.810,8 €	-31.042,7 €	-30.274,7 €	-29.506,6 €
Impuestos (25%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Beneficio Neto	-26.701,9 €	-32.578,9 €	-31.810,8 €	-31.042,7 €	-30.274,7 €	-29.506,6 €

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2021
Ventas	29.367,5 €	33.885,5 €	38.403,6 €	42.921,7 €	47.439,8 €	51.957,8 €	325.301,2 €
Nº de Restaurantes	65	75	85	95	105	115	115
Nº de Menús/Restaurante/Día	50	50	50	50	50	50	50
Nº de Menús Anuales	97.500	112.500	127.500	142.500	157.500	172.500	1.080.000
<i>Variación</i>	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
Precio medio/menú	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €	0,30 €
Coste del Servicio (COGS)	-24.375,0 €	-28.125,0 €	-31.875,0 €	-35.625,0 €	-39.375,0 €	-43.125,0 €	270.000,0 €
Coste medio/menú	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €	0,250 €
Ventas Netas	4.992,47 €	5.760,54 €	6.528,61 €	7.296,69 €	8.064,76 €	8.832,83 €	55.301,20 €
Margen Bruto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Gastos Fijos Operativos	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-20.845,5 €	-243.501,4 €
Programador Back-end	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-3.333,3 €	-40.000,0 €
Desarrollador Front-end	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-2.250,0 €	-27.000,0 €
Design lead	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-1.666,7 €	-20.000,0 €
Secretaria 1	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-17.000,0 €
Secretaria 2	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-1.416,7 €	-17.000,0 €
Data scientist	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-2.500,0 €	-30.000,0 €
Personal	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-12.583,3 €	-151.000,0 €
EBITDA	-28.436,4 €	-27.668,3 €	-26.900,3 €	-26.132,2 €	-25.364,1 €	-24.596,0 €	-339.200,2 €
D&A	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-3.625,3 €
EBIT	-28.738,5 €	-27.970,4 €	-27.202,4 €	-26.434,3 €	-25.666,2 €	-24.898,1 €	-342.825,5 €
Intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
EBT	-28.738,5 €	-27.970,4 €	-27.202,4 €	-26.434,3 €	-25.666,2 €	-24.898,1 €	-342.825,5 €
Impuestos (25%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Beneficio Neto	-28.738,5 €	-27.970,4 €	-27.202,4 €	-26.434,3 €	-25.666,2 €	-24.898,1 €	-342.825,5 €

Break-even (Nº menús al año)	7.775.181
Nº de Restaurantes	432








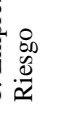

CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN

El sector de la restauración en España es innegablemente una porción de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de la economía española, aportando una cifra aproximada del 7% al producto interior bruto español. No obstante, a pesar de su fuerte contribución a la riqueza nacional, su evolución no ha venido acompañada con la innovación tecnológica de estos últimos años, concretamente con el entorno *fintech* (Cea, 2017). De hecho, de acuerdo con una encuesta realizada por la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) entre los empresarios hosteleros, un 12,4% de los encuestados confirmaron la ausencia de herramientas tecnológicas en su actividad empresarial, confirmando con ello la insistencia en España por mantener herramientas primitivas y rudimentarias.

Los inconvenientes que muestran los empresarios españoles a la hora de acometer reformas tecnológicas en su actividad profesional son variados. Lógicamente el coste de la implantación de estas plataformas es una barrera difícil de superar que bloquea a estos agentes, si bien, esta razón no es ni mucho menos el único reparo al que se enfrentan. Entre otros, también cabe mencionar la ausencia de infraestructura óptima para realizar los cambios requeridos, la necesidad de enseñar al personal a utilizar las aplicaciones, la incertidumbre sobre el nivel de aceptación por la clientela, los gastos básicos para su conservación y demás aspectos relevantes que todavía no consiguen despertar el interés en este sector. Así, se genera un clima de desconfianza empresarial sobre la implantación tecnológica en sus negocios y se asienta el pensamiento de que el mantenimiento de las herramientas tradicionales es el camino más adecuado para impulsar la actividad.

