



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE “AKÜI”:
LA DIGITALIZACIÓN, EL MEJOR ALIADO
PARA EL SECTOR RESTAURACIÓN.

Autor del Proyecto: Virginia de Sebastián López de Garayo

Director del Proyecto: Javier Morales Mediano

MADRID | Junio 2022

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	3
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	5
<i>Abstract</i>	6
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
1.1 OBJETIVO Y METODOLOGÍA	7
1.2 IDEA EMPRESARIAL	8
1.2.1 ORIGEN DE LA IDEA: RAZONES Y MOTIVOS	8
1.2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	8
2. BUSINESS MODEL CANVAS	12
2.1 Introducción	12
2.2 Segmentos de mercado	13
2.3 Propuesta de valor	14
2.4 Canales	16
2.5 Relación con los clientes	18
2.6 Flujos de ingresos	18
2.7 Actividades clave	20
2.8 Recursos clave	21
2.9 Alianzas clave	22
2.10 Estructura de costes	23
3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO	25
3.1 Definición del sector, contexto, necesidad y tamaño del mercado	25
3.2 Tendencias por el Covid-19 a causa de la recuperación y tipos de segmentos	27

3.3	Público objetivo	30
3.4	Análisis de la competencia y ventaja competitiva	31
3.4.1	Análisis de la competencia	31
3.4.2	Comparación con las empresas competidoras	35
3.4.3	Ventaja competitiva	36
3.4.4	Comparación método tradicional y método AKÜI	37
4.	<i>PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN</i>	41
4.1	Canales de distribución	41
4.2	Plan comercial, de marketing y plan de comercialización	41
5.	<i>PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO</i>	44
5.1	Plan de inversión inicial	44
5.2	Estructura de ingresos	46
5.3	Estructura de costes	48
6.	<i>CONCLUSIONES</i>	51
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

<i>Tabla I. Ventajas que ofrece AKÛI a sus usuarios.</i>	15
<i>Tabla II. Ventajas que ofrece AKÛI a sus clientes.</i>	15
<i>Tabla III. Ventajas que ofrece AKÛI a sus usuarios y a sus clientes.</i>	16
<i>Tabla IV. Método de suscripción.</i>	19
<i>Tabla V. Costes iniciales (año 1).</i>	44
<i>Tabla VI. Balance de situación del año 1.</i>	45
<i>Tabla VII. Método de suscripción.</i>	46
<i>Tabla VIII. Previsión de ingresos del año 1.</i>	46
<i>Tabla IX. Previsión de ingresos del año 2.</i>	47
<i>Tabla X. Previsión de ingresos del año 3.</i>	47
<i>Tabla XI. Previsión de costes del año 1.</i>	48
<i>Tabla XII. Previsión de costes del año 2.</i>	48
<i>Tabla XIII. Previsión de costes del año 3.</i>	49
<i>Ilustración I. Evolución anual de las ventas en el sector de la restauración en España de 2015 a 2020. (En millones de euros).</i>	26
<i>Ilustración II. Empresas competidoras.</i>	31
<i>Ilustración III. Comparación de los servicios ofrecidos por las empresas competidoras y AKÛI.</i>	35
<i>Ilustración IV. Experiencia del consumidor con el método tradicional.</i>	37
<i>Ilustración V. Experiencia del consumidor con el método AKÛI.</i>	39

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- BMC – *Business Model Canvas*
- B2B – *Business to Business*
- B2C – *Business to Consumer*
- CEO – *Chief Executive Officer*
- EPS – Estándar de Pago Electrónico
- FFF – *Family, Friends and Fools*
- INE – Instituto Nacional de Estadística
- Núm. – Número
- ODS – Objetivo de Desarrollo Sostenible
- QR – *Quick Response*
- TFG – Trabajo Fin de Grado

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto presentado a continuación se enmarca dentro de la modalidad de plan de negocio o plan de empresa. Esta idea de negocio consiste en la creación de una *start-up* tecnológica, denominada AKÜI, que propone una plataforma que cubrirá las necesidades del sector de la restauración y, a su vez, logrará la digitalización del mismo.

La evolución tecnológica es un hecho, estamos envueltos en constantes cambios tecnológicos que nos permiten automatizar y agilizar muchos de los procesos imprescindibles de nuestro día a día, lo que permitirá mejorar la vida del restaurador. Son numerosos los estudios que demuestran que aquellas empresas que presentan un mayor grado de digitalización son las más productivas.

La digitalización de este sector es inminente. La innovación no siempre surge desde dentro de la propia empresa, sino de los factores externos, y la crisis sanitaria ha sido la impulsora de los cambios que está experimentando el sector. Por ello, creemos que este es el momento idóneo para la presentación de AKÜI a la sociedad, donde aquellos establecimientos que lo implementen primero lograrán diferenciarse de la competencia y aumentarán la rentabilidad de su negocio.

Desde AKÜI proponemos la solución, ofreciendo un servicio completo e integral, que transformará la experiencia de los consumidores mediante el uso de la tecnología y la automatización de procesos. Ofreciendo a bares y restaurantes un sistema de gestión de colas, así como un análisis completo del comportamiento del consumidor. Mientras que a los consumidores de bares y restaurantes se les ofrece una aplicación donde podrán buscar una mesa libre, reservar en el restaurante o bar que deseen, pedir la comanda y pagar la cuenta.

Palabras clave: AKÜI, digitalización, automatización, sector de la restauración, aplicación, gestión de colas.

Abstract

The project presented below is framed within the modality of business plan or business plan. This business idea consists of the creation of a technological start-up, called AKÜI, which proposes a platform that will cover the needs of the catering sector and, in turn, will achieve its digitalization.

Technological evolution is a fact, we are involved in constant technological changes that allow us to automate and streamline many of the essential processes of our day to day, which will improve the life of the restaurateur. Numerous studies show that those companies with a higher degree of digitization are the most productive.

The digitalization of this sector is imminent. Innovation does not always come from within the company itself, but from external factors, and the health crisis has been the driving force behind the changes that the sector is undergoing. Therefore, we believe that this is the ideal moment for the presentation of AKÜI to society, where those establishments that implement it first will manage to differentiate themselves from the competition and increase the profitability of their business.

From AKÜI we propose the solution, offering a complete and integral service, which will transform the consumer experience through the use of technology and process automation. Offering bars and restaurants a queue management system, as well as a complete analysis of consumer behavior. While consumers in bars and restaurants are offered an application where they can search for a free table, make a reservation at the restaurant or bar of their choice, order the order and pay the bill.

Keywords: AKÜI, digitalization, automation, restaurant sector, application, queue management.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

A continuación, se presenta el Modelo de Negocio que sienta las bases de la creación de AKÜI, una *start-up* tecnológica creada para cubrir las necesidades del sector de la restauración.

Mediante el uso de un sistema innovador y totalmente automatizado, se facilitará al potencial consumidor de un local, ponerse en contacto con el negocio a través de la aplicación. A su vez, se le ofrecerá un servicio integral a lo largo de toda la experiencia.

De esta forma, el consumidor del bar o restaurante podrá conocer la disponibilidad de mesas en tiempo real, pedir la comanda, y pagar la cuenta desde la propia aplicación.

1.1 OBJETIVO Y METODOLOGÍA

Los objetivos perseguidos en el presente trabajo se han fijado con el propósito de ayudarnos a determinar cual es la estrategia más adecuada que deberá seguir AKÜI.

El primero de los objetivos será la realización del modelo de negocio de AKÜI, que es la base sobre la cual se crea y se expande una empresa. Por lo que el desarrollo del modelo de negocio será el paso previo para la creación de un plan de negocio.

Para lograr el desarrollo del mismo, se hará uso del *Business Model Canvas* (BMC). Esta herramienta, nos permitirá comprender de una manera sencilla y rápida el modelo de negocio de la empresa que se presenta, remarcando los aspectos fundamentales y más relevantes para el desarrollo de la estrategia y el modelo de negocio.

El segundo de los objetivos será lograr entender el funcionamiento interno del sector de la restauración y el grado de desarrollo tecnológico del mismo, a fin de determinar la forma adecuada en la que adentrarse en él.

Para ello, se llevará a cabo un análisis profundo del sector de la restauración. A partir de este estudio buscaremos comprender las necesidades del mercado, competidores, tamaño, y sus características más relevantes.

El tercer y último objetivo será la determinación de la viabilidad del proyecto, de forma que, con el desarrollo de las proyecciones financieras seamos capaces de comprobar si AKÜI es rentable a largo plazo.

Para la comprobación de la viabilidad del proyecto se emplearán unas proyecciones financieras realizadas teniendo en cuenta la inversión inicial, la estructura de costes, la estructura de ingresos y el balance de AKÜI.

1.2 IDEA EMPRESARIAL

1.2.1 ORIGEN DE LA IDEA: RAZONES Y MOTIVOS

Esta idea de negocio surge de una experiencia personal. Los dos miembros fundadores de AKÜI experimentaron una mala experiencia al tratar de encontrar una mesa por la calle Ponzano. Es mucho el tiempo que pierde el consumidor hasta que finalmente encuentra una mesa disponible. Asimismo, nos encontramos ante el tiempo que se pierde hasta que finalmente te atienden, toman la comanda, o te traen la cuenta. En ese momento se nos ocurrió la idea de crear una plataforma donde se mostrasen las mesas disponibles y desde la misma se pudiese realizar el propio pedido y pago de la cuenta.

Descubrimos que este problema al que se enfrentan los consumidores es generado por una incorrecta o incompleta gestión de colas, que, en caso de ser corregido, lograría generar una mayor rotación de clientes para el establecimiento, aumentando por tanto los ingresos del bar o restaurante en cuestión. Por lo que, nos dimos cuenta de que crear una plataforma que cubriese esta necesidad, beneficiaría tanto a bares y restaurantes como a los consumidores finales.

Con AKÜI, los consumidores podrán acceder a todos los bares y restaurantes conociendo su estado y disposición de sitios libres en tiempo real, realizar una reserva de la mesa, realizar la comanda y pago de la cuenta. Asimismo, se ofrece a los restaurantes una plataforma que les permitirá gestionar las colas, y se les ofrecerá mensualmente un análisis del comportamiento del consumidor, lo que les permitirá adaptar su estrategia y aumentar su rentabilidad.

1.2.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.2.2.1 Misión

La misión de AKÜI es hacer del sector de la restauración un sector más digitalizado mediante la automatización de los procesos de bares y restaurantes por medio de su aplicación, con el propósito de ayudar a las personas que acuden a un establecimiento a reducir el tiempo desperdiciado en el proceso.

La aplicación permitirá centralizar en la misma plataforma todas las acciones que lleva a cabo el comensal al acudir a un bar o restaurante: búsqueda de un establecimiento, búsqueda de una mesa libre, pedida de la comanda y pago de la cuenta.

Asimismo, la implantación de la aplicación logrará reducir el estrés y la presión a la que están sometidos los camareros, facultando al local a reestructurar su plantilla de trabajadores para lograr un equipo de trabajo más eficiente a fin de incrementar su competitividad.

Se pretende crear una comunidad sólida y estable de usuarios, donde todos se sientan una parte fundamental de ella. Por eso, se promueve que todos puedan aportar sus ideas y propuestas de mejora.

Con la aplicación, el establecimiento logrará reducir la pérdida de tiempo innecesaria, un aumento en la rotación de clientes, y por tanto un aumento en sus beneficios.

1.2.2.2 Visión

La visión de AKÜI es convertirse en la aplicación de referencia nacional en el sector de la restauración basado en la consecución de la digitalización de un sector que mantiene un sistema tradicional, rudimentario y obsoleto. AKÜI busca ser el impulsor del cambio en este sector y convertirse en la aplicación imprescindible para todo aquel que acuda a bares y restaurantes dentro del territorio español.

1.2.2.3 Valores

Sostenibilidad. En AKÜI buscamos conservar el equilibrio y el mantenimiento de los recursos naturales, en consonancia con el bien común y la diversidad, promoviendo el consumo responsable.

Comunicación activa. En AKÜI creemos que la comunicación activa con usuarios y clientes es clave para la consecución de nuestros objetivos, ya que la comunicación es la base de toda relación de confianza. Por ello, buscamos mantener una relación cercana y humana con ambos.

Calidad de servicio. Desde AKÜI, buscamos mejorar la experiencia completa del consumidor y para lograrlo creemos que es imprescindible priorizar sus necesidades y requerimientos.

Transparencia y confianza. Otorgamos a nuestros usuarios y clientes información adecuada en tiempo real y creemos que la información debe ser clara y precisa.

Responsabilidad. Asumimos con prudencia y ética las posibles consecuencias que se deriven de nuestras acciones.

Equidad. En AKÜI, tratamos a nuestros usuarios y clientes por igual y buscamos promover el respeto a las características propias de cada individuo. La equidad es un valor vital en nuestra empresa, por ello, buscamos la igualdad desde la adaptación y adecuación a las circunstancias diversas de cada uno. Por ejemplo, no sería justo cobrar la misma comisión a un establecimiento que tiene un aforo de 20 personas que a uno que tiene 130, y por tanto, tiene mayor capacidad para generar mayores ingresos.

