



PROYECTO DE FIN DE
MÁSTER

19-06-2019

GRUPO 4

Patricia Abad Fajardo
Juan Luis Barandiarán Muriel
Álvaro Fernández Gutiérrez
María Moreno Egea

Índice

1	Resumen Ejecutivo	5
2	Metodología	6
3	Oportunidad de Negocio	7
4	Modelos Análisis Competitivo	9
4.1	Análisis PEST.....	9
4.2	5 Fuerzas de Porter.....	12
4.3	Ventaja Competitiva.....	14
4.4	DAFO y CAME.....	16
5	Plan de Marketing	18
5.1	Segmentación del Mercado.....	18
5.2	Estrategia de Producto.....	20
5.3	Estrategia de Publicidad y Promoción.....	22
5.4	Estrategia de Distribución.....	26
5.5	Estrategia de Precio.....	28
6	Plan de Operaciones	29
6.1	Modelo Operativo desde el Punto de vista de los Establecimientos Hosteleros.....	29
6.2	Modelo Operativo desde el Punto de vista del Usuario.....	30
6.3	Cadena de Valor.....	31
6.4	Necesidades Técnicas para la Prestación del Servicio.....	32
6.5	Situaciones Varias.....	35
7	Plan Jurídico Legal	36
7.1	Constitución de Sociedad Limitada.....	36
7.2	Legislación Aplicable.....	36
7.3	Características Principales de su Régimen Jurídico.....	36
7.4	Pacto Entre Socios.....	38
7.5	Estatutos de Constitución.....	39
7.6	Política RSC.....	40
7.7	Gestión Administrativa, Gestión Outsourcing.....	41
8	Plan de Recursos Humanos	42
8.1	Organigrama.....	42
8.2	Tablas Salariales.....	44

8.3	Política de Reclutamiento, Selección e Incorporación.....	44
8.4	Política de Desarrollo.....	45
8.5	Política de Formación.....	46
9	Plan Financiero y Económico.....	47
9.1	Necesidades de Financiación.....	47
9.2	Desglose partidas de Cuenta de Resultados.....	49
9.3	Desglose partidas balance.....	52
9.4	Ratios de rentabilidad.....	54
10	Anexos.....	55
10.1	Anexo 1.Resultado del cuestionario.....	55
10.2	Anexo 2. Entrevista Tipo.....	57
10.3	Anexo 3. Publicidad Tipo.....	57
10.4	Anexo 4. Cuenta de Resultados.....	58
10.5	Anexo 5. Proyección Balance.....	59
10.6	Anexo 6. Estado de Flujos de Efectivo.....	60
10.7	Anexo 7. Ratios Key Away.....	61

1 RESUMEN EJECUTIVO

Key Away es una innovadora idea de negocio en España propuesta por un grupo de estudiantes de la Escuela de Organización Industrial, consistente en el desarrollo de un software de gestión de pedidos para locales y una app para los consumidores finales que les permita optimizar su tiempo y poder disfrutar de su tiempo de una manera más plena

Esta idea de negocio vino motivada por el creciente ritmo frenético al que se mueve la vida laboral de las personas en las ciudades con gran población, dejando escasos periodos de tiempo para descansar, comer, o simplemente disfrutar de un tiempo de relax al llegar a casa con familia o amigos.

Analizando esta problemática, Key Away, quiso aportar su granito de arena para poder facilitar, por un lado a esa gente con tiempo de descanso escaso, un mejor disfrute de su descanso en el que poder desconectar eliminando preocupaciones como el tiempo de espera para ser atendido, servido o pagar, y por el otro lado, facilitar a los profesionales de la hostelería que dan servicio a estos consumidores el desarrollo de su labor, haciendo de interlocutor eficaz y veloz entre ambas partes.

Tras lo estudios de mercado realizados se llegó a la conclusión de que el mejor nexo de unión entre ambas partes más allá de la comunicación telemática era la implantación de unas taquillas inteligentes con cerraduras que implementan la tecnología NFC, mediante las cuales los usuarios pueden recoger su pedido con su smartphone sin necesidad de esperar a ser servidos.

Esta idea nacida en Sevilla, quiere implementarse en la capital Hispalense y en la capital Malagueña en su primera etapa, apostando por el desarrollo tecnológico de la región, y posteriormente dar el salto a otras ciudades fuera de la comunidad andaluza. La elección de estas dos sedes iniciales viene motivada por la gran cantidad de negocios hosteleros que se concentran en la zona centro de ambas ciudades, y apostando por una rápida penetración en el mercado ante la ausencia de competidores operando con el mismo modelo de negocio, lo que permitirá a Key Away erigirse como referente en el sector.

Actualmente se encuentra en el periodo de desarrollo del plan de negocio para su presentación ante grupos inversores.

Para llevar a cabo este proyecto, Key Away cuenta con un magnífico grupo de profesionales formado por:

- **Patricia Abad:** Graduada en Administración y Dirección de Empresas bilingüe
- **Juan Luis Barandiarán:** Graduado en Ingeniería Eléctrica (Rama Industrial)
- **Álvaro Fernández:** Graduado en Administración y Dirección de Empresas
- **María Moreno:** Graduada en Derecho

2 METODOLOGÍA

Es relevante señalar la metodología usada para el desarrollo de la idea de negocio. Esta se basa en la metodología lean, específicamente, lean Startup. Basada, principalmente, en la gestión y mejora continua de procesos. Para la reducción de costes y el incremento de la satisfacción de los clientes la metodología se basa en la validación. Para ello, se han utilizado dos herramientas principales: entrevistas y cuestionarios.

Dependiendo del resultado y las hipótesis que se quisieran validar se ha usado una u otra. El cuestionario (Anexo 1) se desarrolló a través de la herramienta online de Google, facilitando su distribución a un mayor número de personas. Para obtener resultados relevantes debíamos tener al menos 75 respuestas.

Para las entrevistas (Anexo 2), se localizaron sujetos que pudiesen reportar información relevante e interesante para el modelo de negocio.

3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Este año, un grupo de emprendedores, compuesto por: Patricia Abad, Juan Luis Barandiarán, Álvaro Fernández y María Moreno, se encuentran en el desarrollo de una startup que sugiere una alternativa que agilizará el método de compra venta para el sector de la hostelería. Específicamente, este modelo de negocio intenta innovar en el modelo tradicional de las cafeterías. Propone una solución cómoda y adaptada al profesional de hoy en día, eliminando la transacción en moneda física y el tiempo de espera de la oferta del servicio que no aporta ningún valor al cliente. Key Away propone una solución bastante simple para los problemas que surgen de la mala gestión del tradicional proceso de compra-venta que existe en estos negocios. Los establecimientos con altos picos de demanda necesitan de una herramienta que pueda prever y gestionar dicho consumo, y el cliente del bar o cafetería simplemente necesita hacer su pedido de una forma más rápida a su bar más cercano a través de la app, eligiendo como tomarlo, para llevar o para tomar en el local, cuando este llegara a dicha cafetería y ellos ya tendrían el pedido listo. El cliente debe olvidarse de tener que llevar efectivo, o perder su tiempo esperando a que le tomen nota o que le cobren.

De esta forma, la **visión** Key Away yace en la idea de que lo simple debe mantenerse de esta forma y, que la orientación al cliente, es requisito fundamental para el éxito. Así, quiere revolucionar la industria de la hostelería, a través de una solución simple, práctica y útil que aportará e incrementará la creación de valor de cualquier establecimiento.

Alineada con la visión, la misión se basa en proporcionar a cualquier establecimiento una herramienta que le permita dotar del mejor servicio posible a sus clientes.

Por todo esto la propuesta de valor de Key Away se ajusta a las necesidades del mercado: velocidad, agilidad, innovación, comodidad y sencillez.

- Velocidad y agilidad. La tendencia del sector de la hostelería se direcciona hacia un servicio rápido. Esta necesidad surge porque los consumidores es lo que demanda y el modelo Key Away proporciona una solución para reconvertir cualquier establecimiento, de manera personalizada para cada uno, en un servicio más eficaz y eficiente. En definitiva, se ofrece una solución bidireccional para ambos mercados que hará que los clientes de Key Away se diferencien de sus competidores y por lo tanto obtengan un beneficio mayor gracias a los servicios ofrecidos.
- Innovación. La innovación se encuentra intrínseca en la naturaleza de este modelo. La innovación se trata simplemente en la mejora continua de, en este caso, de un proceso

concreto: compra-venta de un producto sencillo. No tiene por qué utilizar una tecnología disruptiva para lograrlo.

- Sencillez y comodidad. La comodidad se define como algo necesario para vivir a gusto y con descanso. Realmente se busca que Key Away aporte valor a sus clientes facilitando el proceso de compra para los consumidores. La consumición en el establecimiento que proponga este tipo de facilidades para su cliente fomentará y motivará en consumo de los mismos, no solo porque el cliente consuma de manera asidua en el establecimiento si no porque dicho establecimiento podrá atender a más demanda.

Este servicio estará ofrecido al servicio de la hostelería, centrado en los establecimientos donde se concentra el mayor consumo de alimentación sencilla, por denominarlo de alguna forma. Estos son los que sufren más los picos de demanda en horas puntas y, por lo tanto, sus clientes son aquellos que sufren peor calidad del servicio. Es muy importante por ello mantener contacto continuo y directo con su cliente y el cliente de su cliente, ya que se pretende formar parte de un hábito diario de consumo. La omnicanalidad es clave para conseguir este objetivo.

4 MODELOS ANÁLISIS COMPETITIVO

4.1 ANÁLISIS PEST

En el análisis PEST se presenta una imagen del entorno, referente al área geográfica de España, focalizando la imagen referente a la industria de la hostelería en dicho país. Esta herramienta es necesaria para analizar los factores más relevantes del mismo y cómo afectan al proyecto.

Político

- Inestabilidad política.
- Importancia del gobierno español en temas legislativos.
- Con respecto a legislación laboral el entorno de nuestro país se rige por la categoría de contratación indefinida.
- Pocas barreras legales para introducirse en el sector.

Económico

- Producto Interior Bruto (PIB) del año 2018: 1.206.878 millones de euros
- Crecimiento industria hostelera. La facturación agregada del sector creció un 6.5% en 2017
- Industria muy relevante
- Estimación de IPC 2019 del 1,6%

Social

- Aumento frecuencia visitas a los establecimientos
- Núcleos con gran afluencia de personas dentro de grandes ciudades.
- Estilo de vida con estrés y con poco tiempo.
- Culturalmente arraigados en tradiciones.
- Cada vez más búsqueda de experiencias y productos nuevos
- Actualmente España cuenta con un volumen alto

Tecnológico

- Actualmente España cuenta con un volumen alto de inversiones extranjeras en sector tecnológico.
- Se prevé una inversión del gasto público en I+D lo cual beneficia al modelo de negocio.
- Tendencia del sector hostelero a transformación digital y búsqueda de rapidez de servicio

Factores Políticos

El país se encuentra en una situación de inestabilidad política debido a la convocatoria anticipada de elecciones realizadas a fecha de 28 de abril de 2019. Existe en España una actual polarización política que podrá afectar al mercado laboral, subvenciones proporcionadas para empresas de nueva creación o la legislación referente a la industria hostelera. Aunque esto último es menos probable, es un factor a tener en cuenta.

Con respecto a la situación actual, el mercado no dispone de unas barreras legales complejas en cuanto a cumplimentación, por lo que cada año surgen nuevos establecimientos en todos los subsectores de la industria.

En cuanto a tipos de contrato, el instrumento más utilizado es el contrato indefinido, ya sea tiempo parcial o completa. Sin embargo, hay un eje principal de contratación temporal debido a la estacionalidad del sector.

Factores económicos

El PIB como un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, se tasó en el pasado año en 1.206.878 millones de euros con una variación del 2,5 % y estimándose que para este año 2019 se modere la previsión de crecimiento.

Con respecto a la hostelería, el crecimiento supera al del PIB, con un incremento en la facturación agregada de un 6.5%. ligeramente inferior a 2016, por lo que se puede decir que es, a fin de cuentas, una industria que a pesar de su longevidad, está en expansión. Los factores más relevantes del crecimiento han sido la bajada de facturación con respecto al año pasado por la bajada de consumo en Cataluña y, por otro lado, un crecimiento causado principalmente por el incremento del número de visitas por parte de los consumidores y no, un aumento del ticket medio de consumición por establecimiento.

Por otra parte, el Índice de Precios al Consumo, mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población de un país o una región. En el año 2018 se estimó en un 1,6 % y para este año se prevé la misma estimación por tanto se entiende que existirá una estabilidad y un equilibrio económico. Es relevante conocer el poder adquisitivo de los consumidores ya que el sector, en definitiva, depende en gran medida de la correlación del PIB y el consumo privado, por lo que a más poder adquisitivo, más consumo.