Ante esta tesitura, *MyPay* busca, a través de la tecnología *fintech*, brindar al mercado español un concepto innovador y de confianza para el empresario, que facilite el trabajo de manera significativa para que únicamente tenga que preocuparse por el servicio prestado y la calidad de la comida ofrecida. Entre otras funciones, la plataforma permitirá reducir los tiempos de espera, incrementar la productividad del personal (Costa; Mau, 2018), analizar las mesas más rentables, examinar los platos más solicitados e incluso poner a disposición del usuario un sistema de almacenamiento de facturas de gran utilidad para el comensal. Todas estas facilidades permitirán alcanzar una gestión más eficiente, garantizando un control exhaustivo y estudio de los aspectos más relevantes para el empresario.

Con el objeto de resumir el modelo de negocio de *MyPay*, considero esencial plasmar el *Business Model Canvas* a través de un cuadro que sintetice los aspectos más relevantes a tener en cuenta para comprender el modelo.

<p>Alianzas Principales</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de Gestión de Comandas 2. Proveedores de Infraestructura en la nube 3. Entidades de Capital Riesgo y <i>Venture Capital Firms</i> 	<p>Actividades Clave</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo aplicación 2. Comercialización 3. Actividad financiación 	<p>Proposición de Valor</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los tiempos de espera 2. Sistema de almacenamiento de facturas. 3. El servicio de <i>MyPay</i> se enfoca en alcanzar una gestión eficiente. 	<p>Relaciones</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de fidelidad 2. Atención especializada 	<p>Segmentos de Mercado</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurantes 2. Clientes de Restaurantes 3. Proveedores Software de Gestión de Comandas
<p>Recursos</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de Capital Riesgo 2. <i>Crowdfunding</i> 3. Préstamos ICO 			<p>Canales</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurantes 2. Redes Sociales 	
<p>Estructura de Costes</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing (<i>Customer Acquisition Cost</i>) 2. Intereses Préstamos ICO 3. Infraestructura 4. Microsoft Azure 			<p>Fuente de Ingresos</p>  <p>Comisión por cada cuenta</p>	

Habiendo delimitado con detalle el modelo de negocio de *MyPay*, es necesario presentar algunas conclusiones relevantes sobre las posibilidades de éxito que tiene la *start-up* en el mercado, especialmente ante la proliferación de distintas alternativas en los medios de pago y en el entorno *fintech*. Ante esta tesitura, creo firmemente que existe un nicho de mercado que todavía no ha sido cubierto con claridad y que existen distintas formas para poder lograr una buena penetración en la sociedad.

En primer lugar, *MyPay* no deberá olvidar nunca el propósito a partir del cual nace, la mejora de la eficiencia de los medios de pago en el sector de la restauración. No obstante, dejando constancia de la imperatividad de esta finalidad, si se plantean nuevas orientaciones hacia otros sectores que precisen de nuestro servicio. Además, a pesar de que *MyPay* necesite en sus inicios de una integración con softwares de gestión de comandas y colaboración con entidades de pagos electrónicos como es el caso de *Ayden*, el futuro crecimiento de la *start-up* podrá hacer viable la integración vertical en el proceso de pago y de esta manera, poder prescindir de servicios externos y mejorar los márgenes.

En segundo lugar, *MyPay* no solo se presentará al mercado como una medida eficaz para agilizar los medios de pago, sino que servirá como herramienta fundamental para almacenar todas aquellas facturas que son necesarias para cualquier clase de declaración que el usuario quiera elaborar.

