



LOS PLANES IMPROVISADOS
SON SIEMPRE LOS MEJORES -



Proyecto Executive MBA quincenal EOI

2018-2019



Víctor Ramos López

Ángel Cuevas López

Juan Ramón Ayuso Ortiz

ÍNDICE

1. Presentación y antecedentes.....	2
2. Definición del problema y solución planteada	3
3. Diseño y validación modelo de negocio.....	7
4. Análisis del Entorno	11
5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio.....	18
6. Plan de Operaciones.....	22
7. Plan de Marketing.....	35
8. Equipo y plan de Recursos Humanos	45
9. Plan Financiero.....	47
10. Indicadores de Control (KPIs) y Escalabilidad	59
ANEXO I. Proceso de validación y MVP	61
ANEXO II. Esquema de interacciones con los agentes externos en los procesos de la organización.....	69
ANEXO III. Oferta disponible para el desarrollo tecnológico de la plataforma Online (Web y App).	70
ANEXO IV. Dimensionamiento y Crecimiento de la Fuerza de Ventas, años 1º a 5º.....	73
ANEXO V. Plan Financiero	75
ANEXO VI. Customer Journey Map	84
ANEXO VII. Cuestionario de “Customer Experience”	85

1. Presentación y antecedentes

Nuestro negocio se basa en la **creación de un 'portal online' y una aplicación móvil dónde acceder, de manera agrupada, a promociones de mesas disponibles "DE ÚLTIMA HORA", en restaurantes, vinotecas, gastrobares y locales de restauración en general ('PARTNERS' desde este momento), donde trabajen con reservas y tengan acceso a sencillas herramientas informáticas.**

Apreciamos la **oportunidad** debido a las carencias y limitaciones existentes en las propuestas actuales del mercado, en cuanto a plazos previos exigidos en las reservas, disponibilidades reales y a la rigidez que tienen los locales prestadores del servicio en el lanzamiento de sus descuentos.

Las ofertas serán lanzadas por nuestros 'partners' **según su necesidad real, con una antelación media entre 36h y 1h antes del servicio.** Dichas ofertas serán reservadas también a través de nuestra plataforma online en entorno Web o en formato APP para móviles, con fácil acceso a nuestros usuarios para su reserva.

Proporcionamos **ventajas** tanto para nuestros usuarios como para nuestros 'partners': Los primeros tendrán al alcance una serie de ofertas no replicables de último momento y los segundos, podrán lanzar ofertas que se adecuen su necesidad "real" con el objetivo de cubrir dicha capacidad disponible.

Actualmente nuestros 'partners' tienen que predecir qué necesidades tendrán con demasiada antelación, así como lanzar las diferentes ofertas con un *plazo elevado de tiempo*. Nosotros les proporcionamos una **FLEXIBILIDAD** que no tienen con nuestra competencia.

El registro y la navegación por nuestra plataforma será **GRATUITO PARA EL USUARIO CONSUMIDOR.** Nuestros ingresos provendrán de nuestros 'Partners', por la instalación y mantenimiento de un software y CRM propio y por una **comisión por cada comensal que disfrute del servicio.**

Abrimos el abanico de opciones donde todas las partes ganan, **WIN-WIN.**

1.1. Servicio a prestar

El servicio expuesto se realiza a través de un portal 'online' y/o App, donde interactúan el usuario consumidor y nuestros 'partners'. Este Marketplace será el punto de conexión donde ambas partes, con necesidades encontradas que serán satisfechas.

“Entra en marcha el juego de ÚLTIMA HORA”, ya que los restaurantes no ofrecerán sus ofertas hasta que lo vean realmente necesario, por lo que el cliente puede ver nuestra plataforma con gran curiosidad y expectativa, pudiendo ser percibida como una herramienta con un valor diferencial y ver despertada en él una necesidad antes inexistente.

1.2. Situación Actual

Nuestro usuario potencial NO dispone de un portal online dónde acceder de manera agrupada a promociones de restauración de *último minuto*, de manera que dan por descontado que podrá replicar una oferta gastronómica que le interese y disfrutarla en cualquier otra fecha.

Nuestros ‘partners’ disponen de portales como “El Tenedor”, “restaurantes.com”, pero tienen ofertas que *no utilizan el factor “last minute”*, de manera que algunos realizan promociones con **descuento estándar preestablecido** desde días antes. Debido a esta antelación y la incertidumbre existente, muchos restaurantes utilizan estos servicios simplemente para la gestión de las reservas pero sin promociones a las que le den el carácter de oportunidad exclusiva.

1.3. Factores Clave de Éxito

1) Percepción de Oportunidad exclusiva	4) Agregación de una “masa crítica de ofertas”
2) Fiabilidad	5) Precio con descuento.
3) Rapidez en la gestión	6) Efecto tractor: Generación de Demanda y amplia difusión
<i>El usuario “sacia” su demanda con un menor coste y el restaurante completa aforos y evita lucros cesantes</i>	

2. Definición del problema y solución planteada

2.1. Definición del problema

Desde la “Perspectiva del Usuario Consumidor”:

- No tiene acceso en el momento a las ofertas existentes de última hora en el sector de restauración de manera instantánea y actualizada.
- La amplia oferta en el mercado de la restauración, la falta de tiempo individual y de coordinación, así como la percepción de que la decisión en el último momento se adaptará mejor a los gustos, inducen al cliente a la organización de su tiempo de ocio para comer o cenar con poca antelación y a cierta indecisión hasta último momento.

- Comportamiento “adaptativo” y efecto “tractor”: La universalidad de la información ha convertido al usuario de Internet en fácilmente adaptativo a la novedad, siendo susceptible de ser atraído a ofertas de última hora con una promoción única. Esta demanda latente no sólo sería empujadas a salir, también podría adelantar o retrasar horarios de comidas para aprovechar oportunidades no replicables.

Desde la “Perspectiva Partner”:

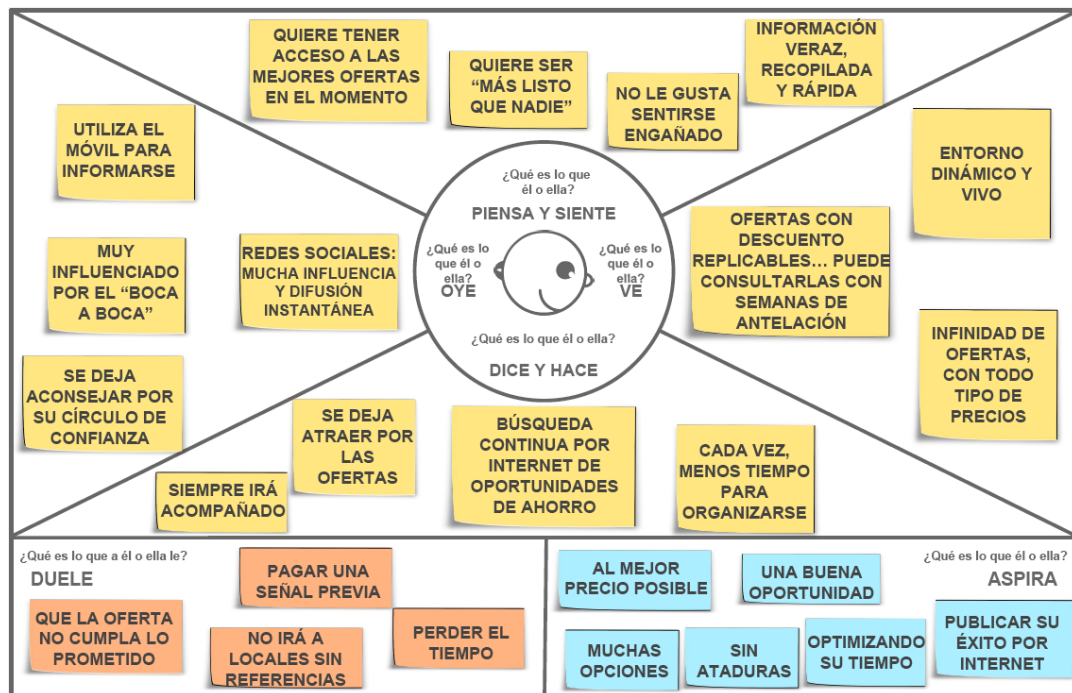
En el sector de la restauración podemos encontrarnos con infinidad de perfiles de negocios, donde en todos siempre hay un porcentaje mayor o menor de incertidumbre en cuanto a su grado de ocupación/facturación al final de la jornada.

- Existen restaurantes que no se comprometen a lanzar promociones con anticipación. Sólo en el último momento, si sus expectativas de reservas no se cumplieren, valorarían ofrecer un cupo de mesas controladas y con un descuento especial.
- Los locales quieren incentivar horarios “menos habituales” para aprovechar franjas “valle” de menor trabajo, y así ampliar la rotación en sus servicios y ser más eficientes en la utilización de sus capacidades y plantilla.
- Los restaurantes de “mayor prestigio o moda”, no valoran realizar ofertas o descuentos estándar con los que se arriesguen a rebajar su “caché”, a reducir su facturación o perder clientela de base. Incluso estos restaurantes en ciertos momentos “pinchan” de manera inesperada y dejan de recibir unos ingresos presupuestos, a la vez que tienen una infrautilización de sus plantillas.
- Lógicamente, también tenemos un segmento de restaurantes que tienen un grado de incertidumbre hasta el último momento con frecuencia casi diaria, ya que no saben cómo se dará el turno de trabajo.

Por otra parte, una problemática generalizada para todos ellos es el riesgo de tener que desperdiciar productos alimenticios que, por sus especiales características de “frescura”, no sean aptos para el consumo en menos de 24 horas o esa espera les generaría un deterioro perceptible por el cliente que pudiese rebajar la calidad del servicio.

2.2. Mapa de empatía

Identificamos nuestro “cliente objetivo” mediante la generación de un “mapa de empatía”, para entenderlo adecuadamente y enfocar de manera acertada nuestra propuesta de valor.



¿Qué ve?:

- Infinidad de ofertas de todo tipo de precios.
- Rodeado de gente con sus mismo intereses y preocupaciones.
- Entorno dinámico y vivo.
 - El mercado presenta ofertas de restauración con descuento: Replicables y con antelación.

¿Qué dice y hace?:

- Se deja atraer por las ofertas.
- Búsqueda continua de oportunidades/ahorro POR INTERNET, de manera rápida.
- Abierto a oportunidades.
- Siempre irá acompañado.

¿Qué oye?:

- Se deja aconsejar por su círculo de personas de confianza.
- Muy pendiente del móvil donde tiene acceso a la información de manera inmediata.
- Importancia de las Redes Sociales: Influencia en las decisiones y difusión instantánea.

¿Qué piensa y siente?:

- Quiere aprovechar sus momentos de ocio al mejor precio.
- Tener acceso a la oferta "en el momento" aprovechando descuentos / promociones.
- Necesita información veraz y recopilada para no perder tiempo.
- Le preocupa la veracidad en una primera experiencia: No le gusta sentirse engañado.

¿Qué le duele? - ESFUERZOS / MIEDOS:

- No tener una oferta acorde a sus expectativas prometidas. (lugar, precio, comensales).
- Miedo a pagar una señal previa antes del consumo del servicio.
- Perder el tiempo.
- Desconfianza ante nuevos locales sin información previa.

¿A Qué aspira? - RESULTADOS / BENEFICIOS:

- Disfrutar del servicio AL MEJOR PRECIO POSIBLE.
- Haber manejado mucha información y opciones para poder elegir.
- No quiere estar atado a una reserva previa.
- OPTIMIZA SU TIEMPO, para dedicar más tiempo a otras cuestiones.
- Quiere vivir experiencias en locales exclusivos, SIN IMPORTARLE ESPERAR A UNA BUENA OPORTUNIDAD con descuento.
- Quiere DIFUNDIR EN INTERNET SU EXPERIENCIA DE ÉXITO en “ser más listo que nadie”.

2.3. Solución planteada

Ayudar a la Conexión de Oferta-Demanda: Queremos que nuestros usuarios aprovechen los descuentos que ofrecen nuestros ‘Partners’, que a su vez verán como podrán incrementar su facturación y cubrir mesas ofertas, en función de los intereses propios del restaurante, pueden ser:

- Genéricas, para la totalidad de la capacidad disponible y sin límite de horario.
- Limitadas a un número de comensales o de mesas.
- Limitadas a una franja horaria “valle” determinada.

Llegado este punto, el restaurante únicamente tendrá que publicar en nuestra plataforma, SEGÚN SUS NECESIDADES REALES, lo que quiera promocionar, de forma VARIABLE PARA CADA SERVICIO.

Nuestro usuario objetivo, fundamentalmente “adaptativo” y que “valora el ahorro” únicamente tendrá que indagar en nuestra plataforma para poder observar qué ofertas tiene disponibles y, si localiza una propuesta atractiva, reservarla a través de su dispositivo.

2.4. Propuesta de valor

Conseguimos que todas las partes implicadas en el proceso ganen: **WIN-WIN**

En la situación actual, en las que las ofertas/descuentos planteados son expuestos *con antelación*, los restaurantes actúan “a ciegas” ya que no sabrán cómo les hubiese ido sin esas promociones, pudiendo éstas incluso haber sido innecesarias.

A nuestro usuario, aparte darle la oportunidad tener acceso a un abanico de opciones enorme, con descuentos importantes, le vamos a **provocar unos intereses, una demanda** que él no era consciente de ella o no encontraba la oportunidad de explotarla.

Respecto a la competencia, *¿qué nos diferencia?:*

- Nuestros usuarios consumidores tendrán **acceso a ofertas** con descuentos atractivos, que no podían saber que iban a existir con anterioridad¹, por lo que cada vez que acceda a nuestra plataforma verá nuevas promociones exclusivas y no replicables con certeza en otra fecha.
- Nuestros 'partners' tendrán una flexibilidad en la gestión de su oferta expuesta², con una herramienta que le permite escalar su oferta y precios de venta al público acercando su decisión al momento en el que dispone de mayor información, adelantando o posponiendo el horario de sus promociones a la "hora feliz" que le interese en base a sus mesas disponibles. **Este enfoque específico es diferenciador frente al concepto de descuentos estándar preestablecidos existente en otras plataformas actuales, en las que tienen que anticipar y comprometerse a los descuentos ofertados con anterioridad.**

Con nuestro planteamiento, el usuario tendrá opción de pagar un mejor precio ya que los restaurantes a última hora antes de no cubrir la demanda o "perder la mesa", estarán dispuestos a realizar promociones más atractivas para aumentar la rotación de sus servicios aprovechando "horarios valle" detectados y para cubrir costes ante perspectivas de una infrautilización de sus recursos de espacio, humanos y alimentarios.

3. Diseño y validación modelo de negocio

Nuestro Plan de Negocio pone al alcance del cliente de manera agrupada a promociones de mesas disponibles de 'última hora', donde operen con reservas previas y puedan aplicar sencillas herramientas informáticas.

¹ Les permitiría acceder a restaurantes más caros que actualmente no presentan descuentos preestablecidos por reserva anticipada. Su objetivo principal es el ahorro en la factura, estando dispuestos a asumir el riesgo de indisponibilidad en una fecha y servicio determinado. No les importaría sacrificar la ubicación de sus mesas y estarían dispuestos además a ser flexibles con sus horas límite de inicio o de finalización del servicio.

² Podrían destinar sus mejores mesas a la clientela sin descuento con reserva anticipada, de manera que nuestra plataforma sería una oportunidad para que gestionasen la oferta de sus peores mesas y sólo cuando realmente lo necesiten para cubrir su aforo. Además, podrían ofertar descuentos sólo en horarios "valle" con una hora límite de finalización o de inicio límite), contando con la información de las reservas sin descuento que ya disponen. Seguirían generando un valor exclusivo para sus clientes habituales y captarían otros clientes que, de no ser por la promoción de último momento, no accederían a su restaurante.

Los ‘partners’, son nuestros socios/colaboradores clave, ya que con ellos establecemos negociaciones para dar una solución tecnológica a la demanda detectada, y con ello conseguimos atraer clientes atraídos por los descuentos. *Estas promociones consisten en descuentos por hacer uso de nuestra aplicación en reservas realizadas en el ‘último momento’, con un mínimo de 1 hora y un máximo de 36 horas en la reserva.*

El único requisito que requieren nuestros socios es disponer de “autonomía de decisión en su política de precios”.

Para validar nuestras hipótesis y propuesta de valor expuestas en el apartado 2, especialmente las necesidades e interés de nuestros clientes objetivo y de nuestros ‘partners’ hemos salido a la calle a entrevistarnos directamente con ellos y obtener feedback, a través de entrevistas personales, encuestas y realizar un experimento de Producto Mínimo Viable (MVP)³.

Hemos realizado una veintena de entrevistas con restaurantes en las que hemos recibido un 75% de aceptación a nuestra propuesta de valor, un cuestionario a cerca de 500 clientes potenciales en el cual se ha obtenido un 90% de aceptación en el uso del portal con promociones de última hora.

