



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Universidad Pontificia de Comillas  
Administración de empresas bilingüe

# **Plan de negocio y viabilidad de la Start Up YOUP**

Alumno: Juan Bosco Bunzl Pelayo  
Tutor: Patricia Soriano Machado

**Resumen**

La finalidad de este trabajo de fin de grado es desarrollar un plan de negocio sobre un proyecto de emprendimiento para evaluar su viabilidad. El nombre que recibirá este proyecto emprendedor es YOUP, que proviene de las palabras en inglés You Order You Pay. YOUP consistirá en un nuevo y mejorado sistema de pagos para restaurantes, aumentando la comodidad del cliente y fomentando un sistema de propinas efectivo y justo. Añadir valor y comodidad a la experiencia de ocio del cliente en el restaurante con información y servicios personalizados. A lo largo de este Trabajo de fin de Grado se analizará la viabilidad de este proyecto emprendedor y su mayor foco será en los factores financieros, ya que el objetivo principal será crear valor para los restaurantes, sus clientes y hacer esta empresa y sus inversores obtengan el máximo beneficio posible.

Este trabajo se realizará con la ayuda de la incubadora Comillas Emprende, que nos ayudará a formar un buen plan de negocio para nuestra Start Up. El trabajo se realizará junto a otros tres compañeros, Javier Jiménez San Martín, Álvaro Muro Lara y Fernando Martínez de Bedoya. Además, el pasado mes de mayo recibimos el premio Indra a la digitalización por la idea de YOUP.

**Palabras clave:** YOUP, emprendimiento, restauración, viabilidad, financiero.

**Abstract**

The purpose of this final degree project is to develop a business plan for an entrepreneurship project to evaluate its viability. The name that this entrepreneurial project Will have is YOUP, which comes from the words You Order You Pay. YOUP will consist of a new and improved payment system for restaurants, increasing customer comfort and promoting an effective and fair tipping system. Add value and comfort to the customer's leisure experience in the restaurant with personalized information and services. Throughout this Final Degree Project, the viability of this entrepreneurial project will be analyzed and its main focus will be on financial factors, since the main objective will be to create value for restaurants, their customers and make this company and its investors obtain the maximum possible profit.

This work will be carried out with the help of the Comillas Emprende incubator, which would help us to form a good business plan for our Start Up. The work will be carried out together with three other colleagues, Javier Jiménez San Martín, Álvaro Muro Lara and Fernando Martínez de Bedoya. In addition, last May we received the Indra award for digitization for the idea of YOUP.

**Key words:** YOUP, Start-up, Restaurant, financial, viability

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>- 4 -</b>
1.1	Propósito general y contextualización.....	- 4 -
1.2	Valor y misión de YOUP .....	- 5 -
1.2.1	Creador de Ganancia.....	- 6 -
1.2.3	Reductores de debilidad .....	- 6 -
<b>2</b>	<b>Análisis del entorno .....</b>	<b>- 8 -</b>
2.1	Análisis DAFO .....	- 8 -
2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	- 11 -
2.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	- 12 -
2.2.2	Poder de negociación de los proveedores .....	- 13 -
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	- 14 -
2.2.4	Intensidad de los competidores actuales. ....	- 15 -
2.2.5	Amenaza de nuevos productos sustitutivos. ....	- 16 -
<b>3</b>	<b>Plan financiero.....</b>	<b>- 17 -</b>
3.1	Necesidades y análisis del mercado .....	- 17 -
3.2	Competidores.....	- 23 -
3.3	Diferenciación YOUP.....	- 25 -
3.4	Plan de marketing y canales de distribución.....	- 27 -
3.5	Ingresos.....	- 29 -
3.6	Costes.....	- 31 -
3.7	Proyecciones Costes e ingresos. ....	- 33 -
3.8	Destino de fondos y presupuestos .....	- 34 -
3.9	Estados financieros.....	- 36 -
3.9.1	Cuenta de pérdidas y ganancias. ....	- 36 -
3.9.2	Flujo de Caja .....	- 39 -
3.9.3	Balance.....	- 40 -
3.10	RATIOS .....	- 41 -
3.11	Análisis de escenarios. ....	- 42 -
<b>4</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>- 47 -</b>
<b>5</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>- 48 -</b>

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

<b>ILUSTRACIÓN 1: ANÁLISIS DAFO</b>	- 11 -
<b>ILUSTRACIÓN 2: MAPA ECOSISTEMA FOODTECH</b>	- 17 -
<b>ILUSTRACIÓN 3: INFORME CONSUMO DE ALIMENTACIÓN</b>	- 18 -
<b>ILUSTRACIÓN 4: INFORME POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS</b>	- 19 -
<b>ILUSTRACIÓN 5: TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR</b>	- 21 -
<b>ILUSTRACIÓN 6: TABLA DE COMPETIDORES</b>	- 24 -
<b>ILUSTRACIÓN 7: EXPERIENCIA EN UN RESTAURANTE TRADICIONAL</b>	- 26 -
<b>ILUSTRACIÓN 8: EXPERIENCIA RESTAURANTE YOUP</b>	- 26 -
<b>ILUSTRACIÓN 9: GO TO MARKET YOUP</b>	- 27 -
<b>ILUSTRACIÓN 10: PROYECCIÓN DE INGRESOS.</b>	- 30 -
<b>ILUSTRACIÓN 11: INGRESOS ANUALES POR RESTAURANTE</b>	- 31 -
<b>ILUSTRACIÓN 12: WHAT IF ANALISIS</b>	- 32 -
<b>ILUSTRACIÓN 13: PROYECCIONES MARGEN BRUTO</b>	- 33 -
<b>ILUSTRACIÓN 14: RONDAS DE FINANCIACIÓN</b>	- 35 -
<b>ILUSTRACIÓN 15: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	- 36 -
<b>ILUSTRACIÓN 16: PROYECCIONES SALARIOS</b>	- 37 -
<b>ILUSTRACIÓN 17: INCOME STATEMENT VERTICAL</b>	- 38 -
<b>ILUSTRACIÓN 18: CASH FLOW STATEMENT</b>	- 39 -
<b>ILUSTRACIÓN 19: BALANCE ACTIVO</b>	- 40 -
<b>ILUSTRACIÓN 20: PASIVO Y CAPITAL</b>	- 41 -
<b>ILUSTRACIÓN 21: RATIOS FINANCIEROS</b>	- 42 -
<b>ILUSTRACIÓN 22: SUPOSICIONES PyG</b>	- 43 -
<b>ILUSTRACIÓN 23: SUPOSICIONES %</b>	- 43 -
<b>ILUSTRACIÓN 24: SUPOSICIONES AL ALZA %</b>	- 44 -
<b>ILUSTRACIÓN 25: SUPOSICIÓN PYG AL ALZA</b>	- 45 -
<b>ILUSTRACIÓN 26: SUPOSICIONES A LA BAJA %</b>	- 45 -
<b>ILUSTRACIÓN 27: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS A LA BAJA</b>	- 46 -

## 1 Introducción

### 1.1 Propósito general y contextualización

La finalidad de este trabajo de fin de grado es desarrollar un plan de negocio sobre un proyecto de emprendimiento para evaluar su viabilidad. El nombre que recibirá este proyecto emprendedor es YOUP, que proviene de las palabras en inglés You Order You Pay. YOUP consistirá en un nuevo y mejorado sistema de pagos para restaurantes, aumentando la comodidad del cliente y fomentando un sistema de propinas efectivo y justo. Añadir valor y comodidad a la experiencia de ocio del cliente en el restaurante con información y servicios personalizados. A lo largo de este Trabajo de fin de Grado se analizará la viabilidad de este proyecto emprendedor y su mayor foco será en los factores financieros, ya que el objetivo principal será crear valor para los restaurantes, sus clientes y hacer esta empresa y sus inversores obtengan el máximo beneficio posible.

Este trabajo se realizará con la ayuda de la incubadora Comillas Emprende, que nos ayudará a formar un buen plan de negocio para nuestra Start Up. El trabajo se realizará junto a otros tres compañeros, Javier Jiménez San Martín, Álvaro Muro Lara y Fernando Martínez de Bedoya. Además, el pasado mes de mayo recibimos el premio Indra a la digitalización por la idea de YOUP.

A lo largo de este trabajo, se intentará describir los diferentes aspectos formales y materiales que compondrían la empresa en su traslado a la práctica. Antes de llevar a cabo el desarrollo del plan de negocio en sí mismo, se definirá el modelo de negocio de manera detallada a través de un análisis DAFO, y un posterior estudio de las cinco fuerzas de Porter respectivamente.

Posteriormente se elaborará un plan financiero, con proyecciones a ingresos de más de 5 años, siendo este último el que nos proporcionará la información más relevante de cara a estudiar la posible aplicación práctica del modelo de negocio y la posibilidad de llevarla a cabo.

La motivación principal de realizar un Trabajo de Fin de Grado sobre un plan de negocio de un proyecto emprendedor proviene principalmente de una necesidad real que visualizamos en el mercado, y así poder implementarla en la vida real haciendo un sólido plan financiero sobre la *Start-Up* y su viabilidad económica y financiera. Me considero una persona que siempre ha intentado emprender, y la realización de un trabajo emprendedor me podría ayudar a mis aspiraciones futuras, como además a la posibilidad de que este proyecto crezca y se desarrolle. Esta aplicación surge de una necesidad clara

del mercado de la restauración, que esta siendo acelerada por la pandemia del COVID-19. Visualizamos que los restaurantes debían actualizarse para ofrecer un servicio más efectivo, rápido, cómodo para el cliente y reducir el contacto. El equipo de YOUP se da cuenta que se podría optimizar mucho más el sistema de pagos de los restaurantes, mediante la implementación de una aplicación móvil y una *webapp* que permitiría hacer tu comanda de una manera mucho más sencilla y efectiva, reducir el tiempo de espera a la hora de pedir tu cuenta y además poder dividir y pagar la cuenta como cada comensal lo prefiera.

## **1.2 Valor y misión de YOUP**

La idea de digitalizar el sector de la restauración surge del deseo inevitable de adaptación de un negocio a la era digital. Desde el equipo de YOUP se ha detectado dicha necesidad en base a una sensación común desde el punto de vista del consumidor. Hemos identificado dos puntos débiles que el sector debe subsanar:

El primero punto, es que el sistema de la restauración es un proceso ineficiente, lento y donde se comenten muchos errores humanos. Los restaurantes hoy en día son una de las actividades de ocio más famosas y preferidas por la sociedad en la que vivimos. Sin embargo, los clientes a menudo quedan insatisfechos debido a la tardanza y los posibles errores humanos. A su vez, las pérdidas de tiempo en la toma de comandas provocan que los propios restaurantes reduzcan sus posibilidades de rotación de mesas y por tanto su rentabilidad.

El segundo punto es la falta de información organizada a cerca los consumidores y sus deseos a la hora de acudir al restaurante. En este aspecto, los restaurantes desaprovechan el potencial beneficio de los datos que un cliente aporta cada vez que consume. Creemos en la necesidad y el valor de establecer un vínculo de información entre un restaurante y sus consumidores por el bien del negocio. Esto supone un potencial aumento de la rentabilidad y de la satisfacción del cliente.

Con YOUP se crean dos tipos de soluciones. Una que crea ganancia tanto al restaurante como al consumidor final, y otra que se podría considerar un apoyo a alguna de las debilidades de los restaurantes.

### 1.2.1 Creador de Ganancia

Desde YOUP vamos a ayudar a crear ganancia tanto al restaurante como al consumidor final.

- Creador de ganancia para restaurante: Vamos a crear valor mediante la capacidad de realizar las actividades llevadas hoy a cabo en los restaurantes, pero mediante la digitalización, con esto podremos mejorar el servicio de la restauración y actualizarlo hacia una digitalización de los servicios. También crearemos ganancia al restaurante ayudándole a conocer mejor a sus clientes, sus hábitos de consumo habituales que les ayudará a facilitar el diseño de la oferta de platos e incentivar la innovación y el cambio en función de las preferencias de los clientes.
- Creador ganancia consumidor: también crearemos valor aportando información personalizada para cada cliente, por ejemplo, si algún cliente es celiaco, se le podrá mostrar una carta personalizada y así poder mejorar la experiencia en los restaurantes por parte del consumidor a través del marketing digital.

### 1.2.3 Reductores de debilidad

Otro valor que aporta YOUP, es reducir alguna de las debilidades que presenta la industria de la restauración hoy en día. Aportaremos valor al restaurante ayudándole a mejorar la capacidad de gestión y de inventario, para calcular la demanda de platos y así evitar desperdicios. También mejorará en la gestión y rotación de mesas. Hemos calculado, a base de visitar restaurantes y realizando un estudio de mercado, que usando YOUP, se puede reducir el tiempo de la comida de una mesa en hasta 20 minutos, que haría incrementar los ingresos del restaurante gracias a una mayor rotación de mesas. También eliminaremos el factor humano como fuente de alguno de los errores que pueden llegar a ocurrir cuando tomas nota de la comanda de los comensales. Estará todo digitalizado. Fomentaremos también la aportación de propinas a los camareros, que supondrá un incentivo para los empleados del restaurante y mejorará la experiencia del consumidor. Otro valor que aportamos al restaurante es la reducción del contacto entre camarero y comensal. Debido a la pandemia del COVID, es muy importante reducir los contactos innecesarios, además reduciendo el contacto puede incentivar a la gente a salir más a restaurantes.

También aportaremos valor mediante alguna reducción de debilidad de cara al consumidor final. El consumidor final logrará reducir el tiempo de espera en el restaurante gracias a la capacidad de pedir y pagar desde la aplicación móvil o *webapp*. El hecho de

agilizar los procesos en el restaurante puede aumentar el valor de la experiencia del consumidor y así su satisfacción. También incluimos la capacidad de los clientes a dividir y pagar las cuentas del método que prefiera. También contaremos con cartas personalizadas a cada consumidor, por lo que, si algún cliente prefiere que su carta esté en inglés o cualquier otro idioma, con solo un *click*, podrá lograrlo.

## 2 Análisis del entorno

Para poder estudiar nuestras debilidades y fortalezas internas y externas de YOUP, usaremos un análisis DAFO. Para estudiar el entorno también usaremos las cinco fuerzas de Michael Porter.

### 2.1 Análisis DAFO

A continuación, realizaremos un análisis DAFO para poder analizar nuestros puntos débiles de origen interno (debilidades), puntos débiles de origen externos (amenazas), puntos fuertes de origen interno (fortalezas) y nuestros puntos fuertes de origen externos (oportunidades).

**Debilidades:** Nuestra principal debilidad es la ausencia de conocimientos técnicos, tecnológicos e informáticos, ya que nuestro equipo emprendedor se compone de cuatro miembros más enfocados en la administración de empresas que en la tecnología. Por ello será fundamental dos de nuestros principales aliados estratégicos. Stripe nos permitirá efectuar pagos a través de la aplicación que le llegará directamente al restaurante, y Siqro nos permitirá unir nuestra aplicación móvil a la TPV de los restaurantes, ayudándonos a reducir lo que hubiese supuesto uno de nuestros mayores gastos, la realización de un software que nos permita unir nuestra aplicación a todos los distintos tipos de software que tienen las TPV. También Amazon Web Services nos permitirá crear la aplicación y *webapp* de YOUP

Otra debilidad interna que produce la aplicación móvil es la exigencia al cliente de tener que instalar la aplicación, ya que algunos prefieren el método tradicional, ya que desde su punto de vista les puede parecer más cómodo, y a algunas personas están menos dispuestas a instalarse una aplicación móvil nueva, pese a que tardarían pocos instantes en descargársela. Para solucionar este problema deberemos de crear *Brand awarness*, crear reconocimiento a través de nuestra aplicación, para así poder diferenciarnos bien de la competencia, y una vez que vayamos creciendo, nuestro número de instalaciones de la aplicación también crecerá, debido a que los usuarios podrán recomendar nuestra aplicación y se verá que es una forma más segura y sencilla de pagar, dividir cuentas y elegir tus platos.

**Amenazas:** Una de nuestras principales amenazas será el posible rechazo por parte de los restaurantes ante los posibles gastos que le puedan suponer, o la ausencia de ingresos suficientes para adquirir nuestro servicio, o por “pereza” de tener que instalarse nuevas cosas, después de ya haber instalado hace unos años su costoso TPV. Como

demostraremos en nuestra parte financiera, los restaurantes no solo tendrán más beneficios usando nuestra aplicación, sino que además les ayudará en mejorar la eficacia de sus servicios, nunca tendrán mal su comanda, y se podrá reducir el tiempo de espera a sus clientes. Por la otra parte, nuestra aplicación no supondrá ningún esfuerzo para el restaurante ya que su instalación será sencilla, y el restaurante no se deberá de encargar de nada, nosotros mismos a través de la aplicación Sinqro conectaremos nuestra aplicación con la TPV actual del restaurante, y los dos sistemas seguirán estando operativos.

Otra amenaza que nos puede surgir es el rechazo del cliente a compartir sus datos, o sus hábitos de consumo. Al cabo de los años cuando realicemos una comercialización de datos, estos serán completamente anónimos<sup>1</sup>, y la protección de datos de nuestro cliente será una de nuestras principales preocupaciones. Otra amenaza externa que nos surgía era a la hora de efectuar el pago, las altas comisiones que podían llegar a exigir los bancos, como ya exigían a los datafonos actuales, que a lo largo de los años esta comisión ha ido bajando. Esta debilidad desaparece al alinearnos con Stripe, aplicación que se encargará de la efectuación del pago entre el comensal y el cliente, y nos ayudará a reducir las comisiones que inicialmente podría exigir los diversos bancos.