Por último, la viabilidad del modelo de negocio no queda avalada solo por el análisis de la industria y del entorno, sino por los resultados que se desprenden de la estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias para los siguientes tres años, concluyendo que es necesario lograr un total de 432 restaurantes para generar ingresos y alcanzar la viabilidad empresarial en el mercado. Asimismo, a pesar de que el modelo de negocio está especialmente destinado para funcionar *a priori* en España, el objetivo al que aspira *MyPay* es la internacionalización a otros países de la Unión Europea y de otros continentes. No obstante, para que este movimiento hacia fuera de las fronteras pueda tener lugar, primero será necesario obtener una cuota de mercado significativa en España que permita emprender ese nuevo camino.

BIBLIOGRAFÍA

- Adeva, R (2015). *Cómo publicar una app en Google Play y cuánto cuesta*. Lifestyle. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/01/lifestyle/1422792260_243066.html [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Apple, D (2020). *Soporte Apple Developer: Compra y Activación*. Apple. Disponible en: <https://developer.apple.com/es/support/purchase-activation/> [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Bambrough, B (2018). *Global Fintech Warning To Traditional Banks, the Threat Is 'Real And Growing'*. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/billybambrough/2018/10/17/global-fintech-warning-to-traditional-banks-the-threat-is-real-and-growing/#743485c72c71> [Fecha de Acceso: 11 Enero 2020].
- Beaudin, L; Dennehy, B; Grudnowski, J (2017). *Customer Lifetime Value: A Better Compass to Guide Your Marketing Automation*. Bain & Company. Disponible en: <https://www.bain.com/insights/customer-lifetime-value/> [Fecha de Acceso 5 Febrero 2020].
- Benítez, J (2016). *Busca el precio medio del menú del día en tu provincia*. El Mundo. Historias. Disponible en: <https://www.elmundo.es/papel/historias/2016/01/30/56aba28d22601d4c7c8b465a.html> [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Bruno, P (2019). *Global Payments Report 2019: Amid sustained growth, accelerating challenges demand bold actions*. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financical%20Services/Our%20Insights/Tracking%20the%20sources%20of%20robust%20payments%20growth%20McKinsey%20Global%20Payments%20Map/McK-2019-Global-Payments-Report.ashx> [Fecha de Acceso 14 Enero 2020].
- Cameron, S (2013). *¿Cuánta importancia tiene el Coste por Click en las campañas de Google Adwords?* Advent Communication. Disponible en: <http://advent.es/es/adventblog/entry/23-how-important-is-the-cost-per-click-in-google-adwords-campaigns/pdf> [Fecha de Acceso 2 Marzo 2020].
- Chan. W., Harrison. N., Siemssen, S (2018). *Payments in Retail. The future of shopping will be shaped by retailers providing an integrated, streamlined payment experience*. Oliver Wyman. Disponible en: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2019/feb/Payments_in_Retail_Final.PDF [Accedido 3 Nov. 2019].