1.2.2.4 Cultura Corporativa

La creación de AKÜI tendrá un impacto social que es importante valorar. Este impacto social ha sido determinado teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹.

Trabajo decente y crecimiento económico (ODS núm. 8).

La plataforma propuesta por AKÜI, ofrece muchos servicios, entre ellos, ofrece a sus clientes un sistema de gestión de colas. Asimismo, otros de los beneficios que aporta nuestra plataforma es la posibilidad de simplificar algunos de los procesos del sector de la restauración, entre otros, la posibilidad de pedir la comanda, realizar pedidos adicionales e incluso la posibilidad de pagar desde el móvil.

Esto reducirá el estrés de todo el sistema de gestión del local, pudiendo disfrutar de un trabajo más digno, y a su vez, se podrá mejorar la organización del personal, implementar nuevas estrategias, y generar un crecimiento económico mayor en bares y restaurantes, favoreciendo y fomentando la recuperación económica para los negocios de este sector.

Industria, innovación e infraestructura (ODS núm. 9).

¹ Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también denominados Objetivos Globales fueron adoptados por la Asamblea de Naciones Unidas en 2015 como llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2022)

AKÜI surge con la intención de revolucionar el sector de la restauración mediante la innovación y la introducción de nuevas tecnologías, automatizando y digitalizando procesos que hasta el momento se hacían en su mayoría de forma manual.

Todo ello permite a los dueños de los establecimientos una reestructuración de la plantilla y les da la oportunidad de adaptar sus estrategias al comportamiento y necesidades del consumidor.

Ciudades y comunidades sostenibles (ODS núm. 11).

Con nuestra aplicación lograremos optimizar la asistencia a bares y restaurantes, reduciendo por tanto la circulación innecesaria de gente, que impactará de la misma manera en el uso del coche, puesto que el tiempo de búsqueda de un bar o restaurante con una mesa libre, se reducirá. Todo esto nos permitirá evolucionar hacia ciudades y comunidades más sostenibles.

Producción y consumo responsable (ODS núm. 12).

Con la implantación de AKÜI lograremos mitigar los posibles errores humanos que surgen de la realización de la comanda, reduciendo así el despilfarro de comida y bebidas, y fomentando un consumo más responsable tanto en bares como en restaurantes.

Adicionalmente, desde AKÜI, tenemos una propuesta de futuro, donde planteamos la posibilidad de colaborar con empresas como *toogoodtogo*. A fin de lograr que nuestra aplicación actúe de intermediaria y la comida que se tira al final del día, pueda llegar a personas que realmente lo necesitan. Esta propuesta estaría relacionada con el ODS núm. 2, denominado Hambre Cero.

2. BUSINESS MODEL CANVAS

2.1 Introducción

El *Business Model Canvas* (BMC) es una herramienta de gestión estratégica que sirve para organizar y definir el modelo de negocio de una empresa. (UNIR, 2022)

En otras palabras, el BMC o lienzo de modelo de negocio es una herramienta visual que permitirá organizar y comprender el modelo de negocio de una empresa, mediante el análisis de 9 elementos clave: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuente de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costes. (UNIR, 2022)

Este documento que describe el contenido, estructura y acciones dirigidas a crear valor y explotar las oportunidades de negocio, nos permitirá adoptar decisiones para redirigir la estrategia que deberá seguir la empresa. (UNIR, 2022)

El orden que se seguirá es el siguiente:

- 1.- Segmento de mercado. Permite identificar los nichos de mercado en los que la empresa pretende actuar, es decir, el segmento en el que pretende crear valor. Forma parte del grupo de clientes.
- 2.- Propuesta de valor. Es el valor creado a los clientes por todos y cada uno de los bienes y servicios. Forma parte del grupo de propuesta de valor.
- 3.- Canales de distribución. Es la forma en la que interactúan los clientes con la empresa. Forma parte del grupo de clientes.
- 4.- Relación con los clientes. Hace referencia al vínculo existente entre la empresa y los clientes. Forma parte del grupo de clientes.
- 5.- Fuente de ingresos. Hace referencia a los diferentes tipos de ingreso que una empresa recibe como contraprestación por el desempeño de un servicio. Forma parte del grupo de viabilidad económica.
- 6.- Actividades clave. Estas son las acciones necesarias para poder llevar a cabo la propuesta de valor de la forma adecuada. Forma parte del grupo de infraestructura.
- 7.- Recursos clave. Son los activos o medios necesarios que se requieren para poder llevar a cabo la propuesta de valor. Forma parte del grupo de infraestructura.

8.- Alianzas clave. Consiste en la externalización de determinadas actividades. Los *partners* serán necesarios para poder llevar a cabo la propuesta de valor. Forma parte del grupo de infraestructura.

9.- Estructura de costes. Hace referencia a los gastos y costes imprescindibles en los que se incurrirá al llevar a cabo la propuesta de valor. Forma parte del grupo de viabilidad económica.

2.2 Segmentos de mercado

La segmentación del mercado o de clientes nos permite determinar aquellas personas u organizaciones que serán los principales consumidores de los servicios ofrecidos por la empresa.

En AKÜI contamos con dos segmentos de clientes: usuarios y clientes. En primer lugar, el servicio ofrecido a los clientes potenciales de los bares y restaurantes, a los que hemos denominado *usuarios* de nuestro servicio. En segundo lugar, se incluyen a los propios establecimientos que quieran beneficiarse del servicio ofrecido por AKÜI, a los que hemos denominado *clientes*.

En cuanto al *primer segmento*, relativo a los usuarios de la aplicación, consideramos imprescindible que todos los usuarios dispongan de un *smartphone* y frecuenten bares o restaurantes. Esta es la razón por la que se ha estimado que nuestro target serán aquellas personas que se encuentren entre los 16 y 60 años.

En cuanto al *segundo segmento*, o segmento de clientes, es decir, bares y restaurantes, serán aquellos que pagarán por el servicio ofrecido por AKÜI. Sin embargo, es importante aclarar que no cualquier establecimiento podrá formar parte de este grupo. Será necesario que tanto bares como restaurantes que formen parte del grupo de clientes cumplan un doble requisito.

El primer requisito es que al establecimiento acuda gente joven y de mediana edad. La razón de ello se debe a que nuestra aplicación va dirigida a la digitalización de procesos que hasta el momento son rudimentarios, por lo que se requiere que el público que acuda al establecimiento pueda hacer uso de nuestra aplicación.

El segundo requisito está relacionado con el funcionamiento del local. Es imprescindible que el establecimiento cuente con la posibilidad de ofrecer a sus comensales servicio a

mesa y no sea el cliente del bar o restaurante quien tenga que acudir a la barra a recoger la comida. Este segundo requisito se debe a que la aplicación perdería su razón de ser, y no permitiría el correcto desempeño de la misma, así como el aprovechamiento del valor que aportaría AKÜI si se cumpliesen ambas condiciones.

Teniendo en cuenta que ambos requisitos son imprescindibles para que el establecimiento forme parte de AKÜI, todas las cadenas de *fast food* quedan excluidas de nuestro target, por no poder cumplir con el segundo requisito.

Nuestro servicio va dirigido a un sector que, a día de hoy, no hace uso de todos los medios tecnológicos de los que podría disponer, por tanto, es un sector muy rudimentario que necesita de la digitalización y de los avances que se han hecho a lo largo de la historia. Por eso creemos que AKÜI tiene cabida, y que será la plataforma que dará solución a los problemas que existen en el sector de la restauración.

2.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se encuentra en el centro del BMC. La finalidad de la misma es mostrar que el producto o servicio que ofrece una empresa es verdaderamente diferente de lo que ofrece el resto de la competencia. Por tanto, en nuestra propuesta de valor, trataremos de mostrar la razón por la que nuestros clientes preferirán adquirir nuestro servicio y no aquel ofrecido por alguno de nuestros competidores.

Para poder desarrollar la propuesta de valor de una compañía el primer paso es determinar cual es el problema o necesidad del sector al que vamos dirigidos. En el caso de AKÜI, pudimos identificar que el problema se encontraba en la baja digitalización del sector. Por lo que propusimos una plataforma que aprovechaba el desarrollo tecnológico, lograba automatizar los procesos de bares y restaurantes y daba una solución completa a los problemas y obstáculos del sector de la restauración.

Desde AKÜI, definimos nuestra propuesta de valor como la oferta de un servicio, por medio de una aplicación que permitirá al usuario consultar la disponibilidad de mesas, reserva de las mismas y consulta de la carta digital. Así como el pedido de la comanda y el pago de la cuenta. Ofrecemos un servicio completo, que acompaña a los consumidores de bares y restaurantes a lo largo de toda su experiencia en el establecimiento.

Las ventajas que aporta AKÜI a los dos segmentos de clientes se han incorporado en las 3 tablas siguientes.

Tabla I. Ventajas que ofrece AKÜI a sus usuarios.

USUARIOS (CONSUMIDORES)		
Creación de Valor	Valor Concreto	Resultado Final
Reducción del tiempo de búsqueda.	Permite encontrar una mesa disponible en un menor lapso de tiempo, eliminando las obstáculos a los enfrenta el consumidor.	Supresión de debilidad.
Reducción de los tiempos de espera (cola, comanda, y cuenta).	Mejora de la experiencia total.	Supresión de debilidad.
Avisos de promociones y descuentos personalizados.	Posibilidad de aprovechar las promociones y descuentos temporales que dependen de circunstancias como el horario o el día de la semana, entre otras.	Creador de ganancia.
Avisos de disponibilidad en los locales favoritos del usuario.	Posibilidad de crear avisos que te notifiquen según la disponibilidad del local y tus prioridades.	Creador de ganancia.
Traducción simultanea de cartas a diversos idiomas y eliminación de las dificultades en la comunicación entre personas de distintos países.	Eliminación de las barreras lingüísticas a las que se pueden enfrentar los consumidores extranjeros en sus experiencias gastronómicas.	Supresión de debilidad.

Fuente: elaboración propia

Tabla II. Ventajas que ofrece AKÜI a sus clientes.

CLIENTES (BARES Y RESTAURANTES)		
Creación de Valor	Valor Concreto	Resultado Final
Mejora en la gestión de las colas.	Mejor imagen de marca del establecimiento.	Creador de ganancia.
Aumento en la rotación de clientes.	Aumento de los ingresos.	Creador de ganancia.
Supresión de los posibles errores humanos en las comandas y en la cuenta.	Reducción de gastos innecesarios y una mejora en la gestión de los inventarios.	Supresión de debilidad.
Aumento del número de mesas por camarero.	Reducción de costes fijos.	Creador de ganancia.
Rapidez en la adaptabilidad de la carta digital.	Posibilidad de actualizar la carta con nuevos platos y sugerencias del día, así como la posibilidad de adaptarla al inventario.	Creador de ganancia.
Conocimiento del comportamiento del consumidor.	Mayor entendimiento de los deseos del consumidor que le permitiría adaptar su oferta en función de las tendencias.	Creador de ganancia.
Reducción del estrés para el personal del local.	Disminución del nivel de estrés de los trabajadores, aún abarcando mayor número de consumidores, lo que deriva en una mayor eficiencia y felicidad del personal (encargándose sólo de platos y bebidas).	Supresión de debilidad.
Fomento y facilidad en las propinas.	Al pagar desde la propia aplicación, facilita y elimina el problema de tener que llevar dinero en efectivo para la propina.	Creador de ganancia.
Posibilidad de dar visibilidad a las novedades y actualizaciones del bar y restaurante.	Facilitando la adaptación de la estrategia del restaurante en función de las circunstancias y necesidades, dando publicidad de ello en tiempo real.	Creador de ganancia.

Fuente: elaboración propia

Tabla III. Ventajas que ofrece AKÜI a sus usuarios y a sus clientes.

AMBOS		
Creación de Valor	Valor Concreto	Resultado Final
Interconexión ininterrumpida entre el consumidor y el establecimiento.	Canal de comunicación eficaz, fiable, instantáneo y dinámico.	Creador de ganancia.
Facilidad y comodidad en la realización de pedidos adicionales.	Fomento de un mayor consumo por parte del comensal y el consiguiente aumento de los ingresos del establecimiento.	Supresión de debilidad.
Mejora del servicio y experiencia ofrecida por el restaurante o bar.	Fidelización de la clientela.	Creador de ganancia.
Posibilidad de digitalizar y automatizar actividades del sector de restauración.	Alcanzar procesos eficaces, novedosos y automatizados en este sector.	Supresión de debilidad.

Fuente: elaboración propia

2.4 Canales

El canal de distribución es la manera en la cual la empresa interactúa con sus clientes. En el caso de AKÜI el canal de distribución es la forma en la que le entrega el servicio a sus consumidores.

Determinar el canal de distribución correcto es imprescindible para el éxito de la compañía, puesto que por medio del mismo los consumidores percibirán adecuadamente el valor que proporciona el servicio que se ofrece desde AKÜI.

Hemos identificado 4 fases para determinar correctamente los canales de distribución.

1.- Conciencia. El objetivo de esta primera fase es comunicar a los clientes y usuarios de AKÜI acerca del servicio que ofrecemos.