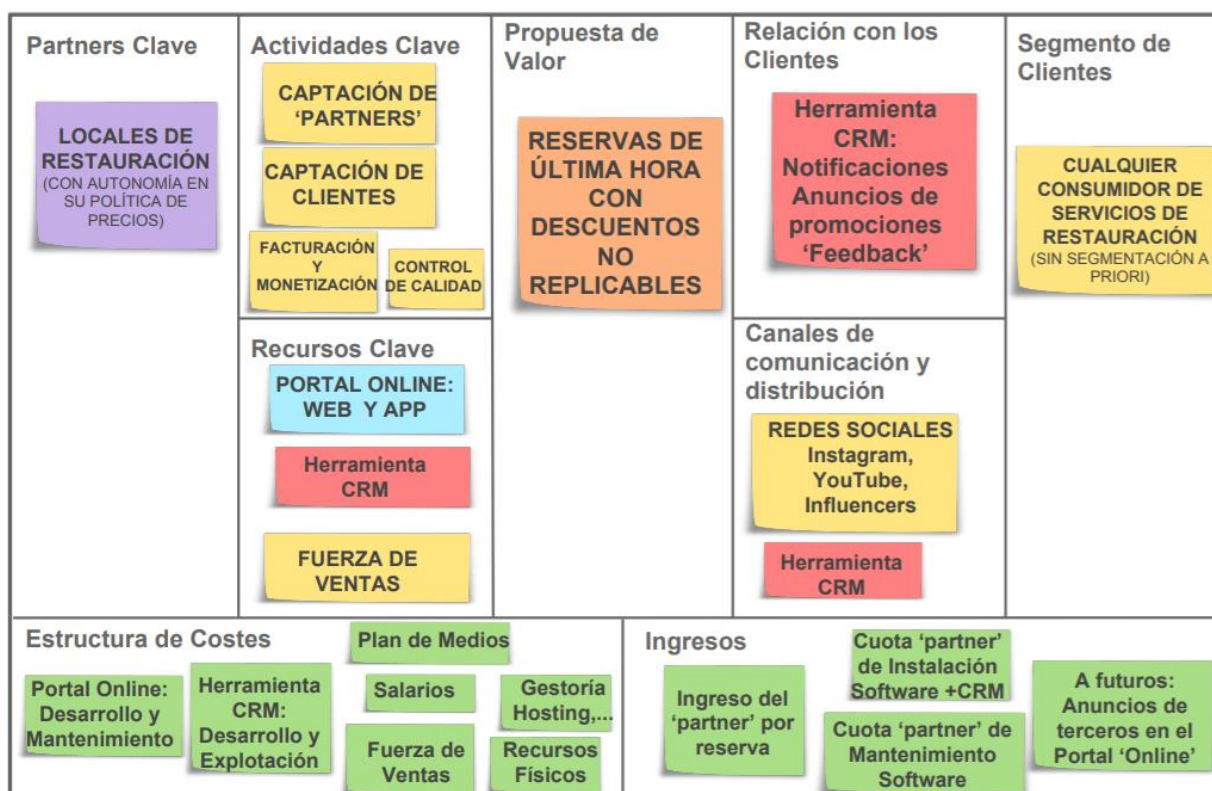
Por otro lado, experimentamos un Producto Mínimo Viable (MVP) en el que después de lanzar una promoción por redes sociales (Instagram y WhatsApp), dentro de un entorno controlado (100 seguidores aproximadamente), consistente en la aplicación de un descuento del 30% en reservas realizadas con una antelación máxima de 12 horas, y que finalicen la cena antes de las 21 h... recibimos un 50% de ocupación de mesas en reservas ofertadas en el restaurante de la promoción.

Al día siguiente lanzamos la misma promoción, al mismo grupo de seguidores y en el mismo restaurante, obteniendo un 33,33% de reservas a las mesas ofertadas, y llegando a la conclusión de que nuestra propuesta tiene aceptación por parte de nuestros clientes y de nuestros ‘partners’, pudiendo incluso llegar a facturar el primer día de pruebas realizadas.

3.1. The Business Model Canvas

Identificamos las partes más importantes de nuestro modelo de negocio en ‘The Business Model Canvas’, detalladas en los 9 bloques siguientes:

³ Ver Anexo I para mayor detalle de las herramientas, resultados, MVP y hallazgos durante nuestro proceso de validación.



3.1.1. Key Partners

Nuestros socios clave son los locales de restauración.

3.1.2. Key Activities

- La Captación de 'Partners'.
- La Captación y fidelización de clientes.
- La facturación y monetización.
- El control de calidad.

3.1.3. Key Resources

- Nuestra herramienta de "Marketplace": El Portal online Web y App.
- La herramienta CRM propia para el análisis de los hábitos de consumo de nuestros clientes.
- Nuestra Fuerza de Ventas: Equipo Comercial y equipo de Redes Sociales.

3.1.4. Value Propositions

Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de reservas de última hora con descuentos NO REPLICABLES en locales en los que pueda ser complicado realizar una reserva, o en locales que

ofrezcan estos descuentos de última hora por falta de demanda, y en días y fechas que las reservas en sus locales sean menores al cupo máximo de servicios que pueden ofertar.

3.1.5. Customer Relationships

Para los clientes captados, utilizaremos una herramienta CRM para ofrecer las reservas de última hora en locales de restauración a través de nuestra web y APP, enviar mail y notificaciones a los clientes registrados con los últimos descuentos y promociones, con el fin de incitarles a salir.

Todas nuestras ofertas dispondrán de feedback por parte de los clientes a través un repositorio de opiniones, que nos ayuden a mejorar en nuestro servicio y a futuros usuarios de la web.

3.1.6. Channels

Las **redes sociales** serán una vía importante de difusión para la captación de nuevos clientes: “Instagram”, “YouTube”, utilización de “influencers”.

Para los clientes captados, también utilizaremos nuestra herramienta CRM, que potenciará la difusión de las ofertas que nos lanzan nuestros ‘partners’, enviando notificaciones electrónicas de manera selectiva a los clientes con el fin de incitar a la reserva.

3.1.7. Customer Segments

Personas que reaccionen positivamente a un descuento y tomen la decisión de consumir servicios de locales de restauración, en principio, sin acotar el cliente objetivo.

El ámbito geográfico, en primera instancia, para generar una masa crítica de oferta atractiva a nuestro cliente objetivo, será la Comunidad de Madrid.

3.1.8. Costs Structure

Destacan los costes para el desarrollo tecnológico y actualización continua de las plataformas online y de la herramienta CRM customizada para lograr y consolidar nuestros factores clave de éxito: fácil usabilidad, fiabilidad, satisfacción y elevada tasa de retención del cliente.

Los inherentes a la “fuerza de ventas” necesaria para la consecución de acuerdos de colaboración con los ‘partners’ y para la captación de nuevos clientes, especialmente en la primera fase de consecución de una masa crítica.

Además, consideraremos otros costes: Plan de medios, recursos físicos, Salarios, gestoría, hosting,...

3.1.9. Revenue Streams

Nuestros usuarios se beneficiarán de los descuentos que ofrecemos por reservar mesas de última hora a través de nuestra web.

Los ingresos provendrán de nuestros ‘partners’ por tres vías: por la instalación de nuestro software y de una herramienta CRM para la gestión de sus reservas (internas a nuestra plataforma y externas), por el mantenimiento de nuestro software y por cada una de las reservas que los clientes realicen a través de nuestra plataforma.

Contemplamos la posibilidad de ingresos futuros provenientes de terceros, por la publicación de sus anuncios en nuestro portal ‘online’, una vez que hayamos consolidado nuestra propuesta de valor en el mercado con una masa crítica estable.

4. Análisis del Entorno

En este apartado detallamos el mercado objetivo e identificamos las bases y puntos críticos que serán determinantes para la viabilidad y el éxito de nuestra propuesta de valor y plan estratégico.

4.1. Análisis Externo PEST

4.1.1. Entorno Político-Jurídico

El entorno regulatorio para el desarrollo de plataformas de comunicación a través de Internet para comunicar e interactuar se encuentra liberalizado. Consideramos el entorno regulatorio óptimo para el desarrollo de un nuevo producto tecnológico en entorno virtual para una “start-up”. No hemos detectado amenazas que pudieran suponer un cambio político-jurídico en este sentido.

Es importante ser riguroso en el cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales⁴.

⁴ Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (<https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3>) adapta al derecho español el modelo establecido por el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y regula el modo en el que debe informarse a las personas acerca del tratamiento de sus datos, específicamente en el ámbito de internet, siendo crítica la aceptación expresa al tratamiento de datos frente a terceros en condiciones claras y la potestad de acceder, rectificar y revocar los derechos concedidos

4.1.2. Entorno Cultural

La utilización de Internet por la Sociedad española es elevada en 2019, de manera generalizada:

- Por edades, el grado de penetración es inversamente proporcional a la edad: Si bien “entre 65 y 74 años” sólo lo utiliza un 23%, “entre 55 y 64 años” el porcentaje se eleva al 50%, “entre 45 y 54 años” pasa al 72% y donde por debajo de los 44 años la media se eleva al 90%.
- Por género: No aparecen variaciones de comportamiento de uso relevantes.
- Por dispositivos: El 63% accede a través del móvil, el 31% utiliza ordenadores, portátiles o tablets, y el restante 6% es a través de otros: PDAs, iPod, videoconsolas...
- Por situación laboral: Internet es utilizado por un 81% de los estudiantes a través del móvil y por un 50% a través de un ordenador o Tablet. Las personas ocupadas o paradas también utilizan mayoritariamente el móvil en un \approx 62% y los pensionistas en un 30%.⁵

Tanto el uso de Internet como la confianza específica en el acceso a plataformas de comunicación y agregación de servicios de ocio serán crecientes en horizontes a medio y largo plazo.

4.1.3. Entorno Económico

Los datos más relevantes que afectan a nuestro ámbito de actuación y actividad de negocio, son:

- Nº habitantes en España: 46.659.302 personas (INE, a enero/2018), de las que \approx 19.528.000 personas se encuentran empleados⁶ y con un PIB per cápita de 25.100 €.
- Nº habitantes en la Com. Autónoma de Madrid: 6.587.711 personas (julio/2018), de las que \approx 2.992.000 personas se encuentran empleados⁷, con un PIB per cápita de 33.809 €.

4.1.4. Entorno Socio-demográfico

Las personas en situación laboral no activa, así como los pensionistas, disponen de tiempo libre para realizar tareas de compra de productos alimenticios, para su cocinado y consumo doméstico.

Por su parte, los estudiantes disponen en general de recursos económicos limitados para utilizar servicios de restauración externos, por lo que tienden a utilizar las cafeterías ubicadas “in situ” en sus centros de estudio o zonas universitarias, a precios más reducidos que los del libre mercado.

⁵ Análisis detallado de “Tendencias de uso de Internet”, en el link <http://www.icmedianet.org/es/tendencias-de-uso-de-internet/>, incluyendo estadísticas y gráficos sobre la utilización de Internet en España, segmentado por edad, género, dispositivos, situación laboral y ubicación, basado en datos del INE.

⁶ <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana>

⁷ <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/madrid>

Los hábitos de consumo de servicios de hostelería externa de los trabajadores por cuenta propia o ajena, con ingresos directos, se encuentran muy influenciados por el calendario laboral y por el día de la semana, de manera que mayoritariamente realizan los siguientes hábitos de utilización de servicios de comida en restaurantes en el libre mercado:

- Comidas de L a V: Elevada utilización, por lejanía a su lugar de residencia y de acceso a productos de cocina doméstica.
- Comidas de S y D: Utilización media. Depende del poder adquisitivo.
- Cenas de D a J: Baja utilización, por encontrarse en su hogar y con menor tiempo disponible por trabajar al día siguiente. Preferencia por la salida del hogar en noches de fines de semana.
- Cenas de V y S: Utilización moderada, por poder adquisitivo y por perfil relacional cultural.

El clima y el perfil de comportamiento latino y relacional de los españoles es un factor positivo para la actividad de negocio en lo que se refiere a su tendencia a relacionarse con sus amistades, familiares o compañeros de trabajo en un entorno externo a su hogar.

Por último, nuestro modelo de negocio en el ámbito territorial de Madrid se verá influenciado estacionalmente por los periodos vacacionales de los residentes.

4.1.5. Entorno Tecnológico

El gran avance de las tecnologías de comunicación a través de Internet, hacen que el canal “online” sea idóneo para utilizarlo como medio para una plataforma de negocio que requiera del acceso tanto del ciudadano como de cualquier empresa de hostelería, con independencia de su tamaño. Por un lado, **los portales “online” son fácilmente accesibles a través de dispositivos tecnológicos variados** (Smartphone, ordenadores, portátiles, tablets), **que están a su disposición en cualquier momento**, ya sea en oficina, en tránsito o andando por la calle. Además, el coste de acceder a este canal es muy reducido y con la percepción de gratuidad para el usuario.

4.2. Análisis del Sector. Tamaño de la oportunidad

Existen dos enfoques para el dimensionamiento del mercado total al que destinamos nuestro negocio: Desde el lado de la demanda y desde el lado de la oferta.

Nuestro negocio trata de acceder únicamente a una parte del mercado: Aquel que pueda generarse en la “última hora”, influenciado por el descuento que los restauradores estén dispuestos a realizar para cubrir sus mesas disponibles. Por lo tanto, **la información necesaria para dimensionar el mercado está originada desde el lado de la oferta**, siendo éste nuestro enfoque utilizado.

4.2.1. TAM - Total Addressable Market (Mercado total o direccionable)

La formulación matemática con la que hemos modelado el volumen de nuestra oportunidad de negocio es la siguiente:

$$\text{MERCADO TOTAL (TAM)} = \text{N}^{\circ} \text{ Locales} \times A \times \text{Descuento} \times \text{"n}^{\circ} \text{ Reservas sin cubrir"}$$

Dónde:

- “Nº Locales”: Nº de locales que ofrecen servicios de restauración de comidas o cenas con reserva previa, en el ámbito territorial potencial de actuación del negocio en el futuro ≈ 277.000 en España.
- “A”: Coeficiente que representa el % Locales dispuesto a hacer un descuento adicional frente a los PVP disponibles antes de las 36 horas últimas previas al servicio de comida o cena: 68,8%.
- “Descuento”: Valor del descuento adicional frente a los precios al público disponibles antes de las 36 horas últimas previas al servicio de comida o cena: 6,29 € (26,1% sobre 24,1 € del gasto medio por comensal).
- “Nº Reservas”: Número de reservas potenciales sin cubrir 36 horas de los servicios de comida o cena para cada local, de media ≈ 212,4 reservas/semana por local.

Los valores indicados para cada parámetro los hemos obtenido de la información recopilada en la fase de validación de la idea de negocio⁸.

En consecuencia, el Mercado Total en España sería de 254,20 millones € a la semana, equivalente a 13.218,38 millones € al año. Esta cifra representaría el volumen de facturación generado únicamente por el descuento sobre los precios de los servicios de hostelería sin utilizar nuestra plataforma de negocio. Cabe resaltar que este volumen se distribuiría entre el descuento efectivo para el usuario por utilizar la plataforma y nuestra comisión por reserva, dependiendo de nuestra decisión empresarial, que se analiza en el apartado de estructuración de precios y plan financiero.

⁸ En base al cuestionario de Restauración disponible en el enlace <https://goo.gl/forms/hLnon2lhxsxlnR2>, en el que preguntábamos la ubicación del restaurante, el número de mesas en el restaurante, el número de comensales medio por mesa, el número de mesas que quedan sin cubrir de media de Lunes a Jueves y de Viernes a Domingo, por servicio, el ingreso medio por comensal, el descuento que estaría dispuesto a realizar el restaurante para cubrir esas mesas y si el restaurante ofrecía ya algún descuento en un portal Web o App.

El número de establecimientos que ofrecen servicios de comidas en España estaba cifrado en 277.000 locales en diciembre/2018 por “Hostelería de España” <http://www.hosteleriadigital.es/2018/12/12/la-hosteleria-aporta-el-72-a-la-riqueza-nacional/>

4.2.2. SAM - Serviceable Available Market (Mercado que podemos servir)

Para tener una idea y calcular el tamaño del “Mercado que podemos servir” con nuestra tecnología y modelo de negocio actual, hemos considerado que el ámbito territorial adecuado sería únicamente el de la Comunidad Autónoma de Madrid.

En este sentido, el número de locales que ofrecen servicios de restauración sería de 30.882 en la Comunidad de Madrid⁹, de manera que el SAM / “Mercado que podemos servir” se reduciría a los 28,34 millones € a la semana, equivalente a 1.473,68 millones € al año.

4.2.3. SOM - Serviceable Obtainable Market (Mercado que podemos conseguir)

Bajo este concepto hemos calculado el potencial a corto/medio plazo que, de forma realista, podemos obtener con los recursos que vamos a invertir en conseguir clientes, es decir, aquellos que podemos capturar con los recursos de los que disponemos y con nuestra actual estrategia.

En este punto, hemos identificado las siguientes variables que reducen el volumen del “Mercado al que podemos servir”, al “Mercado que podemos conseguir”:

- Nuestra cuota de mercado sobre el número de locales al que podríamos captar en un plazo de 12 meses como ‘partners’ para ofertar sus reservas no cubiertas en nuestra plataforma online: un 1% de los locales en Madrid: 309 locales (primeros 12 meses).
- Nuestra tasa de éxito en la cobertura de las reservas ofertadas por nuestros ‘partners’, una de cada 10 ofertas (10% acorde con el Plan Financiero).

Aplicando estos ratios, el volumen de facturación -previo al desglose entre el descuento para el cliente y la comisión de servicio para nuestra empresa- se reduciría a los 28.340 € a la semana, equivalente a ≈1.470.000 € el primer año.

En el apartado 5.2 describimos el cálculo de los flujos económicos que tendríamos en “Eat2day”, concluyendo que en el primer ejercicio captaríamos ≈13% de ese volumen como ingresos. En dicho apartado también analizamos los parámetros de crecimiento de nuestro negocio, especialmente por la captación de más oferta de restauración y por el aumento de la tasa de cobertura de las reservas al ampliar el espectro de clientes adheridos a nuestra plataforma.