- Cea, I (2017). *Así es hoy el panorama fintech en España*. Temas de Bankia. Disponible en: <http://www.blogbankia.es/es/blog/asi-es-hoy-el-panorama-fintech-en-espana.html> [Accedido 3 Nov. 2019].
- Colby, R (2016). *What is a Broker Dealer?*. Broker-Dealer Regulation. Disponible en: https://www.davispolk.com/files/whats_a_broker_dealer_2.pdf [Fecha de Acceso 20 Feb. 2020].
- Coleman, A (2016). *London is the European king of fintech, for now*. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2016/01/31/london-is-the-european-king-of-fintech-for-now/#289e26d1149c> [Fecha de Acceso: 11 Enero 2020].
- Costa, E. y Mau. R (2018). *Making Payments Work for You. How merchants can optimize payments for growth*. Oliver Wyman. Disponible en: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/july/making-payments-work-for-you-2018.pdf> [Accedido 3 Nov. 2019].
- Cruz, A; Karatzas, S (2017). Understanding your buyer persona. *Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach*, 3, vol. 69. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/joe.21911> [Fecha de Acceso 14 Enero 2020].
14. Dietz, M (2018). *New rules for an old game: Banks in the changing world of financial intermediation*. McKinsey Global Banking Annual Review Disponible en: <https://www.mckinsey.com/pl/~media/ClientLink/New%20rules%20for%20an%20old%20game%20Banks%20in%20the%20changing%20world%20of%20financial%20intermediation/Banks-in-the-changing-world-of-financial-intermediation-GBAR.ashx> [Fecha de Acceso: 13 Enero 2020].
- ECB, (2011). *The Monetary Policy of the ECB*. European Central Bank. Eurosystem. Disponible en: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/monetarypolicy2011en.pdf?4004e7099b3dcd8f58d0874f6eab650e> [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Fong, S (2012). *Framework of Competitor Analysis by Monitoring Information on the Web*. Department of Computer and Information Science. Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence, vol. 4, n° 1, pp. 77-83. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/236972801_Framework_of_Competitor_Analysis_by_Monitoring_Information_on_the_Web [Fecha de Acceso 15 Feb. 2020].
- Galvin, J (2020). *Synergy and disruption: Ten trends shaping fintech*. Mckinsey & Company Global Banking. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Synergy%20and%20disruption%20Ten%20trends%20shaping%20fintech/Synergy-and-disruption-Ten-trends-shaping-fintech.ashx> [Fecha de Acceso 15 Enero 2020].

- Gower, J y Groenen, P (2010). *Perceptual maps: the good, the bad and the ugly*. Department of Mathematics and Statistics. The Open University. Econometric Institute. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228314583_Perceptual_Maps_The_Good_the_Bad_and_the_Ugly [Fecha de Acceso 15 Feb. 2020].
- Helou, M (2011). *Viabilidad Comercial de un Modelo de Negocio*. Agencia Nacional de Investigación e Innovación. Disponible en: https://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2011/3161/Viabilidad%20Comercial_1.pdf [Accedido 3 Nov. 2019].
- Housseas, D; Gougoustamos, A (2019). Why UX and UI are vital to enterprise app success. Assets KPMG. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/app-design-ux-and-ui-vital-to-enterprise-app-success.pdf> [Fecha de Acceso 24 Enero 2020].
- Jiménez, A.I; Martínez, M.P y Llamas, M.R (2007). *Creación e intercambio de valor en las relaciones empresa-consumidor: tipología, variables determinantes y resultados*. Boletín Económico de ICE nº 2910. Disponible en: https://www.academia.edu/2596842/Creaci%C3%B3n_e_intercambio_de_valor_en_las_relaciones_empresa-consumidor_tipolog%C3%ADa_variables_determinantes_y_resultados [Fecha de Acceso 15 Feb. 2020].
- Kenton, W (2019). *Business-to-Consumer (B2C)*. Business Essentials. Investopedia. Disponible en: <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp> [Fecha de Acceso 17 Enero 2020].
- Llorens, G (2016). *Cuál es la tasa de crecimiento de una start-up*. Entrepreneur. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/277416> [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Marmol, T (2016). *Pestle Analysis: Understand and plan for your business environment*. Business. 50minutes.com. Disponible en: <https://www.academia.edu/39859801/PESTLE-Analysis> [Fecha de Acceso 2 Marzo 2020].
- Martin, D (2015). *Selecting and Managing Channels in Business Model Canvas*. Disponible en: <https://www.cleverism.com/selecting-managing-channels-business-model-canvas/> [Fecha de Acceso 5 Febrero 2020].
- Mastercard. (2020). *Servicios de Procesamiento de Pago*. Mastercard.es. Disponible en: <https://www.mastercard.es/es-es/discarded-templates/tramitacion-de-pagos.html> [Fecha de Acceso 20 Feb. 2020].
- Mau, R. (2019). Payments plus. Oliver Wyman. Disponible en: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/aug/Payments%20Plus_Summer_2019_Final.pdf [Accedido 3 Nov. 2019].
- Mihaila, M (2019). *Payment Methods Report 2019: Innovation in the Way We Pay*. The Paypers. Insights into Payments. European Payments. Disponible en:

- <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/sites/default/files/inline-files/Payment%20Methods%20Report%202019%20-%20Innovations%20in%20the%20Way%20We%20Pay.pdf> [Fecha de Acceso 3 Marzo 2020].
- Nationalbanken.dk, (2019). *The Danish Payments Council's reports*. Disponible en: http://www.nationalbanken.dk/en/bankingandpayments/danish_payments_council/Page/s/Reports-ect.aspx [Fecha de Acceso: 11 Enero 2020].
- OEPM, (2019). *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Propiedad Industrial. Preguntas Frecuentes. Disponible en: https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqInvenciones28.html?modalidadFaq=noSel [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Oliveira, M (2010). “*Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*” en *Academic Journals*. Disponible en: http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380791074_Oliveira%20and%20Ferreira.pdf [Fecha de Acceso 3 Noviembre 2019].
- Osterwalder, A; Pigneur, I (2011): *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf> [Fecha de Acceso 5 Febrero 2020].
- Porter, M (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. Strategic Planning. Disponible en: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> [Fecha de Acceso 3 Marzo 2020].
- Revella, A (2015). *Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons. pp. 35-49. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TzmkBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=buyer+persona&ots=dW1bhtAFLn&sig=ODVx37Mnedo-4RUDrpSEDqJvh9s#v=onepage&q=buyer%20persona&f=false> [Fecha de Acceso 14 Enero 2020].
- Saywell, R.M (1994). *The Use of a Break-even Analysis: Financial Analysis of a Fast-track Program*. Indiana University, Indianapolis. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/15613892_The_Use_of_a_Breakeven_Analysis_Financial_Analysis_of_a_Fast-track_Program [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Silver, C. (2019). *Should We Become a Cashless Society?* Investopedia. Disponible en: <https://www.investopedia.com/should-we-become-a-cashless-society-4770489> [Fecha de Acceso: 13 Enero 2020].
- Srinivas, V (2019). *Executing the open banking strategy in the United States*. Deloitte Insights. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial->

- services/open-banking-model-strategy-united-states.html [Fecha de Acceso 14 Enero 2020].
- Storonsky, N (2018). *How the global financial crisis gave birth to Fintech*. Revolut. Disponible en: <https://blog.revolut.com/how-the-global-financial-crisis-gave-birth-to-fintech/> [Fecha de Acceso: 11 Enero 2020].
- Stumpf, A (2020). *Qué pueden hacer los bancos centrales para combatir el impacto del coronavirus*. Expansión. Crisis del Coronavirus. Disponible en: <https://www.expansion.com/mercados/2020/03/03/5e5d8bfde5fdeadc128b45a4.html> [Fecha de Acceso 3 Marzo 2020].
- Surico, P (2003). *How Does the ECB Target Inflation*. European Central Bank. Working paper nº 229. Disponible en: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp229.pdf> [Fecha de Acceso 2 Marzo 2020].
- Uría, F. (2018). *Comparativa de la Oferta de la Banca VS Fintech*. KPMG. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-banca-fintech.pdf> [Fecha de Acceso 14 Enero 2020].
- Varvasovszky, Z y Brugha, R (2000). *How to do (or not to do): a stakeholder analysis*. Oxford University Press. Healthy Policy and Planning: vol. 15, pp. 338-345. Disponible en: http://dcss.fmp.ueh.edu.ht/pdf/Zszusa_Varvasovsky_2000_stakeholder_analysis.pdf [Fecha de Acceso 15 Feb. 2020].
- WeWork, (2020). Espacio de Coworking. WeWork. Disponible en: <https://www.wework.com/es-ES/buildings/paseo-de-la-castellana-43--madrid> [Fecha de Acceso 7 Marzo 2020].
- Yaw, A (2016). *Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times?* Journal of Resources Development and Management, vol.24, pp. 116-125. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/07d5/9dc384fba4426602bdb33aca0b0b380ee823.pdf> [Fecha de Acceso 15 Feb. 2020].
- Zider, B. (1998). How Venture Capital Works. *Harvard Business Review*. Accounting. Disponible en: <https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works> [Fecha de Acceso 8 Feb. 2020].
- Zolnowski, A (2014). *Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas. The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry*. Disponible en: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6758692> [Fecha de Acceso 20 Feb. 2020].