**Fortalezas:** Nuestra principal fortaleza son las habilidades técnicas que posee el equipo emprendedor para así poder realizar un buen negocio, y estudiar bien todos los factores que le rodean, como estamos haciendo en este trabajo de Fin de Grado mediante el plan de negocio y viabilidad. Otra fortaleza que posee YOUP se forma a través de los recursos que nos da la Universidad Pontificia de Comillas, como la plataforma Comillas Emprende, que nos permite analizar bien la viabilidad de nuestra empresa.

Este proyecto emprendedor también es respetuoso con el medioambiente, ya que ayudaríamos a disminuir el uso de papel en las cuentas de los restaurantes y en las comandas. Hoy en día ser un producto respetuoso con el medioambiente atrae a muchos potenciales inversores, a la vez que se ayuda al medioambiente. Otra de nuestras fortalezas son las relaciones y contactos con el sector, ya que dos miembros del equipo emprendedor tienen familiares que se dedican al mundo de la restauración, por lo que nos podrán servir como mentores y nos ayudarán a comprender mejor las necesidades del

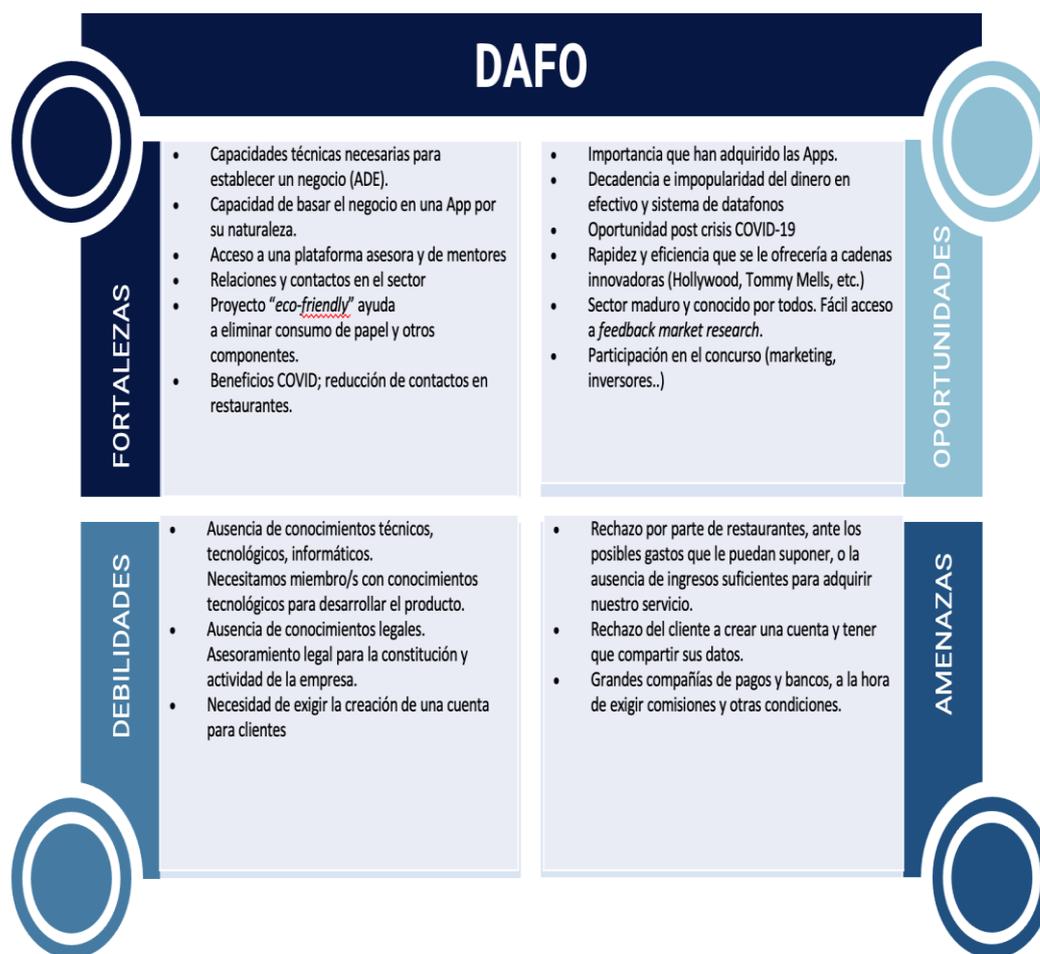
---

<sup>1</sup> Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

mercado. Además, disponemos de diversos mentores, con mucha experiencia en el área de las Startups, que nos irán asesorando a lo largo de esta aventura emprendedora.

**Oportunidades:** Nos encontramos ante diversas oportunidades con YOUP. Durante los últimos años las aplicaciones móviles han ido adquiriendo importancia, y muchas de las startups que más han triunfado en los últimos años, como Uber, Glovo o Cabify, se basan en la actividad de sus aplicaciones móviles, por lo que podemos estar ante una gran oportunidad. Otro punto fuerte externo que nos encontramos es la decadencia del sistema de pago mediante efectivos, lo que supone una reducción de las propinas a los camareros, gracias a nuestra aplicación se volverá a implementar un sistema de propinas justo.

La crisis del COVID ha dejado muy afectado al sector de la hostelería, de esta crisis sale una oportunidad de ayudar a salir adelante a los miles de restaurantes, creando un ambiente seguro en ellos y además beneficiándoles económicamente atrayendo más demanda hacia ellos. Otra oportunidad que nos surge es hacia grandes cadenas, ya que les ofreceríamos innovación y eficacia, y contarían con un gran número de restaurantes que nos podría ayudar a aumentar nuestro número de clientes y de locales donde estaría disponible nuestra aplicación. El sector de la restauración se considera un sector maduro y conocido por todo el mundo, esto nos facilitará hacer un buen *market research*, lo que nos ayudará a conocer mejor el mercado y sus necesidades. Por último, otra oportunidad que surge es la participación en el concurso comillas emprende, que abriría la puerta a potenciales futuros inversores, como a ayudarnos a lanzar este proyecto emprendedor.

**ILUSTRACIÓN 1: ANÁLISIS DAFO**

Fuente: Elaboración Propia

**2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Michael E. porter realizó un estudio sobre las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Estas cinco fuerzas son poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Este modelo nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo<sup>2</sup>. Gracias a esta herramienta podremos analizar y medir nuestro producto frente a las cinco fuerzas.

<sup>2</sup> Porter, Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, enero 2008, Harvard Business Review.

### 2.2.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de esta fuerza se basa en la capacidad que tienen los consumidores de influir nuestro producto. Esta capacidad podría venir de la diferenciación del producto, la influencia en el precio o la calidad de nuestro software y aplicación móvil. YOUP va diferenciado a dos tipos de clientes. Los restaurantes y sus comensales.

Con respecto al poder de negociación de los restaurantes, un efecto que podría incrementar el poder de negociación es que el producto que les ofrecemos lo puedan realizar ellos mismos o que el precio de este sea alto. Actualmente el servicio con el que disponen la mayoría de los restaurantes es el sistema de pago tradicional de las TPV. Cambiar el método de pago de los restaurantes podría llevar a un incremento de su poder de negociación, ya que algunos restaurantes podrían ser reacios al cambio o a la instalación de un nuevo método de pago, porque ya podrían estar acostumbrados a usar el que ya tienen instalado. Aún así, nuestra aplicación móvil no supondría ningún sobre coste en la instalación de la TPV, ya que nuestro software se instalaría a través de aliados estratégicos, a coste gratis. Además, se les ofrecerá la posibilidad de realizar un periodo de prueba durante tres meses para que comprueben que nuestro producto funciona, y le atraería más comensales a su negocio. El pago de la TPV tradicional está vinculado a la del datafono, donde la tarifa mensual oscilaría entre 15 y 60 euros y una comisión por transacción de entre 0,5% y 4%<sup>3</sup>. Nuestro producto bajaría las mensualidades de este tipo de TPV, y además les ayudaría a incluir más comensales a su negocio, gracias a la reducción de los tiempos de espera por parte de los comensales.

Nuestro producto contaría con bastantes diferencias en relación con la TPV tradicional, en las que se podría incluir el pago a través de la aplicación móvil, la selección de platos, la división de cuentas, el valor añadido de las propinas a sus camareros (lo que les ayudaría a ser mas efectivos y a mostrar un servicio mejor) o la comercialización de datos de las que dispondría de los hábitos de consumo de sus clientes. La diferenciación que ofrece nuestro producto con respecto a las TPV tradicionales podría suponer una disminución del poder de negociación de los restaurantes.

Con respecto a los comensales de los restaurantes, que serían nuestro otro tipo de clientes, se le ofrecería un producto diferenciado a coste 0, por lo que su poder de negociación no sería grande. Aún así sería esencial un buen marketing dirigido a este tipo de clientes, ya que nos abriría la puerta a más restaurantes que quieran adquirir nuestro servicio. Este

---

<sup>3</sup>Costa, Kimberly, cómo conseguir pagos con tarjeta, 10/2020, mobile transaction, URL: <https://es.mobiletransaction.org/tpv-como-conseguir/>

marketing, aunque ya lo analizaremos en más profundidad más adelante en el plan de negocio, se basará principalmente en relaciones con “*influencers*” en las redes sociales, que enseñarán a través de su cuenta, las utilidades que ofrece nuestro servicio, como además los distintos servicios que irán integrados a este. En los restaurantes que ofrezcan nuestro servicio, instalaremos un QR para poder acceder a su carta directamente desde nuestra *webapp*, esa será otra forma de llegar a más clientes.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece<sup>4</sup>. Los proveedores tendrán más poder de negociación cuando los servicios que ofrezcan, no haya buenos sustitutos y escaseen, y tendrán menor poder de negociación cuando hay mucha competencia en estos servicios que ofrecen.

En YOUP nuestros principales proveedores serán los desarrolladores de la aplicación móvil y software, y nuestras alianzas estratégicas como Sinqro o Stripe. En relación con los desarrolladores, serán una parte esencial de nuestra actividad emprendedora, ya que una buena aplicación que funcione correctamente es esencial para poder sacar este proyecto en marcha. Afortunadamente hay muchos desarrolladores de aplicaciones disponibles, o incluso lanzadores de *startups* como *Ufounders* que harían el desarrollo de la aplicación posible. Su poder de negociación sería bajo debido al alto número de sustitutos que se encuentran en el mercado. *Ufounders* es una incubadora y desarrolladora de *startups*, que además de ofrecernos servicios como la creación de la aplicación móvil, también nos serviría como apoyo para lanzar e impulsar al mercado YOUP.

Con respecto a Sinqro, no hemos localizado empresas sustitutivas que nos puedan conectar nuestra aplicación a la TPV de los restaurantes a un precio tan competitivo. Por eso su poder de negociación es grande y grandes empresas como *Glovo*, *ubereats* o *Deliveroo* cuentan con sus servicios. Por el otro lado, nuestro proveedor Stripe nos permitirá conectar el pago a la plataforma del restaurante. Su poder de negociación es menor ya que existen otros métodos, como podría ser *Bizum*, *Verse* o cualquier plataforma que pueda procesar pagos, que se podrían considerar como sustitutos de este producto

---

<sup>4</sup> Porter, Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, enero 2008, Harvard Business Review.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores hace referencia a la posibilidad de una empresa de entrar y poder formar parte del mercado, con el fin de obtener una participación en él. Este riesgo dependerá de una serie de factores como las economías de escala, la diferenciación del producto, requisitos de capital, los costes de entrar, el acceso a los canales de distribución o la política gubernamental que esté actualmente en el país.

La amenaza de nuevos competidores en un mercado como el de la restauración es bastante alto. El método de entrada que estamos intentando introducir en esta industria no tiene costes de entrada ni de salida, por lo que cualquier empresa podría formar parte de este mercado. Tampoco no hay ninguna política gubernamental que restrinja la entrada a estos competidores, a parte de la inscripción de la empresa como sociedad. Cuando empezamos con este proyecto emprendedor no había ningún competidor que se dedicase a implantar un nuevo método de pagos para la industria, aún así después del confinamiento originado por la pandemia, los competidores han subido. Que haya nuevos competidores significa que hay mercado, además muchos de estos competidores no están implantados en España, y el mercado es suficientemente grande y además está poco desarrollado, por lo que si implantamos nuestra aplicación podríamos lograr un *market share* bastante alto. También es un sector en el que las economías de escala son pequeñas, ya que los principales costes provienen del mantenimiento del software y de la aplicación móvil. El mercado tiene una principal barrera de entrada poco definida, y es la conectividad con el software del restaurante. Para el correcto funcionamiento de nuestro producto, es necesario estar conectado/sincronizado con el software del restaurante. El problema es que cada restaurante utiliza un tipo de software distinto, por lo que la implantación de un software homogéneo para todos nuestros clientes tendría un coste considerable. Este coste esta definido en un plan más a futuro, cuando las bases del negocio ya estén definidas, ya que nos alinearemos con desarrolladores que harán posible conectaros a las TPV de los distintos restaurantes.

También es cierto que todos los competidores que hay actualmente en el mercado, ofrecen distintos servicios que están diferenciados uno de ellos, por ejemplo la división en las cuentas, un sistema de reservas, poder pagar a través de la aplicación o incluso poder valorar y guardar tus sitios y restaurantes favoritos, o otros servicios que se ofrecerían a través de YOUP, no hay actualmente ningún competidor que posee todas esas características en una misma aplicación, por lo que sería nuestra principal diferenciación

con respecto a la amenaza de posibles competidores. Además, YOUP se centrará al 100% en mejorar los servicios en sala para poder brindar una mejor experiencia en el restaurante a los comensales

#### **2.2.4 Intensidad de los competidores actuales.**

Esta fuerza se basa en intentar alcanzar una posición de privilegio y servicio en comparación con los competidores que se encuentran actualmente en el mercado, a través de la diferenciación del producto. Como ya hemos comentado los competidores que se encuentran actualmente en el mercado no tienen todas las mismas características que tendría YOUP. Contaríamos con un sistema de pedir a través de la aplicación los platos que ofrecen en el restaurante, de pagar y tener la posibilidad de dividir las cuentas seleccionando los platos que a elegido cada comensal, de poder dejar una propina justa al camarero que te ha atendido, poder elegir entre varios restaurantes, y ver las recomendaciones que hacen de estos restaurantes así como que platos suelen gustar más, y por último para el restaurante podrá comercializar con estos datos para ver cuales suelen ser las preferencias de los consumidores a la hora de pedir.

Estas cualidades hacen que, aunque parezca que la intensidad de los competidores actuales es alta, YOUP abarca muchos de los puntos clave, y ninguna otra empresa dispondría de estos servicios, ya que muchas están enfocadas al *delivery* de los productos. YOUP utilizará el 100% de sus recursos en la experiencia en el propio restaurante.

La penetración al mercado de nuestros competidores es baja, ya que la mayoría son empresas casi nuevas, o que han reenfocado su modelo de negocio debido a la pandemia de COVID, y ahora se enfocan más en servicios como los que podría prestar YOUP. Nuestro mayor competidor es *Waitry*, que proviene de Argentina y está intentando penetrar en España, aunque sus servicios aún no están disponibles en muchos de los establecimientos de este país.

Esta intensidad de competidores actuales se verá identificada por el crecimiento lento de la industria en los primeros instantes de la penetración del negocio. El cambio a un nuevo sistema de pagos, y poder sustituir a la TPV actual que tienen los restaurantes es lento, debido al gran volumen de negocios en esta industria. Se podría acelerar este proceso a través de franquicias, ya que disponen de varios restaurantes a su nombre, por lo que la implementación sería más rápida. Además, los costes de almacenamiento que tendrían la empresa serían relativamente bajos, ya que a través de la tecnología no se tendría que disponer de estos costes.

Esta intensidad entre competidores también se vería elevada debido a los múltiples intereses estratégicos que se tendrían entre competidores. La mayoría de los competidores lo que busca en esta fase de crecimiento es implementarse en el mercado intentando conseguir el mayor número de restaurantes posibles. Estos restaurantes tienden a ser estratégicos, ya que buscan cadenas de restaurantes con muchos locales para poder implementar y crecer en el sector.

### **2.2.5 Amenaza de nuevos productos sustitutivos.**

Un producto sustitutivo es aquel que podría sustituir al nuestro debido a un cambio de las circunstancias. La disponibilidad de sustitutos significaría que el cliente esta continuamente comparando la calidad y precio de nuestros productos.

El principal sustitutivo a nuestro método de pago sería el datafono tradicional o TPV que ya poseen los restaurantes y está muy adentrado en el sector de la hostelería y restauración.

Los restaurantes podrían preferir no innovar y seguir con un método de pago tradicional, o incluso en efectivo. Aún así lo que se les ofrece desde YOUP se podrían combinar ambos métodos de pago, dejando en manos del consumidor su método preferido. La instalación de YOUP sería totalmente gratuita para el restaurante, además, dispondría de varios meses de prueba para poder comprobar la efectividad en nuestro producto. El pago de la TPV tradicional está vinculado a la del datafono tradicional, donde la tarifa mensual oscilaría entre 15 y 60 euros y una comisión por transacción de entre 0,5% y 4%. Nuestro producto bajaría las mensualidades de este tipo de TPV, y además les ayudaría a incluir más comensales a su negocio.