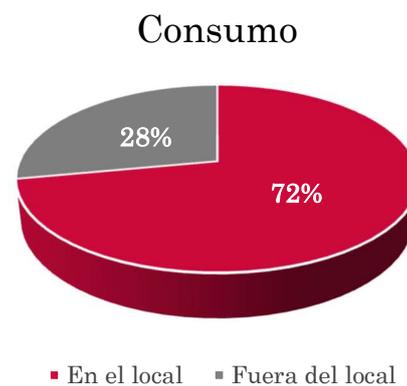
Por último, es relevante destacar la importancia de esta industria en España, ya que no solo representa cerca de un 7% del PIB nacional, sino, que el número de trabajadores del sector supera los 1,6 millones de personas.

Factores sociales y culturales

A pesar de que en España dominan las tradiciones, desde finales de 2017, los consumidores de los canales de la hostelería buscan nuevas experiencias y establecimientos que aporten una magnífica experiencia de cliente.

Es crucial destacar que existe una clara tendencia hacia es servicio rápido, tanto en comida rápida como en bares y cafeterías, que representan un 56% del tráfico total.

En cuanto a consumo, existe una clara preferencia por el consumo en el propio establecimiento, ya que supone el 72% de los consumo. Por lo que a tipo de consumo preferido, claramente las comidas y cenas ocupan el primer puesto, pero existe un crecimiento de los consumos “matutinos” con vínculos de trabajo. Ahora hay más trabajo y hay una mayor predisposición al consumo, lo que se ve reflejado en los desayunos en los días de diario.



Factores tecnológicos

Actualmente España cuenta con un volumen alto de inversiones extranjeras en sector tecnológico y ,además, se prevé una inversión del gasto público en I+D lo cual beneficia al proyecto.

En cuanto a infraestructuras, en España no existen grandes deficiencias, por lo que la búsqueda de personal cualificado o medios de distribución no supondrá ningún problema.

Otro factor tecnológico relevante, es la tendencia que está surgiendo en la industria de restauración hacia una transformación digital para poder atender a las expectativas de sus clientes.

4.2 5 FUERZAS DE PORTER



Competencia actual

Como competencia en nuestro sector podemos encontrar las empresas que actúan como plataformas online de gestión de pedidos de comida a domicilio. Estas empresas, al igual que Key Away, presentan un modelo de negocio basado en la obtención de sus ganancias gracias a una comisión sobre los pedidos que se realizan en nuestra web. Entre ellas destacan empresas como Just Eat o Deliveroo.

La presencia de estas empresas en el mercado es cada vez más acentuada a medida que ha ido creciendo su marca y ganando notoriedad entre los consumidores finales.

Key Away propone un sistema de cuotas fijas, eliminando las comisiones.

Por lo tanto, el sector no contaría con una rivalidad muy elevada pero, al mismo tiempo, los competidores que existen en la actualidad tienen un alto poder en el mercado.

Clientes

En un principio, debido a la condición de empresa de nueva creación, la posición frente los bares podría ser desfavorable, pero el sistema de cuotas fijas para todos los clientes igual, elimina esa debilidad.

Proveedores

Habrá que tener en cuenta que la situación inicial del negocio, debido a nuestro pequeño tamaño, el poder de negociación de los proveedores en ese momento será

elevado. Realmente, esto no influenciará mucho a los costes, ya que debido al modelo de negocio, no se necesitará mucha interacción con los mismos.

Por otro lado, si se cumple nuestra expectativa de fuerte penetración en el mercado en pocos años, iremos ganando peso en esa relación.

Productos sustitutivos

Key Away será la única empresa en la actualidad que proporcionará el servicio como el propuesto en el sector de la hostelería. La posibilidad de amenaza por productos sustitutos en los bares y la presencia es baja. Se deben considerar como productos sustitutivo a la consumición directa en los propios clientes de la empresa, es decir, que el consumidor final realice sus pedidos directamente al bar sin utilizar la aplicación de Key Away. También habría que considerar servicios a domicilio los que proporcionan plataformas como Just Eat, Uber Eat o Deliveroo

Barreras de entrada

Como obstáculos a la entrada de nuevas empresas en el sector podríamos destacar:

- Es necesario una elevada inversión en publicidad y marketing para poder aumentar la notoriedad y conocimiento de la marca para así poder incrementar la cartera de clientes. La intención será conseguir la presencia de Key Away entre los bares y los consumidores finales de estos, ya que se necesita de una coordinación de ambos segmentos para poder desarrollar el negocio de manera rentable.
- Como se ha observado antes, existe un alto poder de negociación de proveedores con respecto a las nuevas y pequeñas empresas que entren en el sector.
- Aunque no ofrecen el mismo servicio que nuestra empresa, los competidores tienen una presencia en el mercado cada vez más acentuada.
- Como aspectos positivos para entrar en el sector:
- Somos la única empresa en el mercado que ofrece este servicio, por lo que poseemos un valor diferencial.
- No se requiere de una excesiva experiencia en el sector. La especialización y experiencia no son factores determinantes.
- No existe una gran presencia de barreras legales que limiten la entrada en el sector.

Por tanto, podríamos llegar a la conclusión de que las barreras de entrada en el sector no son muy elevada

4.3 VENTAJA COMPETITIVA

Debemos diferenciar las ventajas por cada segmentos a los que nos dirigimos. Ya que aunque ambos perciben un mayor agilidad en el proceso de compra-venta cada uno de los segmentos aprecia una cosa totalmente diferente de Key Away.

La matriz de ventajas competitivas permite ver de manera rápida y tabulada los puntos fuertes y débiles del negocio respecto a la competencia. Y de esta manera saber dónde se debe centrar los esfuerzos de mejora.

B2C. Usuarios de la app

- **Notoriedad:** Al ser un modelo de negocio no instaurado, se parte con desventaja respecto a la inserción en el mercado y la aceptación del servicio, tanto para los establecimientos que nos contrates como para aceptación del cambio de hábito de consumo de los consumidores finales. Esto supone un problema en la sociedad española, donde gustan las costumbres y las cosas nuevas tardan en empezar a asentarse. Consecuentemente, requerirá una gran campaña inicial para darse a conocer al público. Y promociones de bienvenida para tratar de captar y fidelizar clientes desde el primer momento.
- **Accesibilidad:** El modelo de negocio prevé poder ser instaurado en cualquier cafetería o establecimiento que lo solicite, por lo que una vez implantado, el servicio podrá ser accesible en casi cualquier sitio.
- **Pago:** Pago a través de la app, disponible a través de la app, por adelantado para recogerlo directamente, evitando pérdidas de tiempo innecesarias.
- **Tiempo de espera:** Es el gran punto fuerte del negocio, solucionar los problemas de espera en cualquier local con aglomeraciones puntuales. Esto no solo ayuda al cliente final aportando una mejor experiencia de cliente, si no que el establecimiento puede de esta forma ser más eficiente y a fin de cuentas ser más rentable, dedicando el tiempo a lo que realmente aporta valor en su negocio.
- **Surtido de producto:** Respecto al surtido, no varía el surtido del local puesto que cada local oferta sus productos a través de la app.
- **Precio:** El precio, respecto al consumidor final no varía, puesto que será su producto de siempre servido de otra manera. En cambio para los bares, supondrá una cuota mensual por el software de gestión y predicción de la demanda aportado por Key Away.
- **Las desventaja observada frente a los competidores se localiza en la notoriedad.** Será necesario centrarse en una buena campaña de publicidad inicial para penetrar en el mercado. Es importante que desde el primer momento se consiga posicionar la marca en el lugar escogido, siendo este un punto clave en el lanzamiento de la empresa.

B2B. Establecimientos que contratan Key Away

Si estimamos que un camarero, tarda unos 30 segundos en tomar una comanda y un minuto en cobrar después del servicio, a lo que se sumaría el tiempo que tarda tanto en atender, como en darse cuenta que el cliente está pidiendo la cuenta. No sería descabellado decir que el proceso completo sería de entre dos minutos y medio y tres minutos por cliente.

Una cafetería con 3 camareros que procese unos 50 pedidos a la hora, podría ahorrar unos 150 minutos de tiempo para trabajo efectivo de sus camareros, que aplicando un coeficiente de simultaneidad de procesos de los camareros de aproximadamente 0,3 (gestionar tres pedidos simultáneamente) lo que supondría unos $50 \cdot 0,3 = 15$ minutos por camarero de incremento de productividad a la hora. Esto supondría que una cafetería podría o bien atender un 25% más de pedidos (incrementando ventas) o bien, trabajando con un 75% de la plantilla actual de camareros (reduciendo costes).

En caso de no querer ajustar ninguna de las dos variables anteriormente citadas, permitiría la mejora del servicio por parte de los camareros al estar menos saturados los procesos de toma de comandas y cobro a clientes.

Para mejorar tanto la satisfacción del cliente como el servicio de la cafetería, desde Key Away, proponemos el uso de una app de gestión de pedidos, que permita gestionar la toma de pedidos de las cafeterías, una hora concreta de recogida del pedido, indicando si es para consumir el local o para llevar y el pago de los mismos.

Permitiendo a la cafetería una mejor gestión de las hora punta de afluencia de clientela, a los clientes ahorrar en la espera y poder disfrutar de su tiempo libre de una manera más completa, o poder recoger su desayuno sin esperar de camino a donde deba acudir.

4.4 DAFO Y CAME

El análisis con la matriz DAFO nos proporciona un análisis cruzado de aspectos positivos y negativos con análisis interno y externo de la empresa para que así se pueda observar con perspectiva la situación y las posibilidades que rodean a Key Away.

Debilidades

- Desconocimiento de la marca.
- No existe control sobre el precio o gama de productos percibido por el cliente final.
- Poco poder de negociación con los proveedores.

Amenzas

- Fuerte presencia de servicios alternativos en el mercado.
- Posible rechazo por parte de los negocios tradicionales.
- Posible rechazo en cuanto a cambio en hábitos de consumo con respecto a la compra tradicional

Fortaleza

- Rapidez en el servicio.
- Facilidad del servicio.
- Agilidad en el pago.
- Baja proporción de la cuota sobre las ventas de nuestros clientes que provoca una buena relación con ellos.
- Poseemos un valor diferencial al ofrecer un servicio único en el mercado.

Oportunidades

- Uso de data análisis.
- Tendencia en jornada intensiva, lo que implica menos tiempo.
- Desarrollar cartera de clientes.
- Aumento de inversiones en el sector tecnológico.
- Poca oferta de servicios para agilizar procesos de compra en el sector

Comenzando por el análisis interno de Key Away, dentro de las debilidades podemos encontrar cuestiones relacionadas con la condición de start up y el poco trato inicial con los clientes y los proveedores, produciéndose un desconocimiento de la marca y un bajo poder en las negociaciones.

En cuanto a las fortalezas, Key Away destaca por su labor de hacer que la experiencia de los consumidores finales sea mucho más satisfactoria, fácil y ágil. Además, también podemos destacar se trata de la única empresa en el mercado que ofrece ese servicio y esa diferenciación puede hacer más sencillo ganar notoriedad en el mercado.

Por otro lado, entrando ya en el análisis externo, podríamos considerar como amenaza, como comentamos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, a la fuerte presencia de empresas como Just Eat o Deliveroo en el mercado, que cada vez están ganando más seguidores.

Por último, como oportunidades podríamos encontrar la ampliación de nuestra cartera de clientes aprovechando esas buenas relaciones que se pueda establecer con los bares, aprovechar esa tendencia de jornada intensiva que puede provocar un aumento considerable de los consumidores finales que pueden estar interesados en usar la app y hacer uso de la tecnología para hacer el servicio más eficiente.

Tras este análisis, la matriz CAME nos ayuda a tomar una decisión estratégica para cada una de las variables del DAFO. Dónde se proponen algunas alternativas para afrontar cada aspecto de Key Away.



Por lo tanto vemos, que las amenazas y debilidades que posee Key Away pueden ser sorteadas con acciones de comunicación y publicidad para marcar una clara estrategia de diferenciación que resulte atractiva para nuestros consumidores y se sientan mimados por la marca

5 PLAN DE MARKETING

5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercado permite la división de un total en grupos más o menos homogéneos que permite la mejor y más eficaz dedicación de los recursos. De esta forma no se malgastan en decisiones que no aportan valor a la empresa. Key Away posee un modelo de negocio con dos segmentos principales bien diferenciados.

- Canal HORECA.
- Consumidores finales de este canal.

El sector de la hostelería en España es uno de los sectores con más peso en el país, solo en 2017, facturó 129.450 millones de euros, lo que supone un 7.2% del PIB español. De los subsectores que componen dicha industria, Key Away se centrará en los bares y cafeterías. Estos son los más numerosos en cuanto a número de establecimientos sumando una cantidad superior a 184.430 locales, facturando unos 36.024 millones de euros. Por lo tanto se puede decir con seguridad que el sector tiene un volumen considerable y aparentemente rentable. Key Away busca aquellos establecimientos que tengan altos picos de demanda por lo que se buscarían locales en las áreas más concurridas de las ciudades así como son los centros de las ciudades, áreas financieras o sociedades empresariales, universidades y hospitales.

Por otro lado, es imprescindible que los consumidores o clientes de estos bares acepten y modifiquen sus hábitos de consumos integrando Key Away en su proceso de compra. Por ello, es esencial dedicar no solo recursos a la captación de clientes en el sector de la hostelería, sino conocer quienes frecuentan esos bares y cafeterías para poder ofrecer la solución óptima a sus problemas.