ANEXO

1. Encuesta a Clientes de Restaurantes

1. Señale del 1 al 10 la importancia que usted otorga a la rapidez en el pago en los restaurantes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

2. Indique el nivel de insatisfacción que usted considera que existe en la rapidez en el pago

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

3. Señale la importancia que usted concede a la seguridad en los medios de pago

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

4. Marque el grado de insatisfacción que usted cree que existe actualmente en la seguridad en el pago dentro del sector de la restauración.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

2. Encuesta a Trabajadores

1. Señale la importancia que otorga usted a la “repercusión de gastos” de las facturas de restaurantes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

2. Indique el nivel de insatisfacción en la “repercusión de gastos” actualmente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

3. Restaurantes

1. Marque el grado de importancia que usted otorga a la reducción de costes y mejora del servicio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

2. Indique el nivel de insatisfacción que usted concede a la reducción de costes y mejora del servicio actualmente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

3. Marque el grado de importancia que concede a ser considerados como “fiables y pioneros”

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

4. Señale el nivel de insatisfacción actual que usted considere acerca de ser “fiable y pionero”

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

4. Proveedores de Software

1. Marque el grado de importancia que usted concede a ofrecer un complemento al *software*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

2. Señale el grado de insatisfacción actual que usted otorga al ofrecimiento de un complemento al *software*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

3. Indique el nivel de importancia que otorga a la innovación en el *software*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poca Importancia

Mucha Importancia

4. Marque el grado de insatisfacción que existe actualmente en la innovación del *software*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Satisfecho

Poco Satisfecho

5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2022

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	56.262,0 €	60.200,4 €	64.414,4 €	68.923,4 €	73.748,0 €	78.910,4 €
Nº de Restaurantes	123	132	141	151	161	173
Nº de Menús/Restaurante/Día	50	50	50	50	50	50
Nº de Menús Anuales	184.575	197.495	211.320	226.112	241.940	258.876
Variación	12.075	12.920	13.825	14.792	15.828	16.936
Precio medio/menú	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €
Coste del Servicio (COGS)	-46.697,5 €	-49.966,3 €	-53.463,9 €	-57.206,4 €	-61.210,9 €	-65.495,6 €
Coste medio/menú	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €
Ventas Netas	9.564,5 €	10.234,1 €	10.950,4 €	11.717,0 €	12.537,2 €	13.414,8 €
Margen Bruto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Licencia AppStore	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €
Licencia Google Play	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €
Microsoft Azure	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €
Asesoría Jurídica	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €
Gasto oficinas	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €
Marketing (2 primeros años)	-10.912,4 €	-11.676,3 €	-12.493,6 €	-13.368,2 €	-14.304,0 €	-15.305,2 €
Gastos Fijos Operativos	-18.619,1 €	-19.382,9 €	-20.200,3 €	-21.074,8 €	-22.010,6 €	-23.011,9 €
Programador Back-end	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €
Desarrollador Front-end	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €
Design lead	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €
Secretaria 1	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €
Secretaria 2	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €
Data scientist	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €
Personal	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €
EBITDA	-21.889,5 €	-21.983,9 €	-22.084,8 €	-22.192,8 €	-22.308,4 €	-22.432,1 €
D&A	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €
EBIT	-22.191,6 €	-22.286,0 €	-22.386,9 €	-22.495,0 €	-22.610,5 €	-22.734,2 €
Intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
EBT	-22.191,6 €	-22.286,0 €	-22.386,9 €	-22.495,0 €	-22.610,5 €	-22.734,2 €
Impuestos (25%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Beneficio Neto	-22.191,6 €	-22.286,0 €	-22.386,9 €	-22.495,0 €	-22.610,5 €	-22.734,2 €