### 3 Plan financiero

#### 3.1 Necesidades y análisis del mercado

Dentro del sector económico de los servicios se encuentra el sector de la restauración. Hemos identificado claramente una tendencia hacia la digitalización con la aparición de muchas *start-ups* tecnológicas que buscan integrar distintas funciones para hacer de la restauración un sector más tecnológico y digitalizado. Según varios informes, los empresarios de la hostelería han buscado y seguirán buscando innovación y progreso para sus locales mediante la vía tecnológica. De esta manera, al menos un 50% afirma que invertirá en tecnología en el próximo año<sup>5</sup>. Claramente, estamos en un periodo en el que el viento sopla a favor y queremos aprovechar esta oportunidad que se nos va a ofrecer. Los factores críticos en el entorno son los que rodean a una correcta implantación del sistema en cuanto a tecnología primero, y después en cuanto a marketing.

La tendencia del mercado está explicada en el documento que muestra el mapa *foodtech* en España, que incluye todos los proyectos tecnológicos que se están llevando a cabo en diferentes sectores relacionados con la gastronomía. Tal como se puede apreciar en el mapa del ecosistema *foodtech*, las *start-ups* basadas en el sector de la restauración y hostelería están en pleno crecimiento, por lo que pensamos que es el momento idóneo para introducir una aplicación móvil como la de YOUP. También en un entorno donde se intenta que haya el menor contacto posible entre personas, debido a la pandemia derivada del COVID, nuestra aplicación será un buen elemento para esa necesidad del mercado.

#### ILUSTRACIÓN 2: MAPA ECOSISTEMA FOODTECH



<sup>5</sup> Coquillat, Diego, estudio sobre la influencia en la tecnología en los restaurantes en 2020, Enero 2020, URL: <https://www.diegocoquillat.com/estudio-sobre-la-influencia-de-la-tecnologia-en-los-restaurantes-en-2020/>

Fuente: Elaborado por TechFood y publicado por El Referente<sup>6</sup>.

El tamaño del mercado es inmenso, ya que estaría compuesto del tamaño del sector de la restauración, que contribuye a un 5% del PIB español. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en España hay un restaurante por cada 175 habitantes, sumando un total de 277.539 establecimientos<sup>7</sup>. El sector de la restauración puede segmentarse de numerosas maneras: por concepto, tamaño, precio, etc. Sin embargo, existen dos grandes segmentos bien diferenciados por características, necesidades y tasas de crecimiento: Se trata de la restauración organizada frente a la restauración independiente. Durante los últimos años, la restauración organizada viene ganando terreno frente a la restauración independiente, gracias al mayor músculo financiero y a la mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas tendencias y cambios en los hábitos del consumidor.

Los españoles se gastan al año 88041 millones de Euros en alimentos de los cuales 21129 Millones de euros van destinados al sector de la restauración. Eso significa que cada día los españoles, en todo el sector de la restauración se gastan 58 millones de Euros diarios o 1.586.030 cada hora<sup>8</sup>. Como se puede comprobar es un sector donde se mueve mucho el dinero por lo que introducir la aplicación en restaurantes claves puede ser muy beneficioso para YOUP.

### ILUSTRACIÓN 3: INFORME CONSUMO DE ALIMENTACIÓN



Informe consumo de alimentación fuera del hogar

GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

Dimensión  
Volumen (Millones de consumici

	Tím 1 2018	Tím 2 2018	Tím 3 2018	Tím 4 2018	Tím 1 2019	Tím 2 2019	Tím 3 2019	Tím 4 2019	Año 2018	Año 2019
Total Alimentación	3.515,88	3.688,88	5.382,20	3.845,23	3.800,95	3.797,34	5.354,97	3.765,33	16.432,19	16.718,59
Alimentos	1.187,24	1.271,62	1.826,34	1.336,60	1.342,30	1.329,87	1.902,77	1.957,59	5.621,80	5.932,53
Total Bebidas	2.074,43	2.186,01	3.251,17	2.274,82	2.233,15	2.239,94	3.191,52	2.178,99	9.786,43	9.843,60
Total Bebidas Frías	1.162,14	1.348,76	2.214,52	1.367,84	1.312,86	1.384,08	2.136,66	1.281,82	6.093,27	6.115,42
Total Bebidas Caliente	912,29	837,25	1.036,64	906,97	920,29	855,86	1.054,85	897,18	3.693,16	3.728,18
Total Aperitivos	254,21	231,24	304,69	233,81	225,50	227,53	260,69	228,75	1.023,96	942,47

Fuente: Ministerio de cultura, pesca y alimentación

<sup>6</sup> Gonzalez, Manuel, Inversión ecosistema startup español, 17 marzo 2021,

URL: <https://elreferente.es/scouting/madrid-sigue-cabeza-inversion-ecosistema-startup-mapa-mide/>

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadística, Censo Continuo de restaurantes y cafeterías

<sup>8</sup> Informe del consumo de alimentación en España 2019, Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, Madrid 2020.

En España en el año 2019 se hubo 16.718,59 Millones de consumiciones en el sector de la restauración, como se puede observar en la figura 4. En Madrid, comunidad donde lanzaremos nuestra aplicación antes de expandirnos por toda España, se produjo el 13,9% de ese consumo, siendo la tercera comunidad autónoma donde más consumiciones hay en el sector de la restauración

### ILUSTRACIÓN 4: INFORME POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Informe consumo de alimentación fuera del hogar

GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

Perfil Sociodemográfico

Perfil de la categoría

% Consumiciones Total Alimentación

	Trim 1 2018	Trim 2 2018	Trim 3 2018	Trim 4 2018	Trim 1 2019	Trim 2 2019	Trim 3 2019	Trim 4 2019	Año 2018	Año 2019	% Población
ESPAÑA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0
BON AM	9,38	8,66	8,72	9,05	9,29	9,51	9,43	9,01	8,92	9,30	9,9
REST CAT ARAGON	14,04	13,55	13,93	12,89	13,00	12,04	12,50	12,49	13,62	12,49	12,9
LEVANTE	14,74	15,02	14,40	14,70	14,96	15,02	15,59	14,78	14,68	15,17	15,4
ANDALUCÍA	20,87	20,79	20,87	21,01	21,50	21,91	21,08	22,00	20,77	21,64	20,8
MADRID	13,41	13,78	13,60	13,50	13,11	13,22	13,02	13,30	13,58	13,19	13,4
RIO CENTRO	9,12	9,02	9,21	9,04	8,61	9,39	9,35	9,95	9,11	9,35	9,5
NORTE-CENTRO	8,99	9,14	9,52	9,37	9,35	9,29	9,32	8,90	9,42	9,20	9,4
NOROESTE	9,95	10,07	9,35	10,44	10,08	9,62	9,71	9,57	9,90	9,67	9,4
2-3MIL	5,27	5,44	5,34	5,43	5,49	5,83	5,78	5,86	5,42	5,73	6,0
2-5MIL	6,95	6,25	6,37	5,66	5,18	5,05	5,52	4,94	6,30	5,17	6,8
5-10MIL	7,26	7,08	7,41	7,49	7,47	7,28	6,87	7,32	7,21	7,21	8,0
10-30MIL	19,79	20,02	20,13	19,94	19,61	18,63	18,49	18,72	19,99	18,82	18,7
30-100MIL	18,95	19,42	19,65	19,99	20,56	20,97	20,96	21,32	19,53	20,97	20,2
100-200MIL	10,69	10,53	10,87	10,99	10,55	10,52	10,55	10,82	10,78	10,64	10,3
200-500MIL	13,30	13,40	13,22	13,28	13,10	13,78	13,67	13,34	13,29	13,50	12,7
>500MIL	17,80	17,65	17,61	17,21	18,04	17,94	18,16	17,68	17,57	17,97	17,2
DE 15 A 19 AÑOS	2,53	2,27	2,34	2,24	2,33	2,48	2,33	2,87	2,46	2,47	6,5
DE 20 A 24 AÑOS	3,98	3,37	2,79	2,82	2,98	3,23	3,43	3,18	3,16	3,16	6,3
DE 25 A 34 AÑOS	9,73	9,34	9,11	9,83	8,88	9,04	8,60	9,09	8,46	8,90	14,7
DE 35 A 49 AÑOS	30,68	30,27	31,69	30,50	29,87	29,64	28,89	28,90	30,77	29,31	31,3
DE 50 A 59 AÑOS	23,90	24,54	24,96	25,03	24,52	25,13	25,47	25,42	24,66	25,15	19,3
DE 60 A 75 AÑOS	29,17	30,22	29,71	28,68	31,61	30,48	31,85	30,28	29,47	31,00	21,9
ALTA Y MEDIA ALTA	25,79	26,13	25,52	25,54	26,00	25,24	25,25	25,21	25,72	25,44	21,5
MEDIA	33,54	32,49	33,84	33,64	32,24	32,09	32,51	32,09	32,65	32,27	23,0
MEDIA BAJA	23,31	23,70	23,68	23,76	24,92	24,91	23,64	24,06	23,62	24,45	26,3
BAJA	17,37	16,68	16,97	17,07	15,85	16,76	17,59	17,63	17,01	16,84	19,3
HOMBRE	54,66	54,46	53,12	54,67	54,18	53,19	53,61	54,11	53,53	53,53	49,6
MUJER	45,34	45,54	46,88	45,33	45,82	46,81	46,39	45,89	46,47	46,47	50,4

Fuente: Ministerio de cultura, pesca y alimentación

Desde esta gráfica también se puede observar que aquellas familias cuyas rentas oscilen entre los 30.000 a los 100.000 Euros son las que más dinero se gastan en el sector de la restauración, capitalizando por un 21% del total de consumo de restaurantes en España. Por último, también podríamos apreciar que el rango de edad que más consumiciones hace en el sector de la hostelería es de 35 a 49 años, con un 29,31% del total consumo de alimentación en el sector de la restauración en España.

El ministerio de agricultura, pesca y alimentación distingue 5 tipologías de base de negocio, o segmentos, en base a la innovación de sus productos<sup>9</sup>. El peso de cada segmento no está directamente relacionado con la cualificación de su opinión. Los más avanzados tienen un peso mayor en la industria de la restauración. Esta industria también se podría clasificar y segmentar de otras formas como el tamaño del restaurante, el tipo de comida que sirven, el tipo de local que disponen (si es un bar que solo sirven bebidas, si ofrecen música en directo, si es más tradicional...), o los ingresos anuales que

<sup>9</sup> Análisis cualitativo de las tendencias de la restauración en 2012 en base a la percepción de las operaciones del sector, Ministerio de Agricultura, alimentación y medioambiente. Noviembre 2012.

recolectan, pero identificarlos en base a la innovación que dispongan es una buena forma de acotar una industria con tanta representación y un número de restaurantes muy elevado. Trendies: Es el primer segmento que identifica el ministerio de agricultura, pesca y alimentación. Se denominan *trendies* ya que sus factores identificativos son de marcar tendencia de lo que pasará en el futuro. Dentro de sus características principales se les podría considerar creativos o innovadores. El nivel de innovación de este tipo de restaurantes es total y se produce en todos los tipos de niveles. Suelen ser restaurantes que cuentan con estrellas Michelin y algunos de sus ejemplos podrían ser el *Celler de san roca* de los hermanos roca o *DiverXo* de Dabiz Muñoz. Este tipo de restaurantes tienen solamente un peso estimado del 1% en comparación a toda la industria de la restauración. Otro segmento del sector de la restauración son los denominados buscadores de oportunidades. Su foco consiste en cubrir diversos targets de clientes y suelen estar atentos a las nuevas oportunidades que puedan surgir en el mercado. Para ver cuáles son las tendencias que están en mayor desarrollo, es muy importante acudir a las publicaciones especializadas del sector (*Gastroeconomy*, *Alimarket*, etc..) y de ese modo poder aprovechar las tendencias que años antes fueron generadas por los Trendies. Alguno de los ejemplos de este mercado son los restaurantes de sushi cuando estos estuvieron de moda, o por ejemplo si la nueva tendencia es *Marvel*, los buscadores de oportunidades montarían un establecimiento temático con *Marvel*. Algunos ejemplos de este tipo de establecimientos es el *Grupo Lalala*, o *sushi 99*. Entre sus principales características se encontraría la expansión, consolidación y el cambio constante en el formato. Los buscadores de oportunidades forman el 4% de los restaurantes en el sector de la restauración. La innovación en este tipo de negocios suele estar ligada a la prestación de servicios.

Se conoce como generadores de volúmenes al segmento en el que tienen una estructura orientada a generar volúmenes de negocio, tener un gran número de locales y un coste de servicio ajustado al que tendría el cliente. El precio de estos locales suele ser bastante asequible y dentro de sus características se podría resaltar como consolidan ofertas, para atraer a más clientela, y muchas veces son franquicias o establecimientos de *Fast Food*. Algunos ejemplos de este tipo de segmentos en los restaurantes son *Mcdonalds*, *Burguer King* o *The Good Burguer*. El peso estimado de negocio que tienen en el sector de la restauración es del 12%. Parte de la innovación de este segmento de la industria puede darse en el servicio, pudiendo ser eliminado.

Otro tipo de segmento que el ministerio de agricultura, pesca y alimentación reconoce es el denominado Alternativos o especialistas aumentados. Los restaurantes alternativos se caracterizan por desarrollar nichos en ofertas comercialmente diferentes como podrían ser en establecimientos de bocadillos, helados o de solo comida orgánica o comida sin gluten. Las características principales de este segmento son las extensiones procedentes de estos segmentos y algunos ejemplos de compañías que forman parte de este segmento podrían ser *Celiocioso, Mallorca, Moli Vell*. El peso estimado que tienen en el sector de la restauración es del 5% y la experiencia innovadora que ofrecen es un producto sencillo en un nicho del mercado.

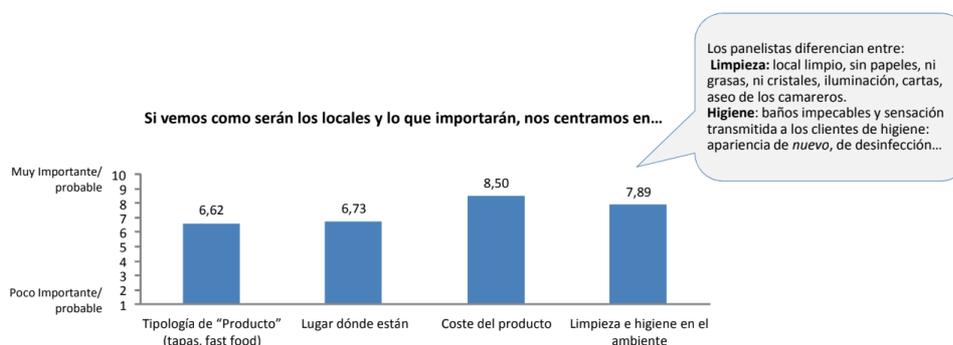
El último segmento que identifica son los denominados esenciales del producto, que componen más del 78% del peso estimado del negocio en la industria de la restauración. El principal factor identificativo que ofrecen es el tradicional, oferta y servicio, y el segmento donde se localizan el mayor número de restaurantes. En sus características podríamos destacar que son tradicionales, ya sea por el formato o el modelo de negocio. Algunos ejemplos en esta categoría podrían incluir el restaurante Jose Luís, Restaurantes o bares, Cafés... En este tipo de restaurantes la innovación no suele ser un tipo diferenciador del restaurante. Con una aplicación como YOUP se le podría introducir a los restaurantes un elemento diferenciador sobre su actual competencia, ofreciéndoles un mejor servicio.

### ILUSTRACIÓN 5: TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

#### Primera inmersión en Tendencias

#### Análisis General de Tendencias

#### IMPLICACIONES PARA EL NEGOCIO



Fuente: Ministerio de cultura, pesca y alimentación

En este informe del ministerio de agricultura, comercio y pesca también podemos observar las implicaciones para el negocio en base a lo que dan más importancia los clientes. Como podemos observar de la tabla, el coste del producto es el factor donde más se centran los clientes. Por eso YOUP se centrará en restaurantes donde la calidad precio sea uno de los factores más importantes para el negocio. Es importante para los establecimientos del sector de la restauración entender bien la mecánica del pricing y la de la promoción. Esto también viene ligado a la limpieza e higiene del ambiente, donde para los consumidores es el segundo aspecto que más importancia le dan. En una época como la que estamos viviendo ahora, marcada por la pandemia del COVID, es esencial una buena limpieza e higiene en los restaurantes. La localidad del establecimiento y la tipología del producto también son factores a los que le dan importancia los consumidores. La restauración viene definida de que productos ofrece el restaurante, como son los servicios que ofrecen, donde está el establecimiento localizado y el cuando se va a consumir en ese establecimiento. Nuestra función como YOUP será mejorar el servicio que ofrecen los restaurantes, creando innovación y comodidad para el cliente. Entre el tipo de servicio que se suele ofrecer a los restaurantes, siempre ha estado constituido entre el autoservicio y el camarero. El autoservicio lo suelen ofrecer cadenas de comida rápida donde el pedido se ordena y recoge en la caja. Con el uso de un camarero en el establecimiento se puede incentivar la venta de esos servicios, en cambio, el coste laboral tan bajo de estos camareros, que suelen cobrar el salario mínimo interprofesional ha proporcionado un alto nivel de intrusismo y donde suele trabajar gente poco formada en el que se caracteriza con un escaso interés por la baja retribución. A través de YOUP se podría volver a incentivar ese interés en los camareros, ya que se volvería a implementar el sistema de propinas que desde la digitalización del dinero ha quedado bastante obsoleto. Además, le das la libertad al cliente si prefiere un autoservicio, donde el único contacto con el camarero sería cuando le trajese la comanda y la comodidad de elección entre los sistemas que prefiera, y el tipo de pago que quiera realizar el cliente. En definitiva, añadiría comodidad al consumidor, haciendo más ameno el servicio del restaurante.