Esta fase es fundamental para la compañía, porque los potenciales usuarios querrán que haya muchos establecimientos disponibles, y los bares y restaurantes querrán que la aplicación tenga muchos usuarios. Por ello, para que la plataforma tenga éxito debemos fomentar la descarga de nuestra aplicación, mediante un plan de marketing digital agresivo².

² El *marketing agresivo* consiste en aplicar técnicas para persuadir de una forma rápida y contundente a los posibles compradores de un producto o servicio, logrando que estos hagan clic en el enlace en el que se ofrece la información acerca de lo que se quiere publicitar. Algunos de las ventajas son la fidelización de los clientes y mejora de las ventas a corto plazo. (Ochoa, 2022)

Aunque en el plan de marketing se desarrolla ampliamente el funcionamiento de nuestra estrategia, me gustaría mencionar que para concienciar a clientes y usuarios se hará uso de redes sociales y de canales de comunicación actuales, como *Instagram*, *Twitter* o *Tik Tok*, donde con apoyo de diversos *influencers*³, que posean un gran *engagement*, lograremos impulsar la marca de manera rápida y efectiva.

Asimismo, para concienciar a los establecimientos, acudiremos a las asociaciones de hosteleros que se encuentran en distintas zonas de Madrid. De esta forma, evitaremos tener que publicitar de manera individual la plataforma, y lograremos una concienciación masiva.

2.- Evaluación. Para lograr que nuestros clientes hagan una correcta evaluación de nuestra propuesta de valor llevaremos a cabo dos acciones.

La primera de ellas será la creación y diseño de nuestra página web, donde se incluirán y explicarán todas las funcionalidades que ofrecemos.

La segunda acción que llevaremos a cabo será la realización de un trabajo de campo a fin de identificar la información imprescindible para demostrar a clientes y usuarios la verdadera productividad de AKÜI.

3.- Compras. En este apartado se explicará la forma en la que usuarios y clientes podrán disponer de los servicios ofrecidos por AKÜI.

Los usuarios podrán disponer de la aplicación, mediante el acceso a cualquiera las dos plataformas más grandes de aplicaciones, *Google Play* y *Apple Store*, donde podrán descargarse la aplicación de AKÜI de manera gratuita.

Los clientes, por el contrario, deberán acudir a nuestra página web, para poder acceder al *software*, que deberán instalar en sus dispositivos *hardware*. Una vez instalado aparecerán disponibles en la aplicación. Tanto bares como restaurantes no tendrán que adquirir ningún *hardware* específico para el funcionamiento de nuestro *software*, puesto que este es compatible con todos los dispositivos físicos.

4.- Postventa. La fase del servicio postventa es la buena atención al cliente que se proporciona de forma posterior a la fase de venta del servicio.

³ El *marketing de influencers* es una nueva estrategia de marketing que ha adoptado un papel imprescindible en la actualidad para lograr una comunicación más creíble y eficaz. (Carbellido, 2022)

Desde AKÜI, ofrecemos un servicio de postventa activo y cercano, puesto que creemos que esta fase es imprescindible para la confianza y fidelización de los clientes. Uno de los posibles problemas con el que se puede encontrar el cliente es la caída o mal funcionamiento del *software*, por ello, nos comprometemos a solucionarlo en un máximo de 24 horas, desde el momento en el que el cliente nos notifica el problema. Asimismo, se ofrecerá asistencia y ayuda para las posibles dudas que pueda ocasionar nuestra plataforma.

2.5 Relación con los clientes

La relación con los clientes hace referencia a la atención que proporcionará la empresa a sus segmentos de clientes, siempre en línea con los valores de la marca. El tipo de relación que se establezca y como se mantenga posteriormente, será fundamental para aumentar el número de clientes y lograr fidelizarlos.

Buscamos mantener una relación cercana, accesible y directa con nuestros clientes, permitiéndoles aportar ideas creativas e innovadoras, así como sugerencias de mejora, a fin de actualizar y perfeccionar la plataforma con la ayuda de todos, clientes y usuarios y así formar una comunidad sólida y estable.

Creemos que la mejor forma de cubrir las necesidades de clientes y usuarios es escuchándolos. Son ellos los que mejor saben que necesidades tienen. Por ello, queremos que sean ellos mismos los que tengan un lugar donde puedan ser escuchados y puedan proponer sugerencias, peticiones o incluso expresar su opinión acerca de nuestro servicio. Para ello, utilizaremos tres canales, vía *Instagram*, correo electrónico y vía teléfono.

2.6 Flujos de ingresos

La principal fuente de ingresos de AKÜI proviene de sus clientes. Los bares y restaurantes que quieran adquirir los servicios ofrecidos deberán pagar por los mismos.

Para identificar cual era el sistema de pago más adecuado desarrollamos distintas alternativas y analizamos las consecuencias que supondrían las mismas. Planteamos la posibilidad de cobrar en función de cada usuario que acudiese al establecimiento, cobrar una comisión por reserva, cobrar un porcentaje del aumento de los ingresos del establecimiento, cobrar por cada pedido realizado desde la aplicación, etc.

Sin embargo, todas ellas acarreaban consecuencias negativas para los establecimientos, difícilmente solucionables, como el cobrar dos veces por un mismo comensal o los problemas *no show*, si cobrásemos por cada reserva realizada.

Desde AKÜI, buscábamos un sistema riguroso y que respetase las diferencias entre restaurantes y bares, asegurando un trato equitativo y justo.

Finalmente entendimos que el sistema de cobro más justo y adecuado para nuestros clientes era optar por un sistema de suscripción. Este sistema de suscripción consistiría en abonar una cuantía fija de forma anual o mensual por el establecimiento, pudiendo optar por cualquiera de las dos formas en función de sus necesidades y preferencias.

Sin embargo, esta cuantía no es para todos los bares y restaurantes la misma. Como ya se ha mencionado en numerosas ocasiones, desde AKÜI, buscamos la equidad y la justicia, por eso hemos optado por ofrecer una suscripción de una cuantía fija que será determinada por un criterio objetivo: el aforo del establecimiento. El aforo de un establecimiento se puede conocer con facilidad, puesto que es un dato público que establece el Ayuntamiento al que pertenece el local, por lo que AKÜI no tendrá problema en determinar la cuantía exacta que deberá pagar cada cliente.

Hemos desarrollado tres tramos diferentes de pago determinados por el aforo, y en función del umbral donde se encuentre el aforo del establecimiento, deberá pagar una determinada cantidad u otra.

El motivo de ello reside en que la capacidad de ingresos de un bar que tiene un aforo de 30 personas no es el mismo que la capacidad de ingresos de un restaurante cuyo aforo es de 150. Por ello creemos que la forma más justa y adecuada de determinar la cuantía es poniendo en el eje principal los ingresos potenciales y la capacidad del local.

Tabla IV. Método de suscripción.

Aforo	1 a 49	50 a 99	100 o más
Suscripción Mensual	14,99 €	24,99 €	34,99 €
Suscripción Anual	149,99 €	249,99 €	349,99 €

Fuente: elaboración propia

Asimismo, como fuente de ingresos adicional se introducirán *banners* y *In App Ads*⁴ de ciertas marcas dentro de la propia aplicación, pero en ningún caso esta publicidad impedirá el correcto uso de la misma.

2.7 Actividades clave

En este apartado se incluyen todas aquellas actividades que se llevan a cabo desde AKÜI y que son consideradas fundamentales para el adecuado funcionamiento de su modelo de negocio. En otras palabras, en este apartado se identificarán y explicarán las actividades principales que hacen posible el desempeño de la propuesta de valor y posibilitan el éxito de la compañía.

1.- Contratación del desarrollador del programa. La primera de las actividades es determinar quien será la persona que desarrollará la aplicación y el *software*. Para el desarrollo de la misma, desde AKÜI hemos determinado que la persona adecuada será un ingeniero.

Esta actividad es crucial para el funcionamiento de AKÜI, puesto que nuestros dos activos principales son la aplicación y el *software* que se instalará en los *hardware* de los establecimientos.

La contratación de un ingeniero para que desarrolle ambos activos, supondría una inversión de capital muy elevada, por lo que hemos desarrollado una alternativa más económica y viable a esta contratación: el *software* y la aplicación será desarrollada por un ingeniero de ICAI del grado de ingeniería de telecomunicaciones a cambio de un porcentaje de *equity*. La razón de ello radica en que los ingenieros que estudian este grado tienen que desarrollar un *software* para su Trabajo Fin de Grado, por lo que proponemos formar una sinergia, y que uno de ellos desarrolle el *software* de AKÜI a cambio de ofrecerle un 5% de *equity* de la empresa.

2.- Construir una comunidad sólida formada por muchos usuarios y clientes. Una vez se haya desarrollado la plataforma, el siguiente paso es lograr que muchas personas formen parte de la aplicación, de forma que los bares y restaurantes puedan comprobar el potencial y las oportunidades que les ofrecemos desde AKÜI. Para ello como se explicará

⁴ La publicidad en apps móviles también es conocida como In App Ads, y consiste en anuncios automatizados, que pueden presentarse en diferentes formatos y, actualmente, se han posicionado como una de las formas más efectivas de realizar campañas de publicidad. (Ventajas y objetivos de la publicidad en Apps móviles, 2022)

más adelante, es imprescindible desarrollar un plan de marketing y una estrategia adecuada y eficaz. Teniendo en cuenta que nuestro público objetivo son aquellas personas que hagan uso de un *smartphone* y tengan entre 16 y 60 años, desde AKÜI creemos que el medio adecuado para dar a conocer nuestra aplicación serán las redes sociales.

Este paso es esencial y lo que asegurará el éxito de la empresa, por ello consideramos crucial invertir una elevada cantidad de capital en desarrollar un plan de marketing agresivo.

3.- Mantener una actitud proactiva y cercana con clientes y usuarios. A fin de construir una comunidad estable y sólida, donde clientes y usuarios confíen en nosotros, y así lograr la fidelización de ambos.

2.8 Recursos clave

Los recursos clave son aquellos activos fundamentales que se emplean para poder llevar a cabo el desarrollo y ejecución de la propuesta de valor. Los recursos clave no sólo son los recursos económicos o financieros, sino que se incluyen en este apartado todos aquellos recursos humanos, intelectuales y físicos que permitan llevar a cabo el modelo de negocio con éxito.

Desde AKÜI, hemos identificado cuatro recursos clave: recursos financieros, intelectuales, físicos y humanos.

1.- Recursos financieros. Son aquellos activos que posee la empresa que le facultan para realizar sus compras, llevar a cabo sus planes comerciales y de marketing y que les permiten desarrollar y ejecutar la propuesta de valor con éxito. Esta inversión inicial es imprescindible para que AKÜI pueda comenzar su plan de marketing.

Para la obtención de los recursos financieros iniciales de AKÜI, los dos miembros y *CEOs* de la empresa realizarán una primera aportación. Asimismo, AKÜI contará con una aportación recaudada por las *FFF*⁵. Una vez alcanzada la primera fase o fase pre-inicial, hayan sido recaudados los primeros recursos financieros y AKÜI haya comenzado a operar, se realizará una ronda de financiación adicional. Esta ronda de financiación tiene una finalidad de crecimiento e impulso para la *start-up*.

⁵ *FFF*: *Family, Friends and Fools*, o lo que es lo mismo, Familiares, Amigos y Personas cercanas al emprendedor. (Cavero, 2022)

2.- Recursos intelectuales. Este recurso adopta un papel fundamental para nuestra empresa, puesto que proteger el *software* de AKÜI es imprescindible para evitar que otras empresas con mayor capacidad económica, puedan copiarlo y adoptarlo como propio.

Por ello es imprescindible llevar a cabo la inscripción del mismo en el Registro de Propiedad Intelectual. Una vez inscrito, gozará de protección por derechos de autor. Asimismo, realizaremos una posterior inscripción para registrar la marca, puesto que la marca de la que disfruta en la actualidad AKÜI, es su signo distintivo y así evitaremos que terceros ajenos a la empresa puedan aprovecharse del mismo.

3.- Recursos físicos. AKÜI en el comienzo de sus operaciones, prescindirá de los recursos físicos. Sin embargo, con el tiempo no se descarta la posibilidad de alquilar oficinas y despachos que ayuden a un mejor desempeño de su actividad.

4.- Recursos humanos. En este apartado se encuentra la plantilla de trabajadores que forman parte de AKÜI. Este recurso es imprescindible y fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Sin embargo, la plantilla estará formada por tres únicos miembros: los miembros creadores de AKÜI que son Jaime y Virginia, y el ingeniero de telecomunicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas – ICAI.

Adicionalmente, como es previsible, se requerirá un miembro adicional, ingeniero, que se encargará del mantenimiento de la aplicación y el software. A pesar de que la figura del mismo es indispensable, en un inicio este miembro adicional será contratado por horas.

2.9 Alianzas clave

Las alianzas clave que establece una compañía hacen referencia a los socios estratégicos aliados con la empresa, cuya finalidad es la obtención de recursos e impulso del negocio, mediante la externalización de actividades que la empresa por sí sola no podría realizar de la misma forma.

Desde AKÜI, proponemos dos alianzas clave o *partners*, que desempeñarán un papel fundamental en el desarrollo y éxito de la aplicación.