Cierto es que ambos segmentos están claramente diferenciados, no obstante existe una importante correlación entre ambos, de la cual depende la esencia del modelo de negocio y, por ende, el existir de Key Away. Claramente, se necesitan captar a cada uno de estos segmentos de forma diferente, teniendo en cuenta el propio carácter de la relación que se establecería. Con respecto al primer segmento nombrado existiría una relación B2B mientras que con el segundo sería B2C.

5.1.1 Tamaño del mercado

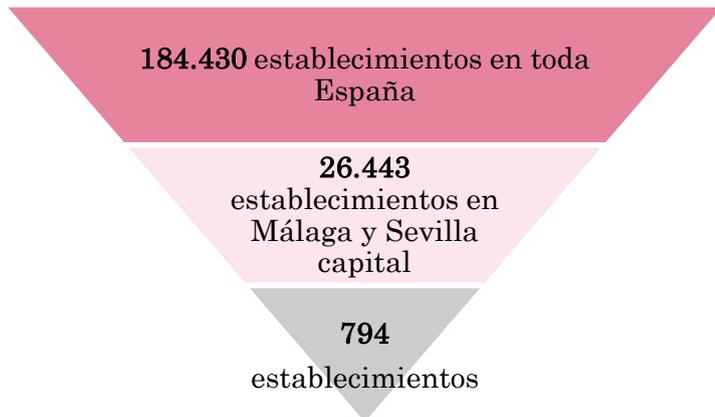
Dimensionar los mercados a los que se dirige Key Away es clave para determinar la rentabilidad que pueda o no llegar a tener este modelo de negocio. Para ello debemos definir tres conceptos:

- Total Addressable Market (TAM). Esta está compuesta por la totalidad del mercado.

- Serviceable Available Market (SAM). SAM se trata de la cantidad de mercado que puede servir con los recursos disponibles.
- Serviceable Obtainable Market (SOM). El mercado que se puede conseguir.

Por lo tanto, la dimensión del canal HORECA sería:

Los datos fueron publicados en el Anuario de la Hostelería de España 2018 realizado por Hostelería de España (antes la Federación Española de Hostelería - FEHR-). En este informe se muestra la tendencia negativa de crecimiento en cuanto a número de establecimientos, que suma la cifra total de 184.430

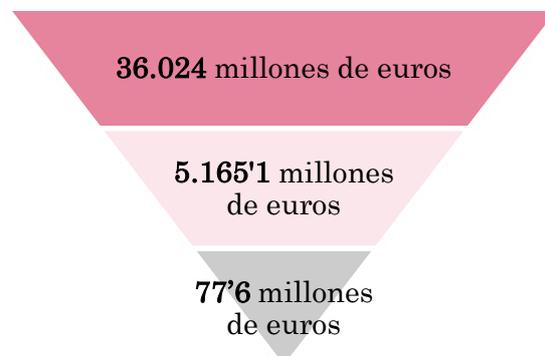


negocios de restauración en toda España, sin embargo, su facturación crece año tras año. También se muestra la etapa de transformación en la que se encuentra este sector, tendiendo hacia un servicio lo más rápido y ágil posible. Es por ello que entendemos que esos 26.443 locales de Málaga y Sevilla, estarían dispuestos a aceptar una posible solución para mejorar sus servicios. El mercado objetivo que se pretende obtener en el primer año sería un 3% sobre esos negocios de Málaga y Sevilla.

Para poder dimensionar a los consumidores finales se usará el gasto medio por establecimiento. Por lo tanto no hablaremos de número de clientes sino de consumo. lo que se traduce en la facturación media por cada negocio.

La facturación total del mercado en 2018 fue de 36.024 millones de euros, lo que supone una media de 195.350€ anuales de ingresos por establecimiento. Por lo tanto, 5.165M€ es la facturación correspondiente a Sevilla y Málaga.

Para obtener la cuota de bolsillo que se puede alcanzar, se calcula la parte proporcional que corresponde a la cuota de mercado, substrayendo el 50% del total, ya que a través de la validación se descubrió que el 50% del mercado desearía pagar su pedido a través de una app (Anexo 1). Por lo tanto de la totalidad del mercado, 77'54 millones de euros.



5.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Como resultado al estudio de las necesidades de nuestro cliente objetivo, se ha decidido desarrollar como producto único de la marca una taquilla inteligente para agilizar el proceso de venta en los locales de hostelería.

5.2.1 Cartera de Productos

La cartera de productos de Key Away será simple y reducida, atendiendo a los primeros estadios de la empresa. Puede dividirse en dos partes bien diferenciadas:

- Producto para cliente (B2C)
- Producto para local (B2B)

Producto para el cliente (B2C)

Aunque el cliente será usuario de las taquillas, el producto verdaderamente enfocado hacia él será la App. En esta, el cliente podrá solicitar el producto para llevar o para tomar en local sin esperar colas. El funcionamiento de la App es el siguiente:

Compartiendo su ubicación o introduciendo una dirección específica el cliente podrá acceder a la carta facilitada por los locales adscritos de la zona que dispongan de las taquillas inteligentes de Key Away.

El proceso posterior es sencillo. Primero se selecciona el local del que quiere verse la carta. Una vez seleccionado, se abrirá la carta de desayuno del local, donde aparecerán los productos normalmente ofertados por el mismo. Cada vez que se seleccione un producto se añadirá a la cesta, una vez finalizada la elección de productos el siguiente paso abrirá preguntará si el pedido es para ese mismo día o el día siguiente, para tomar en local o recoger y una vez seleccionado, se abrirá otro desplegable con el horario fraccionado en franjas de 10 minutos, empezando al menos diez minutos después del momento de la elección.

Una vez seleccionada la hora de recogida se procederá al pago de los productos, mediante tarjeta, una vez procesado el pago, el local será avisado del pedido y la hora a la que debe estar en la taquilla.

El pedido será introducido en las taquillas lo más próximo posible a la hora de recogida, y el cliente dispondrá de 20 minutos después de la hora seleccionada para pasar a recoger el producto. Por ejemplo, si se seleccionó las 10:30 h para la recogida, se dispondrá de 10:30 a 10:50 para recogerlo, si no, podría perder el pedido y tener que hacer la cola en caso de necesitar la taquilla para un cliente posterior.

Para recoger el pedido, una vez realizado, se generará un código automático QR, o cerradura electrónica con tecnología NFC que habrá que pasar por la cerradura de la taquilla que corresponda, cosa que abrirá la puerta de la taquilla en la que

se encuentre el pedido del cliente. Una vez recogido, el cliente podrá tomarlo en el local o llevárselo, según se indicó a la hora de la realización del pedido.

De esta manera el cliente se ahorra cualquier tipo de esperas en el local, tanto para que le atiendan como para que le cobren.

Producto para local (B2C)

El producto para los locales será la taquilla inteligente, y el software de gestión de pedidos de Key Away, la herramienta que permitirá una mejor gestión de los pedidos, dando una mayor satisfacción a sus clientes mediante el ahorro de tiempo de espera.

El producto consistirá en una taquilla modular que se comercializará en tres tamaños diferentes de 3x4, 4x5 y 5x5 compartimentos, para que el local pueda elegir la que más se adapta a sus necesidades.

El sistema avisará con 10 minutos de antelación al local la lista de pedidos que deben estar disponibles cuando los clientes lleguen a recogerlo. Esto es, siguiendo con el ejemplo de antes, que si un cliente señala como hora de recogida las 10:30 y pasará recogerlo entre 10:30 y 10:50, el sistema avisará a las 10:20 al local de la comanda de pedidos que debe preparar e introducir en las taquillas, todos ellos ya cobrados mediante la app. El local simplemente tendrá que preparar esos pedidos durante esos minutos, todas las comandas de una vez, pagos ya realizados, mejorando la eficiencia de su personal en gran medida.

Las taquillas modulares contarán con un lector de código QR, cuando el local prepare un pedido indicará al sistema que el pedido está listo y en la taquilla, los camareros accederán a la taquilla mediante llave electrónica (como las de las habitaciones de los hoteles), que es lo más rápido para la inserción de los pedidos. Una vez el cliente llegue, escaneará en el lector su código QR y la taquilla que contenga su pedido se desbloqueará para la recogida indicando el número en la pantalla.

Para conservar el calor de los productos, se tratará de compartimentos calefactados, evitando que los productos se enfríen, esta opción podrá seleccionarse por parte del camarero, en caso de entregar un producto que necesite de calor para su conservación óptima.

Productos de futuro

En el futuro, podría plantearse la posibilidad de desarrollo de mercados, el modelo de negocio podría ser exportable a cualquier tipo de servicio de restauración.

No se contempla de momento la posibilidad de desarrollo de productos. Puesto que, al no existir actualmente, la inserción en el mercado podría ser fácilmente escalable en poco tiempo.

5.3 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

5.3.1 Target de comunicación. Stakeholders.

Básicamente se tienen dos tipos de targets o públicos objetivos a los que comunicar. Por una parte, el principal target al cual tiene que llegar nuestro mensaje son los bares en los cuales vamos a instalar nuestras taquillas. Por otra, los clientes de esos bares, para que confíen en nuestro producto y nuestro modelo de negocio.

Asimismo, dependiendo del tipo de target de comunicación al que se nos destine el mensaje que se quiere transmitir es diferente. Por ejemplo, en el caso de los bares, nuestro objetivo es que ahorren dinero con nuestro modelo de negocio; mientras que en el caso de los clientes la intención es agilizar al máximo su tiempo, al no tener que esperar colas y que les atiendan.

El principal objetivo de nuestro plan de marketing es conseguir una excelente comunicación, con el fin de transmitir o recibir relatos u opiniones distintas. Es infinitamente importante, ya que es la única forma de que nuestro producto pueda ser conocido, obteniendo así clientes que nos compren y manteniendo nuestro negocio en términos económicos.

En la actualidad, existe una amplia diversidad de modelos de publicidad y, consecuentemente, muchas fuentes de las que poder extraer la misma. Por ejemplo, las agencias de publicidad tienen como principal objetivo crear y ejecutar publicidad, contando con un equipo de cuentas y un equipo creativo, compuesto por profesionales de diversa índole (creativos, directivos de arte, producers, etc.).

Por otro lado, también existe la forma autónoma de promoción, que sería la que seguiríamos nosotros, ya que, en un principio, no se acudiría a una agencia de publicidad; sino nosotros mismos deberíamos ser capaces de gestionar la promoción de nuestra empresa a través de los canales y herramientas citados anteriormente, así como de una serie de hitos que conformen un plan de actuación.

5.3.2 Canales y apoyos de comunicación

Los canales principales mediante los cuales Key Away da a conocer son las RRSS (redes sociales) y medios propios. Principalmente son medios online, debido al mundo tan digital en el que nos encontramos. Sin embargo, no hay que olvidar que nos encontramos en un mercado muy tradicional, por lo que es importante recordar introducir acciones de comunicación en los medios tradicionales.

Redes sociales

En la actualidad existe un gran número de redes sociales, sin embargo, se considera pertinente que Key Away esté presente en las siguientes:

- Instagram
- Facebook

Nuestra empresa cuenta con una activa presencia en estas RRSS. Key Away tiene perfil en redes como Instagram y Facebook porque se estima que son las que tienen una mayor usabilidad entre los segmentos a los que nos dirigimos. Estas son en las que más debemos estar activos para darnos a conocer a través de posts que varían dependiendo de la red social

En Instagram son fotos acompañados de textos o las populares historias y en Facebook solemos compartir además artículos interesantes y relacionados con nuestra línea de negocio. Para ver algunos ejemplos dirigirse al Anexo 3.

Plataformas Propias

Nuestros medios propios serán:

- Página web
- App móvil

El principal sustento de nuestra empresa está en nuestra aplicación móvil mediante la cual se formalizan nuestros pedidos es por ello que tienen un papel muy relevante como la principal herramienta. Pero además de ella se ha pensado que se podría tener una página web o un blog donde estuviese más desarrollado el contenido de la app. La web es corporativa tendrá una sección para descargar la app pero el objetivo primordial de la web es la captación de clientes y fidelización de clientes.

Estas se posicionarán en los buscadores a través de una buena estrategia y uso de SEO y SEM para un buen posicionamiento.

Medios tradicionales

Otra herramienta útil para promocionarse es la posibilidad de crear algún evento. Por ejemplo, la inauguración de la creación de nuestra empresa, o bien eventos en algunas de las cafeterías que trabajen con nosotros, para así poder mostrar de una forma gráfica a nuestros potenciales clientes cómo funciona

nuestro método de trabajo. En este evento se podría ofertar alguna promoción, por ejemplo, una primera suscripción gratuita para incentivar la compra.

Más adelante, cuando nuestro negocio esté más consolidado, resultaría interesante asistir a ferias nacionales, internacionales o asistir a convenciones y encuentros de nuestro sector. Es una forma más tradicional de promocionarse, pero igualmente útil.

Otra posible herramienta de promoción sería crear un anuncio publicitario en una revista física, ya sea relacionada con nuestro sector, del sector de la hostelería en sí, o incluso revistas de actualidad, colocando nuestro anuncio entre las noticias, entendiéndose revista o periódico local.