También hay que tener en cuenta cuando se analiza el sector, que casi un 80% de los españoles realiza sus reservas en restaurantes online, según una encuesta publicada por *Theysay.me*. El 96% de los encuestados, hayan o no realizado la reserva online, reconoce haber tenido en cuenta las valoraciones que otros usuarios habían hecho en la red del establecimiento, y en el 92% de los casos estos comentarios son influyentes a la hora de

tomar su decisión. YOUP serviría para dar más visibilidad a esos restaurantes, y ayudaría a los comensales a la hora de decidir a que establecimiento ir, y a los establecimientos las opiniones que tienen de los platos y cuales serían los preferidos y así cuales gustan menos, para mejorar la capacidad de los restaurantes de innovar y cambiar su carta en base a las preferencias del consumidor y a las tendencias que ofrecería el mercado en ese momento<sup>10</sup>.

### 3.2 Competidores.

Una parte fundamental del análisis del mercado es el análisis de los potenciales competidores que puede llegar a tener la compañía. Hemos diferenciado los competidores de YOUP en función de las 4 principales características que ofrecerá YOUP: Pedir, Pagar, dividir y la posibilidad de dar propinas. Una de nuestras propuestas de valor es enfocar la experiencia del comensal al 100% en el restaurante, por eso queremos utilizar el 100% de nuestros recursos a la experiencia dentro del restaurante, y no centrarnos en *delivery*, *take away* o *reservas*. Que haya competencia significa que es un mercado en crecimiento donde la demanda es alta. También con YOUP se diferenciará de los otros competidores debido al valor que aporta al mercado y a su diferenciación, que explicaremos una vez analizado los competidores. Entre los principales competidores de YOUP se encuentran *Watson*, *Paicui*, *Waitry*, *Foodinn* y *Ordery*.

- *Watson*: Cuenta actualmente con 84 restaurantes usando su servicio, en el que se encuentran cadenas como 100 Montaditos, *The Good Burguer* y *Hot now*. La aplicación de *Watson* te permite Pedir (función que han introducido en su plataforma recientemente), Pagar, *Take Away* y *delivery*. Su número de restaurantes es bastante reducido ya que la mayoría de ellos se centran en sus dos cadenas principales, 100 Montaditos, pese a que su forma tradicional de negocio es más del tipo de “*Fast Food*” donde realizas el pedido en la misma barra, y una vez que este preparado te llaman. En cuanto a *The Good Burguer* usan el mismo formato, por lo que en estas empresas funciona principalmente el *Take Away* y el *delivery*. Actualmente están localizados únicamente en Madrid.
- *Paicui*: Este competidor si que está más enfocado en pedir, dividir y pagar las cuentas. Actualmente solo tienen establecimientos en Madrid, en los que se encuentran cadenas como Grupo Larrumba, Celicioso o Frida. Solo disponen de

---

<sup>10</sup> Hostelería Madrid, casi un 80% de los españoles reserva su restaurante online, Nov 2020, Url: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/casi-un-80-de-los-espanoles-reserva-restaurante-a-traves-de-internet/>

estas tres cadenas por lo que por ahora su número de establecimientos es limitado. No cuentan con un sistema de añadir propinas. Desde *Paicui* no cuentan ni con reservas, ni con *takeaway* ni con *delivery*. Tienen tanto como una aplicación móvil como una *Webapp*.

- *Waitry*: Es hoy en día la mayor empresa y el mayor competidor. Es una empresa argentina que está actualmente intentando introducir su aplicación en España. En Argentina ya disponen de más de 1000 restaurantes utilizando su servicio, lo que es clara muestra de la gran oportunidad que supondría en España. En España están aliados con *Goiko Grill*, una cadena de hamburgueserías. En argentina disponen de otros restaurantes usando sus servicios como *Antares*, *Yakuza* o *The lobster*. Disponen de aplicación móvil pero no de una *Webapp*.
- *Foodinn*: La aplicación de *Foodin* si que te permite Pagar, dividir la cuenta, pedir comida y dejar propinas. *Foodin* sería nuestro competidor más directo ya que se está intentando introducir en el mercado ofreciendo unos servicios similares a los nuestros, pero no ofrecerían reservas como si lo hace YOUP
- *Ordery*: *Ordery* también ofrecería un servicio similar al de YOUP, pero no en Madrid, actualmente *Ordery* opera en otras localidades cómo Cáceres, Córdoba, Mérida, Salamanca o Almendrero. Desde la aplicación móvil de *Ordery* se te permite pagar, y pedir lo que vas a consumir, pero no ofrecen un servicio para dividir las cuentas o dar propina al camarero.

En el mercado también existen otros competidores pero que están más centrados en otros aspectos del restaurante como el *Takeaway* o el *delivery* o el sistema de reservas. Se puede diferenciar en la tabla de debajo.

#### ILUSTRACIÓN 6: TABLA DE COMPETIDORES

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

### 3.3 Diferenciación YOUP

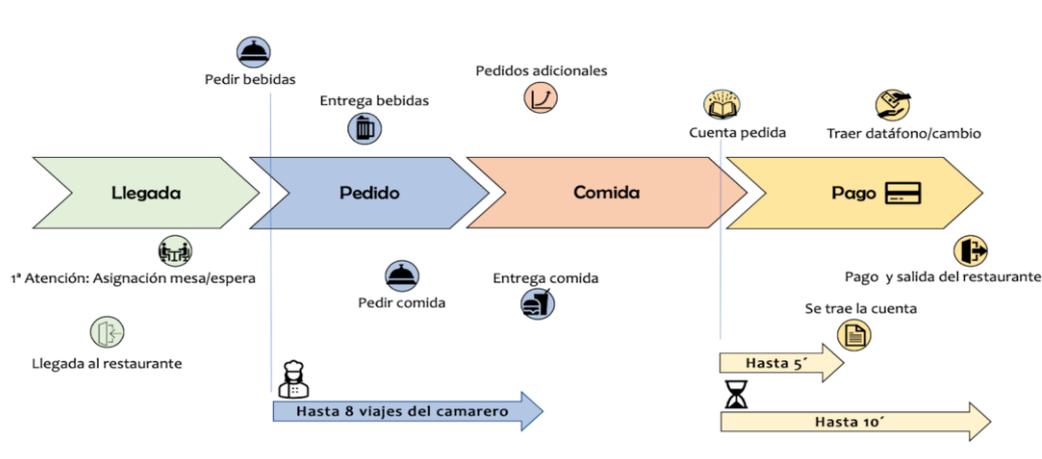
En YOUP nos vamos a centrar al 100% en el restaurante. Se ofrecerá tanto reservar, como pedir los platos que vas a consumir, también se te permitirá pagar desde la misma aplicación ya sea la cuenta completa, o la posibilidad de dividir la cuenta entre los comensales que prefieran. También se introducirá un sistema de propinas para que los camareros se puedan motivar más a la hora de hacer su trabajo en base a los incentivos que supondrían este sistema de propinas.

YOUP es fácil, rápido y cómodo. Con una sola foto al QR del restaurante ya podrás usar todos nuestros servicios.

Desde YOUP se fomentará la convivencia entre el cliente y el restaurante. Alguno de los problemas que vimos mientras hacíamos un estudio de mercado de los restaurantes, es que muchos no conocen a sus clientes habituales. Con nuestra aplicación mejorará la convivencia entre el restaurante y sus comensales y se les podrá ofrecer un trato personalizado basado en su experiencia y gustos, lo que ayudará a que se sienta más cómodo en el restaurante y sea más propenso a volver. Otra de nuestras principales diferenciaciones será la rapidez en el proceso. Con YOUP ya no tendrás que esperar más para que te traigan tu cuenta, podrás pagar mientras caminas por la puerta si tienes algún tipo de prisa. Además, ahorrara el tiempo de espera de en hasta 20 minutos. Este tiempo suele ser desde que te sientas, vienen a apuntar tu comanda, el camarero pasa la comanda a cocina y ya desde cocina se ponen a trabajar. Si quieres añadir algo a tu cuenta con un “click” lo tendrás pedido.

La experiencia de los restaurantes también mejorará con YOUP. Con pedir desde la aplicación se eliminará los errores humanos que se puedan cometer mientras el camarero relleno el pedido. Además, incentivará a la gente en añadir cualquier cosa a su pedido a lo largo de la comida, como puede ser cualquier bebida o plato principal lo que incrementará el tique medio de los clientes en hasta un 15%. YOUP estará adaptado a ti, si tienes alguna alergia o intolerancia se podrán personalizar los menús que enseña el restaurante, para eliminar directamente los platos que contienen esos ingredientes. Habrá un menú personalizado a comensal dependiendo sus hábitos de consumo en otros restaurantes, y que platos les han podido gustar más. En definitiva, IS UP TO YOUP.

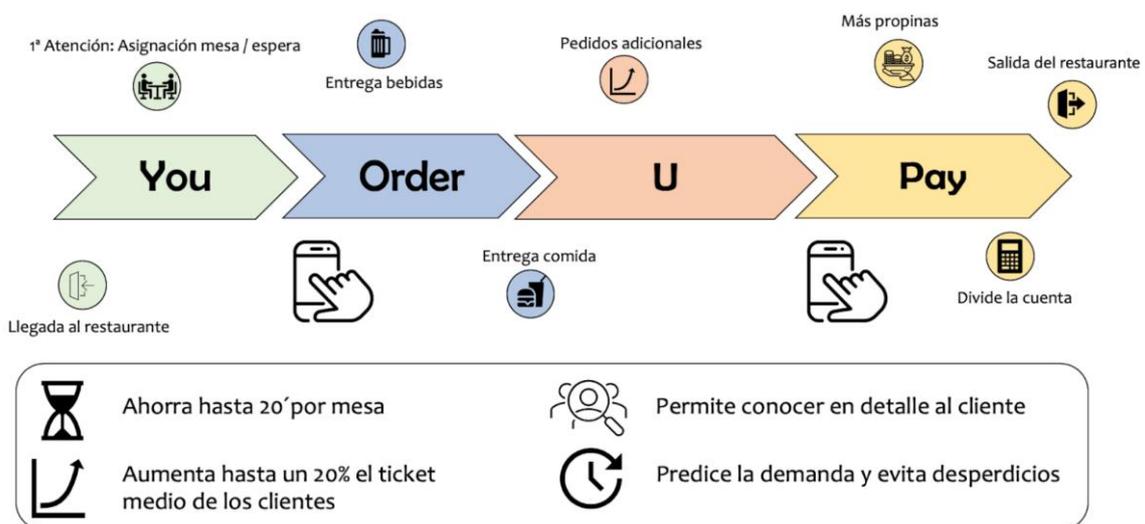
**ILUSTRACIÓN 7: EXPERIENCIA EN UN RESTAURANTE TRADICIONAL**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla de arriba, la experiencia en un restaurante suele ser lenta, donde el camarero tiene que hacer hasta 8 viajes a tu mesa, se le puede olvidar cualquier cosa que hayas pedido. En el momento del pago es donde más se tarda. Tienes que pedir la cuenta, que te la traigan, luego esperar a que te traigan un datafono en caso de que pagues con tarjeta, y ya después poder salir del restaurante. Esta demora de tiempo puede llevar hasta 15 minutos para que te traigan la cuenta y pagar. Los pedidos adicionales no se suelen producir ya que hay que estar atento a donde se encuentra el camarero en ese momento, que puede estar ocupado atendiendo o sirviendo a otra mesa. Con YOUP se formaría un proceso mucho más simple y avanzado y quedaría así.

**ILUSTRACIÓN 8: EXPERIENCIA RESTAURANTE YOUP**



Fuente: Elaboración Propia

Desde tu llegada al restaurante solo necesitarás tu dispositivo móvil para poder pedir tanto comidas como bebidas. Si lo prefieres también puedes llamar a algún camarero para que te aconseje en tu decisión. Podrás añadir cualquier cosa a tu cuenta en mitad de la comida, ahorrando tiempo tanto al restaurante como al comensal. Esto supondría una mayor rotación de mesas lo que permite más comensales a los restaurantes y una experiencia más amena a los comensales.

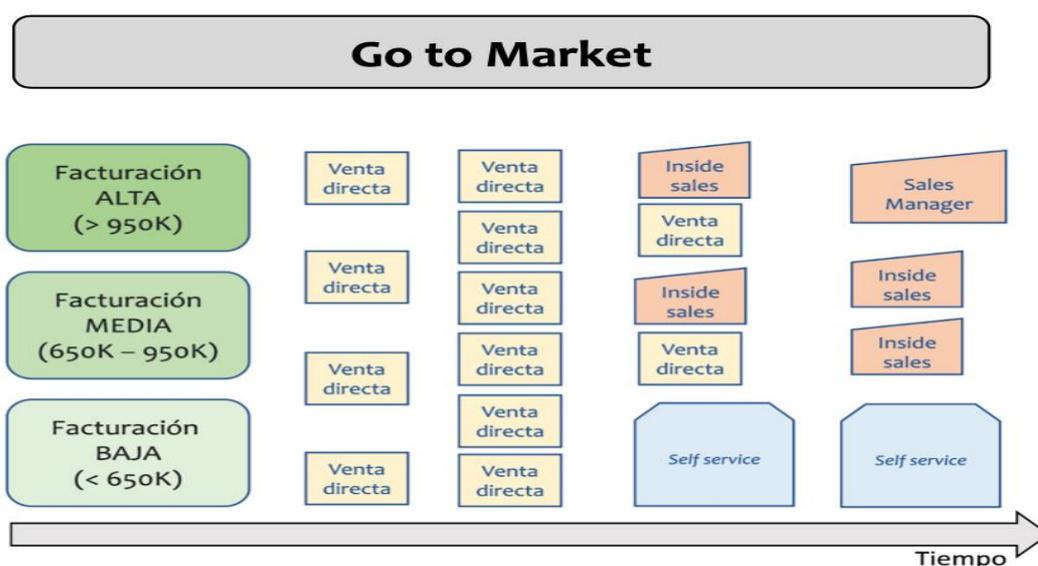
Con YOUP los restaurantes se podrán ahorrar hasta 20 minutos por mesa, incrementando la rotación, también pudiendo hacer pedidos adicionales en cualquier momento con un solo *click*, aumentará el ticket medio de los clientes en hasta un 20%. Te ayuda a conocer mejor al cliente y sus preferencias y sus gustos. Cada usuario tendrá un perfil YOUP que permitirá ofrecer un servicio personalizado a cada comensal. YOUP también ayudará al restaurante a predecir la demanda y así evitar desperdicios de comida. Todo esto al alcance de un solo *click*.

### 3.4 Plan de marketing y canales de distribución.

Desde YOUP nos centraremos en dar un servicio B2B (*Business to Business*) y un servicio B2C (*Business to Costumer*). Estas dos estrategias serán simultaneas y diferenciadas.

En nuestro servicio Business to Business nos centraremos en los restaurantes y en las ventajas que podemos llegar a ofrecerles. Para llegar a los restaurantes, hemos realizado una segmentación en base a la facturación que pueden llegar a tener los restaurantes.

**ILUSTRACIÓN 9: GO TO MARKET YOUP**



Fuente: Elaboración Propia

Haciendo un estudio de la facturación media de los restaurantes, hemos segmentado esta industria en tres tipos de facturación. Una facturación alta es aquella que supera los 950.000 euros al año. Este tipo de restaurantes serán una de nuestras máximas prioridades cuando estemos expandiéndonos con el paso del tiempo. Empezaremos el acercamiento a estos restaurantes con una venta directa, a través de los 4 miembros fundadores del equipo, que nos encargaremos de ir restaurante a restaurante intentando implementar nuestro servicio, y explicándoles las utilidades que pueden llegar a tener en su establecimiento. Con el paso de los años, esa venta directa estará en manos de comerciales, que cobraran una comisión dependiendo del número de restaurantes que consigan convencer para usar nuestro servicio. También contaremos con *inside sales* que consistirá en aprovechar toda nuestra capacidad económica digital para poder de forma remota a través de operadores que contraten nuestros servicios. Con este tipo de restaurantes de facturación alta contaremos con un gerente de ventas, ya que muchas veces el trato personal es más efectivo que el trato a través de plataformas web. Con el tiempo este segmento de restaurantes será nuestra máxima prioridad.

La media de facturación de los restaurantes, en base al estudio de mercado que hemos realizado oscila entre 650.000 y 950.000 Euros. Queremos tener un crecimiento exponencial al comienzo de nuestra *start-up*, por lo que acudiremos por medio de la venta directa a todo tipo de establecimientos sin importar su facturación. Con el paso del tiempo estos contactaremos a estos establecimientos a través de *inside sales*.