⁹ <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/espana-gana-2-962-bares-y-restaurantes-en-2017/>

4.3. Análisis del Sector. 5 Fuerzas de Porter

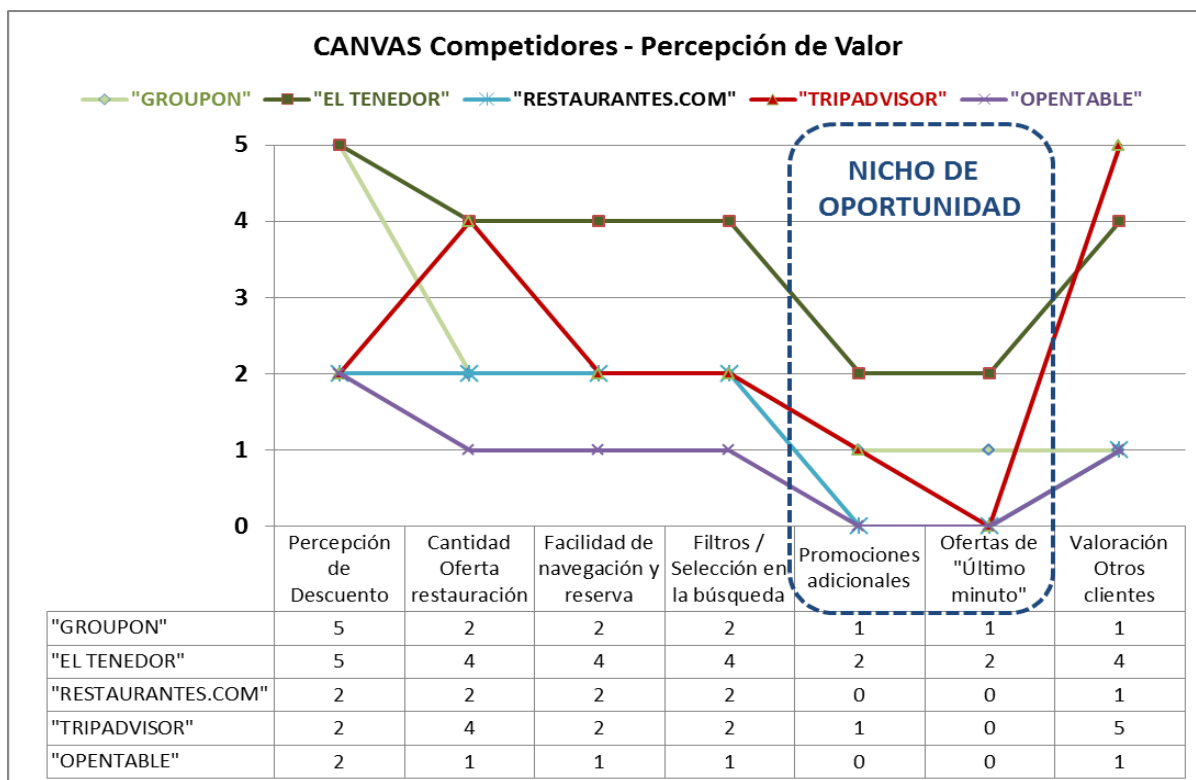
4.3.1. Competidores actuales y posicionamiento

Los principales competidores detectados el negocio de las plataformas “online” que ofertan servicios de reserva de restauración, son: “Groupon” (<https://www.groupon.es>), “El Tenedor” (<https://www.eltenedor.es/>), “Restaurantes.com” (<https://www.restaurantes.com/>), “Trip Advisor” (<https://www.tripadvisor.es/>) y “OpenTable” (<https://www.opentable.com/>).

Factores competitivos más relevantes para la percepción de valor por el usuario:

- “Percepción del descuento” que consigue el cliente por utilizar la plataforma.
- “Cantidad de Oferta”: Locales que el usuario puede encontrar en su zona de búsqueda.
- “Facilidad de navegación y de reserva” por la plataforma.
- Utilización de “filtros” y facilidad de selección y “customización” en la búsqueda.
- Promociones adicionales que aportan valor al cliente (“cross-selling”).
- Percepción del usuario sobre al acceso a Ofertas de “último minuto” por utilizar la plataforma.
- Utilidad de las “Valoraciones de otros clientes” para la selección del restaurante.

Posicionamiento de mercado de nuestros principales competidores actuales:



Hemos detectado un “nicho de oportunidad” en el desarrollo de una nueva plataforma que aporte valor al cliente en su percepción de acceso a Ofertas de “último minuto”, como factor principal, y en su percepción de acceso a promociones adicionales, como factor de enganche secundario.

4.3.2. Competidores potenciales

Debido a las escasas barreras de entrada para este modelo de negocio, existe el riesgo de que nuevos competidores puedan acceder a nuestro mercado de negocio con una propuesta de valor relativamente similar.

En consecuencia, necesitaremos consolidar la relación con nuestros ‘partners’ siendo mejores que la competencia en aspectos como la efectividad, la sencillez, la percepción de valor de nuestro servicio y la confianza.

4.3.3. Servicios sustitutivos

Como servicios sustitutivos principales al nuestro, que utilizan los clientes para satisfacer la misma necesidad, aunque con características distintas, hemos detectado los siguientes:

- Acceso presencial a los restaurantes para contrastar el precio o potenciales descuentos.
- Utilización de canales de telefonía de los locales y reserva por la misma vía.
- Reserva directa a través de la página Web de cada uno de los restaurantes.

4.3.4. Usuarios

El perfil del usuario al que dirigimos nuestro servicio es de amplio espectro, sin existir en principio, ninguna segmentación por género, orientación sexual, religión, raza, etnia, diversidad funcional y posición socioeconómica.

No obstante, sí apreciamos dos segmentaciones que afectan a nuestra actividad de negocio:

- Por edad: Centramos nuestros clientes objetivos en aquellos que tengan una edad mínima de 15 años, debido a las responsabilidades que pueden asumir en cuanto a las obligaciones de reserva y a los compromisos de pago por los servicios.
- Por situación socio-laboral: Entendemos que nuestros clientes principales serán aquellos que se encuentran en una situación laboral activa, que disponen de poder adquisitivo para ir a comer y cenar en familia o con las amistades.

En consecuencia, nuestro perfil de cliente objetivo en el análisis de mercado sería:

- Personas adultas sin restricción de edad.
- Nivel socioeconómico medio o medio-alto.
- Personas en situación laboral activa, ya sea por cuenta propia o ajena.
- Ámbito territorial: Comunidad Autónoma de Madrid (en principio, durante los primeros 3-5 años), para centrar la captación de una oferta suficiente para clientes en el radio de acción.

Un espectro de mercado tan amplio tiene una doble ventaja: Por un lado, implica aumentar el tamaño potencial de mercado y, por otro, está plenamente alineado con el cliente objetivo de nuestros socios estratégicos.

4.3.4. Socios estratégicos

Nuestros socios, entendiéndolos como colaboradores imprescindibles serían los minoristas del sector de restauración y hostelería con autonomía en la fijación de precios.

4.3.5. Proveedores

Nuestro proveedor principal se corresponde con el desarrollador/programador tecnológico tanto de la plataforma “online” en entorno Web y de la aplicación “App” -ya sea en entorno “Android” o Apple-, como de la herramienta CRM para la captación y consolidación de clientes.

Si bien los parámetros y características en la navegación serán críticos por la “experiencia de cliente” (ver apartado “6. Plan de Operaciones”), para el servicio de programación y desarrollo de la plataforma -con nuestras indicaciones- existe una gran competencia y rivalidad de precios, de manera que no consideremos que el proveedor seleccionado, en términos de marca, vaya a representar un factor diferenciador que aporte valor al cliente.

5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio

PROPUESTA DE VALOR

Queremos poner al alcance de nuestros usuarios las mejores ofertas de restauración de última hora en cualquier momento del día, sin cobrarles nada por nuestro servicio.

Además, queremos que nuestros ‘partners’ también puedan satisfacer sus necesidades de ocupación, con autonomía de decisión y flexibilidad para adaptar el PVP de sus servicios a la demanda real. Nuestra plataforma será un escaparate que les ampliará la difusión y su clientela.

VISIÓN

Queremos que los usuarios no paguen más de lo necesario y que nuestros ‘Partners’ eviten lucros cesantes, mientras estén dispuestos a hacer descuentos.

Pondremos al alcance de clientes, gracias a estas promociones, locales y servicios que, sin nuestras ofertas, no se plantearían acceder: “Romparamos la rigidez de precios en restauración... ¡PAGAR LO JUSTO ES POSIBLE!

VALORES CORPORATIVOS:

El punto de partida es tener claro siempre “qué demanda el consumidor”.

Queremos generar **accesibilidad y oportunidad** de una manera clara, donde lo fundamental para el beneficio de cada una de las partes es que la otra parte también gane.

La **transparencia, transmisión de la realidad y agilidad** serán claves en nuestra propuesta de valor y comportamientos, así como en los comportamientos de nuestros partners.

La **confianza** ganada será un elemento fundamental para el uso recurrente de nuestra propuesta.

5.1 Análisis DAFO

DEBILIDADES:	AMENAZAS
Capacidad de autofinanciación limitada. Inversión inicial. Déficit de recursos humanos en el inicio. Capacidad de persuasión con nuestros clientes potenciales. Tiempo elevado para la gestión comercial.	Oferta alta de aplicaciones de gestión de reservas. Pocas barreras de entrada. Desconfianza inicial por los ‘Partners’. Usuarios potenciales saturados de aplicaciones ‘online’. La competencia puede copiar nuestro modelo.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios competitivos. Aumento de visibilidad de nuestros ‘partners’. ‘Marketplace’ gratuito para los usuarios. Pago reducido para nuestros ‘partners’. Accesibilidad a una extensa base de datos de potenciales ‘partners’. Capacidad para generar demanda: Distintas ofertas disponibles cada día.	“LA ÚLTIMA HORA” en restauración sin explotar. Generalización y crecimiento en el uso de aplicaciones móviles junto avance tecnológico. Recurso atractivo: Porcentaje de clientes que hasta “última hora” no saben dónde van a ir. Estilo de vida en ESPAÑA: “Vida fuera de casa”. Escalabilidad territorial del modelo de negocio y elevado mercado potencial. Buena ubicación geográfica: CAPITAL DE ESPAÑA, con altas densidades de oferta y demanda. Reducción del desempleo y aumento del poder adquisitivo y de comidas fuera de casa.

5.2 Modelo de Negocio. Objetivos Estratégicos

¿Qué vamos a hacer?

Creamos una aplicación y un portal online dónde agrupamos promociones de mesas disponibles con descuentos de 'última hora' en todo tipo de locales de restauración.

¿A quién se lo vamos a hacer?

A clientes que dispongan de conexión a internet y quieran beneficiarse de ofertas de último momento en locales de restauración, sin discriminación de edad, clase social, sexo o preferencias...

Por otro lado, se encuentran los socios clave o 'partners', que son los locales de restauración, con los que establecemos un acuerdo de colaboración para darles una solución tecnológica a la captación de demanda, y con ello generarles clientes en momentos de menor afluencia de público atraídos por los descuentos.

¿Cuánto nos costará?

Para el inicio de la actividad invertiremos en la creación de las plataformas 'online' (Web y App) y el desarrollo de una herramienta CRM customizada, con un proveedor especializado. Como gastos recurrentes tendremos el Servicio de Hosting informático para la utilización de un servidor con las capacidades necesarias y el mantenimiento y mejora continua de las plataformas tecnológicas.

El coste de recursos humanos principal será la Fuerza de Ventas para la captación de 'partners' y de clientes, que realizará nuestro equipo de proyecto, como actividad principal a desarrollar en el inicio del negocio, con apoyo de personal laboral externo.

En otros costes, se encuentran los servicios de gestión externa de apoyo a labores administrativas, infraestructuras físicas de oficina, servicios de telecomunicaciones y suministros.

¿Cuánto ingresaremos?

Los flujos de ingresos por nuestra actividad principal provendrán de los 'partners' por tres vías¹⁰:

1. Cuota de Instalación inicial por nuestro 'Software' y un CRM para el 'partner': Les costará 50 € a los restaurantes que captemos el primer año, y 150 € a los que se adhieran a nuestra plataforma a partir del 2º año (indicándoles un precio de referencia de 300 €).

¹⁰ Explicamos la elección de las tarifas en el apartado 7.2.3, tras un "benckmarking".

2. Cuota de mantenimiento del 'Software': Les costará 120 €/año (10 €/mes) a los restaurantes que capturemos el primer año, y 180 €/año (15 €/mes) a los que capturemos a partir del 2º año (indicándoles un precio de referencia de 20 €/mes).
3. Pago de un precio fijo en las reservas a través de nuestra plataforma: 2 €/comensal.

Las liquidaciones con los restaurantes serán en términos mensuales, utilizando un canal electrónico que permita el intercambio de la información digital justificativa.

Objetivos Estratégicos

Las metas previstas para los 3 primeros años, de acuerdo a nuestra estrategia de crecimiento y desarrollo son las siguientes:

	AÑOS DESDE EL LANZAMIENTO					
	1		2		3	
Nº 'Partners':	300		900		1.800	
Nº Usuarios:	31.000		94.000		187.000	
<i>Ingresos Instal. SW y CRM (k€)</i>	15	10%	95	13%	149	7%
<i>Ingresos Manto. SW y CRM (k€)</i>	17	11%	110	15%	324	16%
<i>Ingresos por Reservas (k€)</i>	125	80%	539	73%	1.588	77%
Ingresos Totales (k€):	157		744		2.061	
<i>Incremento Anual:</i>			+374%		+177%	
Cuota de mercado de 'partners':	1,0%		2,9%		5,8%	
Cuota de mercado Usuarios:	0,55%		1,68%		3,35%	

En el primer período, pondremos el foco tanto en la captación y oferta de los primeros 300 locales de restauración, como en alcanzar los primeros 31.000 usuarios de nuestra plataforma, dando servicio únicamente en la Comunidad de Madrid.

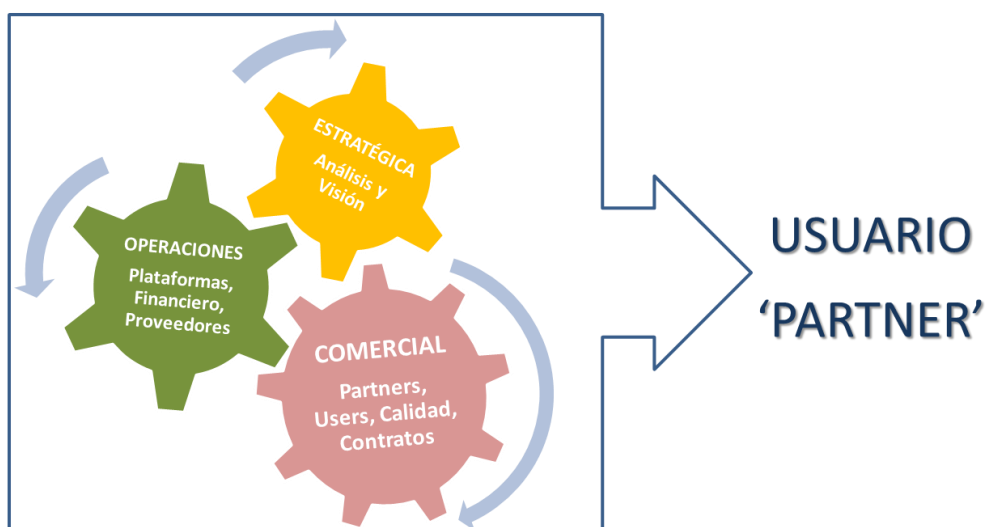
El cumplimiento de ese primer hito, dependiendo de nuestra velocidad de captación, especialmente de 'partners', dará inicio a los periodos 2º y 3º, centrados en el incremento de nuestra penetración en el mercado en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid, hasta conseguir una masa crítica consolidada, que hemos valorado en un 6,0% de locales de restauración desde el lado de la oferta y en un 3,5% de usuarios desde el lado de la demanda.

6. Plan de Operaciones

Presentamos los procesos y actividades principales de nuestra empresa, centrándonos en aquellos que generan más valor frente al cliente y, por tanto, críticos para el éxito del negocio.

6.1. Mapa de procesos

Hemos desglosado todas las actuaciones en tres dimensiones/áreas funcionales¹¹, entre las que la información fluirá para conseguir una plena alineación de sus las actividades:



6.1.1. Área Estratégica

Establece los objetivos y se encarga de la toma de decisiones empresariales de posicionamiento, en base al análisis continuo del mercado y del grado de cumplimiento de nuestros objetivos:



¹¹ Ver Anexo II con el “Esquema de interacciones con agentes externos en los procesos de la organización”.

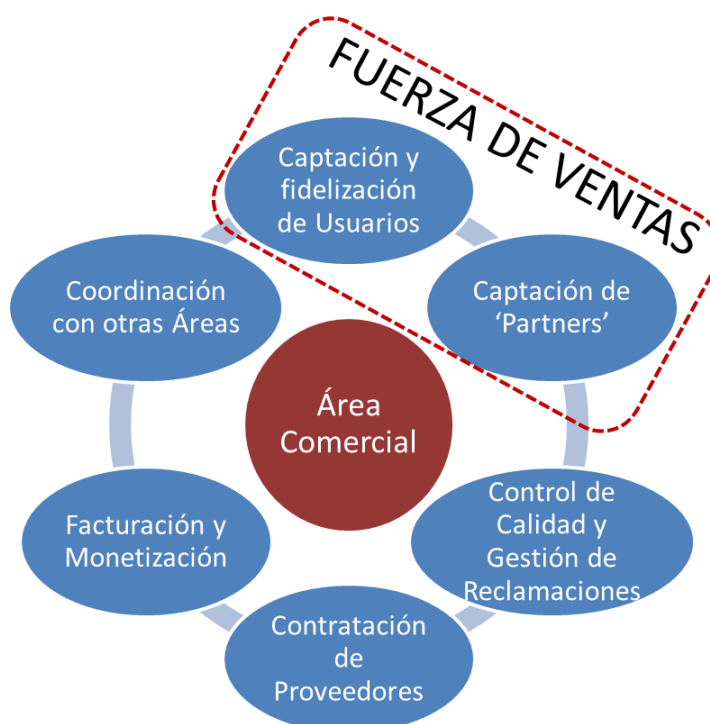
- Toma de decisiones: Posicionamiento de la empresa, estrategia de MKT y fijación de la estructura de precios, inversión, captación de fondos, capacidades operativas clave, directrices y reorientación de recursos , acuerdo con agentes críticos, cambio de proveedores, etc.
- Establecimiento de objetivos en distintos horizontes temporales, que evolucionen en función del impacto temporal de las decisiones de negocio.
- RRHH y Administración general: Contabilidad, nóminas, cumplimiento de normativa fiscal.
- Seguimiento del mercado, con atención a la evolución de los hábitos de consumo de los usuarios, al posicionamiento de los competidores existentes y el éxito de sus actualizaciones (benchmarking), a la aparición de nuevos competidores y a la identificación de nuevos agentes o canales de comunicación para captación de nuevos ‘Partners’ y usuarios.
- Análisis de datos internos recopilados. Esta actividad es clave para mantener nuestra ventaja competitiva y para enfocar las decisiones de posicionamiento y las mejoras necesarias en la operativa de la plataforma ‘online’ y en los acuerdos con nuestros ‘Partners’.