Además de la nota de prensa, podrían repartirse los clásicos panfletos por las principales zonas donde operamos, o bien ser nosotros mismos los que realizásemos este trabajo. Es un método un poco más clásico de publicidad, pero a día de hoy se sigue utilizando y tiene efectos positivos.

Por otro lado, publicar un anuncio en alguna revista o periódico digital o incluso en el canal de YouTube, radio o TV podría resultar beneficioso. Si bien es cierto que esto supondría un coste presupuestario mucho más alto.

5.3.3 Estrategias o acciones concretas. plan de actuación.

Nuestro plan de actuación se va a llevar a cabo a través de las acciones nombradas a continuación. Es importante establecer unos objetivos claros. Los dos primeros años son claves para la captación de clientes por lo que hay que tener una actitud agresiva de publicidad, centrada en acciones de branding a través de las redes sociales y los medios tradicionales para poder alcanzar los segmentos de usuarios y a los establecimientos. Para ello las promociones juegan un papel fundamental.

Para los bares y cafeterías se ofertará el primer mes de suscripción gratuita para establecer una primera conexión y que lo prueben. Ya que este modelo de restauración es nuevo y puede generar reticencia al principio.

Para los usuarios se hará uso de cupones de descuentos para los primeros usos y cuando compartan la aplicación a personas y estas se la descarguen. Esto fomentará la viralidad de app y el conocimiento de la misma.

Paralelamente se hará fuertes inversiones en campañas de branding para posicionar la marca en la mente de los consumidores y sea reconocible.

5.3.4 Desarrollo del presupuesto

El presupuesto de publicidad y marketing es una de las partidas más importantes que hay de gastos y respalda todas las acciones que se tienen programadas llevar a cabo. El presupuesto total para marketing sigue el siguiente esquema

Medios tradicionales: 15.400€
• Eventos patrocinados y ferias: 10.000€
• Revistas y medios impresos: 5.400€
Online: 125.500€
• SEM redes, web y app: 100.000€
• Otros canales (youtube): 25.500€
Promociones: 300.000€
• Primera suscripción gratuita: 150.000€
• Cupones de descuentos: 150.000€
Otros gastos de marketing: 71.850€
• Página web y app : 61.350€
• Mantenimiento: 10.500€
Total: 497.356'4€

En Key Away se ha optado por unos esfuerzos de marketing y publicidad concentrados. Esto quiere decir que hay pocas partidas en el presupuesto con un alto volumen de gasto o inversión. Se considera que es más efectivo estar presente en los medios en los que los segmentos a los que nos dirigimos se encuentran.

Los eventos y ferias son específicas del sector de hostelería que se suele hacer anualmente. Se propone asistir a una o dos anualmente para tantear nuevos sectores, clientes y tendencias. Suele ser útil tener un stand con información sobre el negocio así como un comercial de confianza que conozca la marca y como funciona para que pueda dar a conocer de manera justa el negocio. Como parte de estos eventos entrarían las relaciones públicas. Dado nuestro sector de mercado se ha hecho el presupuesto trabajando con dos influencers relacionados con el tema de hostelería o cocina por ejemplo una buena campaña podría ser con ex concursantes del concurso nacional Master Chef.

Para la publicidad en medios impresos se ha decidido poner un anuncio que nos promueva en un periódico como puede ser el “Diario de Sevilla” y similares, así como revistas específicas de hostelería y consumo.

La publicidad online es uno de los puntos de mayor importancia, junto a las promociones, para el desarrollo de la campaña de branding. Se necesita estar presente en las rrss haciendo continuas llamadas a la acción y posicionando la marca de manera visible en los buscadores.

Por último, la creación de página web y app son realmente importantes para el funcionamiento del negocio ya que son el pilar de la creación de valor y fuente de ingresos. Es por ello, que se requiere una alta inversión en la creación y el mantenimiento de las mismas.

5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Para poder definir la estrategia de distribución es primordial establecer los mercados concretos a los que Key Away va a dirigirse y cuál va a ser la estrategia de crecimiento o de expansión con respecto a esta decisión.

Key Away pretende llegar a esos bares y cafeterías que tienen un alto nivel de rotación de ventas y éstas suelen ser de pequeño montante que se realizan de manera frecuente. Este tipo de establecimientos se encuentran en áreas donde hay mucho movimiento de transeúntes como centros de ciudades, universidades, hospitales y similares.

En el primer año el objetivo es ganar notoriedad en Andalucía para ello se han seleccionado las dos provincias con más volumen de establecimientos. Estas son Sevilla, con 11.690 y Málaga, con 14.753, resultando en un total de 26.443 establecimientos. De esta forma, no existe una gran dispersión geográfica de los potenciales clientes. Se encuentran de una forma muy concentrada en estos dos municipios principales pudiendo centrar los recursos de manera más focalizada, lo que hará que la red de distribución pueda hacerse de forma más sencilla y efectiva.

La estrategia de distribución tiene por objetivo poner de forma conveniente a el producto a disposición del cliente. Key Away se trata de una empresa B2B con una gran focalización en el consumidor final. Precisamente, la estrategia de distribución y la elección de los canales de distribución son esenciales para poder habilitar ese acercamiento del producto a ambos mercados. El modelo de negocio muestra el carácter natural de distribuidor. De esta forma, pone a disposición del canal HORECA de un servicio y un producto que facilite la gestión de los clientes para dichos establecimientos y, a su vez, proporciona un valor añadido al ofrecer un mejor servicio y experiencia de compra al cliente final, pudiendo así diferenciarse de los demás competidores. Consecuentemente, se inicia la distribución de una manera selectiva en estas dos ciudades con objetivo final de la distribución masiva del producto.

Por lo tanto, es esencial diferenciar dos grandes canales de distribución, uno para la venta e instalación de las taquillas inteligentes Key Away a los establecimientos y otro para la distribución de la aplicación de Key Away para los clientes finales.

Key Away se diferencia por la personalización que ofrece a cada establecimiento. Para ello, la forma más efectiva es establecer una relación de confianza a través de una task force contratada por la empresa para la captación de nuevos clientes en Sevilla y Málaga. Subcontratando esta fuerza de ventas solo para la fase inicial del proyecto se consigue reducir costes, asegurando a la vez el trato personalizado para cada cliente que se quiere ofrecer.

Cada comercial realizará de media 20 visitas por día, pudiendo así establecer contacto directo con todos los establecimientos en un periodo de seis meses. De esta forma, se puede establecer una relación de confianza a cada establecimiento, dedicando un trato personal e individual para cada uno y definiendo qué producto es el óptimo para su local dependiendo de su facturación y nivel de demanda medio. La fuerza de ventas cuenta con el apoyo de la directora comercial que se encargará de establecer relaciones comerciales con grandes compañías de franquicias.

Para los usuarios, la estrategia de distribución es totalmente online. A través de plataformas de descargas. Esta es una parte crucial del modelo del negocio, ya que la aplicación es el medio por el cual los pedidos tendrán lugar y generarán ingresos. Consecuentemente, el otro gran canal de distribución será las ya mencionadas plataformas de descargas. La descarga de la aplicación será gratuita y será distribuida únicamente en España a través del Play Store, para dispositivos Android, y a través de la App Store, para los dispositivos IOS. Esto no supone casi gasto para Key Away, ya que no deberá pagar comisiones por descarga, si no una cuota fija que dependerá de la plataforma. Para Google existe un pago único, conocido como tasa de apertura en la plataforma, que ronda los 20€. Por el contrario, en la App Store existe una tasa anual de 90€.

5.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

Key Away ha decidido seguir una estrategia de precio diferente a la de sus competidores como puede ser Just Eat, que establecen una comisión sobre los pedidos que se realizan a través de su aplicación.

Además, estos competidores tienen una presencia cada vez más fuerte y con más seguidores en el mercado. Por ello, la estrategia que pretende seguir Key Away es la de una fuerte y rápida penetración en el sector.

¿Cómo pretende conseguir esa fuerte penetración? En primer lugar, con el establecimiento del servicio de manera gratuita en los bares. Con esto lo que se busca es hacer que el consumidor final se adapte a nuestro servicio y genere una necesidad, haciendo que sea imprescindible para los bares el contar con Key Away..

En segundo lugar, se establece una tarifa fija mensual para los bares cuyo importe sería de 120 €/mes.

Como se ha comentado anteriormente, el servicio de Key Away generaría un aumento considerable de la eficiencia en la gestión de los pedidos, lo que produciría una liberación de carga de trabajo bastante considerable. Para que se aprecie con claridad el ahorro de costes que supondría este servicio para los bares, tendremos en cuenta que esos 120 € mensuales supondrían 1440€ al año, lo que sería equivalente a mantener un único mes a un trabajador.

Otro aspecto a tener en cuenta y que ayudaría a la hora de conseguir esa rápida penetración en el mercado sería el porcentaje que Key Away tomaría sobre el total de facturación de cada bar.

La facturación total del canal HORECA en España entre el total de establecimientos hosteleros da como resultado una facturación media de 260.000 €/año para cada bar. Teniendo en cuenta ese número, los 1800 € que supone el servicio de Key Away constituiría solamente un 0.5% , un porcentaje despreciable para estos establecimientos y que conllevará a una buena relación entre ambas partes.

Como resumen, podríamos decir que el primer año de actividad de Key Away será complicado debido a las inversiones a realizar como podrían ser el desarrollo de la página web, la aplicación y las taquillas en sí, con el cumplimiento de nuestras expectativas de crecimiento y penetración harían que sea una idea de negocio muy rentable y escalable.

6 PLAN DE OPERACIONES

Debido a la naturaleza de nuestro modelo de negocio tenemos que distinguir dos modelos operativos al contar con dos clientes diferentes: el canal HORECA y los usuarios finales.

6.1 MODELO OPERATIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOSTELEROS.

Por un lado, tenemos que tener en cuenta el modelo operativo desde el punto de vista de nuestros clientes principales, el canal HORECA. Nuestra relación con este tipo de clientes se basará en la gestión de los pedidos a través de la aplicación. Por ello, el modelo operacional se basará en el depósito de los pedidos en los casilleros

El procedimiento a seguir para el depósito de los pedidos en las taquillas es el siguiente:

- 1) El establecimiento hostelero recibe una notificación a través de la aplicación informándole de la presencia de un nuevo pedido que el usuario final quiere recoger en una de las taquillas disponibles.
- 2) La notificación, además, contará con una serie de datos identificativos que permitan un adecuado cumplimiento. Entre ellos se puede señalar:
 - a. Numeración del casillero
 - b. Desayuno que demanda el pedido
 - c. Hora a la que el usuario final requiere el desayuno en la taquilla
 - d. Código NFC para la identificación del pedido en la taquilla. El usuario final recibirá a través de la app ese mismo código NFC para poder abrir la taquilla.
- 3) Con todas estas identificaciones, el camarero del bar podrá dejar cada uno de los desayunos recibidos por la app de Key Away en su taquilla correspondiente según el código asociado a cada pedido a la hora establecida.
- 4) Una vez que el usuario final recoja el pedido se procederá a traspasar el importe del pedido recibido en la app a la cuenta del bar, donde el local podrá comprobar su saldo del día en todo momento, recibiendo el dinero acumulado durante el día en cuenta durante la madrugada por transferencia automática.

6.2 MODELO OPERATIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL USUARIO

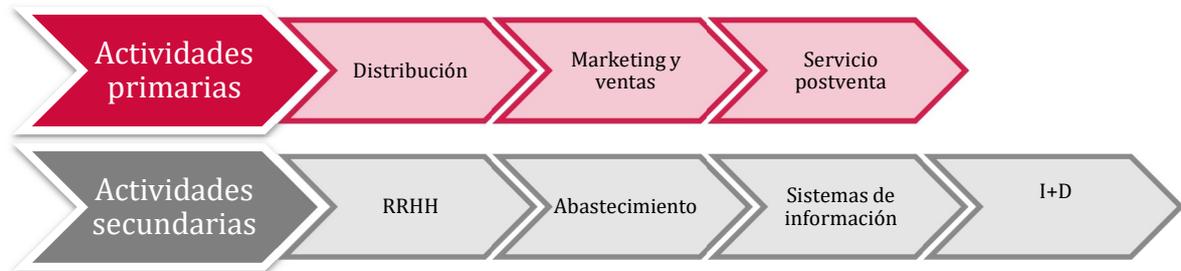
Por otro lado, tenemos el modelo operativo por parte de los usuarios finales. La relación de Key Away con estos clientes se basa en la recepción de los pedidos y el cobro mediante la aplicación móvil, recibiendo el usuario final el servicio de poder recoger su desayuno en una de las taquillas de las que dispone. Por tanto, el modelo operativo estará centrada en la recepción de los pedidos en los casilleros.