Por último, hemos segmentado los últimos tipos de restaurantes a aquellos que tengan una facturación anual por debajo de 650.000 Euros anuales. Cuando empecemos, también tendremos una venta directa a este tipo de restaurantes, pero con el paso del tiempo instalaremos un self-service, en donde los restaurantes podrán inscribirse a nuestra plataforma y contar con nuestros servicios en unos pasos muy sencillos, de este modo, no necesitaremos tantos comerciales enfocados a este tipo de establecimientos.

Nuestro Business to Business se enfocará en hacer ver al restaurante, como usando nuestros servicios podrá optimizar tiempo y recursos, tendrán un mayor *tique* medio, una mayor rotación en sus mesas, les ayudará a minimizar los errores humanos que se puedan cometer, se fomentarán las propinas para que sus empleados tengan más incentivos en hacer un buen trabajo, les ayudará a conocer mejor a sus clientes habituales ofreciéndoles una experiencia personalizada a cada restaurante.

Para que este proyecto emprendedor pueda salir adelante, también es esencial nuestro *Business to Costumer*. Nos enfocaremos en todo tipo de clientes potenciales para el restaurante, dependiendo de las características y tipo de cliente que suelen tener los restaurantes. Les haremos llegar nuestro servicio a través del propio restaurante, donde colocaremos en cada mesa códigos QR para que puedan acceder a la carta a través de nuestra plataforma, con la opción de descargársela si lo desean o directamente usarla desde internet. De esta forma al conseguir restaurantes, conseguiremos más clientes potenciales. Otro modo en el que nos acercaremos al cliente es a través del marketing digital en las redes sociales. Las redes sociales son un gran modo de darse a conocer. Con las redes sociales ofreceremos un servicio *Business To Influencer*, que nos ayudará a dar publicidad a nuestro producto gracias al gran número de seguidores que pueden llegar a tener.

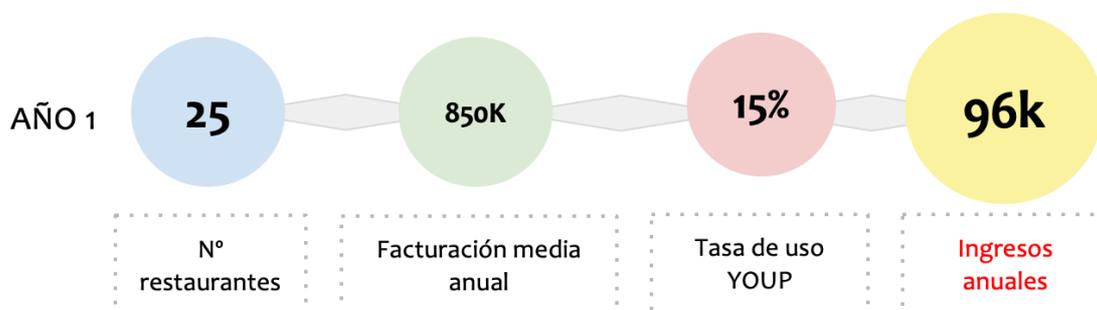
Con nuestro producto el cliente podrá pedir de una forma más rápida y simple, y de la forma que quiera. También podrá elegir su forma preferida de pago, tanto de manera individual o dividir la cuenta entre los comensales de la mesa. También contarán con una experiencia adaptada a cada cliente, por lo que podrán personalizar los menús en base a sus preferencias, o en el caso que sean alérgicos a algún producto, el menú que les aparecerá en su aplicación móvil estará adaptado a ellos. Será UP TO YOUP.

### **3.5 Ingresos**

Para explicar de donde provendrían los ingresos de YOUP, hay que tener en cuenta estas cuatro variables que mostramos a continuación:

1. El Número de restaurantes que usan YOUP
2. Facturación media anual de cada restaurante por los servicios en sala que ofrecen
3. El porcentaje de uso que ha tenido YOUP en ese restaurante, es decir el número de gente que ha usado la aplicación para ayudar al restaurante en su facturación media.
4. Nuestra comisión que se le cobrará a los restaurantes.

A continuación, se muestra un escenario de proyecciones para el año 1, en el que se aplica un precio (comisión) del 3%.

**ILUSTRACIÓN 10: PROYECCIÓN DE INGRESOS.**

Fuente: Elaboración propia.

Durante los primeros años de vida de YOUP estos ingresos logrados por la comisión que cobramos a los restaurantes serán nuestra principal fuente de ingresos. En un plan más a largo plazos contaremos con otro tipo de ingresos derivados de la comercialización de datos que obtendremos a medida que la aplicación se vaya haciendo más conocida y el número de clientes sea más amplio.

Nuestra posición de intermediario entre restaurante y comensal nos permite obtener datos e información. Estos datos servirán para poder ofrecer una experiencia personalizada al comensal y para aportar cada vez más valor al restaurante. A medida que se alcance un volumen de restaurantes importante, se abrirá otra vía de fuente de ingresos: la comercialización de estos datos.

A largo plazo, dispondremos de información muy diversa: hábitos de consumo y preferencias por tipo de comensal o por zonas geográficas, por ejemplo. Esta información será de gran utilidad para marcas de comida y bebida que busquen incrementar ventas, restaurantes con intención de expandirse a nuevas zonas geográficas, proveedores y anunciantes de todo tipo, y empresas relacionadas con el sector de la alimentación.

Este modelo de negocio se basa en digitalizar la experiencia de acudir a un restaurante, ayudando a los restaurantes a optimizar sus recursos y a ofrecer una experiencia personalizada a sus comensales. El objetivo de poder crear valor a gran escala, para

muchos restaurantes y comensales, nos permitirá generar y disponer de información y datos de enorme valor.

Para el primer año, nos hemos propuesto de meta un número limitado de restaurantes, de tan solo 25. Queremos ser realista y nos hemos planteado un objetivo bajo para nuestro primer año de negocio. Esos 25 restaurantes provendrán de la cadena de restaurantes como la italiana tagliatelle, u otros establecimientos parecidos que tengan un gran número de franquicias donde se pueda implementar la aplicación YOUP. Para el segundo año de funcionamiento esperamos tener 100 restaurantes usando nuestro servicio. Esperamos contar con diversos restaurantes tanto franquicias como los restaurantes denominados esenciales del producto, que son los restaurantes de servicio clásico de toda la vida y que no suelen contar con más de uno o dos establecimientos. Para el tercer, con la ayuda de comerciales y del boca a boca entre restaurantes, esperamos contar con 300 restaurantes usando nuestro servicio.

#### ***ILUSTRACIÓN 11: INGRESOS ANUALES POR RESTAURANTE***

<b>Inputs</b>	
Tasa de uso*	15,00%
Precio	3,00%
<b>INGRESO TOTAL MENSUAL POR RESTAURANTE</b>	270,00 €
<b>INGRESO TOTAL ANUAL POR RESTAURANTE</b>	3.375,00 €
<b>Restaurantes</b>	25
<b>Total</b>	<b>84.375,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.6 Costes**

Nuestros principales costes provienen de las empresas Sinqro y Stripe.

Los costes de Sinqro dependerán de la tasa de uso de nuestra aplicación. Sinqro cobra 0,06 Céntimos de Euro por cada operación realizada. Por lo que si un restaurante, que de media al mes realiza 10.000 pedidos, un 15% de esos pedidos son a través de YOUP , Sinqro cobraría 119,70 Euros al mes, lo que supondría 1080 Euros por restaurante. En el caso que aumentase la tasa de uso de nuestra aplicación Sinqro cobraría más, pero YOUP también recibiría unos ingresos mayores por parte del restaurante.

Stripe nos permitirá procesar el pago desde nuestra aplicación, al restaurante. El coste de Stripe es un coste fijo dependiendo del número de transferencias que se realicen, y un coste por tener una cuenta activa. También cobran un 0,25% de la facturación que se realizaría a través de YOUP. Por lo que si a través de cuentas YOUP un restaurante factura

9.000 Euros, Stripe nos cobraría 22,50 Euros por restaurante. Ha esto hay que sumarle el coste por tener una cuenta activa, que es de 2,00 Euros por cada restaurante, y por último el coste por transferencia que es de 0,10 céntimos por transferencia al restaurante, siendo un total de 30 euros en el año. Por lo que los costes totales de Stripe serían 1.912,50 Euros anuales.

Sumando los dos costes, nuestros aliados estratégicos supondrían unos costes anuales de 28.912 Euros por restaurante, suponiendo una tasa de uso YOUP del 15%. Estos costes suponen un 33% de nuestros ingresos, por lo que se puede apreciar que es un modelo de negocio exponencial y sostenible a largo plazo.

Por último, otro coste al que nos enfrentáramos sería el de desarrollar nuestra aplicación móvil, para ello contrataremos a un experto en desarrollo de aplicaciones móviles que supondría un coste inicial de 40.000 Euros, que realizaremos con Amazon Web Services, e iremos inyectando cada año 15.000 euros para que mejore la aplicación e ir mejorando la aplicación e incorporar nuevas funcionalidades a la plataforma. Esta aplicación se irá amortizando a un coste anual de unos 10.000 euros, que ira incrementándose a lo largo de los años.

**ILUSTRACIÓN 12: WHAT IF ANALISIS**

	TASA DE USO															
WHAT IF ANALISIS	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%		
PRECIO																
0,50%	115,20 €	255,30 €	395,40 €	535,50 €	675,60 €	815,70 €	955,80 €	1.095,90 €	1.236,00 €	1.376,10 €	1.516,20 €	1.656,30 €	1.796,40 €	1.936,50 €		
1,00%	295,20 €	615,30 €	935,40 €	1.255,50 €	1.575,60 €	1.895,70 €	2.215,80 €	2.535,90 €	2.856,00 €	3.176,10 €	3.496,20 €	3.816,30 €	4.136,40 €	4.456,50 €		
1,50%	475,20 €	975,30 €	1.475,40 €	1.975,50 €	2.475,60 €	2.975,70 €	3.475,80 €	3.975,90 €	4.476,00 €	4.976,10 €	5.476,20 €	5.976,30 €	6.476,40 €	6.976,50 €		
2,00%	655,20 €	1.335,30 €	2.015,40 €	2.695,50 €	3.375,60 €	4.055,70 €	4.735,80 €	5.415,90 €	6.096,00 €	6.776,10 €	7.456,20 €	8.136,30 €	8.816,40 €	9.496,50 €		
2,50%	835,20 €	1.695,30 €	2.555,40 €	3.415,50 €	4.275,60 €	5.135,70 €	5.995,80 €	6.855,90 €	7.716,00 €	8.576,10 €	9.436,20 €	10.296,30 €	11.156,40 €	12.016,50 €		
3,00%	1.015,20 €	2.055,30 €	3.095,40 €	4.135,50 €	5.175,60 €	6.215,70 €	7.255,80 €	8.295,90 €	9.336,00 €	10.376,10 €	11.416,20 €	12.456,30 €	13.496,40 €	14.536,50 €		
3,50%	1.195,20 €	2.415,30 €	3.635,40 €	4.855,50 €	6.075,60 €	7.295,70 €	8.515,80 €	9.735,90 €	10.956,00 €	12.176,10 €	13.396,20 €	14.616,30 €	15.836,40 €	17.056,50 €		
4,00%	1.375,20 €	2.775,30 €	4.175,40 €	5.575,50 €	6.975,60 €	8.375,70 €	9.775,80 €	11.175,90 €	12.576,00 €	13.976,10 €	15.376,20 €	16.776,30 €	18.176,40 €	19.576,50 €		
4,50%	1.555,20 €	3.135,30 €	4.715,40 €	6.295,50 €	7.875,60 €	9.455,70 €	11.035,80 €	12.615,90 €	14.196,00 €	15.776,10 €	17.356,20 €	18.936,30 €	20.516,40 €	22.096,50 €		
5,00%	1.735,20 €	3.495,30 €	5.255,40 €	7.015,50 €	8.775,60 €	10.535,70 €	12.295,80 €	14.055,90 €	15.816,00 €	17.576,10 €	19.336,20 €	21.096,30 €	22.856,40 €	24.616,50 €		
5,50%	1.915,20 €	3.855,30 €	5.795,40 €	7.735,50 €	9.675,60 €	11.615,70 €	13.555,80 €	15.495,90 €	17.436,00 €	19.376,10 €	21.316,20 €	23.256,30 €	25.196,40 €	27.136,50 €		
6,00%	2.095,20 €	4.215,30 €	6.335,40 €	8.455,50 €	10.575,60 €	12.695,70 €	14.815,80 €	16.935,90 €	19.056,00 €	21.176,10 €	23.296,20 €	25.416,30 €	27.536,40 €	29.656,50 €		
6,50%	2.275,20 €	4.575,30 €	6.875,40 €	9.175,50 €	11.475,60 €	13.775,70 €	16.075,80 €	18.375,90 €	20.676,00 €	22.976,10 €	25.276,20 €	27.576,30 €	29.876,40 €	32.176,50 €		
7,00%	2.455,20 €	4.935,30 €	7.415,40 €	9.895,50 €	12.375,60 €	14.855,70 €	17.335,80 €	19.815,90 €	22.296,00 €	24.776,10 €	27.256,20 €	29.736,30 €	32.216,40 €	34.696,50 €		
7,50%	2.635,20 €	5.295,30 €	7.955,40 €	10.615,50 €	13.275,60 €	15.935,70 €	18.595,80 €	21.255,90 €	23.916,00 €	26.576,10 €	29.236,20 €	31.896,30 €	34.556,40 €	37.216,50 €		
8,00%	2.815,20 €	5.655,30 €	8.495,40 €	11.335,50 €	14.175,60 €	17.015,70 €	19.855,80 €	22.695,90 €	25.536,00 €	28.376,10 €	31.216,20 €	34.056,30 €	36.896,40 €	39.736,50 €		
8,50%	2.995,20 €	6.015,30 €	9.035,40 €	12.055,50 €	15.075,60 €	18.095,70 €	21.115,80 €	24.135,90 €	27.156,00 €	30.176,10 €	33.196,20 €	36.216,30 €	39.236,40 €	42.256,50 €		
9,00%	3.175,20 €	6.375,30 €	9.575,40 €	12.775,50 €	15.975,60 €	19.175,70 €	22.375,80 €	25.575,90 €	28.776,00 €	31.976,10 €	35.176,20 €	38.376,30 €	41.576,40 €	44.776,50 €		
9,50%	3.355,20 €	6.735,30 €	10.115,40 €	13.495,50 €	16.875,60 €	20.255,70 €	23.635,80 €	27.015,90 €	30.396,00 €	33.776,10 €	37.156,20 €	40.536,30 €	43.916,40 €	47.296,50 €		
10,00%	3.535,20 €	7.095,30 €	10.655,40 €	14.215,50 €	17.775,60 €	21.335,70 €	24.895,80 €	28.455,90 €	32.016,00 €	35.576,10 €	39.136,20 €	42.696,30 €	46.256,40 €	49.816,50 €		
10,50%	3.715,20 €	7.455,30 €	11.195,40 €	14.935,50 €	18.675,60 €	22.415,70 €	26.155,80 €	29.895,90 €	33.636,00 €	37.376,10 €	41.116,20 €	44.856,30 €	48.596,40 €	52.336,50 €		
11,00%	3.895,20 €	7.815,30 €	11.735,40 €	15.655,50 €	19.575,60 €	23.495,70 €	27.415,80 €	31.335,90 €	35.256,00 €	39.176,10 €	43.096,20 €	47.016,30 €	50.936,40 €	54.856,50 €		
11,50%	4.075,20 €	8.175,30 €	12.275,40 €	16.375,50 €	20.475,60 €	24.575,70 €	28.675,80 €	32.775,90 €	36.876,00 €	40.976,10 €	45.076,20 €	49.176,30 €	53.276,40 €	57.376,50 €		
12,00%	4.255,20 €	8.535,30 €	12.815,40 €	17.095,50 €	21.375,60 €	25.655,70 €	29.935,80 €	34.215,90 €	38.496,00 €	42.776,10 €	47.056,20 €	51.336,30 €	55.616,40 €	59.896,50 €		
12,50%	4.435,20 €	8.895,30 €	13.355,40 €	17.815,50 €	22.275,60 €	26.735,70 €	31.195,80 €	35.655,90 €	40.116,00 €	44.576,10 €	49.036,20 €	53.496,30 €	57.956,40 €	62.416,50 €		
13,00%	4.615,20 €	9.255,30 €	13.895,40 €	18.535,50 €	23.175,60 €	27.815,70 €	32.455,80 €	37.095,90 €	41.736,00 €	46.376,10 €	51.016,20 €	55.656,30 €	60.296,40 €	64.936,50 €		
13,50%	4.795,20 €	9.615,30 €	14.435,40 €	19.255,50 €	24.075,60 €	28.895,70 €	33.715,80 €	38.535,90 €	43.356,00 €	48.176,10 €	52.996,20 €	57.816,30 €	62.636,40 €	67.456,50 €		

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla superior podemos observar un *what if analysis*, que consiste en simular los resultados que obtendríamos por compañía, en función de las variables tanto en ingresos como en costes. Estas variables son el precio que cobraría YOUP a los restaurantes y la tasa de uso. Como nuestros costes de operación se basan en función de la tasa de uso YOUP, y nuestros ingresos también son en función de esa misma tasa de uso, por lo que

usando este modelo de negocio nuestros COGS nunca superarían a nuestros potenciales ingresos.