Ambos *partners* nos permitirán ofrecer un sistema de pago menos costoso y más seguro que si, por el contrario, configurásemos nosotros mismos una pasarela de pago, lo que nos posibilita establecer el sistema de pago de la cuenta por medio de nuestra aplicación.

La primera de nuestras alianzas estratégicas es la compañía *Square*, fundada en 2009 que oferta servicios financieros y pagos digitales.

Asimismo, ofrece la posibilidad de contratar un servicio de pago por medio online, que es el que contrataríamos desde AKÛI, cobrando por este servicio un 1,4% de comisión + 0,25€ por cada una de las transacciones que se lleven a cabo.

Square permite el pago con cualquier tipo de tarjeta *chip* emitida dentro de la Unión Europea, así como tarjetas *contactless* del tipo *Visa*, *Mastercard* y *American Express*.

El segundo de nuestros aliados es la empresa *Stripe*. *Stripe* es una empresa que ofrece una plataforma de pagos mediante el uso de un *software* creado por la propia compañía.

Esta empresa fue fundada en 2010, y a diferencia de muchas otras pasarelas de pago, *Stripe* es utilizada por grandes empresas como son *Google* y *Amazon*. *Stripe* cobra por este servicio un 1,4% de comisión + 0,25€ por cada una de las transacciones que se lleven a cabo, el mismo coste que supone la pasarela de pago *Square*.

Tanto *Square* como *Stripe* son alianzas clave para AKÛI, porque son dos de las mejores pasarelas de pago que están disponibles en la actualidad a efectos de comisión, facultando así a AKÛI diferenciarse de sus competidores. Esto se debe a que la comisión que pagan los establecimientos del sector de la restauración en la actualidad, a través de los medios tradicionales, es el doble de lo que pagarían con las dos plataformas de pago que ofrecemos.

2.10 Estructura de costes

La estructura de costes nos permite visualizar que porcentaje o porción exacta de costes va dirigido a cada actividad, para así determinar los costes totales que debe destinar una compañía a fin de desarrollar su modelo de negocio.

A continuación, se mencionan los principales costes a los que debe hacer frente la compañía (entre los que encontramos costes fijos y variables), que más adelante, serán cuantificados en el plan financiero.

El primero de los costes que encontramos en la estructura de costes es el alquiler de los servidores. Este coste fijo es imprescindible para analizar y poder entender la información que almacena nuestro *software*.

Esta información proviene directamente de los *hardware* de los establecimientos donde ha sido instalado previamente el *software*, y tras haber sido almacenada la información, esta es enviada y actualizada en la aplicación a la que accede el usuario de la misma en tiempo real.

El segundo de los costes es el que implica que esté la aplicación de AKÜI disponible en *Apple Store* y *Google Play*. Este coste fijo es imprescindible para el funcionamiento de nuestra plataforma. A diferencia de *Google Play* que requiere de un pago único, *Apple Store* requerirá de un pago recurrente anual.

El tercero de los costes fijos son los salarios. El primer año no se pagarán salarios a los tres miembros de la plantilla. El segundo año el ingeniero que posee una parte del *equity* de la empresa comenzará a percibir un salario. El tercer año será a partir del cual se comenzará a pagar a los dos miembros fundadores de AKÜI.

Asimismo, dentro de este tercer grupo encontramos costes variables, que se corresponden con el salario que se pagará al ingeniero adicional que se encargue del mantenimiento de la plataforma. La cantidad será determinada en función de las horas trabajadas.

Además de este ingeniero, se contratará a un trabajador que se encargará de ponerse en contacto con bares y restaurantes y conseguir clientes que quieran formar parte de la plataforma. El salario de este trabajador adicional será una comisión por cada establecimiento conseguido.

El cuarto de los costes fijos es el marketing, que como se ha mencionado en repetidas ocasiones, el marketing es un elemento esencial en nuestra empresa. Esta es la razón por la que será nuestro coste más elevado, como se podrá comprobar más adelante en el plan financiero.

3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Definición del sector, contexto, necesidad y tamaño del mercado

Para poder realizar un plan de negocio adecuado debemos analizar el entorno empresarial al que pertenece. El sector al que pertenece este proyecto empresarial es el sector de la restauración, específicamente, lo consideramos incluido en el subgrupo 561 de la clasificación nacional de actividades económicas: “restaurantes y puestos de comida”.

Se incluyen dentro del sector de la restauración aquellas actividades económicas y gastronómicas relacionadas con la prestación de servicios, ligadas a la alimentación. En este sector se incluyen los diferentes negocios dedicados a la elaboración de comidas y bebidas preparadas para su consumo en el mismo local entre los que encontramos bares, cafeterías, restaurantes, casas de comidas, mesones, chiringuitos, bodegas, vinotecas, etc. (Romero, 2008)

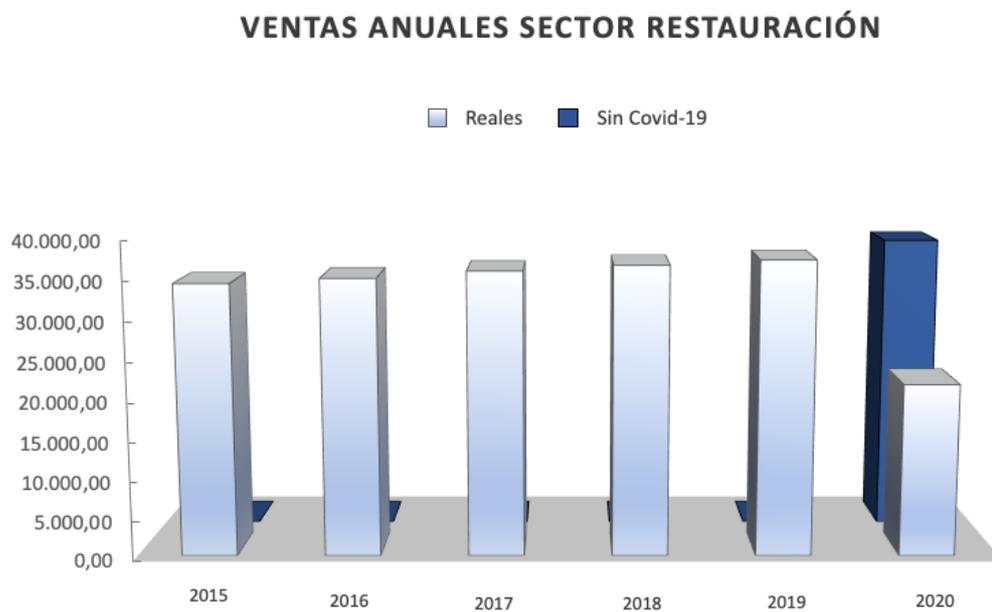
El informe anual de Hostelería Madrid del sector madrileño en 2019, elaborado por la asociación Hostelería Madrid, Tripadvisor y El Tenedor, muestra la evolución creciente y continua que estaba experimentando este sector a nivel macroeconómico en el último lustro. Siendo España, el país con más establecimientos de restauración por habitante, concretamente 1 por cada 175 personas.

Tras la llegada de la pandemia, este sector se vio drásticamente afectado, provocando una variación en el que hasta el momento había sido el país con más locales por habitantes, dando lugar al cierre de locales y pérdidas de hasta el 50% en facturación, según los datos recabados por KPMG en el IV anuario de restauración de marcas en España en 2021. (KPMG, 2021)

En la siguiente ilustración se muestra la evolución anual de las ventas en el sector de la restauración en España, desde 2015 hasta 2020, año en el que tiene lugar la pandemia que condiciona el crecimiento de este sector, disminuyendo las ventas en más de 15.000 millones de euros con respecto a 2019. Por ello, tras analizar los datos aportados por KPMG (KPMG, 2021), se ha incorporado en la gráfica, una barra que muestra cómo habrían sido las ventas de 2020 en este sector, en el hipotético caso de no haber tenido lugar el Covid-19. Con ello se pretende mostrar que este sector no está estancado, y por tanto, AKÜI, se encuentra ante una gran oportunidad de entrar en un mercado que continuará experimentando un crecimiento positivo. (Plan de Negocio de AKÜI, 2022).

Asimismo, si tenemos en cuenta todos los datos aportados por KPMG que muestran la evolución del sector de restauración desde 2015 a 2019, y teniendo en cuenta las previsiones para 2023, que pronostican una tendencia positiva y una recuperación económica nacional de este sector prácticamente total, se puede intuir que este mercado continuará creciendo y, por tanto, es el momento adecuado para que AKÜI comience a operar en el sector. (Plan de Negocio de AKÜI, 2022)

Ilustración I. Evolución anual de las ventas en el sector de la restauración en España de 2015 a 2020. (En millones de euros).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de KPMG

En la ilustración anterior se puede observar como la facturación del sector de la restauración ha seguido una tendencia ascendente en el último lustro, facturando 34.483 millones de euros en 2015 y logrando alcanzar la cifra de 37.390 millones de euros en 2019, lo que nos muestra que este sector ha experimentado un aumento medio anual de 727 millones de euros.

Asimismo, se muestra una barra en azul oscuro colocada a la derecha que representa de forma hipotética las ventas anuales del año 2020 en caso de no haber ocurrido la crisis sanitaria.

Los datos han sido calculados minuciosamente teniendo en cuenta la tendencia creciente del sector y los datos aportados por el INE y el IV anuario de restauración de marca en España de los años anteriores. El resultado del cálculo del mismo nos muestra que de no haber tenido lugar el Covid-19, en 2020 se hubiese producido un incremento en la facturación de 727 millones de euros más con respecto al año anterior.

3.2 Tendencias por el Covid-19 a causa de la recuperación y tipos de segmentos

En este apartado se explicarán siete tendencias sociales que ha ocasionado la crisis sanitaria y los tipos de segmentos que han sido identificados en el sector de la restauración.

Como se puede comprobar en la Ilustración I, es un hecho que el aspecto económico en sector de la restauración se ha visto afectado negativamente por la pandemia. Sin embargo, si evaluamos el impacto del Covid-19 desde un punto de vista social, se observan numerosas tendencias positivas que la crisis sanitaria ha ocasionado, entre otras, la digitalización del sector e intensificación del servicio a domicilio. Cada una de las cuales se explicarán detalladamente a continuación.

1.- Digitalización. Tanto bares como restaurantes se han visto obligados a adentrarse en un proceso de digitalización y transición tecnológica, con el propósito de adaptarse a las circunstancias y consecuencias que ha provocado la crisis sanitaria. Esta digitalización ha permitido a bares y restaurantes adentrarse en el mundo “online”, de forma que han sido capaces de crecer y desarrollarse con una mayor garantía de éxito ante las limitaciones de aforos y reducciones de horario que trajo consigo la pandemia.

A continuación, se incorporan varios ejemplos que demuestran los avances tecnológicos que han ido incorporando los locales de este sector para lograr adaptarse a este proceso de digitalización.

Entre otros, las cartas digitales y los códigos QR son un claro ejemplo de adaptación a la crisis sanitaria, puesto que permitieron a los bares y restaurantes prescindir de la carta física, y sustituirla por la carta digital a la que accedían los clientes mediante códigos de acceso QR. Estas cartas digitales facilitaban a los bares y restaurantes adaptar su oferta y

contenido a diario, reduciendo los costes que conllevan hacer estas modificaciones en las cartas físicas.

Otro ejemplo que está comenzando a implantarse en algunos restaurantes conocidos es la posibilidad de realizar el pago de la cuenta desde medios de pago alternativos, proporcionados por el local. Como es el caso de *VIPS*, que permite realizar el pago desde la propia aplicación del restaurante. Todo ello favorece que este sector avance hacia una mayor automatización de procesos.

2.- Servicio a domicilio o *delivery*. El servicio a domicilio o *delivery* es un sistema de reparto que ofrece un comercio para entregar sus productos en el domicilio del consumidor de forma rápida, sencilla y cómoda para el cliente. Como consecuencia de la crisis del coronavirus, aparece el *homing*, definida como la tendencia de las personas a quedarse en casa durante el tiempo libre. Esto ha provocado un crecimiento exponencial en el número de pedidos de *delivery*.

3.- Aumento del turismo local. La tercera de las tendencias provocadas por el Covid-19 ha sido el aumento en el turismo local, denominado también como turismo doméstico o de cercanía. Esta tendencia tiene su origen en el propósito de reactivar el sector de la restauración y hostelería mediante la atracción de viajeros de un entorno cercano al mismo o a los habitantes del propio lugar.

4.- Nuevos sistemas de pago. Son muchas y muy variadas las plataformas de transacción y de pago que han surgido a lo largo de los últimos años. Sin embargo, a causa de la crisis sanitaria los locales se vieron obligados a implantar nuevas formas de pago para cumplir con las medidas implementadas por el Ministerio de Sanidad. Estas medidas recomendaban la reducción del pago en efectivo mediante el fomento del pago a través de métodos electrónicos o EPS.

5.- Aumento en la preocupación de la salud y el bienestar. Esta tendencia provocada directamente por la llegada de la crisis del coronavirus ha provocado en las personas la búsqueda y aumento en el propio cuidado personal, lo que ha impactado de forma positiva en la alimentación de las mismas.