El procedimiento para la recepción de los pedidos en las taquillas sería el siguiente:

- 1) El usuario final emite su pedido a través de la aplicación.
- 2) Al realizar el pedido, el cliente debe establecer determinados aspectos:
 - a. Tipo de desayuno
 - b. Hora a la que quiere recoger el pedido
 - c. Intención de tomar el desayuno en el establecimiento o para llevar
- 3) El usuario final deberá realizar el pago del importe del desayuno. Este pago se llevará a cabo a través de la aplicación mediante tarjeta bancaria.
- 4) Una vez realizado el pago, el cliente recibirá una serie de datos para identificar cuál será su taquilla:
 - a. Numeración del casillero en el que se encontrará su pedido
 - b. Código NFC mediante el cual podrá abrir la taquilla.
- 5) El cliente acude al bar y mediante el código NFC recoge el pedido.

6.3 CADENA DE VALOR

Visualmente la cadena de valor se representaría de la siguiente forma:



6.3.1 Actividades primarias

- **Distribución.** En el caso de Key Away la distribución tanto de entrada como de salida haría referencia a el proceso de llevar las taquillas a los establecimientos que han contratado sus servicios. Esta distribución vendría dada en función de lo acordado con los bares en el proceso de contratación, produciéndose variaciones en el número de taquillas suministradas a los establecimientos dependiendo de diversos criterios como la capacidad de los distintos bares, la facturación y la afluencia de pedidos.
- **Marketing y Ventas.** En el área de marketing contaríamos con una fuerza de ventas compuesta por una serie de comerciales subcontratados para conseguir el número de establecimientos hosteleros marcados como público objetivo. En cuanto a la publicidad interna para los distintos bares se utilizará la web corporativa para conseguir nuevos bares y con respecto a los usuarios finales se incorporará publicidad tradicional dentro de los propios bares.
- **Servicio post venta.** En cuanto al servicio post venta Key Away proporciona a los bares un servicio de mantenimiento de las taquillas que estará incluido en la tarifa mensual. Además, con respecto a los usuarios finales se establecerá un buzón de quejas y sugerencias en la propia aplicación para hacer un seguimiento de los pedidos suministrados y los servicios en los distintos bares.

6.3.2 Actividades de soporte

- **Recursos Humanos.** Como hemos comentado en el área de marketing y ventas contaremos con una fuerza de ventas compuesta por una serie de comerciales que estarán subcontractados y que trabajarán en función de los objetivos. Además de esta fuerza de ventas subcontractada, también contaremos con una serie de gestores de cuenta que si estarán contratados por la empresa y cuyo número dependerá del número de ciudades en el que operan, estableciéndose cada uno de ellos en una ciudad diferente.
- **Abastecimiento.** En el caso de Key Away consistirá en la adquisición de las taquillas con las que llevamos a cabo nuestros servicios. Este abastecimiento dependerá en gran medida de las ventas que se realicen en cada establecimiento, por lo que podríamos considerarlo como un coste variable.
- **Sistemas de información**
- **I+D, Tecnología.** Al ser un servicio de gestión de pedidos a través de una aplicación móvil, Key Away deberá contar con una importante dosis de tecnología para garantizar a los establecimientos una rápida y adecuada recepción de los pedidos y proporcionar a los clientes una experiencia de uso satisfactoria, por lo que la aplicación deberá estar en continua adaptación.

6.4 NECESIDADES TÉCNICAS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

6.4.1 Sistema de gestión interna

Toda empresa requiere un sistema de gestión interno para llevar un control del negocio y garantizar su correcto funcionamiento. Existen muchas opciones en el mercado, desde sistemas 100% estandarizados hasta herramientas hechas a medida. Realmente la elección depende de las necesidades de cada empresa.

Key Away posee de una gran potencia como herramienta de gestión para los establecimientos que contraten estos servicios. Para poder hacer efectiva toda esta operativa es necesario poseer un sistema de gestión interno que facilite que toda la información recibida de los pedidos de los usuarios se transforme en datos relevantes para las empresas. La funcionalidad de este sistema gestión es poder hacer un uso más eficiente de los recursos.

Para ello se necesita un sistema que recoja, procese y almacene todos los datos referentes a la operativa diaria de Key Away en un plataforma única y accesible desde cualquier sitio, ubicada en la nube. Para que exista un flujo de información constante, principalmente se realiza una sincronización. Es de extrema importancia contar con un sistema que sea seguro y que cumpla las normativas de protección de datos. Así, la gestión operacional diaria podrá realizarse de forma óptica.

Al tener un gran volumen de información y funcionalidades, tanto en la página web como en la aplicación (explicadas con más detalle en los siguientes

apartados), se necesita una herramienta con acceso a servidores potentes que puedan soportar todas estas operaciones. Puesto que los requerimientos de nuestro sistema de gestión son muy específicos es mandatorio que esta herramienta se diseñe por encargo, aunque sea más costoso. Esta, es una parte esencial para el funcionamiento del modelo de negocio, por lo que se debe realizar una inversión importante en compra de servidores y diseño de herramientas propias que se ajusten a las necesidades presentes y futuras, al menos a medio plazo, de Key Away.

Las funciones más relevantes que debe tener el ERP o sistema de gestión son:

- Multipuesto y multiempresa
- Gestión comercial (gestión de clientes) y contabilidad integrada
- Factura electrónica
- Libros contables (asientos predefinidos y periódicos)
- Gestión integrada de punto de ventas, compras...
- Integración con Office 365
- Contabilidad analítica
- Informes configurables
- CRM

Como se puede observar, esta herramienta da una solución transversal. Consecuentemente, toda la información relevante se encontrará centralizada en un mismo software. Así la gestión de la información se hará de forma eficiente.

6.4.2 Página Web y App

A continuación se describen las especificaciones técnicas tanto para la página web como para la app.

Características de la página web

Un punto esencial del modelo de ventas sería la creación de nuevos clientes a través a de la web. Esta, estará formada por tres partes fundamentales. La primera, y la más importante, la Landing Page, lugar donde aterrizarán por primera vez los visitantes de la web. Apartado donde los visitantes independientemente de si son usuarios de la aplicación, o clientes potenciales de nuestro servicio, podrán informarse en su totalidad de la misión, valores y objetivos que persigue este modelo de negocio. También estará formada por información básica de la empresa, como teléfono de contacto, redes sociales, etc.

El segundo apartado estará orientando principalmente a clientes potenciales, constará de un formulario donde podrán ingresar información relevante y preguntas para pedir asesoramiento y presupuesto conforme a su negocio, para que, de esta manera, se pueda generar una oferta personalizada para cada negocio. Además, una vez establecida la relación comercial, se habilitará una cuenta propia para ese cliente. Este, una vez acceda a su perfil, podrá ver

información sobre la evolución de las ventas gracias a Key Away, el coste que le está suponiendo el servicio y demás cuestiones de soporte técnico e incidencias relacionadas con las taquillas inteligentes.

Características App

La aplicación tiene como principal objetivo que el usuario pueda realizar su pedido, pagarlo y que haga seguimiento del mismo.

- Dar de alta/baja/modificación **medio de pago** (Tarjeta, PayPal, cuenta bancaria)
- **Geolocalización** establecimientos con taquillas Key Away
- **Gestionar pedido**. Se podrá ver la dirección del establecimiento en el que se ha realizado el pedido y mostrará si es posible la cancelación de mismo.
- **Gestionar una recepción**, configurando alerta para la recogida del pedido, así como el envío del código para abrir la cerradura inteligente.
- **Seguimiento de envío**. El usuario podrá ver el estado en el que se encuentra el pedido.
- **Sección de FAQ**. Sobre todo para los primeros usos, se considera que es muy útil y suma mucha usabilidad una sección donde se recojan las dudas y preguntas más recurrentes.
- **Compatibilidad con sistemas de gestión**. Para que el establecimiento reciba los pedidos de los usuarios una de las características necesarias en la aplicación debe sincronizarse con el sistema de gestión interno del mismo establecimientos

6.4.3 Modelo, prototipo y precio

Se plantean taquillas modulares en diferente número, dependiendo de las necesidades del local que solicite los servicios de Key Away.

Se prevee dar servicio en tres tamaños de casillero:

- 4x3
- 4x5
- 5x5

El tamaño de cada módulo será de 40x40x20 cm, suficiente para que quepa apoyado sobre la base un plato con el alimento sólido y otro con el recipiente del alimento líquido, se dispondrán a una altura mínima el más bajo de 70 cm del suelo, quedando el más alto, debido a la configuración de los módulos a una altura de 150 cm, fuera de estos límites no es cómoda la extracción de los elementos introducidos en las taquillas.

El sistema de cierre de las taquillas se implementará mediante el uso de tecnología NFC, para poder abrirse a través del uso del smartphone por proximidad con la cerradura de la taquilla correspondiente. Esta tecnología está ampliamente implantada en el día a día de la sociedad y es la mejor solución tanto tecnológica, como económicamente para la operación de las taquillas.

El precio de compra de cada una de las taquillas es de 1.800€, soportado por Key Away, ya que la relación comercial con los negocios hosteleros será mediante un sistema de cuota fija.

6.4.4 Gestión de Casilleros

Una vez operativos los casilleros, Key Away atenderá incidencias en locales al ser avisado por los mismos mediante su servicio técnico. Los locales podrán contactar con Key Away mediante llamada telefónica o través de la página web donde podrán explicar la motivación de su solicitud, y desde Key Away se intentará solucionar telefónicamente la incidencia, en caso de no ser posible, se enviará un técnico especializado para resolverla. Esta operación no supondrá coste alguno para el establecimiento, al considerarse incluida en el precio de la tarifa abonada por el establecimiento mensualmente.

Del mismo modo, cuando la frecuencia de las incidencias lo permita, los técnicos irán haciendo una ruta recorrida que servirá a Key Away para poder tomar referencia real del estado de los casilleros en los locales, cuidando que se mantengan los estándares de calidad e higiene de la marca. Los técnicos enviarán a sus superiores documentación visual mediante fotografías y un informe, tanto de cada incidencia atendida en local, como de los malos usos o conservación de las taquillas observadas en sus visitas.

6.5 SITUACIONES VARIAS

Aunque el esquema de funcionamiento resulta sencillo, se contemplan posibles problemas que podrían surgir a la hora de prestar el servicio:

- **Cliente no cierra la taquilla.** Nada más abrir el casillero, se activará un mensaje sonoro al cliente donde se le indica la apertura del casillero, recogida del paquete y cierre del mismo al terminar la recogida que servirá para confirmar la operación. En caso de que, aun así, el cliente no la cierre, el casillero emitirá sonido para recordatorio. En caso final de que no se cierre el casillero, el cliente recibirá una notificación de aviso en su móvil a través de la aplicación de Key Away indicando que no ha cerrado la taquilla y que podría estar sujeto a posibles penalizaciones. Para estos casos, la operativa del casillero hará que el propio usuario, sea “vigilante activo” de las taquillas. Y por ello, si encuentra una taquilla abierta, le instaremos a cerrar las puertas de taquillas abiertas para poder abrir la taquilla que le corresponde a el de su paquete.
- **Cliente no recoge su pedido en el horario establecido mediante la aplicación.** El cliente no acude al establecimiento en el horario establecido, por lo que su pedido está ocupando una taquilla durante más tiempo, impidiendo que la aplicación pueda gestionar otro. Por ello, se ha establecido que si el cliente se demora más de 20 minutos perderá su pe

7 PLAN JURÍDICO LEGAL

7.1 CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD LIMITADA

Primeramente, se va a introducir el plan legal de nuestra start up haciendo referencia a la forma de constitución que se adoptará. Dicho esto, Key Away se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), lo cual quiere decir, que es una sociedad con carácter mercantil y, por ello, se basa en el contrato de sociedad mercantil que es aquél por el cual dos o más personas se obligan a poner en común bienes, industria o alguna de estas cosas para realizar una actividad económica con el fin de obtener lucro y repartir las ganancias. Al tratarse de SL el capital social se encuentra dividido en participaciones sociales constituido por las aportaciones de los socios.

Por Sociedad de Responsabilidad Limitada debemos entender aquella sociedad capitalista, especialmente pensada para la participación de pocos socios, para pequeña y mediana empresa, empresas familiares o para profesionales, y de carácter mercantil, cuyo capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones; y que se integrará por las aportaciones de todos los/as socios/as. Se denomina Sociedad de Responsabilidad Limitada porque su característica principal es la que la responsabilidad de los socios frente a terceros por deudas de la Sociedad se limita al capital aportado para constituir la Sociedad.

7.2 LEGISLACIÓN APLICABLE.

Seguidamente, se tratará de forma breve la forma de legislación aplicable a nuestra empresa. Key Away al tener forma societaria de SL se regula por el RDL 1/2010, de 2 Julio, del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que deroga la anterior Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, parte del Código de Comercio y la Ley de las Sociedades Anónimas (RD Legislativo 1564/1989, de 22 de Diciembre) y por el Reglamento del Registro Mercantil (Artículo 175 y s.s).

Desde el año 2006 las Sociedades de Responsabilidad Limitada en general se pueden constituir de forma telemática, conforme al Real Decreto 1332/2006, de 21 de noviembre.

7.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE SU RÉGIMEN JURÍDICO.

En tercer lugar, se hará un resumen acerca de cuáles son las características que ha de poseer nuestra startup inherentes a su régimen jurídico:

1. El número mínimo de socios para constituir una Sociedad Limitada es de 1 (Sociedad Limitada Unipersonal), o de 2 socios, en caso de que no se trate de una Sociedad Unipersonal.