Principales interacciones externas desde el área Estratégica:

- ‘Partners’ y usuarios potenciales.
- Mercado: Competidores existentes y nuevos.

6.1.2. Área Comercial

De carácter ejecutivo, se encargará de la captación de ‘partners’ y usuarios, del control de calidad, de las tareas de monetización y de la contratación de proveedores:

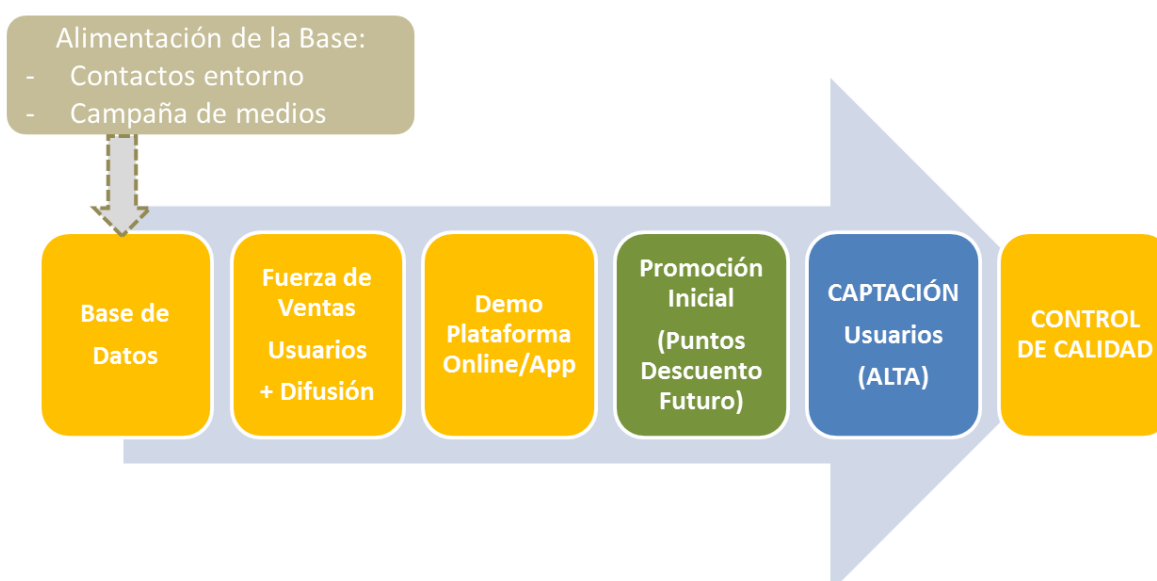


- Captación de ‘Partners’: Desde el lado de la oferta, requeriremos de acciones comerciales especialmente intensas al inicio de nuestra actividad, para alcanzar una masa crítica de ofertas, previamente a la campaña de difusión de nuestra plataforma ‘online’ de cara al usuario.

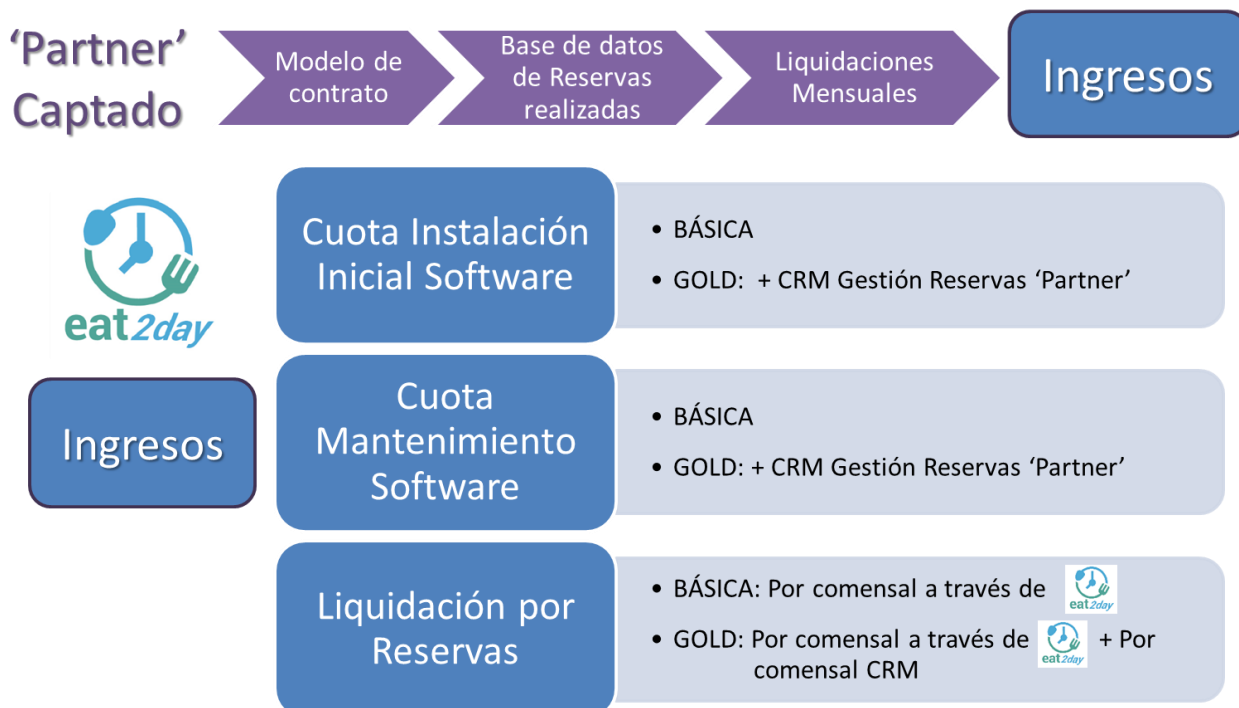


En una fase inicial, generaremos una base de datos que se alimentará de listados de asociaciones sectoriales de restauración (AMER, La Viña) en Madrid. La Fuerza de Ventas se enviará a la búsqueda de ‘partners’ por municipios y distritos de Madrid capital de una manera ordenada. La Fuerza de Ventas acudirá con una versión Beta de Demo de la Plataforma Online y una promoción inicial con instalación inicial del software gratuita y exención de la cuota de Mantenimiento hasta el lanzamiento. Concertaremos reuniones iniciales con los clientes que operen varios restaurantes.

- Captación y fidelización de clientes: Desde el lado de la demanda, realizaremos acciones comerciales especialmente intensas cuando lancemos la campaña de difusión de nuestra plataforma ‘online’ de cara al cliente (ver apartado 7 del Plan de Márketing).



- Facturación y Monetización:



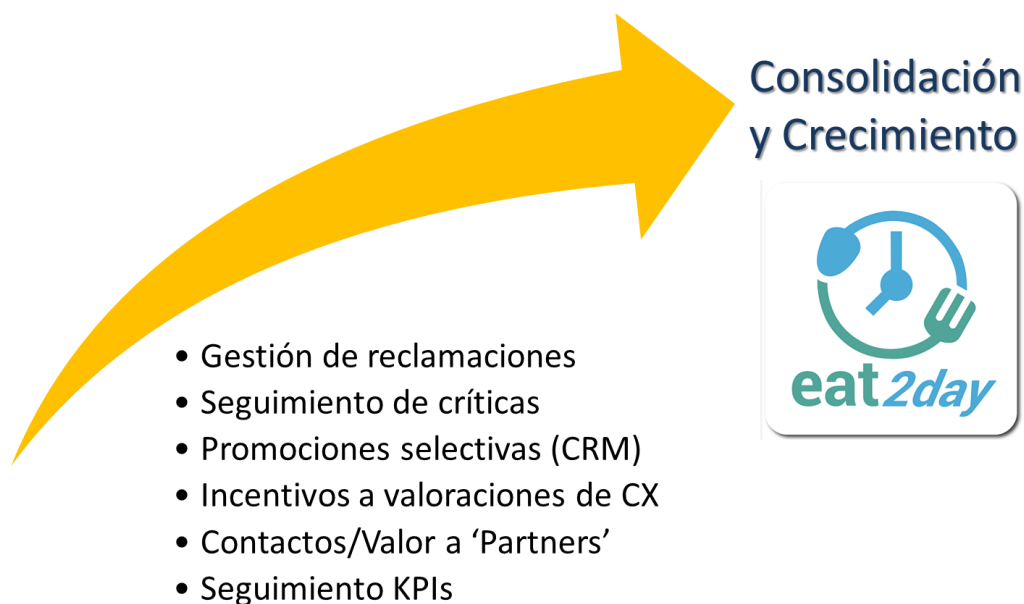
Tendremos tres modalidades diferentes de facturación a nuestros 'Partners', dependiendo de la modalidad "Básica" o "Gold" escogida. En la versión "Gold" se instalaría al Partner, además del software de enlace a la Plataforma "Eat2daY", una herramienta CRM que les permitiría la gestión integral de las reservas con sus clientes a través de cualesquiera otras plataformas que utilicen:

Para la liquidación por Reservas, por defecto se contabilizarán como utilizadas, teniendo que ser el 'Partner' el que nos avise de las reservas "caídas" antes de la semana posterior a la reserva realizada. El control de las reservas realmente utilizadas se realizará por dos vías adicionales:

- Por la existencia de una valoración de la experiencia por el cliente.
- Por envío de correos electrónicos de verificación de reservas realizadas a efectos de que el cliente consiga o no puntos de fidelización.

Las liquidaciones serán enviadas a los restaurantes mensualmente y la forma de pago deseada mediante recibos bancarios, con la excepción de giros domiciliados que serán cargados en cuenta bancaria mensualmente 14 días después de la fecha de factura. También permitiremos el abono mediante transferencia o ingreso en cuenta.

- Control de Calidad: Proceso asociado a la consolidación de una masa crítica de ‘Partners’ y de clientes, relacionado con las tareas de mantenimiento de los usuarios ya captados.



La plataforma dispondrá de un canal de comunicación específico tanto con el ‘Partner’ como con el usuario, para la gestión de sus reclamaciones y la captación de comentarios específicos sobre la operativa de funcionamiento. Además, realizaremos un seguimiento de potenciales críticas en la Plataforma para la mejora continua de los procesos.

- Formalización de acuerdos con ‘Partners’ y con otros agentes que se utilizarán como canal con el cliente para acelerar su captación y la mayor difusión posible de nuestras ofertas (ver apartado 7 del Plan de Márketing).
- Contratación de Proveedores: Labores de contratación y seguimiento de pagos con el desarrollador del aplicativo (inicial y posterior para mejoras), el host Servidor y Mantenimiento y la gestoría externa de apoyo a labores administrativas.

Principales interacciones externas desde el área Comercial:

- Clientes potenciales.
- ‘Partners’ captados y potenciales.
- Agentes para difusión y captación de clientes.
- Proveedores:

6.1.3. Área de Operaciones

En la dimensión de Operaciones se realizarán los siguientes procesos y actividades principales:



- Recopilación de datos internos sobre la rapidez en la cobertura, hábitos de consumo de los usuarios registrados y su comportamiento en función de las alternativas de la plataforma:
 - o Localización: Municipios residenciales, zona urbana, polígonos industriales.
 - o Tipología del local de restauración.
 - o Efecto tractor a franjas horarias no habituales y aumento de la rotación.
 - o Descuento ofertado.
 - o Anticipación de la oferta.
 - o Servicio de comida o cena, en día laboral, fin de semana, festivo, víspera de festivo.
- Operativa Plataformas Online y App: Éste es un proceso CLAVE para el éxito de nuestro negocio, por lo que le dedicamos un apartado específico más abajo.
- Diseño de mejoras e implementación: Actualizaciones y nuevas versiones de las plataformas 'online' a futuros, en base a las directrices del área Estratégica (potenciación de capacidades operativas clave), tras el análisis de datos internos y el seguimiento del mercado.

Principales interacciones externas desde el área de Operaciones:

- Usuarios y Partners captados.
- Proveedores: Desarrollador del aplicativo (inicial y posterior para mejoras) y de la herramienta CRM + Host Servidor y Mantenimiento.

6.1.3.1. Operativa de las Plataformas Online y App

Este proceso está ligado directamente a los servicios que prestamos a nuestros clientes en nuestra propuesta de valor, pero también en el valor que generamos en nuestros ‘Partners’, tanto a los captados como a los potenciales a los que nuestro área Comercial convencerá para que se alíe a nosotros y se adhiera a nuestra plataforma.

En consecuencia, hemos separado la operativa en dos subprocesos convergentes: 1. Desde la perspectiva del “Usuario: Consumidor”, 2. Desde la perspectiva del “Usuario: ‘Partner’”, con especial detalle en aquellas potencialidades de nuestra plataforma que representan elementos diferenciadores y que serán factores clave de éxito para nuestra propuesta de valor.

Etapas de la operativa desde la perspectiva del CONSUMIDOR:



1. Pantalla de Registro de Alta de “Usuarios: Consumidor”.

Datos de entrada: Nombre / Correo electrónico / Teléfono de contacto / Ubicación por defecto.

Incluirá un aviso/‘Disclaimer’ acorde con la Ley de Protección de Datos, que nos permita procesar los datos aportados y mantenerlos en una base de datos propia.

También se pedirá permiso para la utilización de su ubicación y para el envío notificaciones sobre ofertas potenciales de restauración que se alineen con sus hábitos de búsqueda en la plataforma.

2. (Opcional): Pantalla de modificación de los Registros del “Usuario: Consumidor”.

3. (Opcional): Pantalla de acceso a sus reservas previamente efectuadas y para alimentarlas con comentarios, valoraciones y fotos.

En la pantalla aparecería una valoración con “estrellas”/”otro icono propio”, en el rango de 1 a 10, con un campo dando la posibilidad de incluir un comentario, así como la posibilidad también de incluir alguno foto del servicio.

4. Pantalla de búsqueda de ofertas.

En la parte superior aparecerán los criterios de búsqueda de las ofertas disponibles, pudiendo personalizar y priorizar su búsqueda en base a:

- Localización.
- Fecha y hora.
- Tipología del local de restauración.
- Tipo de comida.



En la parte inferior aparecerán, por defecto, las ofertas disponibles de los locales que se encuentren más cercanos a la ubicación que ha aportado en su registro.

5. Pantalla de ofertas específicas.

En la parte superior aparecerán los siguientes elementos para la oferta de restauración elegida:

- Imagen cargada por el ofertante
- Ubicación y enlace a la Web del local de restauración.
- Fecha de la oferta.
- Horario límite de inicio del servicio [Por defecto: Sin límite].
- Horario límite de finalización del servicio [Por defecto: Sin límite].
- N° de comensales mínimo y máximo por mesa. [Por defecto: Sin límite].
- % Descuento aplicado sobre los precios de la carta de la Web del local.
- Incluye o no bebidas: SI/NO.

En la parte central superior aparecerá la distancia desde su ubicación.

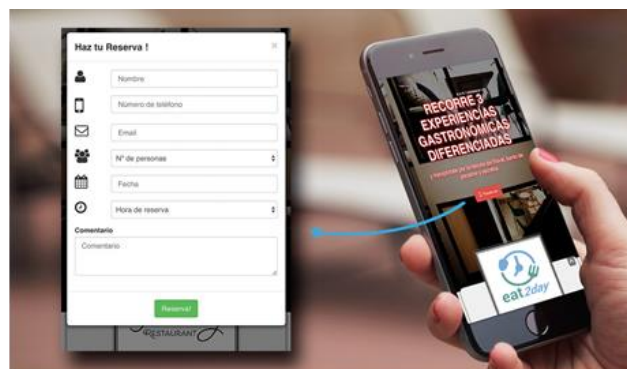
En la parte central inferior aparecerá un botón para la reserva.

En la parte inferior aparecerá la puntuación media obtenida por anteriores clientes y los comentarios disponibles en el track-record, por orden de antigüedad.

6. Pantalla de reserva de oferta.

Tendrá que seleccionar el horario, el número de mesas y/o comensales.

Incluirá un botón de confirmación de la reserva.



7. Pantalla de reserva de oferta confirmada.

Internamente el aplicativo comprobará que la oferta sigue disponible, evitando un potencial error en que la oferta se refiera a una alternativa ya no disponible guardada en la memoria caché del dispositivo del Consumidor. Tras la comprobación, le aparecerá un mensaje de confirmación de su reserva con los datos aportados, por teléfono, por correo electrónico o por ambos, a elección.

Además, tras la confirmación, el aplicativo remitirá una notificación automática al local de restauración ofertante, para que tenga en cuenta que la reserva ha sido cubierta.

Etapas de Operativa desde la perspectiva del 'PARTNER':



1. Pantalla de Registro de Alta de “Usuarios: ‘Partner’”.

Datos de entrada: Nombre del local de restauración / Correo electrónico / Teléfono de contacto / Ubicación del local / Enlace a la carta de restauración del local / Imagen por defecto del local.