Hemos elegido un precio por usar nuestros servicios del 3%, por que es una tasa la cual los restaurantes recuperarían rápidamente su inversión, la recuperara porque conseguirá una mayor rotación de mesas, lo que significaría un mayor número de pedidos y de cuentas, y supondría un mayor número de ingresos para el restaurante. También, con nuestra aplicación, las comandas de los comensales aumentarían en hasta un 20%, debido a la comodidad que sería pedir cualquier plato extra, o cualquier bebida adicional desde nuestra aplicación.

### 3.7 Proyecciones Costes e ingresos.

Para poder calcular nuestro margen bruto a lo largo de los años, hemos elaborado unas proyecciones basándonos en un crecimiento realista del número de restaurantes que poseemos. A lo largo de los años un mayor número de restaurantes contarán con nuestro servicio, además, estimamos que la tasa de uso en los restaurantes irá creciendo en un 5% anual, debido a las grandes comodidades que la aplicación supone tanto a comensal como al restaurante.

Este crecimiento de nuestra tasa de uso también supondría un incremento en nuestros aliados estratégicos, debido a una mayor circulación de comercio por nuestra Web App o aplicación móvil. Además, estimamos que el primer año deberemos realizar una inversión en capital para poder integrar nuestra aplicación de 40.000 Euros, y unos gastos de mantenimiento y mejora de 15.000 euros al año.

#### ***ILUSTRACIÓN 13: PROYECCIONES MARGEN BRUTO***

AÑO	1	2	3	4	5
NÚMERO DE RESTAURANTES	25	100	300	1000	1500
TASA DE USO	15%	20%	25%	30%	35%
INGRESOS	84.375,00 €	450.000,00 €	1.687.500,00 €	6.750.000,00 €	11.812.500,00 €
Número de pedidos YOUP	1.500,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00
COGS STRIPE	1.912,50 €	7.650,00 €	22.950,00 €	76.500,00 €	114.750,00 €
COGS Singro	27.000,00 €	144.000,00 €	540.000,00 €	2.160.000,00 €	3.780.000,00 €
<b>Margen Bruto</b>	<b>55.462,50 €</b>	<b>298.350,00 €</b>	<b>1.124.550,00 €</b>	<b>4.513.500,00 €</b>	<b>7.917.750,00 €</b>
COSTE APLICACIÓN	40.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se puede observar nuestras proyecciones a nuestro modelo de negocio, y como año a año irá incrementando nuestro margen bruto, debido a un mayor número de

clientes, una tasa de uso creciente, que supondría un mayor número de pedidos a través de nuestra plataforma.

### **3.8 Destino de fondos y presupuestos**

Vamos a realizar dos rondas de financiación.

- Primera ronda:

Nuestra primera ronda de financiación será de *Family, Fools and Friends* (FFF) y levantaremos una ronda por valor de 75.000, por 10% de capital de la compañía, donde nuestro valor *post-money* será de 750.000 euros. Esta primera ronda de financiación será para poder implementar nuestras aplicaciones donde desarrollaremos un periodo de prueba para que prueben nuestros servicios, y además poder desarrollar nuestra aplicación y afrontar los gastos operativos de nuestra empresa. Esta financiación se usará para crear nuestro MVP, la aplicación y *webapp*, cuyo coste calculamos que oscila entre uno 40.000 euros, de los cuales 10.000 se irán amortizando cada año y se reinvertirán 15.000 para mejorar las funciones de la aplicación móvil y *webapp*.

Además, los cuatro cofundadores invertiremos 5.000 Euros de capital y nos corresponderá un 21,5% de la compañía. Pensamos que esta inversión por nuestra parte es esencial ya que consideramos importante que los inversores vean que estamos 100% comprometidos con YOUP, y sabemos que puede ser una gran oportunidad de inversión.

- Segunda Ronda:

Nuestra segunda ronda de financiación consistirá en un *pre-seed*, donde buscaremos inyectar capital por valor de 50.000 euros, con un valor *postmoney* de la compañía de 1.000.000 de euros. En esta ronda ya tenemos el periodo de prueba superado, ya hemos invertido en nuestra aplicación y *webapp*, y usaremos la financiación para poder expandirnos y crecer tanto en personal como en número de restaurantes, para poder llegar a un mayor número de clientes.

El principal motivo por el que un inversor apuesta por un negocio es por su rentabilidad. En concordancia con las proyecciones financieras expuestas en los documentos, creemos en la rentabilidad potencial de este negocio por su utilidad, su conveniencia y el tamaño y estabilidad del sector al que nos dirigimos.

1. Es un sector en auge, en donde la digitalización de la industria de la restauración es evidente, por lo que creemos que es el momento ideal para empezar esta aventura emprendedora

2. Oportunidad real de adaptación digital (QR). Actualmente el sector de la restauración ya se está digitalizando con la implantación del QR en sus cartas. Las personas ya están acostumbradas a mirar la carta a través de su dispositivo móvil por lo que les resultará sumamente sencillo usar nuestra aplicación y poder llegar a ella.

3. Fácil, sencillo y cómodo. Las ventajas añadidas del servicio. Nuestra aplicación es fácil de usar, sencilla y cómoda. Aportamos claras ventajas tanto al restaurante como al comensal, y ayudamos a mejorar la experiencia en el restaurante.

4. A lo largo de los años iremos manejando hábitos y datos de consumo de nuestros clientes, que ayudará a poder comercializarlos, y saber las preferencias, gustos, y hábitos de consumo del cliente. Además, podrán predecir demanda y así evitar desperdicios y ayudar al sector de la restauración.

5. Somos gente con experiencia en el sector, ya que dos de nuestros miembros tienen buenos contactos. Además, sabemos cómo funciona un negocio y como se puede sacar beneficio de él.

#### ***ILUSTRACIÓN 14: RONDAS DE FINANCIACIÓN***

Resumen Inversión			Postmoney	Porcentaje
AÑO 1	FFF	75.000	750000	10%
AÑO 2	PRE SEED	50.000	1.000.000	5%
AÑO 1	Fernando	5.000		21,5%
	Bosco	5.000		21,5%
	Javier	5.000		21,5%
	Alvaro	5.000		21,5%
Total Inversión		145.000		

Elaboración: Fuente Propia

### 3.9. Estados financieros

#### 3.9.1 Cuenta de pérdidas y ganancias.

##### ILUSTRACIÓN 15: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	84.375	450.000	1.687.500	6.750.000	11.812.500
COGS	-28.913	-151.650	-562.950	-2.236.500	-3.894.750
Matgen bruto	55.463	298.350	1.124.550	4.513.500	7.917.750
<b>% Variación</b>					
Coste de aplicación	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
amortización		-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Salarios	-31.440	-247.590	-475.530	-672.030	-951.060
SGA	-5.000	-6.000	-10.000	-12.000	-15.000
Publicidad y propaganda	-40.000	-45.000	-50.000	-60.000	-80.000
Alquiler		-24.000	-48.000	-48.000	-48.000
EBITDA	-60.978	-49.240	516.020	3.696.470	6.798.690
<b>% Variación</b>					
EBIT	-60.978	-49.240	516.020	3.696.470	6.798.690
<b>% Variación</b>					
Intereses	0	0	0	0	0
EBT	-60.978	-49.240	516.020	3.696.470	6.798.690
<b>% Variación</b>					
Taxes 15% primeros años, partir del 2 25%	-9.147	-12.310	129.005	924.118	1.699.673
<b>NET INCOME</b>	<b>-51.831</b>	<b>-36.930</b>	<b>387.015</b>	<b>2.772.353</b>	<b>5.099.018</b>

Fuente: Elaboración Propia

Habiendo calculado nuestros costes e ingresos, podremos calcular nuestra cuenta de pérdidas y ganancias, así como sus proyecciones futuras. Con la cuenta de pérdidas y ganancias podremos analizar a partir de todos nuestros ingresos, todos los gastos operativos y no operativos que tiene la empresa, hasta llegar a su beneficio neto.

Nuestro principal gasto operativo será el desarrollo de la aplicación y *webapp*. Estimamos que su coste el primer año a través de Amazon Web Services será de 40.000 Euros, a los que se les irá inyectando una cantidad de 15.000 euros por año para mejorar el servicio, pero a su vez se irá depreciando en 10.000 años anuales.

Una gran parte de nuestros gastos operativos vendrán de los salarios de los empleados. El primer año, nuestros empleados serán un encargado de asegurar que nuestra plataforma web y nuestra aplicación funcione correctamente. Será nuestro único salario para tener en cuenta ese año, ya que los directivos no recibirán ninguna compensación. Cuando YOUP se empiece a expandir serán esenciales los comerciales, para poder llegar a un mayor número de restaurantes que puedan contar con nuestros servicios. A partir del segundo año también incorporaremos a nuevos empleados de oficina en YOUP. También hay que tener en cuenta la seguridad social de nuestros empleados, que supondría el 31% del total de los salarios.

**ILUSTRACIÓN 16: PROYECCIONES SALARIOS**

Salarios	1	2	3	4	5
Bunzl	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Muro	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Fer	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Jym	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Desarrollador de la aplicación		24.000	36.000	48.000	48.000
Apoyo al desarrollador IT	24.000	12.000	12.000	12.000	36.000
GENERAL SELLER		24.000	24.000	33.000	45.000
COMERCIAL 1		15.000	15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 2		15.000	15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 3		15.000	15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 4			15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 5			15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 6				15.000	15.000
COMERCIAL 7					15.000
Atención al cliente		18.000	18.000	18.000	18.000
Atención al cliente			18.000	18.000	18.000
Oficina y atención		18.000	18.000	18.000	18.000
Oficina y atención			18.000	18.000	18.000
Oficina y atención				18.000	18.000
Oficina y atención					18.000
SEGURIDAD SOCIAL	31%	7.440	58.590	112.530	159.030
TOTAL SALARIOS		24.000	189.000	363.000	513.000
TOTAL SALARIOS Y SS		31.440	247.590	475.530	672.030

Fuente: Elaboración propia

El siguiente gasto operativo al que nos haremos frente serán los gastos denominados *Selling, General and Administrative*, que englobará el gasto en transporte, material para la oficina. Nuestro último gasto operativo será el de publicidad y marketing. Consideramos que la publicidad es esencial para hacer llegar tu producto al mayor número posible de potenciales clientes. Estos gastos de publicidad se harán principalmente en marketing para el propio restaurante, ya sea pegatinas o logotipos para que puedan enseñar a su restaurante, y en redes sociales, a través de las denominadas *influencers*, u otras cuentas gastronómicas con un número elevado de seguidores para poder expandir nuestra aplicación y que un mayor número de clientes llegue a nuestra aplicación. Estas *influencers* nos cobrarían 4000 Euros por cada medio millón de seguidores, que es la cantidad de seguidores que suelen tener la mayoría de las cuentas *foodies* en Instagram y a los que nos dirigiremos. La cifra de este dato es elevada, alcanzando los 40.000 euros el primer año, e irá creciendo a medida que lleguemos a más establecimientos. El fundamento de este gasto tan elevado se basa en la importancia de la publicidad, ya que sin publicidad no podremos generar ingresos porque el uso de la aplicación será muy bajo.

No tenemos intenciones de endeudarnos ni a largo ni a corto plazo, ya que consideramos que con la inversión inicial que necesitaremos podremos mantenernos a flote. Durante los

dos primeros años nuestra cuenta de resultados generará pérdidas, pero esperamos poder llegar al *breakeven* a partir del 3 año y poder presentar un resultado del ejercicio positivo.

### **ILUSTRACIÓN 17: INCOME STATEMENT VERTICAL**

Income Statement vertical					
ANO	1	2	3	4	5
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
COGS	-34%	-34%	-33%	-33%	-33%
<b>Matgen bruto</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>
Coste de aplicación	-47%	-3%	-1%	0%	0%
Salarios	-37%	-55%	-28%	-10%	-8%
SGA	-6%	-1%	-1%	0%	0%
Publicidad Y propaganda	-47%	-10%	-3%	-1%	-1%
Alquiler	0%	-5%	-1%	0%	0%
<b>EBITDA</b>	<b>-72%</b>	<b>-9%</b>	<b>33%</b>	<b>55%</b>	<b>58%</b>
<b>EBT</b>	<b>-72%</b>	<b>-11%</b>	<b>32%</b>	<b>55%</b>	<b>58%</b>
Taxes 15% primeros años, partir del 2 25%	-11%	-3%	8%	14%	14%
<b>NET INCOME</b>	<b>-61%</b>	<b>-8%</b>	<b>24%</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gracias a esta cuenta de pérdidas y ganancias vertical podemos observar que porcentaje de nuestras ventas supondría que gasto operativo y no operativo, y que porcentaje de nuestras ventas sería nuestro beneficio neto. Nuestro margen bruto a lo largo de los años será muy similar, ya que nuestros costes van ligados al número de ventas que realicemos, por lo que se mantendrá estable a lo largo de los años. Nuestro margen EBITDA va mejorando a lo largo de los años, situándose en un porcentaje negativo muy grande durante los primeros años, y después suponiendo un 32% de nuestras ventas en el tercero.

Como podemos observar en la tabla nuestro beneficio neto supondría un porcentaje negativo sobre las ventas en el primer año. Esto es debido principalmente al gran porcentaje del coste de la aplicación, de la publicidad y propaganda para poder dar a conocer nuestro producto y el salario del desarrollador de la aplicación. El segundo año seguiremos con pérdidas, pero menores a las del primer año. Como podemos observar la inversión en CAPEX es mucho menor, ya que el coste de la aplicación será menor. Nuestro principal gasto sobre nuestras ventas serán los salarios, ya que para poder expandirnos tendremos que contratar a comerciales para que puedan llevar nuestro producto a más establecimientos. En el tercer año ya llegaremos al breakeven y tendremos un beneficio neto del 24% de las ventas.

Nuestro peso de gasto de personal irá cayendo a partir del segundo año, lo que supondría una mejora en la eficiencia del personal, ya que las ventas irán incrementando, y el gasto

en personal supondrá un menor porcentaje sobre el total de ventas, mientras se sigue contratando mano de obra.

### 3.9.2 Flujo de Caja

El flujo de caja de la compañía refleja las entradas y salidas de caja durante un periodo determinado de tiempo.

#### ILUSTRACIÓN 18: CASH FLOW STATEMENT

CASH FLOW					
	1	2	3	4	5
Cash flow from Operations	-51.831	-26.930	415.015	2.800.353	5.127.018
Beneficio Neto	-51.831	-36.930	405.015	2.790.353	5.117.018
DA	0	10.000	10.000	10.000	10.000
Cambio en OWC	0	0	0	0	0
Cash Flow from Investing	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Cambio en Capex	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Cash Flow from financing	95.000	50.000	0	0	0
Cambio en deuda c/p	0	0	0	0	0
Cambio en deuda l/p	0	0	0	0	0
Cambio en Preferred stock	95.000	50.000	0	0	0
Salida/Entrada de caja	3.169	8.070	400.015	2.785.353	5.112.018

Fuente: Elaboración Propia

La primera línea del flujo de caja es el beneficio neto de la compañía, que hemos calculado en la cuenta de pérdidas y ganancias. Nuestros cambios en la amortización y depreciación supondrían una entrada de caja a partir del segundo año de 10000 euros anuales. A partir del tercer año nuestro *cash flow from operations* será positivo debido a una cuenta de resultados positiva. No habrá cambios en el OWC ya que todos los pagos se harán instantáneamente una vez se utilice nuestra aplicación, por lo que no tendremos cuenta de clientes, ni de inventario ni de proveedores.

El *cash flow from investing* (CFI) son todas las inversiones en inmovilizado material y en inmovilizado inmaterial que YOUP realizará. El primer año realizaremos una inversión en CAPEX por valor de 40.000 Euros, que invertiremos en inmovilizado intangible, lo que supondría una salida de caja por ese importe. Esta inversión vendrá de nuestra primera ronda de financiación. En los años siguientes seguiremos renovando la aplicación y añadiéndole funcionalidades, para poder mejorar la experiencia del consumidor en los restaurantes, por un valor de 15.000 Euros al año.

Por último, el *cash flow from financing* representa las entradas o salidas de caja consecuentes a los cambios en deuda o la financiación de capital de posibles inversores. El primer año habrá una entrada de caja de 75.000 Euros correspondientes a nuestra

primera ronda de financiación y a la aportación de capital por parte del equipo, que será de 5.000 euros cada uno. El segundo año levantaremos otra ronda de financiación por valor de 50.000 Euros.

### 3.9.3 Balance

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

#### *ILUSTRACIÓN 19: BALANCE ACTIVO*

AÑO	1	2	3	4	5
Activo No corriente	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
PPE					
Inmovilizado intangible	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
Activo Corriente	3.169	11.239	411.254	3.196.607	8.308.624
Clientes					
Existencias					
Cash	3.169	11.239	411.254	3.196.607	8.308.624
Total Activo	43.169	56.239	461.254	3.251.607	8.368.624

Fuente: Elaboración propia

Nuestro activo se compondrá del Inmovilizado intangible, que es el valor que tendrá nuestra aplicación móvil. Este inmovilizado intangible irá incrementando con el paso de los años debido a las inversiones que haremos en inmovilizado para poder ir mejorando cada año nuestra aplicación y así poder lograr un mejor funcionamiento de nuestra página web y aplicación, para mejorar la experiencia del comensal en los restaurantes. Nuestra primera inversión en inmovilizado intangible será de 40.000 Euros, a partir del segundo año iremos inyectando 15.000 euros anuales para conseguir un funcionamiento adecuado de nuestra aplicación. También estimamos que este inmovilizado intangible se irá amortizando anualmente una cantidad de 10.000 Euros.