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Ventas	84.434,1 €	90.344,5 €	96.668,6 €	103.435,4 €	110.675,9 €	118.423,2 €	1.006.440,4 €
Nº de Restaurantes	185	198	211	226	242	259	259
Nº de Menús/Restaurante/Día	50	50	50	50	50	50	50
Nº de Menús Anuales	276.997	296.387	317.134	339.334	363.087	388.503	3.301.761
Variación	18.121	19.390	20.747	22.199	23.753	25.416	
Precio medio/menú	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €	0,305 €
Coste del Servicio (COGS)	-70.080,3 €	-74.985,9 €	-80.235,0 €	-85.851,4 €	-91.861,0 €	-98.291,3 €	-835.345,5 €
Coste medio/menú	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €	0,253 €
Ventas Netas	14.353,8 €	15.358,6 €	16.433,7 €	17.584,0 €	18.814,9 €	20.131,9 €	171.094,9 €
Margen Bruto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Licencia AppStore	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-8,42 €	-100,98 €
Licencia Google Play	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-1,87 €	-22,44 €
Microsoft Azure	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-3.290,0 €	-39.479,5 €
Asesoría Jurídica	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-71,4 €	-856,8 €
Gasto oficinas	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-4.335,0 €	-52.020,0 €
Marketing (2 primeros años)	-16.376,6 €	-17.523,0 €	-18.749,6 €	-20.062,0 €	-21.466,4 €	-22.969,0 €	-195.206,3 €
Gastos Fijos Operativos	-24.083,2 €	-25.229,6 €	-26.456,2 €	-27.768,7 €	-29.173,0 €	-30.675,7 €	-287.686,0 €
Programador Back-end	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-3.400,0 €	-40.800,0 €
Desarrollador Front-end	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-2.295,0 €	-27.540,0 €
Design lead	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-1.700,0 €	-20.400,0 €
Secretaria 1	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-17.340,0 €
Secretaria 2	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-1.445,0 €	-17.340,0 €
Data scientist	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-2.550,0 €	-30.600,0 €
Personal	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-12.835,0 €	-154.020,0 €
EBITDA	-22.564,4 €	-22.706,0 €	-22.857,5 €	-23.019,7 €	-23.193,1 €	-23.378,7 €	-270.611,1 €
D&A	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-3.625,3 €
EBIT	-22.866,6 €	-23.008,1 €	-23.159,7 €	-23.321,8 €	-23.495,2 €	-23.680,8 €	-274.236,5 €
Intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
EBT	-22.866,6 €	-23.008,1 €	-23.159,7 €	-23.321,8 €	-23.495,2 €	-23.680,8 €	-274.236,5 €
Impuestos (25%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Beneficio Neto	-22.866,6 €	-23.008,1 €	-23.159,7 €	-23.321,8 €	-23.495,2 €	-23.680,8 €	-274.236,5 €