Se avisará de que el alta implicará concedernos permiso para la utilización de la ubicación y de sus datos de contacto, para su envío a los “Usuarios Consumidor”, para el envío de notificaciones sobre reservas y con la aceptación de las condiciones de facturación por reservas realizadas.

2. (Opcional): Pantalla de modificación de los Registros de “Usuarios: ‘Partner’”.

Esta pantalla permitirá al usuario registrado modificar sus datos aportados en el alta como usuario.

3. (Opcional): Pantalla de modificación de las Ofertas lanzadas por los “Usuarios: ‘Partner’”.

Esta pantalla permitirá al usuario registrado acceder y modificar sus ofertas en curso lanzadas previamente al mercado (ver pasos 4 y 5).

4. Pantalla de lanzamiento de oferta.

Deberá completar los siguientes campos para el lanzamiento de una oferta en su local de restauración:

- Obligatorio: Fecha (Únicamente podrá cargar la oferta para la fecha en curso o para el día siguiente).
- Opcional: Horario límite de inicio y finalización del servicio [Por defecto: Sin límite].
- Obligatorio: N° de mesas.
- Opcional: N° de comensales mínimo y máximo por mesa. [Por defecto: Sin límite].
- Opcional: Imagen específica que quiera cargar el ofertante.
- Obligatorio: % Descuento aplicado sobre los precios de la carta en su Web: Desplegable dinámico comenzando entre el 20% y el 70%.
- Obligatorio: Incluye o no bebidas: Elección entre alternativas SI/NO

La pantalla incluirá un botón para cargar la oferta.

5. Pantalla de confirmación de lanzamiento de oferta.

En esta pantalla aparecerán los datos de la oferta para su revisión por el “Usuario ‘Partner’” previo a su lanzamiento. Tendrá dos botones: Uno para “ir atrás”, permitiendo la modificación de los datos de la oferta, manteniendo por defecto los datos previamente completados / Otro para confirmar el lanzamiento de la oferta.

6.1.3.2 Desarrollo de una herramienta CRM:

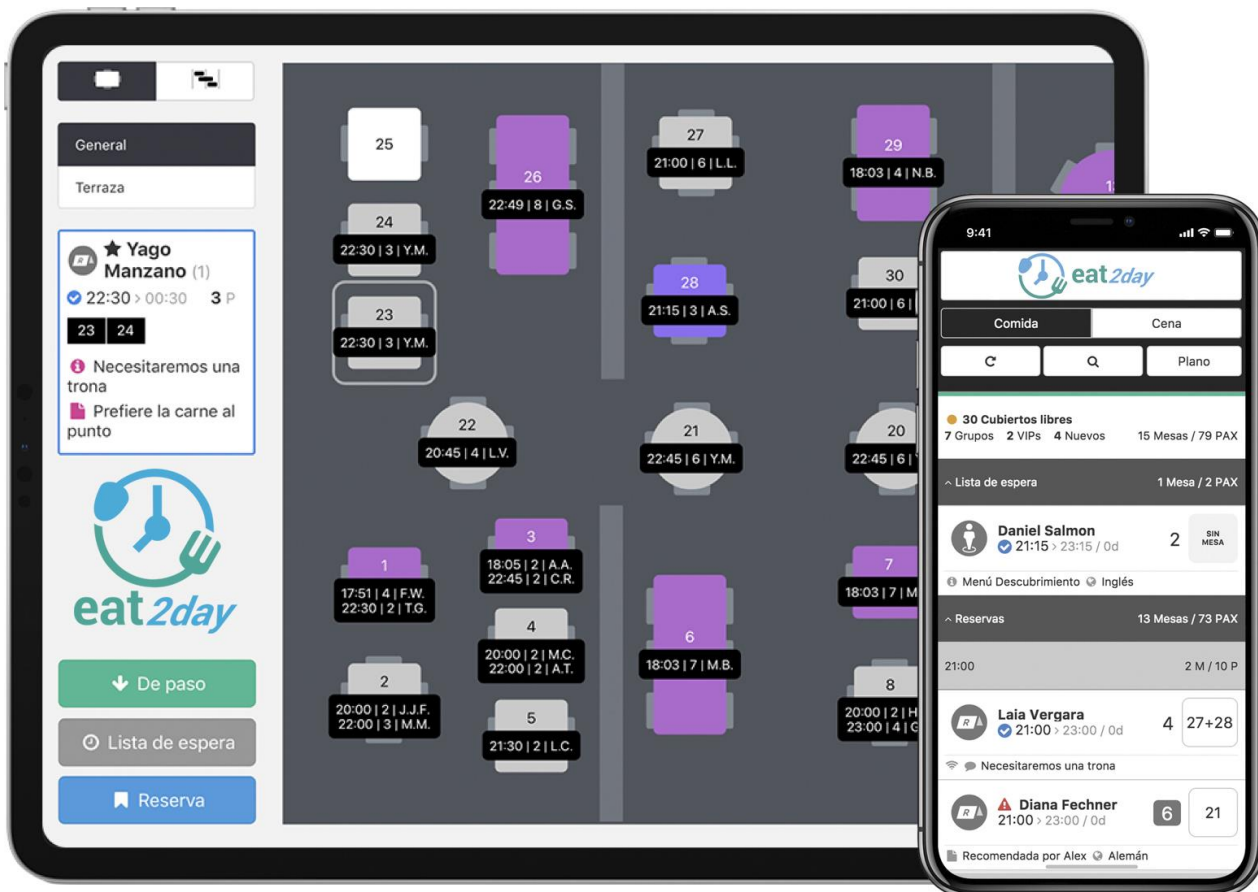
Desarrollaremos una herramienta de CRM que nos permita centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre “Eat2daY”, nuestros ‘partners’ y nuestros usuarios. En particular:

- Integración de todos los lanzamientos (y modificaciones) de ofertas de los Partners a la Base de datos; Notificaciones de difusión a los usuarios, con criterios inteligentes según a sus reservas previas; Análisis de valoraciones y críticas.
- Integración de todas las reservas de los usuarios en la base de datos; y notificaciones a los Partners afectados.

Con el objeto de traccionar la oferta, la herramienta CRM enviará correos electrónicos informativos de forma periódica para los usuarios que nos hayan autorizado expresamente, incluyendo:

- Propuestas/ofertas atractivas disponibles para ese día, relacionadas con la tipología de cocina o próximas a sus reservas anteriores.
- Ofertas del día de los restaurantes que paguen un suplemento (sobre el canon fijo) por aparecer en el boletín diario.
- Enlace a nuestra plataforma para búsqueda personalizada de ofertas disponibles.
- Encuesta de satisfacción para recibir “feedback”.

Desde el enfoque del ‘Partner’ el CRM les permitirá a los restaurantes la gestión integral de las reservas con sus clientes a través de otros canales de comunicación con el cliente que utilicen, especialmente con su página Web, para los que dispongan de ella.



Nuestra herramienta CRM gestionará los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción al cliente sobre el “Customer Experience”¹².

La herramienta CRM también analizará y nos permitirá obtener indicadores en nuestra relación con el Consumidor y su satisfacción en el “Customer Experience”, que nos ayudarán en nuestras tomas de decisión, sin necesidad de realizar preguntas directas al consumidor:

- Métrica sobre la relación entre el nº de reservas y el nº de visitas que han accedido a información de descuento.
- Métrica sobre la repetición de visitas y frecuencia por los mismos clientes.
- Métrica sobre la actividad y valoraciones de los clientes.
- Registro de zonas de búsqueda por cada cliente.
- Métrica propia, sobre la velocidad de navegación.

¹² Ver Anexo IV con el “Cuestionario de Customer Experience” y la relación entre cada pregunta y los indicadores de negocio.

6.2. Definición de los recursos físicos

En este subapartado listamos los recursos físicos requeridos para la adecuada ejecución de los procesos (para más detalle, ver Plan Financiero en el apartado 9).

Su correcta valoración, junto con las inversiones en desarrollo de aplicaciones informáticas, nos permitirá controlar el apalancamiento financiero del negocio y, por ende, nuestra autonomía financiera y un mejor control de gestión en el establecimiento de ‘KPIs’¹³ que nos permitan asumir ciertos grados de libertad ante potenciales desviaciones temporales en el seguimiento del plan de acción al implementarlo.

6.2.1. Infraestructura física

Nuestro *workplace* inicial se ubicará en un centro de negocios en Madrid capital, por la relevancia de que la base de operaciones esté próxima a la mayor densidad de ‘partners’ y usuarios en nuestro ámbito territorial de actuación, reduciendo los tiempos de desplazamiento de la fuerza de ventas.

6.2.2. Suministros y servicios externos:

Los principales servicios externos que requerimos para desplegar nuestro negocio serán:

- Desarrollo informático de las plataformas ‘online’. Continuidad de gastos operativos por facturación para la incorporación de mejoras tecnológicas.
- Desarrollo informático de las herramientas CRM customizadas (propia y para los ‘Partners’).
- Servicio de Hosting informático y servicio técnico para las plataformas ‘online’.
- Servicios de gestión externa de apoyo a las labores administrativas.
- Leasing/Renting de vehículos de transporte para la Fuerza de Ventas.
- Equipos informáticos.
- Servicios de telecomunicaciones.

¹³ Ver los ‘KPIs’ que establecemos en el apartado 10 “Indicadores de Control”, para controlar las potenciales desviaciones en nuestro Plan, así como las medidas correctoras según el caso.

7. Plan de Marketing

7.1 Análisis del mercado y Propuesta de valor

Detectamos carencias y limitaciones en las propuestas actuales en cuanto a:

- Plazos previos exigidos en las reservas.
- Disponibilidades reales.
- Rigidez de los locales prestadores del servicio en el lanzamiento de promociones.

Esa rigidez y temporalidad hace que muchos restaurantes no vean atractivo el lanzamiento de ofertas, donde muchas veces hasta el mismo día del servicio no sabrán con certeza qué necesidades y que interés tendrían en promocionar cierto número de mesas.

Esa será nuestra Propuesta de Valor: Satisfacer la demanda del último momento real, dando flexibilidad y capacidad de decisión a nuestros 'partners', teniendo incluso la capacidad de generar dicha demanda en momentos donde no existiese.

- Satisfacer necesidades "reales del momento".
- A los mejores precios.
- Maximizando con ello el valor generado.
- Flexibilidad a nuestros 'partners' para que oferten 'A la Carta' y 'Just in Time'.

Los usuarios de nuestro Marketplace tendrán al alcance de su mano disfrutar de unos descuentos y promociones sólo disponibles unas horas previas a la satisfacción del servicio. Podrán verse atraídos por opciones que ni se habrían planteado: Empieza el juego del "last minute" al mejor precio.

A través de cualquier dispositivo con acceso a internet, podrán localizar y reservar en nuestro Marketplace a través de la app o la web, las ofertas lanzadas por nuestros partners entre 36h y 1h antes de la promoción, fijando el número de comensales de manera previa.

¿Qué compran ahora?

El mercado les ofrece descuentos en restaurantes y locales de ocio dentro de **una planificación rígida**, sin añadir nuestra diferenciación del factor 'last minute'.

¿Cuándo compran?

En el momento que desean salir a comer, cenar o consumir... 'buscan' por Internet posibles ofertas que se ajusten a sus necesidades, pero no son atraídos por ofertas con carácter de inmediatez.

¿Dónde compran?

Las principales webs detectadas que prestan servicios de reservas de restauración: “Groupon” (www.groupon.es), “El Tenedor” (www.eltenedor.es), “Restaurantes.com” (www.restaurantes.com), “Trip Advisor” (www.tripadvisor.es), “OpenTable” (www.opentable.com).

¿Cómo compran?

A través de dichas plataformas “online” que ofertan servicios de reservas en locales de restauración, rellenando un cuestionario previo con los datos del cliente y reservando un cupón con el descuento deseado que en ese momento que mejor se ajusta a sus necesidades.

¿Cuánto compran?

En el conjunto del año, cada ciudadano español se gasta de media ≈ 1.860 € en servicios de hostelería y restauración¹⁴. Los madrileños son los segundos que más se gastan, ≈ 2.380 € al año, tras los catalanes (≈ 2.540 € al año).

¿Con qué frecuencia compran?

Compran de acuerdo a las necesidades ya adquiridas por el propio cliente, sin tener el carácter de incitar al consumo, y creando una mayor frecuencia de compra.

¿Qué motivación tienen?

La motivación de ‘buscar un descuento’ a través de estas webs que se ajusten a sus necesidades, promovidos por los descuentos fijados en dichos portales online.

7.2. Planificación Estratégica: Marketing Mix

7.2.1. Producto / Servicio

Proponemos un Marketplace dónde:

- Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de reservas de última hora con descuentos en locales en los que pueda ser complicado realizar una reserva, locales que ofrezcan estos descuentos de última hora por falta de demanda o en días y fechas que las ocupaciones en sus locales sean menores al cupo máximo de servicios que pueden ofertar.

¹⁴ Año 2018. Fuente: https://www.abc.es/economia/abci-cuanto-gastan-espanoles-bares-y-restaurantes-201804251922_noticia.html.

- Nuestros 'partners' publicarán sus ofertas, promociones, mesas con condiciones "especiales" en función de sus necesidades/capacidades.
- Nuestros clientes, podrán localizar y reservar dichos descuentos para ser disfrutados en un corto espacio de tiempo.

7.2.2. Eat2day vs. Competencia

¿Qué hay actualmente en el mercado?

Gestores de reservas y aplicaciones el usuario "Consumidor" encuentra promociones habituales y con una antelación muchas veces elevada.

7.2.3. Precio

Para fijar el precio por reserva, partimos de dos premisas fundamentales:

- o El usuario de nuestra plataforma ha de percibir que no tiene ningún coste.
- o La prestación por nuestros servicios será abonada por nuestros 'partners', en condiciones económicas iguales o mejores que las de la competencia.

La fijación del precio será fundamental para que nuestros 'partners' quieran usar nuestra plataforma y, por ende, para poder prestar el servicio y satisfacer la demanda de nuestros usuarios.

Existiendo en el mercado alternativas en la gestión de reservas, el precio que fijaremos va claramente condicionado por la competencia:

Fijación de precio: Basado en comparables. BENCHMARKING

'El Tenedor' factura a los restaurantes adheridos a su plataforma en los siguientes términos:

1. Cuota inicial por la instalación de la aplicación CRM con la que gestionan sus reservas: En un rango entre 1.000 € - 3.000 € dependiendo del tipo de software elegido, con la diferencia principal de gestionar solamente las reservas realizadas desde "El Tenedor", o todas las reservas que entren en el local independientemente del canal escogido por el cliente.
2. Cuotas mensuales por el 'Mantenimiento del Software': Existen dos fórmulas planteadas:
 - o Cuota Software 'Formula PRO': 30 €/mes, por el mantenimiento únicamente del Software para la gestión de reservas a través de su portal Web o aplicación.
 - o Cuota Software 'Formula PREMIUM': 90 €/mes, por el mantenimiento tanto del Software para la gestión de reservas a través de su portal Web o aplicación, como del enlace a otras páginas propias del restaurante, dando además el servicio de aplicación CRM para su gestión interna de reservas

3. Precio por Reservas: Cuotas mensuales por el 'Mantenimiento del Software': Existen dos fórmulas planteadas:
- Reserva Estándar (Comida): 2 € por comensal.
 - Reserva Tarifa Especial (Menú): 2 € por comensal.
 - Reserva Tarifa Especial (Menú): 1 € por comensal (mínimo de 8 para aplicar oferta).
 - Google Reserve: 2 € por comensal, para reservas gestionadas desde webs distintas a la de 'El Tenedor'.
 - Google Reserve Premium: 1 € por comensal, para reservas gestionadas desde webs distintas a la de 'El Tenedor' siempre y cuando se gestionen con el software de 'El tenedor' Formula PREMIUM.

En consecuencia, fijamos la siguiente horquilla de precios: Entre los 1,5 € a 2,5 € por comensal.

Estamos obligados a valorar la sensibilidad de nuestros 'Partners', teniendo claro que una comisión percibida como más alta, restará atractivo a los locales prestadores del servicio. En consecuencia, establecemos de inicio un precio de 2 € por comensal, un valor similar al coste por reserva con promoción ya existente en el mercado y, por lo tanto, siendo una cifra "asumible" por nuestros 'partners' con el fin de llenar mesas disponibles antes que no prestar servicio.

Tras diferentes entrevistas y cuestionarios, llegamos a la conclusión de que todo lo que sea dispararnos de esas cifras, haría disminuir colaboradores.

La calidad percibida por todas las partes será fundamental mantenerla para poder movernos en la parte de alta de ese rango de precios marcado.

Conscientes de que nuestro servicio puede verse amenazado por la adaptación de los servicios existentes o nuevos competidores, podremos gestionar el precio en el tiempo, donde una vez hayamos ido ganando cuota de mercado, analizaremos la posible bajada progresiva de las comisiones, sin descender del 1,5 € marcado como mínimo.

Centrándonos en el consumidor, éste deberá percibir las ventajas del servicio (Ahorro), teniendo que ser éstas mayores a las cuestiones positivas que tendría de haber organizado su salida con tiempo y certidumbre. A través de "Eat2day", conseguiremos que nuestros clientes incluso vean la utilización del servicio como un juego, deseando que llegue ese "last minute" para descubrir a qué sitio podrán ir sin habérselo planteado previamente.

7.2.4. Distribución

Nos encontramos con dos puntos de interacción principales entre el usuario consumidor y nuestra actividad, que hemos analizado en detalle en el 'Customer Journey Map'¹⁵ elaborado:

- *Internet:*
 - o Encuentro de oferta-demanda.
 - o Canal principal de comunicación y de llegada.
- *Partners:*
 - o Lugar donde se prestará el servicio.