Nuestro activo corriente se basará en la liquidez que tendrá nuestra empresa, es decir en toda la caja que iremos recolectando con el paso del tiempo. Esa caja se reinvertirá en mejoras para la compañía, pero aún nos queda por decidir que tipo de mejoras queremos implementar y en que tipo de activos deberemos invertir, dado que la tesorería y la caja no genera rentabilidad para la empresa, para esperar que nos otorgue una mayor rentabilidad en el futuro.

**ILUSTRACIÓN 20: PASIVO Y CAPITAL**

	1	2	3	4	5
<b>EQUITY</b>	<b>43.169</b>	<b>69.477</b>	<b>481.204</b>	<b>3.318.432</b>	<b>8.511.012</b>
Common Stock	95.000	145.000	145.000	145.000	145.000
Retained Earnings	-51.831	-75.523	336.204	3.173.432	8.366.012
	0	0	0	0	0
<b>Pasivo No corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deuda Fin l/p	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Proveedores	0	0	0	0	0
Deuda Fin c/p	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

El pasivo y capital muestra como ha financiado nuestra empresa esos activos. Actualmente pensamos que no necesitaremos contar con el pasivo, ya que, con las dos rondas de financiación, será suficiente para poder afrontar los gastos principales de la empresa, y a nuestros proveedores se les podrá pagar directamente dependiendo de nuestros ingresos, ya que los costes de nuestros proveedores van ligados a nuestros ingresos.

YOUP si contará con capital. Necesitaremos levantar una primera ronda de financiación por valor de 95.000 euros el primer año, y de 50.000 Euros el segundo año, que formarán parte del *common stock* de la compañía. Además, año a año iremos incrementando nuestros *retained earnings* como consecuencia a unos buenos resultados del ejercicio por parte de la compañía.

### 3.10 RATIOS

Los ratios financieros se pueden separar en categorías dependiendo del tipo de información que dan sobre la compañía. En YOUP nos centraremos en los ratios de rentabilidad ya que no disponemos de activo corriente ni pasivo corriente por lo que calcular ratios de actividad, liquidez o de solvencia, carecería de carácter informativo.

Los ratios de rentabilidad nos enseñan información en como de bien esta la compañía generando beneficio neto, margen bruto de sus ventas, sus activos y su capital. En la tabla de debajo podemos observar los principales ratios de la compañía.

**ILUSTRACIÓN 21: RATIOS FINANCIEROS**

Profitability ratios	1	2	3	4	5
Net profit margin	-61%	-8%	24%	41%	43%
gross profit margin	66%	66%	67%	67%	67%
Operating profit margin	-72%	-11%	32%	55%	58%
ROA	-120%	-66%	88%	86%	61%
ROE	-120%	-66%	88%	86%	61%

Fuente: Elaboración Propia

- Margen de beneficio neto: Es el ratio del beneficio neto sobre las ventas de la compañía. Como se puede observar este ratio en los primeros años será muy bajo, pero a partir de que se alcance el breakeven de la compañía irá ganando más peso y tendrá un porcentaje muy bueno para la compañía.
- Margen de beneficio bruto: Es el ratio del margen bruto sobre las ventas. Este ratio se mantiene estable a lo largo de los años para YOUP, debido a que nuestros COGS van directamente ligados a nuestras ventas. Este sistema de ingresos permite a YOUP no afrontar perdidas brutas sobre sus ventas, ya que, si suben los COGS, subirán de una manera proporcional las ventas.
- Margen de beneficio operativo: Este ratio se calcula dividiendo el EBIT sobre las ventas. En los dos primeros años nos encontraremos con dos márgenes muy negativos pero que se recuperarán a partir del tercer año. Es bastante menor que el margen del beneficio neto y es debido a los grandes costes operacionales que tiene la compañía.
- ROE y ROA: Es el beneficio neto dividido entre el capital y el total de los activos respectivamente. El ROE y ROA es el mismo para YOUP ya que de momento no contaremos con pasivo, solo con capital y activos que serán la misma cantidad. Por lo que al dividir nos saldrá el mismo resultado. Como se puede observar a partir del tercer año YOUP obtendrá una rentabilidad sobre sus activos y capital muy positiva, que puede ser una gran señal para invertir en la compañía.

**3.11 Análisis de escenarios.**

Un análisis de escenarios consiste en analizar posibles escenarios que tendrán lugar en un futuro para poder considerar posibles resultados alternativos que la compañía obtendría.

**Assumptions Normal**

Actualmente, la empresa obtendría los siguientes resultados, realizando un estudio de mercado con unos escenarios y objetivos de crecimiento realista, la empresa obtendría los siguientes resultados del ejercicio.

**ILUSTRACIÓN 22: SUPOSICIONES PyG**

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	84.375	450.000	1.687.500	6.750.000	11.812.500
COGS	-28.913	-151.650	-562.950	-2.236.500	-3.894.750
Matgen bruto	55.463	298.350	1.124.550	4.513.500	7.917.750
<b>% Variación</b>					
Coste de aplicación	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Salarios	-31.440	-247.590	-475.530	-672.030	-951.060
SGA	-5.000	-6.000	-10.000	-12.000	-15.000
Publicidad Y propaganda	-40.000	-45.000	-50.000	-60.000	-80.000
Alquiler		-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
EBITDA	-60.978	-39.240	550.020	3.730.470	6.832.690
amortización		-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
EBIT	-60.978	-49.240	540.020	3.720.470	6.822.690
<b>% Variación</b>					
Intereses	0	0	0	0	0
EBT	-60.978	-49.240	540.020	3.720.470	6.822.690
<b>% Variación</b>					
Taxes 15% primeros años, partir del 2 25%	-9.147	-12.310	135.005	930.118	1.705.673
NET INCOME	-51.831	-36.930	405.015	2.790.353	5.117.018

Fuente: Elaboración propia

Este resultado se basa en las siguientes hipótesis:

**ILUSTRACIÓN 23: SUPOSICIONES %**

ASSUMPTIONS NORMAL	1	2	3	4	5
Ingreso del restaurante medio	750.000,00 €				
Número de restaurantes	25	100	300	1000	1500
TASA DE USO	15%	20%	25%	30%	35%
Ingresos	84.375,00 €	450.000,00 €	1.687.500,00 €	6.750.000,00 €	11.812.500,00 €
COGS (% Ingresos)	34%	32%	32%	32%	32%
Salarios (%Revenue)	37%	55%	28%	10%	8%
Coste Aplicación	47,41%	3,33%	0,89%	0,22%	0,13%
SGA (% COGS)	17,29%	4,17%	1,85%	0,56%	0,40%
Publicidad (% revenues)	47,41%	10,00%	2,96%	0,89%	0,68%
Alquiler (% COGS)	0,00%	16,67%	8,89%	2,22%	1,27%
TAX RATE	15%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia

Estas hipótesis son las que hemos ido razonando y estudiando a lo largo de nuestro Trabajo de fin de grado, y donde con el clima económico actual y habiendo realizado un buen estudio de mercado y estudiando nuestras posibilidades de expansión, pensamos que estas suposiciones son realistas y se pueden llegar a conseguir mientras el clima económico no fluctuó demasiado.

**Suposiciones al alza**

En un panorama económico donde nuestra aplicación penetre bien en el mercado y se consiga implementar y fomentar el uso de nuestra aplicación, podemos esperar que

nuestra tasa de uso el primer año sea de un 20%, es decir que uno de cada cinco comensales use nuestra aplicación. Con estas suposiciones al alza, también podríamos esperar llegar a tener 50 restaurantes el primer año. Esto nos permitiría tener a mas gente trabajando con YOUP, pero con una menor representación en base a nuestros ingresos, ya que este sería mayor que nuestras primeras suposiciones.

#### **ILUSTRACIÓN 24: SUPOSICIONES AL ALZA %**

ASSUMPTIONS UP	1	2	3	4	5
Ingreso del restaurante medio	850.000,00 €				
Número de restaurantes	50	150	400	1250	2000
TASA DE USO	20%	25%	30%	35%	40%
Ingresos	255.000,00 €	956.250,00 €	3.060.000,00 €	11.156.250,00 €	20.400.000,00 €
COGS (% Ingresos)	34%	32%	32%	32%	32%
Salarios (%Revenue)	30%	35%	20%	6%	6%
Coste Aplicación	15%	3%	1%	0,10%	0,05%
SGA (% COGS)	15,00%	3,00%	1,20%	0,50%	0,10%
Publicidad (revenues)	35%	8%	2%	0%	1%
Alquiler (% COGS)	0%	10%	4%	2%	1%
TAX RATE	15%	15%	15%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia

Lo mismo ocurriría con nuestro SGA y nuestros gastos de publicidad o alquiler. Podremos invertir más en estos aspectos para mejorar la compañía, pero su representación en base a nuestros COGS será menor. El ratio del margen bruto seguirá siendo el mismo, ya que nuestros costes van ligados a nuestros ingresos, por lo que un incremento en ingresos no supondría un cambio en el margen bruto, porque habría el mismo incremento en COGS, de un 34% de nuestros ingresos. También los primeros años tendríamos una menor presión fiscal

Con estas suposiciones al alza en un clima económico favorable y donde la aplicación penetre bien en el mercado, YOUP lograría llegar a su *breakeven* al principio del segundo año, con un beneficio neto de 145.006 Euros.

**ILUSTRACIÓN 25: SUPOSICIÓN PYG AL ALZA**

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	255.000	956.250	3.060.000	11.156.250	20.400.000
COGS	87.380	306.000	979.200	3.570.000	6.528.000
Matgen bruto	167.620	650.250	2.080.800	7.586.250	13.872.000
<i>% Variación</i>					
Coste aplicación	38.250	28.688	15.300	11.156	10.200
Salarios	76.500	334.688	612.000	669.375	1.224.000
SGA	13.107	9.180	11.750	17.850	6.528
Publicidad Y propagar	89.250	76.500	61.200	41.278	136.680
Alquiler	0	30.600	39.168	71.400	32.640
EBITDA	-49.487	170.595	1.341.382	6.775.191	12.461.952
<i>% Variación</i>					
DA	0	0	0	0	0
EBIT	-49.487	170.595	1.341.382	6.775.191	12.461.952
<i>% Variación</i>					
Intereses	0	0	0	0	0
EBT	-49.487	170.595	1.341.382	6.775.191	12.461.952
<i>% Variación</i>					
Taxes 15% primeros af	-7.423	25.589	201.207	1.355.038	2.492.390
NET INCOME	-42.064	145.006	1.140.174	5.420.153	9.969.562

Fuente: Elaboración propia

**Suposiciones a la baja**

Por último, en el caso que nuestra aplicación no logre una buena penetración en el mercado o haya alguna crisis económica, u otra pandemia que suponga el cierre de algunos de los restaurantes, nuestros resultados económicos no se verían favorecidos por diversas circunstancias externas.

**ILUSTRACIÓN 26: SUPOSICIONES A LA BAJA %**

ASSUMPTIONS DOWN	1	2	3	4	5
Ingreso del restaurante medio	650.000,00 €				
Número de restaurantes	20	50	100	200	500
TASA DE USO	10%	15%	20%	25%	30%
Ingresos	39.000,00 €	146.250,00 €	390.000,00 €	975.000,00 €	2.925.000,00 €
COGS (% Ingresos)	34%	32%	32%	32%	32%
Salarios (%Revenue)	90%	59%	30%	15%	10%
Coste aplicación	130%	80%	20%	10,00%	7,00%
SGA (% COGS)	30,00%	8,00%	7,00%	6,00%	2,00%
Publicidad (% cogs)	50%	20%	20%	15%	10%
Alquiler (% COGS)	0%	20%	14%	6%	5%
TAX RATE	25%	30%	30%	30%	40%

Fuente: Elaboración propia

Suponemos que tendremos un menor número de restaurantes que usan nuestros servicios, además de una menor tasa de uso en esos restaurantes. Nuestro ratio de margen bruto sería el mismo ya que nuestros COGS van ligados a los ingresos que tendríamos. Tendríamos menos ingresos para afrontar los diversos costes operativos, por lo que

nuestro beneficio neto disminuiría. El porcentaje de nuestros gastos operativos sobre nuestros ingresos y costes serían mayores, ya que obtendríamos menos ingresos.

### **ILUSTRACIÓN 27: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS A LA BAJA**

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	39.000	146.250	390.000	975.000	2.925.000
COGS	13.364	46.800	124.800	312.000	936.000
<b>Matgen bruto</b>	<b>25.636</b>	<b>99.450</b>	<b>265.200</b>	<b>663.000</b>	<b>1.989.000</b>
<i>% Variación</i>					
Coste aplicación	50.700	117.000	78.000	97.500	204.750
Salarios	35.100	86.288	117.000	146.250	292.500
SGA	4.009	3.744	8.736	18.720	18.720
Publicidad Y propagar	19.500	29.250	78.000	146.250	292.500
Alquiler	0	9.360	17.472	18.720	46.800
<b>EBITDA</b>	<b>-83.673</b>	<b>-146.192</b>	<b>-34.008</b>	<b>235.560</b>	<b>1.133.730</b>
<i>% Variación</i>					
DA	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>	<b>-83.673</b>	<b>-146.192</b>	<b>-34.008</b>	<b>235.560</b>	<b>1.133.730</b>
<i>% Variación</i>					
Intereses	0	0	0	0	0
<b>EBT</b>	<b>-83.673</b>	<b>-146.192</b>	<b>-34.008</b>	<b>235.560</b>	<b>1.133.730</b>
<i>% Variación</i>					
Taxes 15% primeros añ	-20.918	-43.857	-10.202	70.668	453.492
<b>NET INCOME</b>	<b>-62.755</b>	<b>-102.334</b>	<b>-23.806</b>	<b>164.892</b>	<b>680.238</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla de arriba, no obtendríamos nuestro *breakeven* hasta el 4 año, y el beneficio neto sería de 164892 Euros ese año.

Como hemos podido observar, con YOUP ayudaremos a digitalizar y a modernizar la industria de la restauración, proporcionando un sistema más sencillo y fácil para el restaurante. Además, el consumidor mejorará su experiencia de ocio y recibirá un mejor servicio adecuado a sus hábitos de consumo y preferencias. Durante este TFG hemos analizado las diversas fuentes financieras y las principales fuerzas de YOUP en las que se puede concluir que es un negocio sostenible a largo plazo y que además proporcionaría una fuente de ingresos a partir del tercer año para nuestros potenciales inversores. A lo largo del Trabajo de fin de grado hemos analizado todas las situaciones que podrían influir en el futuro de YOUP, y pensamos desde el equipo emprendedor que este proyecto es sostenible, obtendrá beneficios, y es una necesidad del mercado de la restauración.