6.- Experiencia y calidad. Otra de las tendencias ha sido el incremento en la planificación en las salidas de los consumidores. Por lo que empleaban más tiempo en la planificación

y búsqueda de bares y restaurantes, con la finalidad de encontrar el más adecuado para la satisfacción de sus necesidades y caprichos.

7.- Seguridad. La última de las tendencias que se recogen, es el aumento en la preocupación de los consumidores en la seguridad y las medidas sanitarias. Todo ello produjo un aumento en la implementación de medidas de protección en los establecimientos a fin de evitar posibles contagios. Asimismo, a causa de las limitaciones y restricciones sanitarias, son muchos los locales que aumentaron las medidas de higiene y limpieza.

A continuación, se explicarán los cinco tipos de segmentos que han sido identificados en el sector de la restauración.

1.- *Premium*. Son todos aquellos restaurantes que ofrecen a los consumidores una experiencia, servicio y productos de muy alta calidad. Donde los consumidores de los mismos buscan experiencias y sabores exclusivos y novedosos. Se consideran restaurantes *premium* aquellos con Estrella Michelin, o aquellos que cuentan con un cocinero de alto prestigio y conocido dentro del mundo gastronómico.

2.- *Trendies*. En esta categoría se incluyen todos aquellos restaurantes que ofrecen servicios basados en el seguimiento de las tendencias de los consumidores del sector. Este tipo de restaurantes considera de especial importancia los detalles y estética del local, y trata de adaptarse rápido a las tendencias de los consumidores, para ello, adapta la carta incorporando novedades gastronómicas que llamen la atención a sus clientes.

Los restaurantes *trendies* podrían considerarse como una imitación de los restaurantes *premium*, pero más económicos, puesto que ofrecen productos de menor calidad, a un precio menor, pero tratando de ofrecer al consumidor una experiencia similar. Los ejemplos más claros que podrían incluirse en esta categoría son la cadena de restaurantes del *Grupo Lalala* o *Grupo Larrumba*.

3.- Generadores de volumen. A este segmento pertenecen todos aquellos negocios que buscan generar el máximo volumen posible, mediante la apertura de un gran número de locales y la reducción de los costes de servicio. Por lo tanto, los locales que pertenecen a esta categoría son capaces de ofrecer sus productos a un precio muy inferior al ofrecido

por los restaurantes de categoría *premium* y *trendies*. Los ejemplos que mejor encuadran dentro de esta clasificación son los establecimientos de comida rápida o *fast food*.

4.- Especialistas aumentados. En esta categoría se incluyen los establecimientos del sector de la restauración que se constituyen como consecuencia de un negocio preexistente. Este tipo de locales surgen con el objeto de aportar un servicio adicional a la clientela del negocio principal. Algunos ejemplos son los restaurantes o bares que se integran en las gasolineras que se encuentran en las carreteras o aquellos que surgen como consecuencia de un centro comercial, como es el caso de *IKEA*.

5.- Tradicionales. Los locales que se incluyen dentro de esta categoría, a diferencia de los anteriores, no se diferencian por la experiencia gastronómica y tampoco por la elaboración de la comida, puesto que ofrecen comidas variadas, poco elaboradas y generalmente asociada a la cultura gastronómica del país donde lo ofertan. Por ello, estos bares y restaurantes no se caracterizan por contar con un factor diferenciador concreto, sin embargo, este tipo de segmento es el más común en España.

3.3 Público objetivo

Para abordar este apartado es necesario comprender que son dos los grupos de clientes con los que cuenta AKÜI: clientes y usuarios. Para AKÜI, es vital establecer la diferencia entre clientes y usuarios, los primeros son aquellos que pagan por el servicio ofrecido, mientras que los usuarios son aquellos que hacen uso de la aplicación, pero en este caso gratuitamente.

Al primer grupo pertenecen los establecimientos, donde encontramos tanto bares como restaurantes, quienes serán los clientes del *software* ofrecido por AKÜI y pagarán por el uso del mismo, por ello les denominaremos *clientes*.

Mientras que el segundo grupo está compuesto por los potenciales clientes de bares y restaurantes, que utilizarán la aplicación para ponerse en contacto con el establecimiento, este último grupo son los *usuarios*.

Ambos grupos están definidos en el apartado de segmentación de clientes del apartado anterior.

El resultado de la relación con ambos grupos, le permite operar en un mercado bilateral, donde AKÜI mantiene una relación B2B con bares y restaurantes, y B2C con los

comensales de los mismos. Por lo que cobra especial relevancia implementar estrategias diferentes e independientes para relacionarse con ambos grupos.

3.4 Análisis de la competencia y ventaja competitiva

3.4.1 Análisis de la competencia

El sector de la restauración es un sector que se encuentra especialmente saturado, sin embargo, es un sector que ofrece muchas oportunidades empresariales precisamente por ser uno de los sectores más rudimentarios y tradicionales que existen en la actualidad.

Para determinar si AKÜI tiene cabida o no en el mercado actual de la restauración se requiere de un estudio y análisis previo de las empresas competidoras de este sector, para la posterior toma de decisiones.

A continuación, se encuentran todas las empresas que hemos encontrado que compiten con AKÜI.

Ilustración II. Empresas competidoras.

EMPRESAS COMPETIDORAS											
Cheerfy	Findyt	FlipEat	Foodeo	Let's Order	Maybein	PayCui	Pikotea	Sírveme	TheFork PAY	Waitry	Watson
											

Fuente: elaboración propia

1.- *Cheerfy*. *Cheerfy* es una empresa fundada en Londres en 2015 y lanzada desde el inicio simultáneamente en Madrid y Londres.

Esta plataforma ofrece 4 servicios clave: *Cheerfy Loyalty*, *Cheerfy Shop*, *Cheerfy Places* y *Cheerfy Pay*. Tras analizar cada uno de ellos, podemos afirmar que son dos los servicios que ofrece *Cheerfy* y que coinciden con los que AKÜI pretende ofrecer al mercado: *Cheerfy Shop* y *Cheerfy Pay*.

Cheerfy Shop es una plataforma de pedidos a través de la cual, el consumidor tiene la posibilidad de pedir comida desde la mesa pudiendo prescindir de la figura del camarero.

Cheerfy Pay permite al consumidor pagar la cuenta desde la propia aplicación, sin necesidad de pedir de forma previa la cuenta al camarero.

Cheerfy opera en numerosos restaurantes de Madrid, entre ellos se encuentran los restaurantes del *Grupo Lalala*, *Aloha Poke*, *Carl's Jr*, *New York Burger*, *Steakburger*, *Tony Roma's* y *Manolo Bakes*.

2.- *Findyt*: *Findyt* es una aplicación de la empresa *Favit*, fundada en Valencia en marzo de 2020.

Entre sus principales servicios se encuentra la posibilidad de visualizar los locales con mesas disponibles en tiempo real, así como la posibilidad de ver la carta, pedir y pagar desde la aplicación. Actualmente, cuentan con aproximadamente 500 usuarios activos entre clientes y locales, en las localidades de Albacete, Murcia y la Comunidad Valenciana. (FINDYT, 2022)

3.- *FlipEat*: *FlipEat* es una aplicación creada en mayo de 2021 en Madrid, que permite al usuario encontrar una mesa disponible en tiempo real, así como realizar y gestionar una reserva a través de la propia aplicación. Asimismo, existe la posibilidad de aplicar filtros y destacar aquellos establecimientos que se adaptan a las preferencias del consumidor.

Actualmente, *FlipEat* tiene presencia en 4 de las grandes ciudades de España: Madrid, Barcelona, Valencia y Marbella. Por todo ello, creemos que esta aplicación es uno de los grandes competidores de AKÜI, ya que ofrece un servicio de disponibilidad de mesas en tiempo real, que consideramos que es uno de nuestros puntos fuertes, y cuenta con más de 17.000 usuarios y 950 establecimientos, entre los que se encuentran los restaurantes del *Grupo Lalala* y el *Grupo Dani García*.

4.- *Foodeo*: *Foodeo* es una empresa fundada en 2017 en Alicante. Cuentan con una aplicación que permite a sus usuarios realizar la comanda, así como el posterior pago de la cuenta. Actualmente, operan únicamente en la ciudad de Alicante y cuentan con 10 establecimientos.

5.- *Let's Order*: *Let's Order* es una empresa tecnológica fundada en 2018 en Madrid de la mano del empresario Iñaki Román. Esta plataforma es algo más diferente a las anteriores, puesto que permite al cliente del establecimiento realizar la comanda y pagar la cuenta sin necesidad de registrarse o descargarse una aplicación. Para ello el comensal deberá escanear el código QR que se encuentra en la mesa y realizar el pedido desde el móvil, que se imprimirá directamente en el interior del establecimiento.

6.- *Maybein*: *Maybein* es una empresa fundada en 2020 en Valladolid, que busca dar respuesta a la problemática de la cancelación de reservas o *no show*. Para ello, oferta las mesas que previamente han sido canceladas, a potenciales comensales que habían mostrado un interés previo en el establecimiento.

Los datos que se recogen es que en la actualidad cuenta con presencia en Madrid, Barcelona y La Coruña, y en 2021 más de 5.000 usuarios encontraron una mesa a través de esta aplicación. (Maybein, 2022)

7.- *PayCui*: *PayCui* es una empresa tecnológica creada en 2015. A través de su aplicación, se ofrece a sus usuarios la posibilidad de reservar y acceder a la carta digital de los establecimientos, así como pedir y pagar desde ella. (El Referente, 2022)

Sin embargo, esta empresa no sólo opera en el sector de la restauración, sino que se oferta también en el ámbito de la hostelería.

Esta empresa cuenta con un porfolio amplio de restaurantes, entre los que se encuentran *Habanera*, restaurantes del *Grupo Lalala*, *La Fonda Lironda*, *Carbón Negro* y *Perrachica*.

8.- *Pikotea*: *Pikotea* es una empresa fundada en 2018 en Cádiz. Esta empresa cuenta con un *software* denominado *Pikotea Software* que propone una solución más amplia que los anteriores, tanto para el sector de la restauración como de la hostelería. Son varios los servicios adicionales que se ofrecen, entre los cuales, encontramos el poder realizar la comanda por medio de la carta digital y el pago de la cuenta desde la aplicación. Adicionalmente, ofrece al consumidor la posibilidad de realizar el pedido desde la mesa o incluso desde su propia casa. Esta empresa realiza un análisis del comportamiento del consumidor lo que posteriormente pone a disposición del establecimiento, lo que permite a esta aplicación diferenciarse de las anteriores.

Pikotea opera especialmente en Cádiz, sin embargo, en la actualidad esta presente en otras 19 ciudades de España, entre las que se encuentran Madrid, Barcelona, Valencia o Málaga y suma un total de 45.963 usuarios en su aplicación. (Pikotea, 2022)

9.- *Sírveme*: *Sírveme* es una empresa fundada en 2016 en Albacete, que ofrece una aplicación de móvil denominada *Sírveme Online* que permite al consumidor del establecimiento acceder a la carta digital, pedir desde la propia mesa y pagar la factura desde la aplicación.

Actualmente, tiene presencia en Castilla-La Mancha y recientemente ha firmado un acuerdo con la asociación *Bares de Cuenca*, con el objetivo de que la aplicación comience a utilizarse en todos los bares y restaurantes que pertenezcan a la mencionada asociación.

10.- *TheFork PAY*: *TheFork PAY* es una alternativa a los métodos de pago tradicionales, creado por *ElTenedor* a finales de 2020, y cuenta con un porfolio de más de 2.000 restaurantes.

Este método de pago digital permite a los clientes de *ElTenedor* realizar el pago de la cuenta a través de la aplicación, pero debiendo solicitar previamente la cuenta al camarero, por lo que no permite prescindir de la figura del camarero.

11.- *Waitry*: *Waitry* es una empresa fundada en Argentina en el año 2016. Es una plataforma que funciona online, cuya finalidad es digitalizar los procesos propios de bares y restaurantes.

Entre los servicios que se ofertan a los usuarios de la aplicación, destacamos la posibilidad de realizar la comanda y el pago desde la mesa.

Waitry cuenta en la actualidad con más de 5.500 establecimientos adheridos a la plataforma, y un total de más de 800.000 usuarios activos en distintos países, entre los que se encuentran España y Argentina. (Waitry, 2022). Entre los establecimientos adheridos en España encontramos la hamburguesería *New York Burger* y el restaurante japonés llamado *Yakuza*.

12.- *Watson*: *Watson* es una aplicación lanzada en Madrid en 2017. Esta aplicación permite realizar el pedido y el pago de la cuenta desde la mesa del establecimiento, sin necesidad de solicitar la cuenta de forma previa.

El funcionamiento es sencillo, el comensal realiza el pedido desde la aplicación y la comanda se imprime automáticamente en la impresora incorporada en la cocina del bar o restaurante.