Dispondremos de un Marketplace donde el acceso al mismo será 100 % online, a través de cualquier dispositivo con acceso a Internet, bien a través de nuestra web o de nuestra aplicación móvil.

Nos movemos en un entorno competitivo donde los clientes a la vez son cada vez más exigentes, por lo que la experiencia percibida en los diferentes canales será fundamental para la fidelización:

- Registro: A través de los datos imprescindibles: Correo, nombre, teléfono y ubicación.
- La gestión de la reserva debe ser percibida como sencilla y clara. Pasos simples e intuitivos,
- La experiencia en el local donde se disfruta el servicio debe quedar recordada, consiguiendo de tal manera una fidelización, facilitando una recurrencia en la acción realizada.
 - o Aquí perdemos control sobre el servicio que recibirá nuestro cliente.
 - o Pero nuestro propio 'partner' será consciente de que, si esa experiencia tuviera críticas negativas, afectaría negativamente a su negocio y, además, en nuestro proceso de calidad, nos guardaremos la posibilidad de no ofertar sus promociones.

Por otro lado, utilizaremos otros canales de distribución para llegar a los clientes como son los primeros posicionamientos de buscadores como Google, en los que colocamos en primera línea nuestra web en búsquedas realizadas sobre restaurantes, vinotecas, gastrobares y locales relacionados con la restauración.

Las redes sociales serán otro canal importante de difusión para publicitar nuestros servicios y promociones de forma masiva, con la creación de una Comunidad de Usuarios en las que se puedan compartir las experiencias de los clientes, platos favoritos de los restaurantes, recomendaciones dependiendo del tipo de plan a seguir... y cualquier repositorio que ayude al resto de clientes a mejorar la satisfacción del servicio.

¹⁵ Ver 'Customer Journey Map' en el Anexo VI.

7.2.5. Recursos Disponibles

Los recursos que disponemos son:

- Portal online y APP.
- Fuerza de Ventas: Al ser un mercado de gran consumo, la cobertura del mismo debe ser intensivo. Debido a ello, dispondremos de la siguiente división dentro del equipo:
 - o Front Office: Equipo en contacto directo sobre todo con los 'partners'. Destinados al MKT de campo y de guerrillas en la captación, formación y fidelización.
 - o Back office: Equipo destinado al conjunto de actividades de apoyo al negocio, incluyendo también una atención fundamental a la gestión de las redes sociales y a la atención al cliente.

7.2.6. Comercialización

La política comercial está diseñada para llegar al mayor número de socios clave que colaboren con nuestros servicios, de manera que el consumidor tenga a su disposición una oferta acorde a sus expectativas en cantidad, forma, tiempo y modo. En este aspecto consideraremos fundamentales:

1. El contacto del equipo comercial “de campo” con nuestros partners para crear, mantener unas sólidas relaciones interpersonales y conseguir una alta fidelización.
2. La importancia de la experiencia del cliente: Teniendo esto muy presente para moldear nuestra propuesta en el mercado así como la formación y “educación” de nuestros partners, ya que son el contacto directo con nuestro usuario en el disfrute del servicio.

Una acción comercial de gran impacto, que utilizaremos para arrancar colaboraciones, será la posibilidad de uso de nuestra plataforma a nuestros partners de manera gratuita durante un mes, de manera que puedan percibir, sin coste alguno, los beneficios de nuestra actuación.

7.2.7. Comunicación

En este punto, muchas acciones de comunicación nos harán llegar tanto a 'partners' como al cliente final, pero inicialmente tendremos que a llevar a cabo cierta distinción en alguna de dichas acciones en función de quien queremos captar.

1. Partners: “Marketing de guerrillas”.

Aquí será fundamental el trabajo “puerta por puerta” realizado por el equipo comercial. Se dividirá el abanico de colaboradores potenciales para ser atacado por zonas geográficas.

Una vez conseguida su colaboración, serán los propios locales a través de publicidad y pegatinas promocionales de nuestra aplicación los que también nos ayudarán a difundir nuestro servicio y llegar al cliente final.

2. Clientes: Internet y Redes Sociales.

Las primeras acciones nos llevarán a sacar provecho de medios gratuitos de difusión y alcance: Instagram, Facebook, mailing etc.

3. Acciones con alcance total:

Anuncios GRATUITOS en Prensa : Colaboraremos con medios físicos y digitales en la presentación de estudios, estadísticas e informes en relación a hábitos de consumo, costumbres, rankings de restaurantes, etc., poniendo a su alcance información de interés y contenido que les interesará publicar haciendo mención del origen del mismo: nuestra fuente, Eat2day.

Acciones de PAGO:

- Posicionamiento en GOOGLE.
- Videos promocionales y banner en prensa digital.
- Entrevistas y promociones de restaurantes “clave” en nuestra difusión para su posterior publicación.

PLAN DE MEDIOS ANUAL

A continuación, detallamos nuestro Plan de Medios, el cual será desarrollado en colaboración con nuestra Agencia de Marketing y Comunicación: “Tesumass” (<https://tesumass.es/>).

Para arrancar, en la fase inicial distinguimos entre recursos humanos y recursos creativos:

Recursos Humanos:

Externalizaremos un recurso en la agencia para la coordinación de los medios propios y externos. La agencia nos facilitará una persona, la cual se incorporará y trabajará con nosotros, siendo el interlocutor entre “Eat2Day” y “Tesumass” en cada uno de los pasos a dar:

- Será la persona encargada de generar contenidos y de la comunicación de la empresa:
 - Publicaciones/Gráficos
 - Notas de prensa

- Analítica de los recursos propios de Eat2Day en materia de comunicación:
 - o Redes Sociales, Landing...
 - o Análisis de todos los datos recibidos
- Analítica Externa:
 - o Medición de impactos: En las descargas, Landing, etc.
- DISEÑO DIGITAL

Recursos Creativos:

Acciones que desarrollaremos en cuestiones de *Producción creativa*:

- Landing Page: Página de presentación que utilizaremos a modo de explicación ante de las diferentes *cuestiones de medios de descarga, contacto y uso de la APP*.
- Insertaremos Videos demostrativos / explicativos con los siguientes objetivos:
 - o Video 1: Explicación de la APP para el cliente: Cómo, cuándo y dónde usarla.
 - o Video 2: Explicación de la APP para nuestros partners.
 - o Video 3: *Simulación total*: Ejemplo “real” del proceso desde la gestión de la reserva hasta la experiencia vivida en el restaurante.

Estos videos serán utilizados para nuestro Landing, redes sociales, mailing, etc.
- Canal YouTube: Aparte de los video arriba indicados, utilizaremos los videos promocionales de nuestros propios partners interesados en darse publicidad a través de nuestro canal

Utilizaremos el dominio dónde irá colgada la “Landing Page” para dirigirles directamente a las descargas y por otro lado, a través de la información recopilada en el mismo, analizaremos cómo y cuándo se meten los clientes potenciales, con la idea de “viralizar” la aplicación.

ACCIONES DE PROMOCIÓN DIGITAL:

En materia de publicidad online y posicionamiento web, destinaremos *inicialmente* un nivel similar de recursos para:

- o “SEM Google”
- o “Face Ads”.

Mantendremos reuniones continuas con la Agencia de comunicación tras los reportes y estadísticas recibidos por parte de Google, viendo la evolución de la curva de aprendizaje tras las primeras semanas.

Junto lo descrito anteriormente, analizaremos paralelamente las Tasas de Oportunidad para, con todo, ello orientar e ir destinando nuestros esfuerzos periódicamente en función de los resultados obtenidos.

PROMOCIÓN EN MEDIOS DIGITALES:

Consideramos de gran importancia tener en presencia en este tipo de medios y blogs donde el tráfico de clientes potenciales es muy alto. Estas páginas son visitadas con mucha frecuencia para descubrir lugares de interés y que “están de moda” en materia de restauración, por lo que nuestra presencia será un reclamo de gran utilidad¹⁶.



Llegaremos a acuerdos al menos con 3 portales de ocio y restauración de este estilo de manera mensual, donde aparte de aparecer en diferentes banners, iremos publicando entrevistas, rankings y datos relevantes firmados por Eat2day.

Dentro de este segmento de acciones, también utilizaremos colaboraciones con nuestros propios ‘partners’ para aparecer de manera conjunta.

Por último, dentro de la promoción en estos medios, estableceremos acuerdos con “influencers” para ser mencionados tanto en sus redes sociales como canales de YouTube. Este tipo de inversión está demostrado que tiene un índice muy alto de retorno.



¹⁶ Ejemplos: <https://quehacerhoyenmadrid.com/> ; <https://unbuendiaenmadrid.com/> .

7.2.8. Servicio

Hemos diseñado un plan para la valoración del servicio percibido por el consumidor, tanto sobre nuestro Marketplace como sobre la experiencia en los locales de restauración con los que operamos, con el fin de conocer directamente sus opiniones, dudas o posibles mejoras que podamos aplicar.

Nuestra política de atención al cliente será clave a la hora de ayudar, valorar, y promocionar con descuentos o ventajas a aquellos clientes que sufran cualquier tipo de falta de atención por los servicios ofertados en nuestra plataforma.

Prestado el servicio, enviaremos al usuario una rápida *encuesta a través del correo electrónico para conocer su “Customer Experience”*¹⁷. A través de ella obtendremos los siguientes resultados:

- Conocimiento de la valoración de nuestro cliente a la experiencia vivida.
- Percepción del servicio recibido en el local.
- Áreas de mejora en el servicio y en nuestros partners.

El rol desempeñado en este punto es clave para nuestras acciones más inmediatas, ya que su análisis nos hará tomar decisiones en función de cómo perciben realmente nuestra propuesta de valor, si ésta es percibida o no, llevando a cabo unas medidas u otras en función de los resultados.

7.2.9. Presupuesto

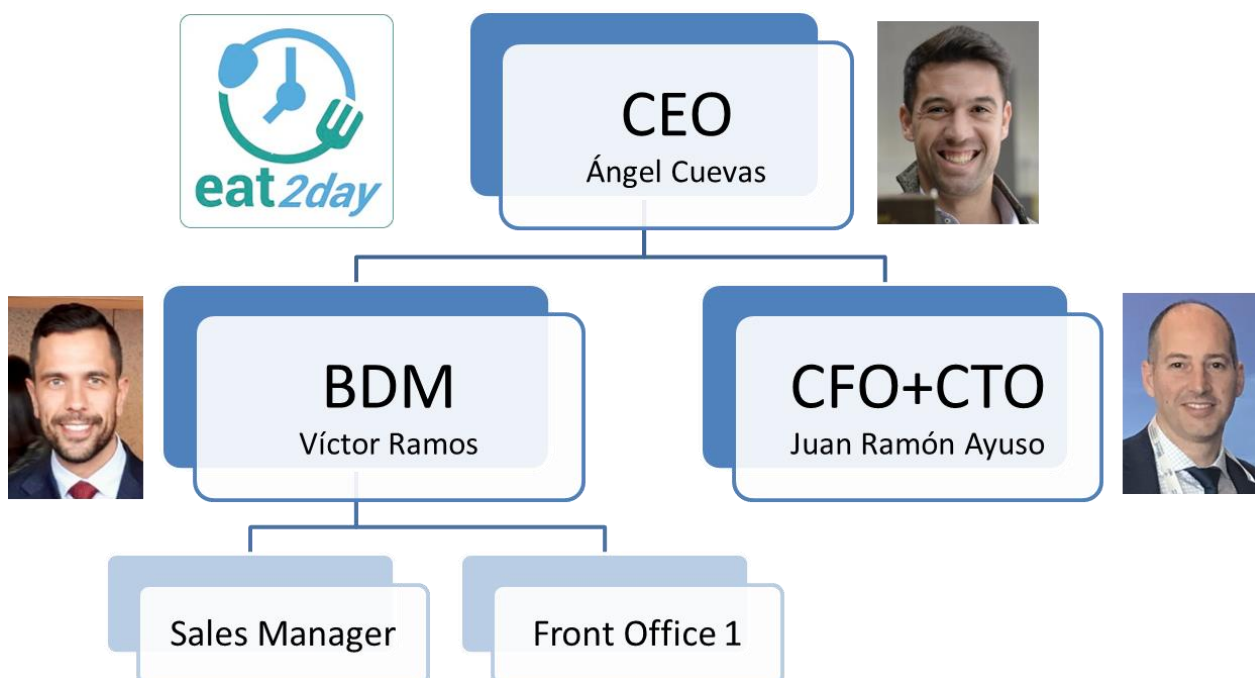
Solicitamos presupuestos a proveedores especializados para el Desarrollo de la Plataforma Online en entorno web con diseño Web “Responsive”, Desarrollo de la App en entornos iOS y Android, Desarrollo de herramienta CRM “Eat2daY” y “Partners”, y diseño gráfico e identidad corporativa, obteniendo diferentes presupuestos que adjuntamos en el Anexo III y que detallamos a continuación junto con el resto de acciones de marketing:

Acción de marketing	2.020	2.021	2.022
Diseño Gráfico (logo, identidad corporativa, imagen)	1.000		
Plataforma Online	11.000	1.000	1.000
App Móvil	13.750		
Material de representación y Trabajo	1.000	1.000	1.000
Posicionamientos en Google	3.000	3.000	3.000
Banner Prensa Digital	2.000	2.000	2.000
Entrevistas y Promociones	1000	1000	1.000
Eventos Sector	500	500	500
TOTAL	35.270	8.500	8.500

¹⁷ Ver ‘Customer Journey Map’ en el Anexo VI y Anexo VII con el detalle del cuestionario de “Customer Experience” al cliente.

8. Equipo y plan de Recursos Humanos

El equipo promotor está integrado por tres socios con competencias, habilidades y experiencias profesionales complementarias para los distintos roles que requiere el negocio:



8.1. Director General / CEO

Nuestro *Chief Executive Officer*, Angel Cuevas, es Licenciado en Administración y Gestión de empresas. Cuenta con 10 años de experiencia como Director General de una Sociedad Anónima con ≈100 empleados.

Estará a cargo de la dimensión Estratégica del negocio cuyos procesos y actividades hemos descrito en el apartado 6.1.1. Sus funciones principales serán:

- Gestión y dirección administrativa de la empresa.
- Visibilidad en la reputación corporativa y en la relación con los medios.
- Supervisión de las estrategias de desarrollo de negocio, financiera y operativa.

8.2. Director de Desarrollo de Negocio / BDM

Nuestro *Business Development Manager*, Víctor Ramos, cuenta con más de 10 años de experiencia en áreas de contratación y ventas, desarrollo de negocio y relaciones institucionales. Está acostumbrado a trabajar en entornos multidisciplinares y es líder de un equipo de 5 trabajadores.

Estará a cargo de la dimensión Comercial y de Compras del negocio cuyos procesos y actividades hemos descrito en el apartado 6.1.2. Sus funciones principales serán:

- Control de calidad con enfoque cliente. Conexión entre Marketing y Ventas.
- Desarrollo de estrategias de *branding*. Análisis y búsqueda de nuevos canales de distribución.
- Gestión de la CRM y de la red comercial. Adaptación de los recursos humanos para la Fuerza de Ventas a las necesidades de crecimiento.

8.3. Director Financiero y de Tecnología / CFO + CTO

Nuestro Chief Financial and Technology Officer, Juan Ramón Ayuso, es Ingeniero Industrial, miembro del Consejo de Administración de sociedades anónimas y responsable de un departamento técnico, acostumbrado a analizar la viabilidad técnico-económica de proyectos de inversión.

Estará a cargo de la dimensión de Operaciones del negocio cuyos procesos y actividades hemos descrito en el apartado 6.1.3. Sus funciones principales serán:

- Planificación económica y financiera de la empresa.
- Responsable del desarrollo tecnológico de las plataformas online vía Web y App y de la herramienta CRM.
- Control y mejora continua de operaciones.

8.4. Forma jurídica de la Sociedad

Para la puesta en marcha de nuestra empresa “Eat2day” hemos escogido la forma jurídica de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, con las siguientes ventajas principales:

- Riesgos compartidos entre los socios, sin que respondamos de las deudas sociales con nuestro patrimonio.
- Sencillez de constitución y flexibilidad de administración. La preinscripción de la denominación, la obtención del NIF y la constitución mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil es también sencilla.
- Pago fiscal únicamente de acuerdo a las ganancias de la sociedad.

8.5. Plantilla y carga salarial

Para el cumplimiento de los objetivos del primer periodo, contrataremos inicialmente 2 trabajadores adicionales para labores de *Front Office* que, junto con el equipo promotor, se focalizará en la captación de ‘partners’ y clientes.

Para la figura del ‘Sales Manager’, contrataremos un profesional curtido en servicios similares, con una cartera de contactos y experiencia para enriquecer y mejorar nuestro ritmo de captación de ‘Partners’. Este Director de Ventas cobraría el primer año 40.000 € de salario bruto, con una estructura de 60% salario fijo / 40% comisiones por objetivos. Para captar el mejor profesional disponible, de inicio hemos considerado un incremento de 10.000 € (también en estructura 60/40) ligado al cumplimiento de nuestros objetivos empresariales.

En la planificación financiera consideramos el salario bruto anual de los socios y el de los comerciales adicionales (retribución 60% Fijo / 40% variable), y el del personal de “Back Office”.