6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2023

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	130.642,5 €	142.400,4 €	155.216,4 €	169.185,9 €	184.412,6 €	201.009,7 €
Nº de Restaurantes	282	308	335	366	399	434
Nº de Menús/Restaurante/Día	50	50	50	50	50	50
Nº de Menús Anuales	423.468	461.580	503.123	548.404	597.760	651.559
Variación	34.965	38.112	41.542	45.281	49.356	53.798
Precio medio/menú	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €
Coste del Servicio (COGS)	-108.433,3 €	-118.192,3 €	-128.829,6 €	-140.424,3 €	-153.062,5 €	-166.838,1 €
Coste medio/menú	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €
Ventas Netas	22.209,2 €	24.208,1 €	26.386,8 €	28.761,6 €	31.350,1 €	34.171,7 €
Margen Bruto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Licencia AppStore	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €
Licencia Google Play	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €
Microsoft Azure	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €
Asesoría Jurídica	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €
Gasto oficinas	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €
Gastos Fijos Operativos	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €
Programador Back-end	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €
Desarrollador Front-end	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €
Design lead	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €
Secretaria 1	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €
Secretaria 2	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €
Data scientist	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €
Personal	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €
EBITDA	1.256,8 €	3.255,6 €	5.434,3 €	7.809,1 €	10.397,7 €	13.219,2 €
D&A	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €
EBIT	954,6 €	2.953,5 €	5.132,2 €	7.507,0 €	10.095,6 €	12.917,1 €
Intereses	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €
EBT	587,4 €	2.586,2 €	4.764,9 €	7.139,8 €	9.728,3 €	12.549,8 €
Impuestos (25%)	-146,8 €	-646,6 €	-1.191,2 €	-1.784,9 €	-2.432,1 €	-3.137,5 €
Beneficio Neto	440,5 €	1.939,7 €	3.573,7 €	5.354,8 €	7.296,2 €	9.412,4 €

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023
Ventas	219.100,6 €	238.819,7 €	260.313,4 €	283.741,6 €	309.278,4 €	337.113,4 €	2.631.234,6 €
Nº de Restaurantes	473	516	563	613	668	728	728
Nº de Menús/Restaurante/Día	50	50	50	50	50	50	50
Nº de Menús Anuales	710.199	774.117	843.787	919.728	1.002.504	1.092.729	8.528.957
Variación	58.640	63.918	69.670	75.941	82.776	90.225	
Precio medio/menú	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €	0,309 €
Coste del Servicio (COGS)	-181.853,5 €	-198.220,3 €	-216.060,1 €	-235.505,6 €	-256.701,1 €	-279.804,1 €	-2.183.924,7 €
Coste medio/menú	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €	0,256 €
Ventas Netas	37.247,1 €	40.599,3 €	44.253,3 €	48.236,1 €	52.577,3 €	57.309,3 €	447.309,9 €
Margen Bruto	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Licencia AppStore	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-8,58 €	-103,00 €
Licencia Google Play	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-1,91 €	-22,89 €
Microsoft Azure	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-3.355,8 €	-40.269,10 €
Asesoría Jurídica	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-72,8 €	-873,94 €
Gasto oficinas	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-4.421,7 €	-53.060,40 €
Gastos Fijos Operativos	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-7.860,8 €	-94.329,3 €
Programador Back-end	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-3.468,0 €	-41.616,0 €
Desarrollador Front-end	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-2.340,9 €	-28.090,8 €
Design lead	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-1.734,0 €	-20.808,0 €
Secretaria 1	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-17.686,8 €
Secretaria 2	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-1.473,9 €	-17.686,8 €
Data scientist	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-2.601,0 €	-31.212,0 €
Personal	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-13.091,7 €	-157.100,4 €
EBITDA	16.294,6 €	19.646,9 €	23.300,8 €	27.283,6 €	31.624,8 €	36.356,8 €	195.880,2 €
D&A	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-302,1 €	-3.625,3 €
EBIT	15.992,5 €	19.344,8 €	22.998,7 €	26.981,5 €	31.322,7 €	36.054,7 €	192.254,8 €
Intereses	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-367,3 €	-4.407,0 €
EBT	15.625,3 €	18.977,5 €	22.631,4 €	26.614,2 €	30.955,5 €	35.687,4 €	187.847,8 €
Impuestos (25%)	-3.906,3 €	-4.744,4 €	-5.657,9 €	-6.653,6 €	-7.738,9 €	-8.921,9 €	-46.962,0 €
Beneficio Neto	11.718,9 €	14.233,1 €	16.973,6 €	19.960,7 €	23.216,6 €	26.765,6 €	140.885,9 €