En nuestro caso la Sociedad estará constituida por un número mínimo de 4 socios. Asimismo, el cambio de socio/a único/a y la pérdida de la condición de unipersonal debe hacerse constar en escritura e inscribirse en el Registro Mercantil.

2. La Sociedad de Responsabilidad Limitada se constituye mediante escritura pública, que contendrá los Estatutos de la Sociedad, y que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la Sociedad de Responsabilidad Limitada su personalidad jurídica. La escritura de constitución determinará el modo concreto en que inicialmente se organice la administración, si los estatutos prevén diferentes alternativas. La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil en el plazo de dos meses a contar desde la fecha de su otorgamiento. Los fundadores y los administradores responderán solidariamente de los daños y perjuicios que causaren por el incumplimiento de esta obligación de inscripción en el Registro.
3. En cuanto a la duración, y salvo disposición contraria de los Estatutos, la Sociedad tendrá duración indefinida.
4. El capital inicial mínimo para constituir la Sociedad es de 3.000 Euros. El capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y se integrará por las aportaciones de todos los/as socios/as. Este capital debe ser íntegramente desembolsado. Se pueden aportar bienes o derechos valorables económicamente. De la realidad de las aportaciones y de su valoración responden solidariamente, frente a la Sociedad y los acreedores, los fundadores, socios y quien adquiera una participación desembolsada mediante una aportación no dineraria, salvo que la aportación haya sido valorada por perito. Key Away como se ha mencionado anteriormente tendrá un capital social de constitución de 4000 euros a través de aportación dineraria

Cabe también la posibilidad de que los estatutos establezcan la obligación a cargo de uno o varios socios de realizar aportaciones distintas de las aportaciones de capital, que reciben el nombre de prestaciones accesorias. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.

Toda aportación se considera realizada a título de propiedad, salvo que expresamente se estipule de otro modo.

5. En cuanto a la denominación, de conformidad con el artículo 6 del RDL 1/2010, de 2 Julio, del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, a continuación del nombre de la Sociedad debe constar la expresión "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o "Sociedad Limitada"; o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L.". No puede adoptarse una denominación idéntica a la de otra Sociedad preexistente; por lo que el Registro Mercantil Central tendrá que certificar que la denominación elegida no coincide con la de otra Sociedad ya existente.

7.4 PACTO ENTRE SOCIOS.

El pacto de socios es un acuerdo suscrito por todos los socios de un negocio, cuyo propósito no es otro que el de regular las relaciones internas dentro de la sociedad, a fin de garantizar la resolución de conflictos que puedan poner en riesgo la continuidad del proyecto. Existen una gran variedad de casos, que en seguida vamos a explicar al analizar las cláusulas típicas de un pacto de socios modelo. Debes tener en cuenta que la ley no obliga a la firma de un pacto de socios; sin embargo, dado que es altamente recomendable, Key Away, firmará un Pacto entre Socios.

Los momentos en los cuáles debe firmarse un pacto de socios son, fundamentalmente, aquellos en los que un nuevo socio entra en la sociedad. Por lo tanto, el pacto de socios ha de tener lugar:

- En el momento en que se constituya una sociedad. Se estima oportuno firmar el pacto entre socios en el momento de constitución de la misma.
- En cada ocasión en la que un nuevo socio entre a formar parte de la sociedad.

No obstante, si bien el motivo fundamental de acuerdo con el cual se ha de firmar un pacto de socios es para evitar conflictos internos, cuya resolución no está regulada por la ley, existe un motivo igual de importante y que, a menudo, no es explicado en artículos como éste. Con independencia de que realmente surja o no un problema, contar con un pacto de estas características funciona como una garantía de que éste se resolverá rápidamente. Este elemento es de vital importancia a la hora de atraer capital inversor a tu negocio. Un business angel o un fondo de inversión se mostrarán, por ejemplo, mucho más inclinados a involucrarse en un proyecto que cuente con mecanismos para evitar bloqueos en la toma de decisiones mediante votación de los socios.

7.5 ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN.

Como paso inicial en la constitución de la sociedad, se procederá a la redacción de los Estatutos, en virtud de los cuales se regirán sus relaciones jurídicas internas.

El contenido de la misma viene definido, para cada uno de los tipos de sociedades mercantiles, en sus respectivas normas reguladoras, si bien los socios fundadores podrán incluir todos aquellos pactos lícitos y condiciones especiales que estimen convenientes.

Los estatutos han de constar en la escritura de constitución, bien mediante transcripción literal, bien como documento unido a la misma. En ellos se contienen las normas de organización de la sociedad, regulando las relaciones de la entidad con los socios, y de éstos entre sí, así como la forma de actuar la sociedad en el tráfico frente a terceros.

La normativa específica a cada tipo de sociedad, regulará el contenido mínimo obligatorio de los mismos. No obstante, y con carácter general, los estatutos deberán contener, entre otras menciones:

- Denominación de la sociedad.
- Objeto social(*)
- Domicilio social.
- Duración de la Sociedad.
- Fecha en que dará comienzo sus operaciones.
- Capital social¹
- Acciones o participaciones.
- Órganos de gobierno y estructura de los mismos.
- Deliberación y adopción de acuerdos.

¹ En el caso de las sociedades de responsabilidad limitada en régimen de formación sucesiva, en tanto la cifra de capital sea inferior al mínimo fijado (3.000 euros), los estatutos contendrán una expresa declaración de sujeción de la sociedad a dicho régimen. Los Registradores Mercantiles harán constar, de oficio, esta circunstancia en las notas de despacho de cualquier documento inscribible relativo a la sociedad, así como en las certificaciones que expidan.

7.6 POLÍTICA RSC.

Nuestra startup apuesta fielmente por una política de responsabilidad social corporativa entendiéndose esta como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.

Además de estas dos principales responsabilidades éticas existen muchas más a tener en cuenta como son:

- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores/as.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.

Entre otras muchas más...

7.7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN OUTSOURGING.

Previsiblemente Key Away se va a ocupar de la gestión administrativa mediante una gestión Outsourcing que es un procedimiento por el que una empresa escoge una parte su negocio para desempeñarla de manera más eficiente contratando a otra empresa. Esta decisión libera a la empresa de responsabilidades para poder así enfocar sus esfuerzos en su principal función.

Dentro de esa externalización de procesos de negocio se desarrolla, por ejemplo, en la gestión de nóminas. Todas las empresas las manejan, pero hay quienes son especialistas en su administración y pueden ayudar a gestionarlas con más eficiencia.

Otro ejemplo práctico para ayudar a entender el outsourcing empresarial sería el mantenimiento informático.

Ante ésta decisión, se deben valorar diversos factores:

- Costes.
- Referencias de la empresa a la que se confía el servicio de outsourcing.
- Recabar información de otras empresas que hayan contratado estos servicios dentro del mismo sector.
- Marcar la prioridad del área o las funciones en las que queremos hacer la contratación. Si una parte del negocio es muy importante, la empresa debe hacerlo sin colaboradores externos.
- Se deben establecer de manera clara las condiciones y las consecuencias legales de incumplir el contrato con la empresa que realiza el servicio de outsourcing.

Para terminar, en Key Away se pone especial atención en tema de gestión outsourcing sobre todo en materia de subcontratación para dejar claro que en atención a la normativa legal vigente no se tiene directamente en la compañía puestos de trabajo como por ejemplo técnico de taquilla de personal propio sino que será un agente comercial quien se ocupará de tales funciones.

8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Seguidamente estudiará con detalle la estructura organizativa de la misma fijando un organigrama en el cual queden detallados de forma clara, sencilla y escueta los cargos de cada uno de los integrantes y así como una justificación de la realización de sus funciones. Por último, se ocupará a su vez del desarrollo de la política de contratación, desarrollo y formación que sigue la empresa.

8.1 ORGANIGRAMA

Key Away tiene una jerarquía basada en funciones, tal y como se muestra en el organigrama. Dependiendo del background, Estudios y experiencias de cada uno se ha decidido otorgar responsabilidades de distinta índole para cada uno. No obstante, debido a la polivalencia que presenta el equipo las decisiones se toma en consenso entre todos los miembros de la junta directiva.



Patricia Abad Fajardo. Dada la formación de Patricia, al estar la misma graduada en Administración y Dirección de Empresas, se estimó oportuno que dentro del organigrama de nuestra startup fuese ella la encargada de llevar la dirección de marketing ya que se confía firmemente en su formación, capacidades y entusiasmo para el desempeño del cargo.

Nuestra compañera se ocupará por tanto de todo lo referido al marketing en general centrándose en los canales y objetivos de publicidad, en las herramientas de las que se dispone para hacer útil la misma así como de elaborar un plan de actuación para que se tenga un buen funcionamiento del marketing de nuestra empresa y su respectivo presupuesto económico.

Juan Luis Barandiarán Muriel. En el caso de Juan Luis, al tener un perfil mucho más técnico que Patricia dado que es ingeniero de electricidad será el encargado de dirigir la dirección de operaciones, por tanto, se ocupará de la forma de hacer las cosas dentro de la empresa. Juan Luis va a coordinar el conjunto de actividades llevadas a cabo por Key Away para la prestación del servicio a nuestro cliente además ha de hacerlo de una forma eficiente, productiva y por supuesto rentable.

Álvaro Fernández Gutiérrez. Seguidamente, Álvaro es también graduado en administración y dirección de empresas. En atención a su formación y a su Buena diligencia con el tema numérico se estimó conveniente que fuese el mismo el encargado de llevar la dirección financiera. Es por ello, que nuestro compañero se ocupará de recoger la planificación de la actividad económica y financiera de la empresa, fijando objetivos, estrategias y recursos con el fin de estudiar la viabilidad económica de la misma y hacerla una empresa económicamente solvente.

María Moreno Egea. María es graduada en derecho, por ello, al poseer un perfil un poco diferente a los anteriores previamente expuestos se ocupará del plan legal y del plan de recursos humanos de Key Away. María desarrollará el plan mediante el cual se hará referencia la constitución de nuestra empresa como Sociedad Limitada centrándose en la forma jurídica de la misma, sus estatutos de constitución, características principales o gestión administrativa entre otros asuntos.

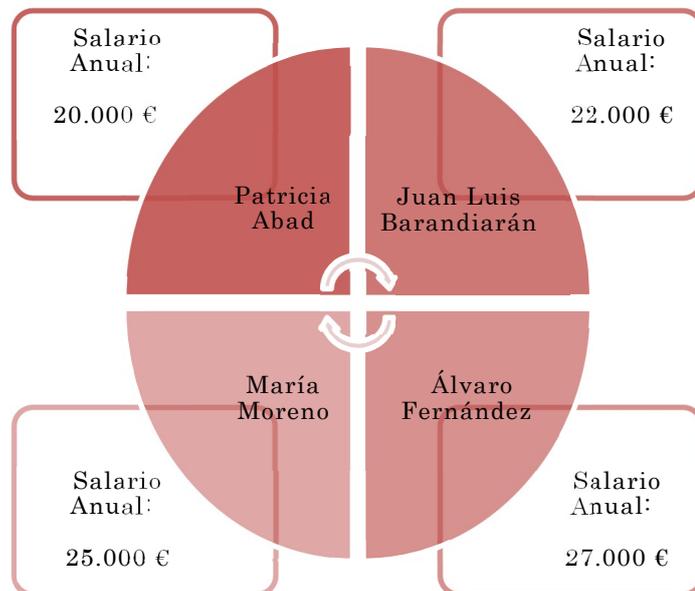
8.2 TABLAS SALARIALES.

Las tablas salariales de cada uno de los socios de Key Away se han realizado de la siguiente forma:

Primeramente, se pensó establecer una horquilla de sueldos que estuviesen comprendidos entre un salario mínimo (1.500 €/ 2000 € mensuales) y un salario máximo oscilante en función del tipo de dirección (36.000 € /45.000 € mensuales).

En base a un artículo de la consultora de recursos humanos Hays se pudo estudiar los rangos salariales de cada una de las direcciones dentro de una empresa, lo cual, nos sirvió de ayuda para fijar sobre todo el sueldo máximo.

Se estimó oportuno quitar las horquillas salariales y fijar un valor económico que fuese producto de la media entre el sueldo máximo y el sueldo mínimo. Por tanto, este ha sido el criterio seguido para el cálculo de las tablas salariales.



8.3 POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN.

En principio, Key Away se trata de una startup que estará únicamente compuesta por sus cuatro creadores e integrantes de la misma. Por tanto, no tiene una política de reclutamiento, selección e incorporación en sentido estricto ya que todos y cada uno de nosotros somos socios de ella.

Sin embargo, en los primeros momentos de funcionamiento de nuestra empresa se contratará lo que se conoce como "Fuerza de red de ventas", de modo que una empresa externa se ocupe de identificar nuevos canales de venta propios para nuestra empresa, dinamizar los canales de distribución y cubrir aquellas áreas que no se pueden alcanzar, encontrando nuevos nichos de mercado y geolocalizando a nuestro target objetivo, con el fin de llegar a la gente que de verdad necesita nuestro servicio. Se podría decir que es como una forma de contar con tu propio departamento comercial de manera mucho más sencilla.