En la actualidad, *Watson* cuenta con más de 100 restaurantes y más de 1.500 usuarios. Algunos de los restaurantes adheridos a esta aplicación son *Lara Grill*, *The Good Burger*, *100 Montaditos* y *Naked & Sated*. (Watson, 2022)

3.4.2 Comparación con las empresas competidoras

Ilustración III. Comparación de los servicios ofrecidos por las empresas competidoras y AKÜI.

SERVICIOS / COMPETIDORES	AKÜI	CHEERFY	FINDYT	FLIPEAT	FOODEO	LET'S ORDER	MAYBEIN	PAYCUI	PIKOTEA	SIRVEME	THEFORKPAY	WAITRY	WATSON
DISPONIBILIDAD EN TIEMPO REAL	✓		✓	✓			✓						
RESERVA	✓		✓	✓	✓	✓							
CARTA DIGITAL	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	
PEDIR	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
DIVIDIR CUENTA	✓	✓						✓					
PROPINAS	✓							✓	✓				
PAGAR	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
DELIVERY / TAKE AWAY									✓	✓		✓	✓
ANALISIS COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	✓								✓				

Fuente: elaboración propia

Así como se puede comprobar en la Ilustración III, AKÜI ofrece el servicio más completo, donde se ofertan 8 de los 9 servicios que se han evaluado.

El servicio que se ha decidido voluntariamente no cubrir es el de *take away* por un sencillo motivo. Desde AKÜI, creemos que existiendo empresas que cubren perfectamente las necesidades del sector del *delivery*, como son *Glovo*, *Just Eat* y *Uber Eats*, sería un error diversificarse e invertir tiempo y dinero en tratar de competir con ellos.

Una vez analizadas las diferentes empresas competidores que existen, se ha hecho un estudio para comprobar su funcionamiento real. Donde se hicieron llamadas a todos y cada uno de los restaurantes con los que se suponía que operaban estas empresas en Madrid.

A pesar de los intentos de acudir a algún establecimiento en Madrid y utilizar la aplicación, se nos hizo imposible comprobar el funcionamiento de las mismas, puesto que los propios establecimientos negaban tener contrato alguno con las empresas mencionadas.

Son dos las empresas que se encuentran en funcionamiento en España, *Findyt* y *Pikotea*. *Findyt* se encuentra operando actualmente en Valencia y *Pikotea* en Cádiz. Si contabilizamos los servicios ofrecidos por las empresas indicadas en la Ilustración III, podemos observar que coincide con que estas dos empresas son las que más servicios

ofrecen, es por ello por lo que ambas han servido como base para validar nuestro modelo de negocio.

3.4.3 Ventaja competitiva

Aunque son varias las empresas que coinciden con los servicios que ofrecemos, existe un factor diferencial que permitirá a AKÜI destacar frente a sus competidores. Desde AKÜI, abogamos por un servicio más completo e integral, donde pretendemos acompañar al consumidor a lo largo de toda su experiencia, desde el momento de búsqueda del local hasta el momento final, en el que realiza el pago de la cuenta.

Para ello, se ofrecerá una aplicación donde el consumidor podrá consultar la disponibilidad de mesas libres en tiempo real, el menú, ordenar la comanda y pagar la cuenta.

Con AKÜI se disminuyen los tiempos de espera a los que se ve sometido el consumidor cuando acude a un local de forma tradicional. Se reducen las largas colas y se eliminan los intervalos de la experiencia que generan insatisfacción en el cliente del establecimiento.

Por otro lado, ofrecemos a los bares y restaurantes un valor añadido, que nos diferenciará del resto de competidores: nuestra aplicación ofrecerá al negocio la posibilidad de acceder a un análisis del comportamiento de sus clientes, lo que resultará beneficioso para la gestión y rentabilidad del restaurante. Permitiéndoles conocer y adaptarse a las circunstancias y necesidades de sus clientes, lo que claramente les permitirá maximizar sus beneficios y reducir ciertos costes.

Este sistema de recogida de datos posibilita al negocio conocer y entender el por qué de las conductas y preferencias de los consumidores, horarios y repuntes determinados, productos que se consumen más, o productos que no se consumen en determinados tramos de horarios, incluso podrán ofrecer rebajas o descuentos, permitiéndoles adaptar su carta a las preferencias comunes de los mismos.

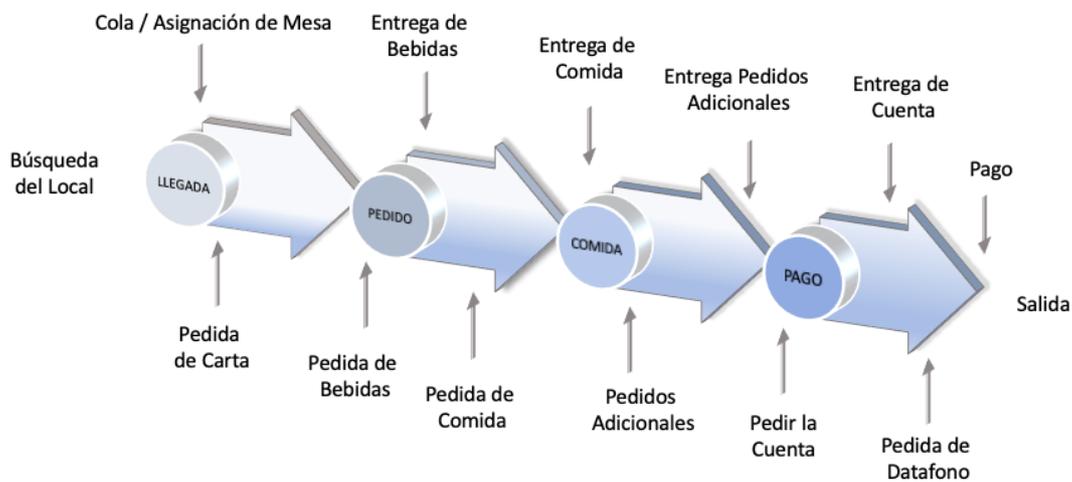
Es sabido que el sector de la restauración es más cerrado y reacio a la implantación de sistemas que puedan poner en riesgo su sistema tradicional de servicio. Sin embargo, la pandemia resultó ser una gran oportunidad de evolución y adaptación para los negocios

de este sector. Por ello, confiamos en que AKÛI pueda aportar valor al mercado, y creemos que la ventaja competitiva con la que cuenta nuestra empresa nos permitirá diferenciarnos de los competidores y ser líderes en el sector.

3.4.4 Comparación método tradicional y método AKÛI

A continuación, se explicarán y se compararán los procesos en función de si se hace uso o no del método ofertado por AKÛI, para permitir al lector comprender con mayor precisión el verdadero valor añadido que aporta la plataforma.

Ilustración IV. Experiencia del consumidor con el método tradicional.



Fuente: elaboración propia

En la Ilustración IV se muestra el proceso por el que se ve sometido un consumidor de un bar o restaurante cuando acude al establecimiento y disfruta de la experiencia de manera tradicional.

El primer paso es la búsqueda del local, así como la asignación de la mesa siendo este el primer escollo ante el que se encuentra el cliente. El tiempo perdido en esta primera fase dependerá del tipo de local al que se acuda.

Una vez adjudicada la mesa, el cliente solicita la carta al camarero. En caso de que no dispongan de carta digital o no se encuentre el código QR en la mesa, se incrementarían un par de minutos adicionales a la experiencia.

Una vez el cliente dispone de la carta, el camarero toma nota de las bebidas. Cuando están preparadas, las sirve, y es entonces cuando toma nota de la comida. Una vez anotada la comanda, la comunica a la cocina. En este momento el camarero ha hecho entre tres y cinco viajes, dependiendo de si se encontraba el código QR en la mesa o no. Estos viajes se traducen en una media de 3 minutos por viaje, por lo que desde que se pide la carta hasta que el camarero llega a cocina a transmitir el pedido, habrán pasado unos 15 minutos y lo único que se encuentra en la mesa son las bebidas sin estar aún cocinándose la comida.

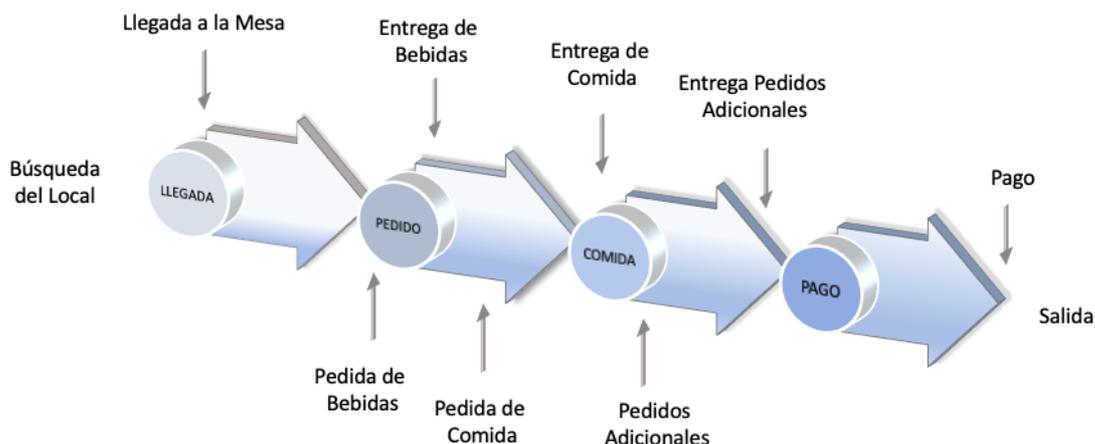
Terminada la preparación de la misma, los clientes suelen pedir postre o café, haciendo los pedidos adicionales que podemos observar en la Ilustración IV. En este caso, podemos observar que el camarero hace un viaje para poder tomar nota de los postres y/o café, otro viaje para preparar el café y/o postre y realiza un último viaje para traer los mismos.

El tiempo que transcurre en estos tres viajes los estimamos en unos 4 minutos por viaje de media, puesto que el primer viaje para que el camarero venga a tomar nota de los postres es el más tedioso.

La última fase es pedir la cuenta y pagar. Este momento coincide con que es la fase donde más tiempo se suele perder. El cliente en ocasiones tiene que pedir dos veces que le traigan la cuenta y pedir después de esto que le traigan el datáfono o TPV, en caso de que quiera pagar con tarjeta.

En los tres viajes que realiza el camarero desde que el consumidor pide la cuenta hasta que paga, hemos estimado un tiempo medio aproximado de 4 minutos por viaje siendo 12 minutos el tiempo que tarda desde que el cliente quiere pedir la cuenta hasta que se va. Si sumamos todos los viajes del camarero podemos observar que todo este proceso, obviando los momentos de disfrute de la comida y decisión, tiene una duración total de 39 minutos.

Ilustración V. Experiencia del consumidor con el método AKÜI.



Fuente: elaboración propia

En la ilustración V podemos observar el proceso por el que pasa el cliente si emplea la aplicación de AKÜI. Este proceso es mucho más simplificado, al reducirse al máximo posible los viajes de los camareros y, por tanto, el tiempo de espera del cliente.

En primer lugar, el tiempo de espera se reduce en gran medida al saber perfectamente y de forma precisa qué locales tienen mesa libre, así como el tiempo de cola que el consumidor debe esperar.

Una vez dentro del local, el cliente no tendrá que esperar a que llegue el camarero, o que traiga la carta, o que tome nota de las bebidas, etc. Los cuatro o seis viajes relatados en el método tradicional, se reducen en un único viaje, que debe realizar el camarero para traer las bebidas y la comida. Por lo que el tiempo de espera relativo a los viajes del camarero se reduciría a 2 minutos.

En cuanto a la fase de pedidos adicionales, los viajes que debe realizar el camarero también disminuyen. En lugar de tres, deberá realizar un único viaje, por lo que el tiempo de espera únicamente es de 4 minutos frente a 12, que son los minutos que debería esperar bajo el método tradicional.

Finalmente, en la fase del pago, con AKÜI el consumidor del establecimiento tendrá la posibilidad de pagar desde la aplicación sin necesidad de solicitarlo al camarero. Lo que reduciría el tiempo perdido en esta fase de 12 a 0 minutos.

Una vez analizados y comparados ambos procesos, nos damos cuenta de que existe una necesidad en el sector de la restauración. La automatización que ofrece AKÜI permite ahorrar una media de 30 minutos por cada turno de mesa.

Para dar solución a esta problemática, hemos decidido crear AKÜI, una aplicación móvil que realice los 3 servicios principales: ofrezca la disponibilidad de las mesas en tiempo real y bloqueo de la misma, pedida de la comanda y pago de la cuenta. Para ello se ha creado un *software* que permitirá recoger, ofrecer y actualizar la información necesaria para el funcionamiento de la misma.

Como ya se ha explicado anteriormente son dos los grupos que se beneficiarán de la digitalización de este sector.