## 4 Bibliografía

- Análisis cualitativo de las tendencias de la restauración en 2012 en base a la percepción de las operaciones del sector, Ministerio de Agricultura, alimentación y medioambiente. Noviembre 2012
- Banco BBVA, “Startups en un mundo post coronavirus, 21 Oct 2020,  
URL: <https://www.bbva.com/es/startups-en-un-mundo-post-coronavirus-como-afectara-la-crisis-al-sector-fintech/>
- Campmany, Aurora, la tecnología española, La Vanguardia, marzo 2020,  
URL: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10649179/07/20/La-pandemia-obliga-a-bares-y-restaurantes-a-digitalizarse-cartas-con-codigos-QR-pago-via-movil-y-datos-sobre-las-horas-punta.html>
- Chapman, Alan, 2004, análisis DOFA y análisis PEST, Eduardolleyton.
- Costa, Kimberly, cómo conseguir pagos con tarjeta, 10/2020, mobile transaction,  
URL: <https://es.mobiletransaction.org/tpv-como-conseguir/>
- Gonzalez, Manuel, Inversión ecosistema startup español, 17 marzo 2021,  
URL: <https://elreferente.es/scouting/madrid-sigue-cabeza-inversion-ecosistema-startup-mapamide/>
- Hostelería Madrid, casi un 80% de los españoles reserva su restaurante online, Nov 2020,  
Url: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/casi-un-80-de-los-espanoles-reserva-restaurante-a-traves-de-internet/>
- Instituto Nacional de Estadística, Censo Continuo de restaurantes y cafeterías
- Informe del consumo de alimentación en España 2019, Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, Madrid 2020.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- Porter, Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, enero 2008, Harvard Business Review.
- Periódico Expansión, Datos del segundo trimestre, economía, 30 sept 2020,  
URL: <https://www.expansion.com/economia/2020/09/30/5f7433f5468aeb09768b467c.html>
- Rincón, Beatriz, La pandemia obliga a bares y restaurantes a digitalizarse, El Economista, Julio 2020,  
URL: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10649179/07/20/La-pandemia-obliga-a-bares-y-restaurantes-a-digitalizarse-cartas-con-codigos-QR-pago-via-movil-y-datos-sobre-las-horas-punta.html>

## 5 ANEXOS

### ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIO

Promedio Restaurantes	Desayunos	C/C	Tardes	Menús	Total
Cantidad	4000	500	2800	6000	10000
Volumen medio	2,00 €	20,00 €	5,00 €	8,00 €	4,51 €
<b>Total</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>14.000,00 €</b>	<b>48.000,00 €</b>	<b>60.000,00 €</b>

750.000,00 €

Inputs		A través de YOUP:
Tasa de uso*	15,00%	Nº pedidos 1500
Precio	3,00%	Facturación 9.000,00 €

INGRESO TOTAL MENSUAL POR RESTAURANTE	270,00 €
<b>INGRESO TOTAL ANUAL POR RESTAURANTE</b>	<b>3.375,00 €</b>
Restaurantes	25
<b>Total</b>	<b>84.375,00 €</b>

Inputs (Costes)		COSTE
Singro	0,06 €	90,00 €
Stripe	0,25%	22,50 €
Nº transferencias mensuales	25	
Coste transferencia Stripe	0,10 €	2,50 €
Coste cuenta activa	2,00 €	2,00 €
<b>COSTE TOTAL MENSUAL POR RESTAURANTE</b>	<b>117,00 €</b>	
<b>COSTE TOTAL ANUAL POR RESTAURANTE</b>	<b>1.404,00 €</b>	43,33% Por restaurante

Transferencias Cuenta activa Variable 530,00 al año por restaurante  
24 al año por restaurante  
0,25% de nuestra facturación

BENEFICIO TOTAL MENSUAL POR RESTAURANTE	153,00 €	46,44%
<b>BENEFICIO TOTAL ANUAL POR RESTAURANTE</b>	<b>1.971,00 €</b>	POR MEDIA DE RESTAURANTES

AÑO	1	2	3	4	5
NÚMERO DE RESTAURANTES	1	2	3	4	5
TASA DE USO	15%	20%	25%	30%	35%
INGRESOS	84.375,00 €	450.000,00 €	1.687.500,00 €	6.750.000,00 €	11.812.500,00 €
Número de pedidos YOUP	1.500,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00
COGS STRIPE	1.912,50 €	7.650,00 €	22.950,00 €	76.500,00 €	114.750,00 €
COGS Singro	27.000,00 €	144.000,00 €	540.000,00 €	2.160.000,00 €	3.780.000,00 €
<b>Margen Bruto</b>	<b>55.462,50 €</b>	<b>298.350,00 €</b>	<b>1.124.550,00 €</b>	<b>4.513.500,00 €</b>	<b>7.917.750,00 €</b>
COSTE APLICACIÓN	40.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €

### ANEXO 2: Cuenta de perdidas y ganancias

#### Cuenta de Perdidas y Ganancias

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	84.375	450.000	1.687.500	6.750.000	11.812.500
COGS	-28.913	-151.650	-562.950	-2.236.500	-3.894.750
<b>Margen bruto</b>	<b>55.463</b>	<b>298.350</b>	<b>1.124.550</b>	<b>4.513.500</b>	<b>7.917.750</b>
% Variación					
Coste de aplicación	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Salarios	-31.440	-247.590	-475.530	-672.030	-951.060
SGA	-5.000	-6.000	-10.000	-12.000	-15.000
Publicidad Y propaganda	-40.000	-45.000	-50.000	-60.000	-80.000
Alquiler	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
<b>EBITDA</b>	<b>-60.978</b>	<b>-39.240</b>	<b>550.020</b>	<b>3.730.470</b>	<b>6.832.690</b>
amortización		-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
<b>EBIT</b>	<b>-60.978</b>	<b>-49.240</b>	<b>540.020</b>	<b>3.720.470</b>	<b>6.822.690</b>
% Variación					
Intereses	0	0	0	0	0
<b>EBT</b>	<b>-60.978</b>	<b>-49.240</b>	<b>540.020</b>	<b>3.720.470</b>	<b>6.822.690</b>
% Variación					
Taxes 15% primeros años, partir del 2 25%	-9.147	-12.310	135.005	930.118	1.705.673
<b>NET INCOME</b>	<b>-51.831</b>	<b>-36.930</b>	<b>405.015</b>	<b>2.790.353</b>	<b>5.117.018</b>

Proviene del modelo de negocio  
Proviene del modelo de negocio  
Proviene de calculation salarios  
Comidas para intentar convencer a potenciales clientes, transporte que utilizaremos  
Publicidad marketing digital  
A partir del segundo año alquilaremos una oficina para hacer todas las gestiones del negocio  
Con nuestra primera financiación nos bastará para no tener que pedir prestamos a corto plazo  
El primer año fiscal se aplica unos taxes del 15%, a partir del segundo 25%

#### Income Statement vertical

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
COGS	-34%	-34%	-33%	-33%	-33%
<b>Margen bruto</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>
Coste de aplicación	-47%	-3%	-1%	0%	0%
Salarios	-37%	-55%	-28%	-10%	-8%
SGA	-6%	-1%	-1%	0%	0%
Publicidad Y propaganda	-47%	-10%	-3%	-1%	-1%
Alquiler	0%	-5%	-1%	0%	0%
<b>EBITDA</b>	<b>-72%</b>	<b>-9%</b>	<b>33%</b>	<b>55%</b>	<b>58%</b>
<b>EBT</b>	<b>-72%</b>	<b>-11%</b>	<b>32%</b>	<b>55%</b>	<b>58%</b>
Taxes 15% primeros años, partir del 2 25%	-11%	-3%	8%	14%	14%
<b>NET INCOME</b>	<b>-61%</b>	<b>-8%</b>	<b>24%</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>

### ANEXO 3: Balance

#### BALANCE SHEET

AÑO	1	2	3	4	5
Activo No corriente	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
PPE	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000
Immovilizado intangible					
Activo Corriente	3.169	11.239	411.254	3.196.607	8.308.624
Clientes					
Existencias					
Cash	3.169	11.239	411.254	3.196.607	8.308.624
<b>Total Activo</b>	<b>43.169</b>	<b>56.239</b>	<b>461.254</b>	<b>3.251.607</b>	<b>8.368.624</b>
	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

	1	2	3	4	5
EQUITY	43.169	56.239	461.254	3.251.607	8.368.624
Common Stock	95.000	145.000	145.000	145.000	145.000
Retained Earnings	-51.831	-88.761	316.254	3.106.607	8.223.624
Pasivo No corriente	0	0	0	0	0
Deuda Fin i/p	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Deuda Fin c/p	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ANEXO 4: Flujo de Caja

CASH FLOW					
	1	2	3	4	5
<b>Cash flow from Operations</b>	-51.831	-26.930	415.015	2.800.353	5.127.018
Beneficio Neto	-51.831	-36.930	405.015	2.790.353	5.117.018
DA	0	10.000	10.000	10.000	10.000
Cambio en OWC	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow from Investing</b>	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Cambio en Capex	-40.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow from financing</b>	95.000	50.000	0	0	0
Cambio en deuda c/p	0	0	0	0	0
Cambio en deuda l/p	0	0	0	0	0
Cambio en Preferred stock	95.000	50.000	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>Salida/Entrada de caja</b>	<b>3.169</b>	<b>8.070</b>	<b>400.015</b>	<b>2.785.353</b>	<b>5.112.018</b>

ANEXO 5: Cálculos.

	1	2	3	4	5
<b>Movilizado Intangible</b>					
Beginning Balance	40.000,00 €	40.000,00 €	45.000,00 €	50.000,00 €	55.000,00 €
Depreciation	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €
Inversión aplicación		15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Ending Balance	30.000,00 €	45.000,00 €	50.000,00 €	55.000,00 €	60.000,00 €
<b>Retained earnings</b>					
Beginning Balance	- €	51.830,88 €	88.760,88 €	316.254,13 €	3.106.606,63 €
Net income	- 51.830,88 €	36.930,00 €	405.015,00 €	2.790.352,50 €	5.117.017,50 €
Ending Balance	- 51.830,88 €	88.760,88 €	316.254,13 €	3.106.606,63 €	8.223.624,13 €

Salarios	1	2	3	4	5
Bunzl	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Muro	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Fer	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Jym	0	12.000	36.000	60.000	96.000
Desarrollador de la aplicación		24.000	36.000	48.000	48.000
Apoyo al desarrollador IT	24.000	12.000	12.000	12.000	36.000
GENERAL SELLER		24.000	24.000	33.000	45.000
COMERCIAL 1		15.000	15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 2		15.000	15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 3		15.000	15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 4			15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 5			15.000	15.000	15.000
COMERCIAL 6				15.000	15.000
COMERCIAL 7					15.000
Atención al cliente		18.000	18.000	18.000	18.000
Atención al cliente			18.000	18.000	18.000
Oficina y atención		18.000	18.000	18.000	18.000
Oficina y atención			18.000	18.000	18.000
Oficina y atención				18.000	18.000
Oficina y atención					18.000
SEGURIDAD SOCIAL	31%	7.440	58.590	112.530	225.060
TOTAL SALARIOS		24.000	189.000	363.000	726.000
TOTAL SALARIOS Y SS		31.440	247.590	475.530	951.060

ANEXO 6: Análisis de escenarios.

	1	2	3	4	5
<b>ASSUMPTIONS NORMAL</b>					
Ingreso del restaurante medio	750.000,00 €				
Número de restaurantes	25	100	300	1000	1500
TASA DE USO	15%	20%	25%	30%	35%
Ingresos	84.375,00 €	450.000,00 €	1.687.500,00 €	6.750.000,00 €	11.812.500,00 €
COGS (% Ingresos)	34%	34%	33%	33%	33%
Salarios (%Ingresos)	37%	55%	28%	10%	8%
Coste Aplicación	47,41%	3,33%	0,89%	0,22%	0,13%
SGA (%COGS)	17,29%	3,96%	3,78%	0,54%	0,39%
Publicidad (%revenue)	47,41%	10,00%	2,96%	0,89%	0,68%
Alquiler (%COGS)	0,00%	-15,83%	-4,20%	-1,07%	-0,62%
<b>ASSUMPTIONS UP</b>					
Ingreso del restaurante medio	850.000,00 €				
Número de restaurantes	50	150	400	1250	2000
TASA DE USO	20%	25%	30%	35%	40%
Ingresos	255.000,00 €	956.250,00 €	3.060.000,00 €	11.156.250,00 €	20.400.000,00 €
COGS (% Ingresos)	-34%	-34%	-33%	-33%	-33%
Salarios (%Ingresos)	30%	30%	20%	6%	6%
Coste Aplicación	15%	3%	1%	0,10%	0,05%
SGA (%COGS)	15,00%	3,00%	2,00%	0,50%	0,10%
Publicidad (%revenue)	15%	8%	2%	0%	1%
Alquiler (%COGS)	0%	10%	4%	2%	1%
<b>ASSUMPTIONS DOWN</b>					
Ingreso del restaurante medio	650.000,00 €				
Número de restaurantes	30	50	100	200	500
TASA DE USO	10%	15%	20%	25%	30%
Ingresos	39.000,00 €	146.250,00 €	390.000,00 €	975.000,00 €	2.925.000,00 €
COGS (% Ingresos)	-34%	-34%	-33%	-33%	-33%
Salarios (%Ingresos)	90%	59%	30%	15%	10%
Coste aplicación	110%	80%	20%	10,00%	7,00%
SGA (%COGS)	30,00%	8,00%	7,00%	2,00%	2,00%
Publicidad (%revenue)	50%	20%	10%	15%	10%
Alquiler (%COGS)	0%	20%	14%	6%	5%

	1	2	3	4	5
<b>ARGO</b>					
Ventas	84.375	450.000	1.687.500	6.750.000	11.812.500
COGS	-28.913	-151.650	-562.950	-2.236.500	-3.894.750
Margen bruto	113.288	601.650	2.250.450	8.986.500	15.707.250
Impuestos	0	0	0	0	0
Coste aplicación	40.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Salarios	31.440	247.500	475.530	672.000	951.000
SGA	5.000	6.000	12.000	12.000	15.000
Publicidad y propaganda	60.000	45.000	50.000	60.000	80.000
Alquiler	0	24.000	24.000	24.000	24.000
EBITDA	-3.153	264.660	1.675.920	8.203.470	14.622.190
Impuestos	0	0	0	0	0
DA	-3.153	264.660	1.675.920	8.203.470	14.622.190
EBIT	-3.153	264.660	1.675.920	8.203.470	14.622.190
Impuestos	0	0	0	0	0
Taxes 15% (primero a/s)	-473	66.015	418.980	2.050.868	3.655.548
NET INCOME	-2.680	198.645	1.256.940	6.152.603	10.966.643

	1	2	3	4	5
<b>ARGO</b>					
Ventas	255.000	956.250	3.060.000	11.156.250	20.400.000
COGS	-87.380	-322.256	-1.020.816	-3.696.438	-6.726.171
Margen bruto	167.620	634.994	2.039.184	7.459.812	13.673.829
Impuestos	0	0	0	0	0
Coste aplicación	38.250	28.688	15.300	11.156	10.200
Salarios	76.500	334.688	612.000	669.375	1.224.000
SGA	-13.107	-9.668	-12.250	-18.482	-6.728
Publicidad y propaganda	89.250	76.500	61.200	43.278	126.480
Alquiler	0	-32.226	-40.833	-73.929	-33.631
EBITDA	151.487	880.525	3.445.398	14.223.289	25.795.648
Impuestos	0	0	0	0	0
DA	151.487	880.525	3.445.398	14.223.289	25.795.648
EBIT	151.487	880.525	3.445.398	14.223.289	25.795.648
Impuestos	0	0	0	0	0
Taxes 15% (primero a/s)	22.723	132.079	518.810	3.344.618	5.103.130
NET INCOME	128.764	748.446	2.926.588	11.378.671	20.692.518

	1	2	3	4	5
<b>ARGO</b>					
Ventas	39.000	146.250	390.000	975.000	2.925.000
COGS	-13.364	-49.286	-130.104	-323.650	-964.434
Margen bruto	52.364	195.536	520.104	1.298.650	3.889.434
Impuestos	0	0	0	0	0
Coste aplicación	50.700	117.000	78.000	97.500	204.750
Salarios	35.100	86.288	117.000	146.250	292.500
SGA	-4.000	-3.843	-9.107	-19.383	-30.288
Publicidad y propaganda	19.500	29.250	78.000	146.250	292.500
Alquiler	0	-9.857	-18.215	-19.383	-48.221
EBITDA	-48.927	-23.201	274.426	946.856	3.167.173
Impuestos	0	0	0	0	0
DA	-48.927	-23.201	274.426	946.856	3.167.173
EBIT	-48.927	-23.201	274.426	946.856	3.167.173
Impuestos	0	0	0	0	0
Taxes 15% (primero a/s)	-12.332	-4.960	82.328	284.045	1.266.869
NET INCOME	-36.695	-18.241	192.098	662.771	1.900.304

ANEXO 7: RATIOS

	1	2	3	4	5
<b>Activity Ratios</b>					
Total Asset Turnover	1,954522	8,001547	3,658504	2,075897	1,411522
<b>Solvency ratios</b>					
financial leverage	1	1	1	1	1
<b>Profitability ratios</b>					
Net profit margin	-61%	-8%	24%	41%	43%
gross profit margin	66%	66%	67%	67%	67%
Operating profit margin	-72%	-11%	32%	55%	58%
ROA	-120%	-66%	88%	86%	61%
ROE	-120%	-66%	88%	86%	61%

ANEXO 8: COMPETIDORES

Información				Funcionalidades						Precios	
Nombre	Comentario	nº restaurantes	App/WebApp	Pedir	Pagar	Take away	Delivery	Reservas	Gestión	Fijo	Variable
Watson	100 montaditos, TGB	84	App	SI	SI	SI	SI	No	No	25,00 €	
Waiiry	Golko	1000	App	SI	SI	SI	SI	No	SI		
PayCul	Grupo Larrumba	16	WebApp	No	SI	No	No	No	No		
Foodin	Representa a España en GSEA	-	App	SI	SI	No	No	No	No	n/a	
Ordery	Open Future Extremadura (VC Telefónica)	-	App	SI	SI	Próximamente	Próximamente	Próximamente	No		
BR Bars & Restaurants		38	App	SI	SI	SI	SI	No	SI	Varios	
Foodoo		-	App	No	No	SI	SI	SI	No		
MNoow	3m financiación	300	App	SI	SI	SI	No	No	No		
Cheerly	Lateral, Tony Roma's, LALALA	-	WebApp?	SI	SI	SI	SI	No	SI		
TheForkPay	El Tenedor	-	App	No	SI	No	No	SI	No	0,50 €	

ANEXO 9: Resumen Inversión

		Resumen Inversion		Postmoney	Porcentaje
AÑO 1	FFF		75.000	750000	10%
AÑO 2	PRE SEED		50.000	1.000.000	5%
AÑO 1	Fernando		5.000		21,5%
	Bosco		5.000		21,5%
	Javier		5.000		21,5%
	Alvaro		5.000		21,5%
Total Inversión			145.000		
Inversión			95.000		
AÑO 1		40.000,00 €	Creación aplicación		
		51.830,88 €	Perdidas beneficio neto		
		3.169,12 €	Caja Afrontar segundo año		
Inversión			50.000		
AÑO2		15000	Mejorar aplicación		
		36.930	Afrontar perdidas segundo año		
		-1.930	Caja segundo año		