La principal ventaja es que la empresa externa es la que se encarga de entregar los reportes y organizar el trabajo de la venta, aumentar las ventas sin incrementar la plantilla y complementar el actual equipo de ventas.

Por otra parte, se subcontratará determinadas funciones dentro de la empresa. Por ejemplo, se llevará a cabo una gestión outsourcing cuando se implanten las taquillas en los bares de forma que se subcontratará a aquellos trabajadores que se ocupen de instalar las taquillas.

8.4 POLÍTICA DE DESARROLLO.

Key Away optará por una política de desarrollo basada en principios de confianza y credibilidad para propiciar una buena creación de ambiente de trabajo, así como, Contribuir a la mejora de los resultados de la organización, mediante una gestión eficiente y eficaz de los recursos asignados al área.

Pretenderá asimismo desarrollar acciones efectivas para retener y fidelizar al personal de alto potencial en función a su contribución a la empresa, alineando el desarrollo de las personas con las estrategias y objetivos de la organización.

En resumen, nuestro principal objetivo será propiciar una política que permita tanto el desarrollo propio de cada uno de los socios como el de futuros empleados en el caso de que lo tengamos que ahora mismo no está en mente. En referencia a esta estrategia de crecimiento contrataremos a un gerente por provincia para fomentar nuestra política de crecimiento. Asimismo, nos centraremos en el talento potencial de personas externas para formar parte de la plantilla fomentando de esta manera la motivación en la subcontratación.

Por último, se pretende poner el foco en la formación de competencias digitales y en la creatividad y especialmente en nuevas formas de enfocar al cliente. Así como en el desarrollo en la línea de estrategia de operaciones para poder operar en más ciudades entre otras cosas.

8.5 POLÍTICA DE FORMACIÓN.

Nuestra empresa aboga fuertemente por una política de formación continua ya que se considera que conlleva grandes beneficios tanto para la empresa en su conjunto como para cada uno de nosotros en particular. Es imprescindible estar en constante formación para la adquisición de nuevas competencias y habilidades que puedan beneficiar a la empresa y hacer también que los clientes se encuentren satisfechos y motivados con el servicio prestado.

Se considera que es relevante saber adaptarse a los cambios que vayan surgiendo para reducir la posibilidad de cometer errores y accidentes laborales.

Key Away apuesta por una política de formación que permita aumentar la productividad de nuestra plantilla y por tanto generar un ahorro de costes.

La mejor forma de la cual dispone la empresa para conocer cuáles son las necesidades de formación de sus empleados es a través de una serie de herramientas como son entrevistas, encuestas o test de conocimiento. Una vez que se haya hecho uso de esas herramientas para identificar las necesidades se crea lo que se conoce como plan de formación que consiste en concretar las acciones de formación continua que se van a llevar a cabo, quiénes se van a beneficiar de las mismas, cuándo se van a impartir y la metodología elegida en cada caso y por último cuando ya se dispone de los resultados se pasa a hacer un análisis de los mismos.

9 PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO

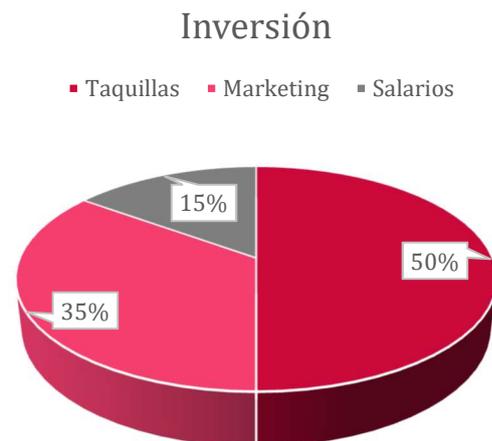
9.1 NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

La inversión necesaria para que Key Away pueda poner en marcha su idea de negocio es de 1.640.000€. Esta inversión se verá reflejada en tres partidas diferentes: la adquisición de taquillas, el marketing y los salarios de los trabajadores que se encuentran en su plantilla.

La mayor parte de la inversión, un 58%, irá destinada a la compra de taquillas. Este fuerte desembolso se puede explicar por la fuerte estrategia de expansión que desarrollará la empresa en los primeros años, adentrándose en ciudades nuevas y captando una gran cantidad de nuevos establecimientos.

Por otro lado, la inversión en marketing también será bastante notable, un 30%, con la idea de hacer un preciso análisis de nuestros clientes potenciales y conseguir de esta forma una mayor adaptación a sus exigencias. Además, como se ha comentado anteriormente, los nuevos clientes contarán con un mes de servicio gratuito, lo que conllevará a un mayor desembolso en esta área.

La cantidad restante de la inversión, un 12%, se destinará a los salarios de las personas que se encuentran en plantilla en la empresa y que llevarán a cabo el proyecto.



Para acometer esta inversión inicial se han establecido tres fuentes de financiación:

- Deuda bancaria. Del total de los 1.640.000€ que se requieren, 900.000€ se pedirían a los bancos. La mayor parte de la deuda será a largo plazo por lo que la cantidad a solicitar cada año irá disminuyendo para mantener así un ratio de apalancamiento constante como veremos más adelante en el desglose de la deuda.
- Financiación propia. De los 740.000 € restantes, el 20% será aportado por los fundadores de la empresa, constituyendo un importe de 148.000€. Al ser 4 personas, cada uno de ellos deberá aportar un total de 37.000€.
- Fondo de inversión. La idea que se plantea para la financiación es la de recurrir a un fondo de inversión con la intención de que aporten a la empresa el 80% de los 740.000€. Sin embargo, si se cumplen las previsiones elaboradas por la empresa para los próximos 5 años, se establecería con el fondo una condición por la que ese 80% que poseía en un principio pase a ser un 40%, quedándose los fundadores con el 60% de la empresa y, por tanto, con el control de la misma.

Este supondría un negocio beneficioso para ambas partes ya que el fondo, en el caso de que se cumplan las previsiones obtendrían una gran rentabilidad y, si no se cumplen, mantendrían ese 80% teniendo el control de la empresa.

Si pasamos a analizar la rentabilidad para los inversores tenemos los siguientes datos:

VAN:	993.108
TIR:	66,3%
Payback:	3 años

El WACC o Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) de Key Away está fijado en un 20%. Para que este proyecto de inversión sea viable, el TIR debe ser superior al WACC establecido. Como se puede observar en la tabla, el TIR lo supera de manera muy considerable, situándose por encima del 65%, lo que indica que es una empresa muy atractiva para invertir.

Además, el retorno de la inversión estaría en torno a los 3 años, por lo que los inversores no tardarían en recuperarla.

9.2 DESGLOSE PARTIDAS DE CUENTA DE RESULTADOS.

9.2.1 Ingresos

El modelo de negocio de Key Away hace que la forma de obtener los ingresos sea novedosa en el sector ya que, en lugar de venir de una comisión sobre el precio de los pedidos, proceden de una tarifa mensual que se les cobra a los establecimientos hosteleros.

El importe de esta tarifa es de 120€/mes, incluyendo en este precio la presencia de las taquillas en su local, el mantenimiento de las mismas en el caso de posibles averías y también las gestión de pedidos que los clientes finales ordenen desde la aplicación de Key Away.

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	1.152.000	1.938.820	2.842.210	3.886.860	4.228.520
Incremento		65,0%	45,0%	35,0%	7,5%

El crecimiento de estos ingresos será muy notable en los primeros años debido a esa política de expansión que permitirá aumentar considerablemente el número de establecimientos que conformarán la cartera de clientes.

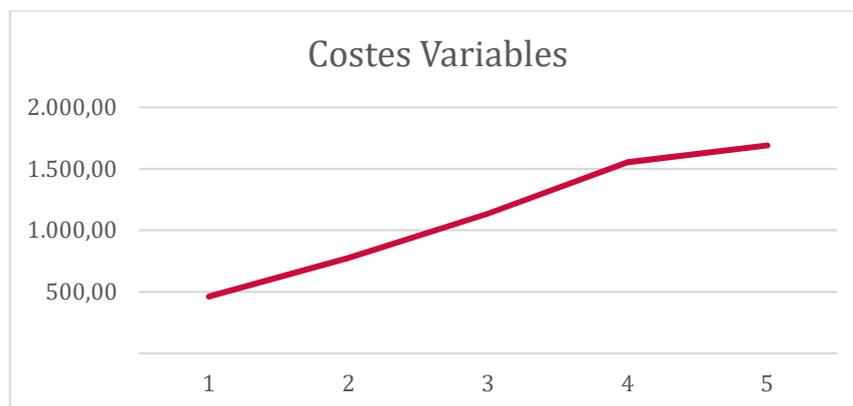


9.2.2 Costes Variables

Los costes variables que presenta la empresa hacen referencia a una fuerza de ventas compuestas por una serie de comerciales que han sido subcontratados. Estos comerciales tienen un salario muy vinculado a la consecución de los objetivos. Con esta decisión, lo que pretende Key Away es obtener una cierta seguridad en la captación de los establecimientos que se han marcado como objetivo, destinando una gran cantidad de dinero para poder contar con comerciales experimentados y con un salario que presenta una estrecha relación con su desempeño.

Costes Variables	460.800	775.526	1.136.883	1.554.744	1.691.406
-------------------------	---------	---------	-----------	-----------	-----------

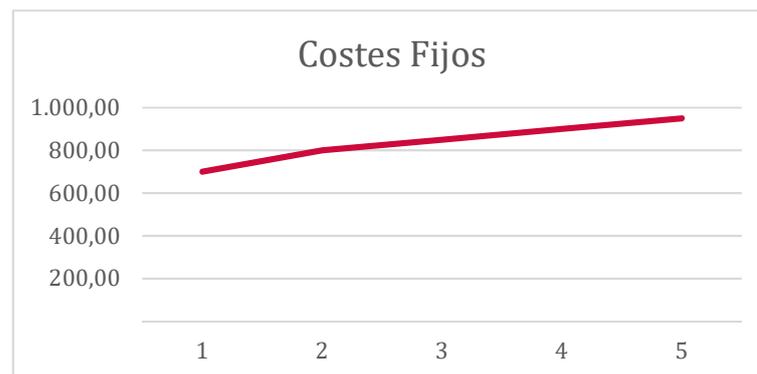
Esta fuerza de ventas subcontratada supondrá un 45% del importe total de las ventas todos los años.



9.2.3 Costes Fijos

Dentro de los costes fijos de Key Away hay que tener en cuenta:

- Salarios. En primer lugar, tenemos que tener en cuenta el salario de los cuatro fundadores de la empresa pero también la empresa va a contar en los próximos años con gestores de cuenta, uno por cada ciudad en la que Key Away desarrolle su actividad. El cometido de estos gestores de cuenta es mantener las relaciones con los clientes y, si es posible, aprovechar nuevas oportunidades que surjan en ese mismo mercado con el objetivo de ganar más profundidad.
- Marketing. Dentro de esta partida hemos incluido también los gastos destinados a las acciones de marketing que supondrán una parte muy considerable de esta partida.
- Costes de oficina. Por último, también se incluirán todos los suministros y material necesarios para la oficina.



Para visualizar la Cuenta de Resultados de Key Away para los próximos 5 años ir al Anexo 4.

Como podemos observar en este anexo, el resultado a cuenta del primer año es negativo debido a la condición de startup que tiene la empresa y los costes que tiene que asumir para poder entrar de manera adecuada en el mercado. Sin embargo, ya en el segundo año se obtiene un resultado positivo y desarrollando una evolución bastante significativa, llegando en el quinto año a superar los 700.000 €.

9.3 DESGLOSE PARTIDAS BALANCE

9.3.1 Política de inversiones.

Las inversiones de la empresa vendrán principalmente de la adquisición de las taquillas a los proveedores. Las inversiones irán decreciendo con el paso de los años ya que la inversión fuerte se producirá en el primer año con el inicio de la actividad. En los siguientes años ya contaremos con las taquillas de los clientes con los que ya tenemos relación, teniendo sólo que invertir en las de los nuevos establecimientos.

Además, dentro de estas inversiones también viene incluido el mantenimiento de estas taquillas. La cuantía de este mantenimiento ya se ha pactado con el proveedor y sea fijado en un 5% del importe de esas taquillas.

El precio que Key Away tiene que pagar a sus proveedores por cada una de las taquillas es de 1.800€.

Periodo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Fijo		1440	2440	3240	3940	4540
Inversiones	1.440,00	1.000,00	800,00	700,00	600,00	

En cuanto a la amortización, se ha establecido siguiendo las tablas oficiales y considerando que las inversiones están vinculadas a las taquillas se ha considerado una amortización de 8 años como Equipos para procesos de información.