En primer lugar, los bares y restaurantes. Puesto que AKÜI ofrece un servicio que automatizará y digitalizará la experiencia completa del consumidor. De esta forma, ayudamos a que tengan sus mesas ocupadas el mayor tiempo posible, así como una organización automatizada de la gestión de las colas. Por otro lado, a través de los servicios de pedida de la comanda y del pago de la cuenta, logramos reducir el tiempo de espera del consumidor al realizar el pedido, al recibir la comida, al pedir la cuenta y el pago la misma, con la consiguiente pérdida de clientes potenciales. Por lo que, en definitiva, ayudamos a aumentar la rotación de clientes, así como una reducción de sus costes fijos mediante la reducción del número de camareros necesarios, con una posible reestructuración de la plantilla. (Plan de Negocio de AKÜI, 2022). Adicionalmente, se ofrecerá mensualmente al establecimiento un análisis del comportamiento del consumidor, lo que le permitirá adaptar su estrategia y cubrir mejor las necesidades de sus potenciales clientes.

En segundo lugar, este sistema permite aumentar la satisfacción de los consumidores mejorando al máximo su experiencia y logrando eliminar los tiempos de espera innecesarios a los que se ven sometidos los consumidores de bares y restaurantes.

4. PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

4.1 Canales de distribución

En AKÜI, operaremos con un canal de distribución de tipo B2B (*Business to Business*) y B2C (*Business to Consumer*).

Como ya se ha explicado con anterioridad, aquellos negocios del sector de la restauración que quieran adquirir el servicio ofrecido por AKÜI serán nuestros clientes, y por tanto, serán de quienes obtendremos los ingresos principales. Adicionalmente, estaremos en contacto a través de la aplicación de AKÜI con nuestros usuarios, es decir con los consumidores de los bares y restaurantes. A estos usuarios les pondremos en contacto con los propios bares y restaurantes, por lo que actuaremos de intermediarios entre clientes y usuarios.

Para evitar tener que comunicar la existencia de la plataforma ofrecida por AKÜI de forma individual a cada establecimiento, emplearemos una comunicación con las asociaciones de hosteleros de las diferentes zonas de Madrid. Entre otras, encontramos la Asociación de hosteleros de Ponzano. Esta acción facilitará la entrada rápida en el mercado.

Para la captación de usuarios, se empleará el marketing digital, en el que se hará uso de las redes sociales, puesto que desde AKÜI, somos conscientes de que en este sector hoy en día no se puede y no se debe prescindir de las mismas.

Asimismo, se pretende implementar medidas que ayuden y fomenten que los consumidores de bares y restaurantes se descarguen y hagan uso de la aplicación. AKÜI ofrece la solución a la necesidad de este sector, sin embargo, para poder cubrirlas adecuadamente, es imprescindible consolidar una comunidad que esté formada por un número elevado de usuarios. Para lograrlo, se incorporarán códigos QR en cada mesa de los establecimientos que quiera disfrutar de nuestros servicios, y estos conducirán a los consumidores de forma directa a la descarga de la aplicación.

4.2 Plan comercial, de marketing y plan de comercialización

A fin de poder entrar en el mercado y formar una comunidad sólida de usuarios y clientes, es necesario que llevemos a cabo un plan de marketing muy ambicioso. Este plan de

marketing ha sido dividido en cuatro fases diferentes, todas ellas requieren de una inversión económica que deberemos adaptar a cada uno de los objetivos propuestos.

La primera de ellas es la fase pre-inicial. En esta fase validaremos nuestra plataforma con 5 restaurantes que se encuentren en los alrededores de la calle Ponzano. Como contraprestación a que nos permitan validar nuestra plataforma, les ofreceremos nuestra aplicación y todas las actualizaciones de forma gratuita indefinidamente. Esta fase es clave para el posible lanzamiento de AKÜI, y es la que nos permitirá comenzar a construir una comunidad de usuarios.

Una vez validado el correcto funcionamiento de nuestro servicio, daremos paso a la fase inicial, que consistirá en ofrecer nuestro servicio de forma gratuita durante un periodo de 6 meses al resto de establecimientos que quieran formar parte de AKÜI. En contraprestación a esta suscripción los bares y restaurantes se comprometen a publicitar nuestra aplicación con sus clientes, incorporando códigos QR en las mesas de los establecimientos que les conducirá directamente a la descarga de AKÜI. El objetivo de esta fase es atraer y fidelizar el mayor número de establecimientos posibles a fin de hacer una aplicación atractiva para todos nuestros usuarios. El compromiso de promoción tendrá una duración de un año desde el inicio de la actividad.

Adicionalmente, llevaremos a cabo actividades que publiciten la marca con *influencers* y creadores de contenido, mediante comidas y cenas gratuitas, a cambio de promocionar la plataforma en las redes sociales. Sin embargo, esta no será la única actividad que realizará AKÜI en las redes, contaremos con un perfil en Instagram, que utilizaremos para contribuir a la creación y conocimiento de la marca.

Una vez adquirida una comunidad estable y fiel, que estimamos que supondrá aproximadamente un año, activaremos la fase de crecimiento que consistirá en aumentar de forma masiva el número de restaurantes y usuarios que hagan uso de la aplicación de forma diaria. En esta fase se realizarán inversiones económicas en las distintas técnicas de *marketing digital* enfocado a las redes sociales. La razón de ello es que nuestro *target* de usuarios son los principales consumidores de las distintas redes sociales, y por ello es importante llegar a ellos de la forma y el canal adecuado. La fase de crecimiento tendrá una duración de tres años desde el fin de la fase inicial.

Por último, una vez AKÜI esté consolidado en Madrid, tanto en el número de establecimientos como de usuarios, se procederá a poner en marcha la fase de expansión.

Esta fase consistirá en conseguir que AKÜI llegue a las ciudades en las que la gastronomía ocupa un papel fundamental en las actividades de ocio de los ciudadanos, como es el caso de Barcelona, Málaga y Valencia.

5. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

5.1 Plan de inversión inicial

En este apartado se calcularán aquellos gastos imprescindibles para la puesta en marcha del plan de negocio de AKÜI.

El plan de inversión inicial permitirá a los inversores comprender y visualizar el capital que se requerirá para que AKÜI pueda comenzar a funcionar en su actividad.

En la tabla recogida a continuación, se incorporan de forma cuantitativa cada uno de los costes que supondrá comenzar con el modelo de negocio propuesto por la *start-up*.

Tabla V. Costes iniciales (año 1).

AÑO 1	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	5.000,00 €	-	5.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Plan Comercial (Comisión)	2.000,00 €	-	2.000,00 €
Propiedad intelectual	125,36 €		125,36 €
Registro Mercantil	3.000,00 €		3.000,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	25,00 €	25,00 €
Pérdidas primer año	5.530,00 €		
Costes Totales	28.194,36 €	25,00 €	28.219,36 €

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la *Tabla V*, son numerosos los costes indispensables para el comienzo de nuestro plan de negocio. Entre ellos encontramos costes fijos y variables.

El primero de ellos es el mantenimiento de los servidores que será contratado por horas. Este coste, como se ha explicado anteriormente, es fundamental para que nuestro *software* y aplicación funcionen adecuadamente.

Los costes que aparecen en tercer y cuarto lugar son el marketing, publicidad y el plan comercial. Como se mencionado a lo largo de este trabajo, estos costes son vitales para el éxito de AKÜI. En el plan comercial se incluye el coste que supondrá el pago a la persona que se encargará de la captación de clientes.

Los costes que aparecen en séptimo y octavo lugar son las cuotas de *Apple Store* y *Google Play* que habrá que pagar para poder estar disponible en la plataforma. Todo ello se ha explicado minuciosamente en el BMC.

La suma de costes totales el primer año es de 28.219,36€. Estos serán los costes necesarios para poder poner en marcha la plataforma y el plan de negocio propuesto por AKÜI.

Es importante aclarar que AKÜI ha logrado eliminar el coste que supondría desarrollar la aplicación y el *software* por un ingeniero profesional, porque ambas cosas serán desarrolladas en el TFG de un ingeniero de ICAI, a cambio de un 5% de *equity*. El coste aproximado del desarrollo del *software* y aplicación de AKÜI se estimó en una cantidad aproximada a 300.000,00€, una cifra demasiado elevada y costosa de asumir para una *start-up* formada por un grupo de jóvenes.

Para la financiación, se empleará en un inicio el capital captado de los *FFF* y la aportación realizada por los dos socios fundadores.

Ambos miembros fundadores realizarán una aportación de 4.500,00€, y en contraprestación recibirán un 40% de AKÜI. De esta forma se realizará una aportación inicial de 9.000,00€ y entre ambos socios poseerán un 80% de la empresa. En esta primera ronda se acudirá como previamente se ha mencionado a los *FFF*, que aportarán los 19.220,00€ restantes para poder hacer frente a los costes del primer año.

De esta forma el balance de situación el primer año quedará de la siguiente forma.

Tabla VI. Balance de situación del año 1.

BALANCE: AÑO 1			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO	
ACTIVO NO CORRIENTE		Capital Social	28.094,00 €
		Beneficio No Repartido	-5.530,00 €
Patentes, Licencias y Marcas	3.125,36 €		
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Tesorería	19.438,64 €	PASIVO CORRIENTE	
TOTAL	22.564,00 €	TOTAL	22.564,00 €

Fuente: elaboración propia

5.2 Estructura de ingresos

Una vez analizados el coste total que supondrá poner en funcionamiento el plan de negocio propuesto por AKÛI, se detallará la previsión de ingresos⁶ de la empresa. La previsión que se incorpora ha sido calculada en un escenario realista, teniendo en cuenta los factores y circunstancias acarreadas por la crisis sanitaria.

La previsión de los ingresos ha sido calculada a tres años vista. La razón de esto reside en que creemos que realizar una previsión de 5 años sería muy inexacto y alejado de la realidad. Al tratarse de una *start-up*, las cifras variarán y con el paso del tiempo se alejarán más de la realidad.

Cabe recordar que la cantidad relativa a la suscripción variará en función del aforo del establecimiento, como se muestra en la *Tabla VII*.

Tabla VII. Método de suscripción.

Aforo	1 a 49	50 a 99	100 o más
Suscripción Mensual	14,99 €	24,99 €	34,99 €
Suscripción Anual	149,99 €	249,99 €	349,99 €

Fuente: elaboración propia

Tabla VIII. Previsión de ingresos del año 1.

AÑO 1	-	1 a 49	50 a 99	100 o más	TOTAL
Distribución por capacidad	-	36%	44%	20%	100%
Restaurantes y Bares	100	36	44	20	100
Suscripción Mensual / Año	100%	3.237,84 €	6.597,36 €	4.198,80 €	14.034,00 €
Suscripción Anual / Año	No se oferta	-	-	-	0,00 €
Total Meses	6	-	-	-	-
Ganancias Totales Suscripción Mensual + Anual / Año					14.034,00 €

Fuente: elaboración propia

⁶ La previsión de ingresos ha sido calculada tras un estudio de la competencia, del mercado y de factores económicos y sociales que afectan a los mismos.

Tabla IX. Previsión de ingresos del año 2.

AÑO 2	-	1 a 49	50 a 99	100 o más	TOTAL
Distribución por capacidad	-	25%	35%	40%	100%
Restaurantes y Bares	300	75	105	120	300
Suscripción Mensual / Año	65%	8.769,15 €	20.466,81 €	32.750,64 €	61.986,60 €
Suscripción Anual / Año	35%	3.937,24 €	9.187,13 €	14.699,58 €	27.823,95 €
Total Meses	12	-	-	-	-
Ganancias Totales Suscripción Mensual + Anual / Año					89.810,55 €

Fuente: elaboración propia

Tabla X. Previsión de ingresos del año 3.

AÑO 3	-	1 a 49	50 a 99	100 o más	TOTAL
Distribución por capacidad	-	25%	35%	40%	100%
Restaurantes y Bares	800	200	280	320	800
Suscripción Mensual / Año	60%	21.585,60 €	50.379,84 €	80.616,96 €	152.582,40 €
Suscripción Anual / Año	40%	11.999,20 €	27.998,88 €	44.798,72 €	84.796,80 €
Total Meses	12	-	-	-	-
Ganancias Totales Suscripción Mensual + Anual / Año					237.379,20 €

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la *Tabla VIII*, la previsión de ingresos el primer año es de 14.034,00€. El primer año los bares y restaurantes que entrasen a formar parte de la plataforma obtendrían 6 meses gratis, por ello la previsión de ingresos el primer año es notablemente inferior al resto.

El segundo año se estima que se triplicará el número de establecimientos que conformarán la aplicación. Se ha calculado que un 65% de ellos optarán por la suscripción mensual, mientras que un 35% por la anual. El porcentaje ha sido calculado teniendo en cuenta que en un inicio no contamos con el factor “confianza”, por ello, los bares y restaurantes no querrán adquirir un contrato a un año, pudiendo adquirir una suscripción que les de más libertad para abandonarla cuando ellos deseen.

Asimismo, en la tabla relativa al segundo año de ingresos se podrá observar que los establecimientos con aforo entre 50 y 99 son los que más predominan en la Comunidad de Madrid.

El tercer año nos permite comprobar la capacidad de éxito de AKÜI. Hay un incremento en el número de bares y restaurantes que forman parte de la plataforma, concretamente 500 establecimientos más que el año anterior. Como se puede comprobar, lo que permitirá

a AKÜI facturar más, es el número de clientes del que disponga. Por ello, el plan de marketing y comercial son cruciales para liderar el mercado.