9. Plan Financiero

9.1. Plan de Inversión a 5 años

9.1.1. Inmovilizado o activo fijo

I. Inmovilizado ficticio o gastos de imputación plurianual: Incluyen los Gastos de constitución y de primer establecimiento¹⁸ para la puesta en marcha y desarrollo de nuestra actividad: 950 €

II. Inmovilizado inmaterial: Los elementos patrimoniales intangibles, constituidos por derechos susceptibles de valoración económica y cuya utilidad en la empresa será superior a un año, son:

- Propiedad industrial: 1.000 € en concepto de registro de nuestra marca comercial.
- Aplicaciones informáticas en propiedad y derecho de uso, que utilizaremos en varios ejercicios:
 - o Plataforma “Online” y App móvil: 25.750 €¹⁹.
 - o Herramienta CRM customizada para “Eat2day” y herramienta CRM (más sencilla) para ofertar a nuestros ‘partners’ para la gestión de sus reservas: 150.000 €²⁰.
- Inversión asociada al Plan de Medios: 1.700 €²¹.

Consideramos que no vamos a tener gastos de I+D, por Fondo de comercio (good will), por derechos de traspaso (dado que no vamos a adquirir un local propio), ni Concesiones administrativas.

¹⁸ Gestiones en el Registro Mercantil (comprobación del nombre, mensajería e Inscripción), 250 € + Honorarios de la Notaría, 200 € + Honorarios de la Asesoría Laboral (incluyendo la Inscripción en el Registro, el Alta en la Agencia Tributaria y el Alta en la Seguridad Social), 400 €.

¹⁹ Ver oferta de desarrollo por terceros en el Anexo III.

²⁰ De manera tentativa, nos han presupuestado el desarrollo por 60.000 €, si bien consideramos que necesitamos incrementar el presupuesto para garantizar la calidad y funcionalidad de la herramienta.

²¹ Disponemos de oferta de colaboración con la agencia de Marketing y Comunicación “Tesumass”.

III. Inmovilizado material: Los únicos elementos patrimoniales que inicialmente incorporaremos como activos tangibles, bienes muebles e inmuebles, no destinados a la venta, son:

- Equipamientos informáticos de los socios y de la “Fuerza de Ventas” inicial: 5.000 €.
- Adquisición inicial de dos motos eléctricas por ‘renting’ para nuestra fuerza de ventas inicial²²: 11.520 €. Dependiendo de la zona de trabajo en el cuadrante diario, alternarán el transporte en vehículo con desplazamientos en transporte público (buenas infraestructuras de transporte público en la Comunidad de Madrid). En el Plan Financiero hemos considerado la adquisición de motos para la fuerza de ventas que se vaya incorporando.

No requeriremos adquirir terrenos ni edificio propio, fábricas, maquinaria, utillaje, etc.

En consecuencia, la inversión inicial necesaria al Inicio de nuestra actividad es la siguiente²³:

ACTIVO NO CORRIENTE	194.970	55,62%
- Intangible	178.450	50,90%
<i>Aplicaciones informáticas</i>	177.450	50,62%
<i>Otras inversiones intangibles</i>	1.000	0,29%
- Material	16.520	4,71%
<i>Instalaciones</i>		
<i>Vehículos de transporte</i>	11.520	3,29%
<i>Equipamientos informáticos</i>	5.000	1,43%
<i>Otras inversiones materiales</i>		

Amortización del activo fijo:

Para las aplicaciones informáticas desarrolladas y los equipos personales de trabajo consideramos un periodo de amortización de 5 años, coincidente con nuestro plan financiero. Ello es compatible con que a partir del 6º año necesitemos una nueva inversión para actualizar el aplicativo y la herramienta CRM con la nueva tecnología existente.

Inversiones adicionales en los ejercicios 3º al 5º

- Desarrollo (‘Upgrading’) de la herramienta CRM, con mayor potencialidad: 150.000 € en el ejercicio 3º (2022), condicionado al cumplimiento de los objetivos.
- Equipamientos informáticos: Nuevos equipos para la plantilla que se incorpore.

²² 2 motocicletas modelo Govecs S 3.4, contratadas con la empresa “Cooltra” a una cuota renting fija de 120 €/mes, por sendos contratos de 48 meses, incluyendo seguro, mantenimiento y asistencia en carretera: <https://corporate.cooltra.com/es/renting-empresas-espana/>. Kilometraje adicional a 0,10 €/km vía gastos.

²³ No se incluyen los gastos de constitución, pues la norma de registro y valoración 9ª Instrumentos financieros del PGC establece que “...los gastos de emisión de estos instrumentos, tales como honorarios de letrados, notarios, y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad; comisiones y otros gastos de colocación, se registrarán directamente contra el patrimonio neto como menores reservas.”

9.1.2. Activo Corriente

Por la naturaleza de nuestro producto, en entorno digital, no requerimos de existencias comerciales, materias primas, productos en curso o productos terminados.

Realizable (deudores): Consideramos un periodo de cobro de 60 días.

Tesorería: Partimos de un saldo inicial que permite afrontar nuestras obligaciones de pago a corto plazo (deudores, salarios, administraciones públicas), hasta que nuestra actividad consolide flujos de caja mensuales positivos (Ver evolución presupuestaria en el 1er y el 2º ejercicio en el Anexo V).

9.2. Gastos Operativos

9.2.1. Gastos de oficina.

La sede social de “Eat2day” estará en el “Barrabés Growth Space”²⁴ de la C/ Méndez Álvaro, nº9. Los gastos de “coworking” son 3.000 €/año, a razón de 250 € mensuales.

A partir del 3er ejercicio, si cumplimos con el incremento de captación de ‘Partners’ y de ingresos estimados previstos, incrementaremos la plantilla y, con ello, será imprescindible el cambio de oficina, que estimamos se incrementarán hasta los 27.000 €/año, a razón de 2.250 €/mes²⁵.

9.2.2. Gastos de personal.

En el Anexo IV detallamos los cálculos realizados para el “Dimensionamiento y Crecimiento de la Fuerza de Ventas” durante los primeros 5 años, utilizando las siguientes hipótesis en el Caso Base:

- Nº de horas totales al año: 1.794 h (equivalente a 230 días hábiles con una jornada laboral semanal de 39 h), tanto para los socios como para el personal contratado.
- Para los socios: El 1er y 2º año dedicaremos el 75% de las horas anuales a la actividad comercial y el 25% restante a las actividades internas y externas.
- Tasa de éxito en la captación de ‘Partners’ del 5%²⁶.
- Tasa de retención de ‘Partners’ captados en los años anteriores: 90%.

²⁴ <http://growthspace.barrabes.biz/servicios/#plans> . Contrataremos un espacio como “empresa Residente”, disfrutando de WIFI (Fibra 300/30 Mb), domiciliación fiscal, recepción de correspondencia y paquetería, salas de reuniones, videollamada y servicios varios, en horario de acceso de L a V de 8h a 20h.

²⁵ Oficina de 70 m² en Madrid, a un precio de alquiler de 25 €/m² al mes, sumándole otros gastos ordinarios (electricidad, limpieza, mantenimiento, fungibles).

²⁶ Equivalente a la realización de 20 visitas para captar a cada ‘Partner’, con un tiempo medio por visita de 45’ el primer año. Además, para cada visita realizaremos una media de 2 contactos telefónicos, con un tiempo medio de 6’. Además, tiempo medio de desplazamiento asociado a cada visita de 15’, para un trayecto mixto en la Com. de Madrid en moto y/o transporte público, repartido por distritos de la capital y por zonas en otros municipios, priorizando en los limítrofes de mayor población.

El resultado en términos de horas laborales medias necesarias para captar cada ‘Partner’ es de 24 horas en el primer año, que se reduciría hasta las 19 horas en el tercer año, por la disminución relativa del nº de horas por visita por el mayor conocimiento previo de nuestros servicios.

La evolución prevista de incorporación de personal, de manera adaptada a la incorporación de ‘Partners’, a la necesidad de dedicar mayores recursos a su fidelización y a la de los usuarios, así como al incremento de tareas de “Back-Office” de facturación y control de calidad, es la siguiente:

	2020	2021	2022	2023	2024
Socios	3	3	3	3	3
Sales Manager	1	1	1	1	1
Comerciales	1	4	8	8	10
Back-office	-	1	4	5	6
TOTAL	5	9	16	17	20

El Director de Ventas cobraría el primer año 40.000 € de salario bruto, con una estructura de 60% salario fijo / 40% comisiones por objetivos. Para captar el mejor profesional disponible, hemos considerado un incremento de 10.000 € ligado al cumplimiento de nuestros objetivos empresariales.

Para el resto del personal de la fuerza de ventas, hemos considerado un salario bruto de 25.000 €, también en 60% Fijo / 40% variable, mientras que para el personal de “Back Office”, el salario bruto 100% Fijo sería de 16.000 €. En el caso de los Socios, el salario base durante los dos primeros años sería de 25.000 € brutos, que incrementaríamos a los 50.000 € en el 3er año en el Caso Base.

En el Plan Financiero (Ver Anexo V) también hemos considerado el coste para la empresa de las cotizaciones a la Seguridad Social (24,40%).

9.2.3. Gastos de agencia de Marketing (Ver Plan de Marketing en el apartado 7).

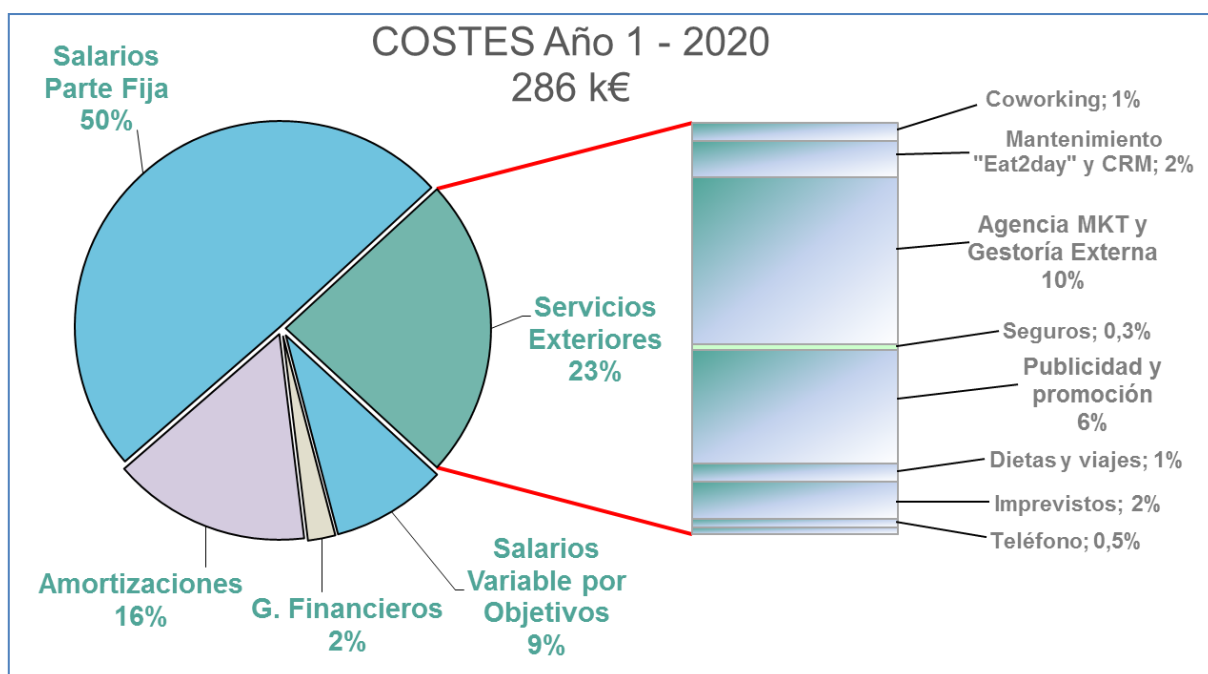
- Gastos fijos mensuales de externalización de la agencia “Tesumass” utilizada para la captación de clientes usuarios de nuestro plataforma “Market Place”: 26.160 €/año (2.180 €/mes).
- Gastos de posicionamiento en las redes sociales incluidos en el Plan de Medios, a través de “Tesumass”: 18.600 €/año.

A partir del 3er ejercicio, el presupuesto y estos gastos se duplicarían, por ser necesarios para mantener nuestro nivel previsto de incremento de los ingresos.

9.2.4. Otros Gastos Fijos.

- Servicios de mantenimiento técnico de las aplicaciones “Eat2day” y “CRM”: 6.000 € /año, a razón de 500 € mensuales. A partir del 3er ejercicio, los multiplicamos por 4 veces.

- Servicios de gestoría externa de apoyo a las labores administrativas y a cargo de las formalidades periódicas que exige una SL, incluido en el alcance el asesoramiento contable y fiscal, lo que nos permitirá centrarnos en la actividad económica de la sociedad: 1.320 € /año, a razón de 110 € mensuales. A partir del 3er ejercicio, los multiplicamos por 4 veces, pasando a aprox. 5.500 €, debido al incremento de operaciones requeridas por la gestoría.
- Servicio de Hosting informático para la utilización de un servidor con las capacidades necesarias y el mantenimiento de las plataformas ‘online’ (Web y App): 198 € /año. A partir del 3er ejercicio lo incrementaríamos por 10 veces.
- Servicios de telecomunicaciones: Contratación con un operador de telefonía móvil las 5 líneas de empresa (1er y 2º año), incluido servicios de centralita en la nube + 3 líneas con llamadas ilimitadas y 30 Gb + 2 líneas con llamadas ilimitadas y 20 Gb²⁷: 1.488 €/año (124 €/mes). Esta partida experimenta incrementos anuales a medida que incorporamos nueva plantilla.
- Póliza de seguro que cubra riesgos empresariales, por 1.000 € el primer año.
- Gastos por dietas y gastos de viaje por un importe de 3.000 € el primer año.
- Imprevistos: Además, en el Plan Financiero consideramos cada año una partida de gastos operativos imprevistos, correspondiente al 10% de todos los gastos restantes, excluidos los gastos de personal fijos y variables y los de la agencia de Marketing “Tesumass”: 3.060 €/año el primer ejercicio, superando los 12.000 € a partir del 3er ejercicio.



²⁷ <http://www.movistar.es/empresas/portada/fusion/fusion-empresas/>

GASTOS OPERATIVOS	2020	2021	2022	2023	2024
SERVICIOS EXTERIORES	67.693	69.849	173.587	177.058	181.131
Arrendamientos /Coworking/Oficina	3.000	3.060	27.000	27.540	28.091
Conservación y mantenimiento "Eat2day" y CRM	6.000	6.120	24.000	24.480	24.970
Servicios profesionales independientes (Agencia "Tesumass" y Gestoría Externa)	27.480	28.030	58.000	59.160	60.343
Seguros	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082
Publicidad y promoción	18.600	18.972	38.000	38.760	39.535
Dietas y gastos de viaje	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247
Imprevistos (10% Resto Gastos Fijos)	6.077	6.350	15.781	16.096	16.466
Teléfono	1.488	3.036	4.644	4.737	5.315
Comisiones bancarias inicio crédito	850				
Otros gastos fijos (hosting)	198	202	2.000	2.040	2.081
SUELDOS, SALARIOS Y S.S.	141.816	221.656	460.439	490.356	561.682
AMORTIZACIONES	44.576	51.969	102.169	107.445	103.339
Amortización inm. intangible	35.490	35.490	85.490	85.490	85.490
Amortización inm. material	9.086	16.479	16.679	21.955	17.849
GASTOS FINANCIEROS	6.188	6.188	5.643	4.159	2.620
GASTOS VARIABLES:	26.000	57.120	104.040	99.754	123.397
TOTALES	286.273	406.782	845.878	878.772	972.169

9.3. Ingresos

Los ingresos procederán de la facturación a los 'Partners', con la estructura de precios explicada en el apartado 6.1.2. Complementando lo incluido en dicho apartado, para el Plan Financiero hemos estimado que los primeros 4 meses nuestros ingresos van a ser nulos, debido a que el lanzamiento de ofertas comenzará a partir del momento en el que tengamos 100 Partners captados.

Además, hemos considerado un desfase en el inicio de la percepción de ingresos de 60 días, por lo que los primeros cobros tendrán lugar a partir de julio del primer ejercicio.

Evolución Ingresos (k€)	2020	2021	2022	2023	2024
Cuota SW:	15	94	149	147	144
Manto SW	17	110	324	468	594
Reservas	125	539	1.588	2.294	2.911
TOTAL	157	744	2.061	2.909	3.649
Nº 'Partners'	300	900	1.800	2.600	3.300
Ingreso medio por 'partner' (€/año) ²⁸	523	826	1.145	1.119	1.106
Ingreso por Nuevo 'Partner' a Año Completo (€/año)	1.052	1.212	1.212	1.212	1.212

²⁸ Incluye tanto los Ingresos para los 'Partners' existentes como para los nuevos. El ligero descenso a partir del 3er ejercicio se debe a que se reduce el número de nuevos 'Partners' captados (y disminuyen los ingresos por la Cuota de Instalación del Software).

9.4. Fondos para desarrollar el plan de negocio

En este apartado mostramos la estructura financiera de la empresa, describiendo las aportaciones de los socios (fondos propios) y las aportaciones de terceros (recursos o fondos ajenos).

9.4.1. Inmovilizado o activo fijo

Búsqueda y obtención de capital. Diferentes fuentes de financiación posibles para llevar a cabo la iniciativa empresarial:

“ENISA”²⁹ ofrece una línea abierta de préstamos a emprendedores, con el objetivo de “Dotar de los recursos financieros necesarios a las pymes (y start-ups) de reciente constitución creadas por emprendedores, sin límite de edad, para abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial”.