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Fijo	1.440	2.440	3.240	3.940	4540
Amort. Acum.	180	485	890	1382,5	1950

9.3.2 Existencias, clientes, proveedores y efectivo.

- Existencias. En Key Away no se consideran existencias en ningún caso ya que no se cuenta con almacén y, además, la compra de taquillas se efectuará sobre pedido, es decir, en función de que la empresa vaya ganando nuevos clientes irá comprando un mayor número de taquillas.
- Clientes. La partida de clientes hará referencia a los establecimientos hosteleros que cuenten con nuestros servicios. El periodo de pago de estos clientes se ha fijado en 30 días e irá incluido en nuestro contrato.
- Proveedores. Los proveedores de Key Away son las empresas que le suministran las taquillas. El periodo de pago a estos proveedores está fijado en 60 días.
- Efectivo. La empresa ha decidido mantener constante un ratio de efectivo de un 35%, para así tener una cierta seguridad para afrontar los pagos que tiene que asumir la empresa pero invirtiendo la mayor parte del dinero.

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Clientes	94,68	159,35	233,60	319,46	347,54
Efectivo	67,70	100,65	129,99	159,55	169,57
Proveedores	75,74	127,48	186,88	255,57	278,03

Días en almacén	0 días
Días de cobro	30 días
Ratio de efectivo	35,0%
Días de pago a proveedores	60 días

9.3.3 Deuda

La idea de la empresa es de solicitar la mayor parte de la deuda en el primer año debido al inicio de la actividad . A partir de ese primer año se fijará un apalancamiento medio para todos los años en torno a un 70%. Además, el horizonte medio de esta deuda será bastante largo, de unos 15 años, y se recurrirá a diferentes bancos.

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Pasivo a L/P	842,21	1320,89	1605,14	1768,55	1797,32
Deuda a C/P	60,15	94,34	114,65	126,32	128,38
Apalancamiento	72,8%	72,6%	72,8%	73,2%	73,4%

Para visualizar el Balance completo de Key Away para los próximos 5 años ir al Anexo 5 .

9.4 RATIOS DE RENTABILIDAD

- ROA. El ROA es un ratio que nos permite conocer el beneficio que genera la inversión en los activos totales de una empresa. Por tanto, es un indicador bastante preciso para calcular la rentabilidad de esos activos. En el caso de Key Away:

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	-10,6%	0,8%	11.1%	21.9%	23.2%

Como podemos ver en la tabla, debido a las pérdidas del primer año el ROA sale negativo. Sin embargo, en los siguientes años experimenta una evolución bastante favorable situándose en el 5º año en un 23.2%.

- ROE. El ROE es un indicador que nos permite conocer la rentabilidad que genera la empresa sobre sus fondos propios. En el caso de Key Away:

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
ROE	-39,2%	2,9%	41%	81,7%	87,4%

Al igual que con el ROA, el primer año sale negativo como consecuencia de las pérdidas. Sin embargo la evolución es muy notable en los años posteriores, situándose en el 5º año en un 87,4%.

- Margen de Beneficio. Este es otro indicador bastante simple que nos indica la proporción que supone el beneficio sobre el importe total de las ventas.

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Margen de Beneficio	-13,1%	0,9%	10,6%	17,1%	17,1%

Los dos últimos años de la previsión muestran un muy favorable 17.1%.

Para consultar la totalidad de los ratios, no solo los de rentabilidad, ir al Anexo 7.

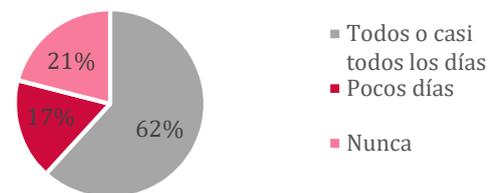
10 ANEXOS

10.1 ANEXO 1.RESULTADO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario fue respondido por 90 personas. De las conclusiones mas relevantes podemos destacar:

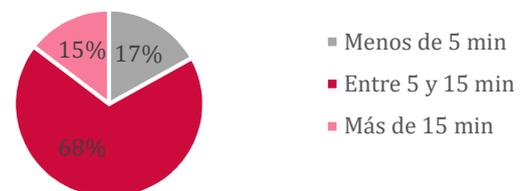
- Hay una gran mayoría de la población que acostumbra a consumir su desayuno diario en la calle, por lo que se corrobora la hipótesis de que es un mercado con potencial. Además, se sugiere que se suele acudir al establecimiento en el que sirven este desayuno.

¿Cuánto tiempo sueles dedicar a esta actividad?



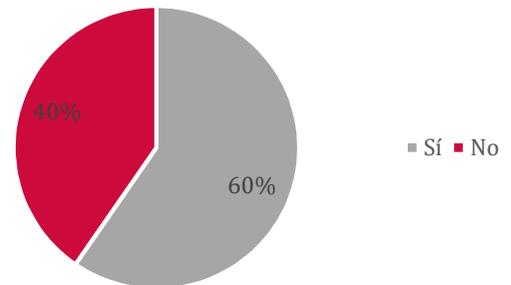
- Normalmente los clientes tienen poco tiempo para el consumo, por lo que hay una clara tendencia al consumo rápido. Esto valida la necesidad del mercado así como la posible aceptación del uso de alguna herramienta para agilizar el método de compra y así reducir los tiempos muertos

¿Cuánto tiempo sueles dedicar a esta actividad?

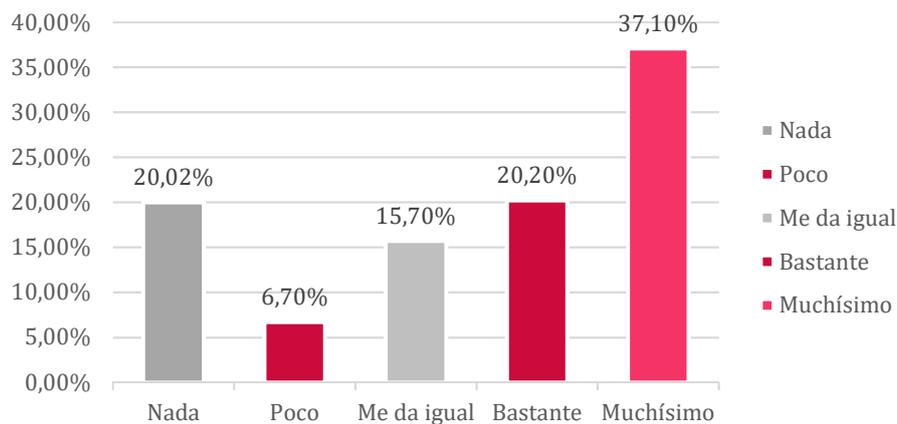


- Existe un necesidad en el mercado no cubierta. Esto sugiere que nuestra idea tiene un hueco en el mercado que aún no está cubierto. Así se muestra en las dos siguientes gráficas. La primera muestra que La mayoría de la población ha tenido alguna vez problemas para pagar en efectivo. Además, en la siguiente, se muestra la predisposición de métodos de pagos alternativos, como puede ser una app

¿Alguna vez has tenido problemas para pagar el café al no llevar efectivo?



¿Cómo valorarías la posibilidad de poder pagar tu café a través de una app?



10.2 ANEXO 2. ENTREVISTA TIPO

Esta fue una entrevista que se le realizó al personal de una cafetería.

1.- ¿Cuáles son los picos de horas de mayor actividad en la cafetería?

- Desayuno = 10:00 /11:00 horas.
- Almuerzo = 14:30/16:00 horas.

2.- ¿Cuál es el tiempo medio de espera del cliente/consumidor?

- 5/ 7 minutos.

3.- ¿Cómo gestionáis el servicio de atención a la clientela cuando hay mucha gente?

- En los picos de mayor actividad se suele aumentar la plantilla de forma que de ser dos camareros pasan a ser tres. A las 9:30 y las 14:30 suelen ser cuando se incorporaran.

4.- ¿Hay días en los que no os cuadra la caja?

- Nunca les cuadra la caja.

5.- ¿Instalarías nuestras taquillas en vuestro bar?

- Sin lugar a duda si instalarían nuestras taquillas ya que les permitirá agilizar el trabajo y dar un servicio de mayor calidad al consumidor final.

10.3 ANEXO 3. PUBLICIDAD TIPO



10.4 ANEXO 4. CUENTA DE RESULTADOS

Cuenta de Resultados

(en miles €)

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	1.152,00	1.938,82	2.842,21	3.886,86	4.228,52
Aprovisionamientos	460,80	775,53	1.136,88	1.554,74	1.691,41
Margen Bruto	691,20	1.163,29	1.705,32	2.332,12	2.537,11
Costes Fijos	700,00	800,00	850,00	900,00	950,00
Margen de Explotación	(8,80)	363,29	855,32	1.432,12	1.587,11
Amortización	180,00	305,00	405,00	492,50	567,50
B.A.I.I	(188,80)	58,29	450,32	939,62	1.019,61
Intereses	13,54	34,76	47,03	54,22	57,31
B.A.I	(202,34)	23,53	403,30	885,40	962,30
Impuestos	(50,58)	5,88	100,82	221,35	240,58
Beneficio Neto	(151,75)	17,64	302,47	664,05	721,73
Dividendos Preferentes					
Resultado a Cuenta	(151,75)	17,64	302,47	664,05	721,73

10.5 ANEXO 5. PROYECCIÓN BALANCE

Balance (en miles €)

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Fijo	1.440,00	2.440,00	3.240,00	3.940,00	4.540,00
Amort. Acum.	180,00	485,00	890,00	1.382,50	1.950,00
Activo No Corriente	1.260,00	1.955,00	2.350,00	2.557,50	2.590,00
Existencias					
Clientes	94,68	159,35	233,61	319,47	347,55
Efectivo	67,70	100,66	129,99	159,56	169,58
Activo Corriente	162,39	260,01	363,60	479,02	517,12
Activos Totales	1.422,39	2.215,01	2.713,60	3.036,52	3.107,12
Accionistas	538,48	588,89	434,58	148,05	103,58
Resultado a Cuenta	(151,75)	17,64	302,47	664,05	721,73
Patrimonio Neto	386,73	606,53	737,05	812,09	825,30
Pasivo a L/P	842,22	1.320,89	1.605,14	1.768,56	1.797,32
Deuda a C/P	60,16	94,35	114,65	126,33	128,38
Proveedores	75,75	127,48	186,88	255,57	278,04
Acreedores	57,53	65,75	69,86	73,97	78,08
Pasivo Corriente	193,44	287,59	371,40	455,87	484,50
PN y Pasivo	1.422,39	2.215,01	2.713,60	3.036,52	3.107,12

10.6 ANEXO 6. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Estado de Flujo de Efectivo

(en miles €)

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
1. Flujo de Efectivo de las operaciones					
Beneficio Neto	(151,75)	17,64	302,47	664,05	721,73
Amortización	180,00	305,00	405,00	492,50	567,50
F.C.O.	28,25	322,64	707,47	1.156,55	1.289,23
Incr. Existencias					
Incr. Clientes	(94,68)	(64,67)	(74,25)	(85,86)	(28,08)
Incr. Proveedores	75,75	51,74	59,40	68,69	22,46
Inc. Acreedores	57,53	8,22	4,11	4,11	4,11
Efectivo de las Operaciones	66,85	317,93	696,73	1.143,48	1.287,72
2. Flujo de Efectivo de las actividades de Inversión					
	(1.440,00)	(1.000,00)	(800,00)	(700,00)	(600,00)
3. Flujo de Efectivo de las actividades de Financiación					
Accionistas comunes	538,48	202,16	(171,95)	(589,01)	(708,52)
Acciones preferentes					
Bancos	902,37	512,87	304,55	175,09	30,82
Efectivo de la Financiación	1.440,86	715,02	132,60	(413,92)	(677,70)
Flujo de Efectivo	67,70	32,95	29,33	29,57	10,02
Efectivo al principio		67,70	100,66	129,99	159,56
Flujo de Efectivo	67,70	32,95	29,33	29,57	10,02
Efectivo al final	67,70	100,66	129,99	159,56	169,58

10.7 ANEXO 7. RATIOS KEY AWAY

Ratios

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez					
Corriente	0,84	0,90	0,98	1,05	1,07
Prueba del ácido	0,84	0,90	0,98	1,05	1,07
Efectivo	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Gestión de activos					
Rotación de existencias					
Días en almacén	0,0 días				
Rotación de clientes	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Días de cobro	30,0 días				
Rotación de proveedores	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
Días de pago a proveedores	60,0 días				
Rotación de acreedores	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Días de pago a acreedores	30,0 días				
Rotación de activos totales	0,81	0,88	1,05	1,28	1,36
Deuda					
Apalancamiento	72,8%	72,6%	72,8%	73,3%	73,4%
Crédito	63,4%	63,9%	63,4%	62,4%	62,0%
TIE	(13,95)	1,68	9,58	17,33	17,79
Cobertura de efectivo	(0,65)	10,45	18,19	26,41	27,69
Multiplicador de P.N.	3,68	3,65	3,68	3,74	3,76
Rentabilidad					
ROE	-39,2%	2,9%	41,0%	81,8%	87,4%
ROA	-10,7%	0,8%	11,1%	21,9%	23,2%
Margen de beneficio	-13,2%	0,9%	10,6%	17,1%	17,1%
Rotación de activos totales	0,81	0,88	1,05	1,28	1,36
Multiplicador de P.N.	3,68	3,65	3,68	3,74	3,76