5.3 Estructura de costes

En este apartado se incorporarán las tablas relativas a la estructura de costes de los 3 primeros años, donde el lector podrá comprobar la viabilidad del proyecto y la capacidad de AKÜI para generar beneficios.

Tabla XI. Previsión de costes del año 1.

AÑO 1	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	5.000,00 €	-	5.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Plan Comercial (Comisión)	2.000,00 €	-	2.000,00 €
Propiedad intelectual	125,36 €		125,36 €
Registro Mercantil	3.000,00 €		3.000,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	25,00 €	25,00 €
Pérdidas primer año	5.530,00 €		
Costes Totales	28.194,36 €	25,00 €	28.219,36 €

Fuente: elaboración propia

Tabla XII. Previsión de costes del año 2.

AÑO 2	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Sueldo 1: Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Sueldo 2: Creador del Software y Actualizaciones	8.000,00 €	-	8.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	20.000,00 €	-	20.000,00 €
Plan Comercial (Comisión)	4.000,00 €		4.000,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	-	-
Costes Totales	44.539,00 €	-	44.539,00 €

Fuente: elaboración propia

Tabla XIII. Previsión de costes del año 3.

AÑO 3	Coste / Año	Único Pago	TOTAL
Sueldo 1: Mantenimiento de los servidores (Contrato Servicio por Horas)	12.000,00 €	-	12.000,00 €
Sueldo 2: Creador del Software y Actualizaciones (Contrato de Servicio por Horas)	12.000,00 €	-	12.000,00 €
Sueldo 3: CEO 1	10.000,00 €	-	10.000,00 €
Sueldo 4: CEO 2	10.000,00 €	-	10.000,00 €
Alquiler Servidores	4.440,00 €	-	4.440,00 €
Marketing y Publicidad	22.000,00 €	-	22.000,00 €
Plan Comercial	6.500,00 €	-	6.500,00 €
Cuota de Apple Store	99,00 €	-	99,00 €
Cuota de Play Store	-	-	-
Costes Totales	77.039,00 €	-	77.039,00 €

Fuente: elaboración propia

Comparando la *Tabla XI, XII y XIII* podemos determinar que son 3 las partidas que han variado notablemente.

La primera de las diferencias está en el sueldo. El sueldo del ingeniero que se dedica al mantenimiento de la aplicación y el *software* incrementará progresivamente año tras año, puesto que se le requerirá trabajar más horas que al inicio de la vida de la empresa.

Asimismo, el ingeniero de telecomunicaciones que posee el 5% de *equity* y que se encargará de la creación de las actualizaciones, comenzará a cobrar un sueldo a partir del segundo año. En cambio, los dos miembros fundadores, como se puede apreciar en la *Tabla XIII*, no cobrarán ningún sueldo hasta el tercer año.

La segunda de las diferencias está en la partida de marketing. Esto es por la importancia que cobra el marketing en la empresa. Por ello, para asegurar el crecimiento exponencial de la empresa, continuaremos invirtiendo en la publicidad de la marca.

Por último, la tercera de las diferencias la encontramos en el plan comercial. A medida que pasan los años, la persona encargada de atraer clientes cobrará una mayor comisión al aumentar el número de clientes que atrae de forma anual. Esta es la razón por la que la cifra relativa al plan comercial cambia de un año a otro.

Una vez los costes han sido determinados, podrán ser comparados con la estructura de ingresos de cada año, recogida en el apartado anterior. De la comparación extraemos una serie de conclusiones que determinarán la viabilidad del proyecto.

Del análisis de la estructura de costes y de ingresos se comprueba que AKÛI no empezaría a percibir beneficios hasta el segundo año, por tanto, no será hasta el año dos, que alcancemos el *breakeven point*.

El primer año, AKÛI tendría unas pérdidas de 5.530,00€. Sin embargo, en el año dos, la empresa obtendría un beneficio antes de impuestos de 45.271,55€. Si comparamos la estructura de costes y de ingresos con el año tres, concluimos que, en el año tercero, AKÛI obtendría un beneficio antes de impuestos de 71.323,00€. Es decir, casi el doble de ingresos que el año anterior.

6. CONCLUSIONES

Tras haber analizado y explicado la propuesta de negocio completa de AKÜI, son tres las conclusiones que se han podido extraer, que van en línea con los objetivos enumerados al inicio del proyecto.

Recordemos que los objetivos al inicio del proyecto eran los siguientes. El primero de ellos era realizar un análisis del sector de la restauración y analizar el impacto del ámbito tecnológico. El segundo objetivo era determinar el modelo de negocio, mediante la realización del BMC. El tercer y último objetivo era determinar si el proyecto era o no viable, y para ello se haría uso de las proyecciones financieras.

En cuanto al primer objetivo, mediante el análisis del sector de la restauración hemos podido comprobar que este sector requiere de una digitalización. Es un sector que sigue empleando las herramientas tradicionales, lo que impide que los establecimientos puedan maximizar sus ingresos. Se trata de un sector que continúa empleando herramientas rudimentarias que impiden satisfacer las necesidades de los consumidores en la manera en la que lo demandan.

Es importante aclarar que los hábitos de los consumidores han variado mucho a lo largo de estos últimos años. En la actualidad, se ha vuelto imprescindible saber escuchar al consumidor y comprender sus nuevos hábitos. Es por ello por lo que sabemos que el sector de la restauración es un mercado con un gran potencial, que ofrece grandes oportunidades y donde sabemos que AKÜI propone una solución que no sólo cubrirá esta necesidad, sino que además revolucionará este sector.

La evolución tecnológica es un hecho, estamos envueltos en constantes cambios tecnológicos que nos permiten automatizar muchos de los procesos imprescindibles de nuestro día a día. La propia Comisión Europea, ha mencionado en numerosas ocasiones de la mano de muchos estudios, que aquellas empresas que presentan un mayor grado de digitalización son las más productivas.

La digitalización no sólo facilitará la automatización de procesos, también mejorará los canales de comunicación, permitirá a los establecimientos alcanzar nuevos públicos, facilitará la elaboración de inventarios, mejorará la atención al cliente, aumentará sus beneficios económicos, etc.

La digitalización de este sector es inminente. Por lo que aquellos establecimientos que sean los primeros en implementarlo lograrán diferenciarse de la competencia y obtendrán mayores beneficios.

En cuanto al segundo de los objetivos, como se ha mencionado en el apartado de objetivos y metodología, se ha empleado como herramienta principal el BMC para determinar el modelo de negocio adecuado. Las conclusiones que se han extraído del desarrollo del mismo son las siguientes.

La primera de ellas es la importancia que cobra el determinar cual es el target de AKÜI. AKÜI cuenta con dos segmentos de clientes, en primer lugar, los clientes y en segundo los usuarios. Los clientes serán tanto bares como restaurantes y deberán cumplir un doble requisito: que acuda gente joven y dispongan de servicio a mesa, siendo ambos imprescindibles para formar parte la plataforma. Los usuarios, por el contrario, serán los propios consumidores de bares y restaurantes.

La segunda es la importancia de prestar adecuadamente aquellos servicios considerados como fundamentales o clave para la empresa, que serán aquellos que generarán valor a nuestros usuarios y clientes. La prestación de estos servicios además de generar valor, giran en torno a un objetivo mayor, digitalizar el sector de la restauración y automatizar los procesos del mismo, de forma que se logre una mayor productividad, y una disminución de la insatisfacción del consumidor.

La tercera de ellas es la importancia de ofrecer el servicio a los clientes de forma simplificada y centralizada, de forma que no dificulte o provoque que se requiera asistencia o herramientas adicionales a las que ya disponen los establecimientos. Por ello, desde AKÜI, proponemos un *software* que se instala en cualquier *hardware* sin dificultad alguna y almacena la información en una nube. Desde ahí se empleará la información para actualizar la aplicación en tiempo real, para que esta pueda estar disponible para los usuarios.

Es importante mencionar que, una vez desarrollados los aspectos más relevantes en el BMC, y comprendido el funcionamiento interno de la empresa, fuimos capaces de adentrarnos en el tercer de los objetivos y determinar la estructura de costes de AKÜI, así como la estructura de ingresos. Sin realizar un estudio previo de todos estos aspectos no sería posible determinar cual será la inversión inicial que se requerirá para poner en marcha el proyecto. Asimismo, el desarrollo del BMC nos permitió comprender mejor

cuales eran nuestras ventajas competitivas y donde debíamos ofrecer un servicio distinto para cubrir adecuadamente las necesidades de nuestros clientes. Finalmente, descubrimos que AKÜI ofrece ocho servicios diferentes a través de una misma plataforma, siendo este mismo hecho lo que nos diferencia de la competencia.

El tercero de los objetivos era comprobar la viabilidad económica de AKÜI, y determinar si sería rentable a largo plazo. El primer paso para ello era calcular las proyecciones financieras, de forma que nos ayudase a calcular la cifra exacta de inversión inicial. A continuación, se llevó a cabo la estructura de costes e ingresos potenciales.

Una vez calculadas las cantidades requeridas de inversión inicial, las ganancias potenciales y los gastos que tendríamos que afrontar, pudimos determinar que el *breakeven point* se lograría en el segundo año.

La verdadera pieza fundamental del éxito a nivel financiero de AKÜI se encuentra en la solución alternativa que se encontró para la creación del *software* y la aplicación. En lugar de acudir a un ingeniero profesional para la creación de ambas, acudimos a un estudiante de 4º de ICAI que estudiase ingeniería de telecomunicaciones. Puesto que en 4º deben desarrollar un *software* en su Trabajo Fin de Grado, y como contraprestación se le entregaría un 5% de *equity* de AKÜI, de forma que ambas partes estarían obteniendo un beneficio.

Son varias las conclusiones que se extrajeron del estudio económico de la empresa. En primer lugar, descubrimos que AKÜI propone la primera aplicación del mercado en automatizar todos los procesos del sector de la restauración relacionados con el consumidor. En segundo lugar, no sólo descubrimos una necesidad genérica y común de este sector, sino que además propusimos la solución ideal tanto para los establecimientos como para los consumidores de los mismos. En último lugar, determinamos que desde AKÜI proponemos la plataforma que revolucionará el sector de la restauración y abre las puertas a la completa digitalización de este sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Business Model Canvas: en qué consiste y cómo se elabora. (2022). *UNIR*. Disponible en <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Carbellido, C. (2022). Marketing de Influencers: ¿Qué es y cómo planificar una campaña eficaz? Disponible en <https://www.uncommunitymanager.es/marketing-influencers/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Cavero, J. (2022). Family, friends and fools - Mentor Day WikiTips. Disponible en <https://mentorday.es/wikitips/family-friends-and-fools/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Encuentra tu mesa al instante. Gestiona tu reserva - FINDYT. (2022). Disponible en <https://findyt.es> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Hostelería Madrid (2020). *Informe anual hostelería Madrid 2019*. Disponible en: https://www.hosteleriamadrid.com/boletines/MEZCLA2020/InformeAnual_HosteleriaMadrid2019yTendencias2020.pdf [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- KPMG (2021). *IV Anuario restauración de marca en España*. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/11/iv-anuario-restauracion-marca.pdf> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Maybein, la App que te consigue mesa siempre. (2022). Disponible en <https://maybein.com> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (2022). Programa de las Naciones unidas para el Desarrollo. *UNDP*. Disponible en: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals> [Fecha de última consulta: 6 junio 2022].
- Ochoa, A. (2022). ¿Qué es el Marketing Agresivo? Disponible en <https://albeiroochoa.com/marketing-agresivo/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Paycui, la app con la que crear y pagar tu reserva en un restaurante. El Referente. (2022). Disponible en <https://elreferente.es/innovadores/paycui-la-app-con-la-que-crear-y-pagar-tu-reserva-en-un-restaurante/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].

- Pikotea, Autopedidos Y Software De Hostelería. (2022). Disponible en <https://pikotea.com> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Plan de Negocio de AKÜI. (2022). *Comillas Emprende*.
- Romero, D. (2008). Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual. *Innovación y experiencias educativas*, 13, 2-10.
- Ventajas y objetivos de la publicidad en Apps móviles. (2022). Disponible en <https://miamiadschool.es/publicidad-y-apps/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Waitry: Soluciones digitales para restaurantes y hoteles modernos. (2022). Disponible en <https://waitry.net/es/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Watson: Sistema de pedidos online para restaurantes. (2022). Disponible en <https://thewatsonapp.com> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Yun, T. (2021). Canales, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/canales-canvas/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Yun, T. (2021). Estructura de costes, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/estructura-de-costes/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Yun, T. (2021). Propuesta de Valor, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/propuesta-de-valor/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Yun, T. (2021). Recursos clave, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/recursos-clave/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Yun, T. (2021). Segmentación de clientes, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/segmentacion-de-clientes/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Zambrano, C. (2021). Actividades clave, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/actividades-clave/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].

- Zambrano, C. (2021). Fuente de ingresos, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/fuentes-de-ingresos/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Zambrano, C. (2021). Relación con los clientes, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].
- Zambrano, C. (2021). Socios clave, *Modelo Canvas*. Disponible en <https://modelocanvas.net/socios-clave/> [Fecha de última consulta: 6 de junio de 2022].