Requisitos Línea a Emprendedores ENISA	Condiciones Línea a Emprendedores ENISA
<ul style="list-style-type: none"> - Ser una PyME. - Tener personalidad jurídica propia. - Empresa constituida, como máximo, durante los 24 meses anteriores a la solicitud. - Tener la actividad principal y tu domicilio social en el territorio nacional. - Modelo de negocio innovador, novedoso o con claras ventajas competitivas. - Fondos propios, como mínimo, equivalentes a la cuantía del préstamo. - Estructura financiera equilibrada y profesionalidad en tu gestión. - Viabilidad técnica y económica del tu proyecto empresarial. - Cuentas del último ejercicio cerrado depositadas en el Registro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importe mínimo del préstamo: 25 000 €. - Importe máximo del préstamo: 300 000 €. - Tipo de interés se aplicará en dos tramos: <ul style="list-style-type: none"> - Primer tramo: euríbor³⁰ + 3,75 % - Segundo tramo: Interés variable en función de la rentabilidad financiera de la empresa, con un límite máximo establecido entre el 3 % y el 6 %, de acuerdo con el rating de la operación. - Comisión de apertura: 0,5 %. - Vencimiento: máximo, 7 años. - Carencia de principal: máximo, 5 años. - Comisión por amortización anticipada. - Comisión de vencimiento anticipado por cambio en el accionariado. - Amortización trimestral de intereses/principal. - No exige garantías.

“Avalmadrid”³¹ ofrece una línea abierta de préstamos a emprendedores con el objetivo de “Potenciar la creación de empresas en la Comunidad de Madrid, sobre proyectos empresariales

²⁹ ENISA es una organización pública que otorga apoyo financiero, vía préstamos, a pequeñas y medianas empresas para impulsar sus proyectos de emprendimiento innovador. Depende de la Dirección General de Industria y de la PyME, integrada, a su vez, en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/emprendedores>.

³⁰ El Euríbor trimestral que se aplicaría a 26/junio/2019 sería del -0.11%.

³¹ Avalmadrid S.G.R. es una entidad financiera constituida por y para las pymes y autónomos de la Comunidad de Madrid: <https://www.avalmadrid.es/emprendedores.php>.

viables y rentables, en términos de generación de riqueza y empleo”. Pueden ser beneficiarios todas las pymes y autónomos que ejerzan su actividad y realice la inversión objeto de la ayuda, en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid y que aporten recursos propios de al menos el 25% de su plan de inversión, constituidas en los 36 meses anteriores a la presentación de la solicitud. Las condiciones del préstamo son los siguientes:

Requisitos Préstamo AVALMADRID	Condiciones Préstamo AVALMADRID
<ul style="list-style-type: none"> - Ser una PyME o autónomo. - Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto de la ayuda, en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid preferentemente. - Empresa constituida, como máximo, durante los 36 meses anteriores a la solicitud. - Aportar recursos propios de al menos el 25% de su plan de inversión incluido IVA (menor porcentaje a autorizar por el órgano competente) 	<ul style="list-style-type: none"> - Importe máximo: Según proyecto (importe medio 60.000 euros). - Plazo de amortización: Según proyecto (plazo medio 5 años). - Participaciones sociales: Suscripción y desembolso de participaciones sociales entre un 1% y un 4% de la operación, recuperables. -Tipo nominal: 2,80%. -Comisiones: De apertura, 1,00% / De estudio, 0,50% / De aval, 1,50%.

Entre las dos alternativas, **hemos escogido en el Caso Base la financiación de ENISA**, porque nos concedería un mayor importe que igualaría el capital propio de los socios (Financiación 50/50) sin concurso y sin pedir garantías, con el periodo de carencia de 2 años que necesitamos hasta que la generación de ingresos cubra los gastos operativos. Además, el interés del 3,64% es asumible, con menores comisiones iniciales y con un segundo tramo adicional condicionado a beneficios, limitado a un máximo del 6%. Hemos contactado con ENISA y verificado que cumpliríamos con todos los requisitos para la concesión. En consecuencia, nuestro Balance Inicial será el siguiente:

ACTIVO NO CORRIENTE	194.970	55,62%	PATRIMONIO NETO	169.050	48,22%
- Intangible	178.450	50,90%	- Capital	15.000	4,28%
<i>Aplicaciones informáticas</i>	177.450	50,62%	- Prima de emisión		
<i>Otras inversiones intangibles</i>	1.000	0,29%	- Reservas	(950)	(0,27%)
- Material	16.520	4,71%	- Otras aportaciones de socios	155.000	44,21%
<i>Instalaciones</i>			- Subvenciones y donaciones		
<i>Vehículos de transporte</i>	11.520	3,29%			
<i>Equipamientos informáticos</i>	5.000	1,43%	PASIVO NO CORRIENTE	178.640	50,96%
<i>Otras inversiones materiales</i>			- Deudas con entidades de crédito	170.000	48,49%
			Acreeedores por arrendamiento		
			financiero a L/P	8.640	2,46%
ACTIVO CORRIENTE	155.600	44,38%	PASIVO CORRIENTE	2.880	0,82%
- Efectivo y otros activos líquidos	155.600	44,38%	- Acreeedores por arrendamiento	2.880	0,82%
equivalentes			financiero a c/p		
TOTAL ACTIVO	350.570	100,00%	TOTAL PASIVO + NETO	350.570	100,00%

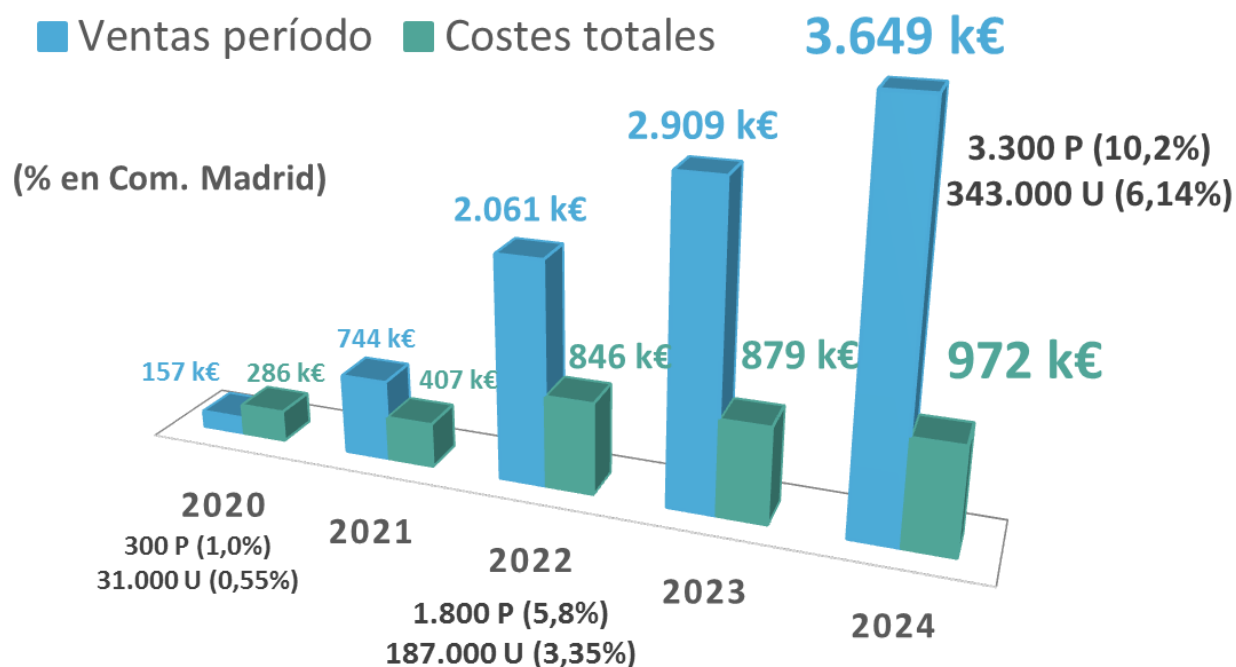
La financiación necesaria la aportaremos los socios a partes iguales, por un importe de 170.000 €. Ello nos permitirá cubrir las necesidades financieras para acometer la actividad una vez puesta en marcha la empresa y que nos generaría la liquidez suficiente para “aguantar” los desfases iniciales entre ingresos y gastos, especialmente durante los meses iniciales de la actividad.

En el Anexo V hemos incluido el Plan Financiero detallado.

9.5. Resultados y Conclusiones

Para valorar la viabilidad del proyecto, valoramos los siguientes aspectos: liquidez, rentabilidad y riesgo, utilizando como elemento clave la evolución de Flujos de Caja generados, durante los primeros 5 años de actividad de nuestro negocio, comenzando el 1 de enero de 2020:

	2020	2021	2022	2023	2024
Costes de estructura	260 k€	350 k€	742 k€	779 k€	849 k€
Margen de contribución	131 k€	687 k€	1.956 k€	2.809 k€	3.526 k€
Margen de contribución en %	83%	92%	95%	97%	97%
PUNTO DE EQUILIBRIO	312 k€	379 k€	781 k€	807 k€	878 k€
Ventas período	157 k€	744 k€	2.061 k€	2.909 k€	3.649 k€
Costes totales	286 k€	407 k€	846 k€	879 k€	972 k€
Distancia al Punto de equilib	(155 k€)	744 k€	1.279 k€	2.102 k€	2.771 k€



El período de recuperación de la inversión inicial o pay-back obtenido es de 2 años y 2 meses.

El cumplimiento del Caso Base implicaría multiplicar x10 nuestros Ingresos en los primeros 3/5 años.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	2020	2021	2022	2023	2024
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	(129.289)	337.012	1.214.654	2.030.052	2.677.223
Ajustes del resultado	50.764	58.157	107.812	111.604	105.959
+ Amortizaciones del período	44.576	51.969	102.169	107.445	103.339
- Trabajos realizados para el propio inmovilizado					
- Imputación de subvenciones					
+ Gastos financieros	6.188	6.188	5.643	4.159	2.620
Cambios en el capital circulante	(3.578)	(79.268)	(164.068)	(125.422)	(103.385)
- (+) Variación de Existencias					
- (+) Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar	(31.658)	(118.340)	(265.542)	(171.072)	(149.348)
- (+) Variación Clientes	(31.658)	(118.340)	(265.542)	(171.072)	(149.348)
- (+) Variación Otras cuentas a cobrar					
+ (-) Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar	28.081	39.072	101.474	45.651	45.963
+ (-) Variación Proveedores	18.895	6.711	30.383	(164)	5.589
+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes	9.186	32.362	71.092	45.815	40.374
+ (-) Variación Otras cuentas a pagar					
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	(6.188)	(6.188)	(89.896)	(307.823)	(510.133)
- Pagos de intereses	(6.188)	(6.188)	(5.643)	(4.159)	(2.620)
- (+) Pagos/cobros por el Impuesto sobre beneficios			(84.253)	(303.663)	(507.513)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(88.290)	309.713	1.068.502	1.708.412	2.169.664
+ Cobros por desinversiones					
- Pagos por inversiones	(21.626)	(30.971)	(151.000)	(21.704)	(12.719)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(21.626)	(30.971)	(151.000)	(21.704)	(12.719)
+ Aportaciones de los accionistas					
+ (-) Otras variaciones del Patrimonio Neto					
+ Subvenciones de capital					
+ Captación de capitales ajenos	11.520	17.626	23.971	18.704	12.719
- Amortización de préstamos y otras deudas financieras	(10.080)	(7.286)	(53.498)	(59.658)	(62.936)
- Pagos de dividendos				(227.748)	(380.635)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	1.440	10.339	(29.527)	(268.701)	(430.852)
= AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO	(108.476)	289.082	887.975	1.418.006	1.726.093
+ (-) Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas	152.720	44.244	333.326	1.221.301	2.639.308
= SALDO FINAL DE TESORERÍA	44.244	333.326	1.221.301	2.639.308	4.365.401

CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)	INICIAL	2020	2021	2022	2023	2024
RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS		(129.289)	252.759	910.990	1.522.539	2.007.917
= FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (CFO)		(78.525)	310.916	1.018.803	1.634.143	2.113.876
= INVERSIONES EN EL CAPITAL CIRCULANTE		(3.578)	(79.268)	(164.068)	(125.422)	(103.385)
= INVERSIONES EN FIJO (CAPEX)		(194.970)	(26.167)	(37.475)	(26.262)	(15.390)
= FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)		(194.970)	(108.269)	194.174	672.025	1.995.101

TASA CRECIMIENTO INDEFINIDO g , A PARTIR DEL 5º AÑO =	3,00%	PARA k =	VAN
TASA DE DESCUENTO k , A PARTIR DEL 5º AÑO =	15,00%	10%	12.923.809
		11%	12.353.767
		12%	11.813.292
		13%	11.300.601
		14%	10.814.036
		15%	10.352.051
		16%	9.913.203
		17%	9.496.147
		18%	9.099.624
		19%	8.722.462
		20%	8.363.560

VALOR RESIDUAL (VR) =	17.124.620
-----------------------	------------




















TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	153,14%
--------------------------------	---------

PAYBACK (AÑOS):	2 años y 2 meses
-----------------	------------------

El VAN obtenido, utilizando como tasa de descuento un 15 % (equivalente al coste de oportunidad del capital más una prima de riesgo adecuada al riesgo de nuestro negocio), sería de 10,65 MM €.

En base a los flujos de caja generados en el 5º año, utilizando la tasa de descuento del 15% y una tasa de crecimiento indefinido del 3%, el Valor Terminal obtenido alcanzaría un valor de 17,12 MM €, y una TIR del 166%.

La tabla siguiente contiene los principales ratios de actividad, rentabilidad, de rotación, solvencia y liquidez, que prevemos para nuestro negocio durante los primeros 5 años:

PRINCIPALES RATIOS	2020	2021	2022	2023	2024	Minigráficos
A. Actividad						
Variación de la Cifra de Ventas (%)		373,80%	177,03%	41,17%	25,46%	
Productividad (Ventas/Gastos de Personal)	1,11	3,36	4,48	5,93	6,50	
B. Rentabilidad (después de impuestos)						
Rentabilidad económica (B.N.+Int./Activo)	(49,65%)	40,82%	49,91%	45,71%	39,23%	
Rotación de activos (Ingresos/Activo)	0,63	1,17	1,12	0,87	0,71	
Margen sobre ventas (B.N.+Int./Ingresos)	(78,42%)	34,81%	44,49%	52,49%	55,09%	
Rentabilidad financiera (B.N./Patrimonio Neto)	(325,17%)	86,41%	93,36%	71,90%	55,41%	
Gastos financieros (% sobre deudas)	2,97%	1,81%	0,66%	0,34%	0,17%	
C. Ratios Cinéticos						
Fondo de rotación	111 días	163 días	166 días	266 días	367 días	
Fondo de maniobra	16 días	57 días	60 días	64 días	65 días	
Tesorería	103 días	164 días	216 días	331 días	437 días	
Crédito clientes	60 días	60 días	60 días	60 días	60 días	
Crédito proveedores	60 días	60 días	60 días	60 días	60 días	
D. Solvencia						
Patr. Neto sobre Cap. Perm. (%)	18,09%	60,57%	85,85%	94,64%	98,11%	
Coef. Básico de Financ. (Cap.Perm./(AF+NOF))	1,23	1,81	2,10	3,58	5,47	
Inmediatez de la deuda (Deuda a corto/Deuda total)	13,49%	44,29%	81,31%	90,19%	95,36%	
Endeudamiento (Deuda total/(Patr.N.+Deuda total))	83,96%	53,89%	46,87%	36,60%	29,29%	
Capacidad devolución (Cash flow generado/Deuda total)	(40,70%)	89,15%	91,23%	102,21%	107,20%	
E. Liquidez						
Liquidez general (Act. Corriente/Pas. Corriente)	2,70	3,19	2,34	2,93	3,56	
Test ácido ((Act. Corriente-Existencias)/Pas. Corriente)	2,70	3,19	2,34	2,93	3,56	

9.6. Escenarios y planes de contingencias

Las variables del negocio que son susceptibles de mayor sensibilidad para nuestro éxito empresarial son el crecimiento esperado en la captación de ‘partners’ y de usuarios, así como la posibilidad de una menor tasa de cobertura en las reservas y de que la competencia reaccione a nuestra penetración en el mercado. La tabla siguiente sintetiza nuestro análisis, acciones correctoras y el margen de control:

CONTROL DE RIESGOS						
DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACCIONES CORRECTORAS	MARGEN DE CONTROL
NO CONCESIÓN DEL PRÉSTAMO ENISA	Falta de confianza en la viabilidad del modelo.	Financiación Insuficiente	BAJA	Económico: BAJO, depende de Alternativa Financiera. Anterior a Gastos Fijos.	Fortalecimiento del Modelo con Feedback ENISA	SIN LIMITACIÓN TEMPORAL CRÍTICA
				Riesgo de pérdida de autonomía de decisión.	Financiación Alternativa (AVALMADRID/Otros)	
MENOR RITMO DE CRECIMIENTO DE PARTNERS	Menor tasa de éxito en la captación que la del Caso Base (5%)	Desfase temporal de Ingresos	MEDIA	Económico: ELEVADO Tasa éxito 2,5% implicaría -70 k€ Ingresos, +20 k€ en Comercial adicional (año 1) y +20 k€ en MKT adicional	Ampliación de Capital: Capacidad Financiera Adicional de los Socios de 120 k€	EL MODELO AGUANTARÍA EL DESFASE DE INGRESOS Y GASTOS DURANTE 6 A 10 MESES. Mantendría Mayores Ingresos que Gastos en el año 2. Retraso del Payback hasta el 3 año.
		Gastos fijos mensuales comprometidos		Riesgo de pérdida de autonomía de decisión.	Captación de Músculo Financiero adicional	
		Necesidad de mayores Gastos		Desfase de 2 meses en el Lanzamiento Público y Pérdida reputacional	Contratación de Fuerza de Ventas Adicional Acciones adicionales de Promoción y Descuentos	
MENOR RITMO DE CRECIMIENTO DE USUARIOS	Fracaso en el Plan de MKT y Medios	Menores Ritmo de Ingresos	MEDIA	Económico: MEDIO Caso Base contempla menor tasa de cobertura de reservas que el MVP	Ampliación de Capital. Acciones adicionales de Promoción y Descuentos. Replanteo del modelo de negocio y del ritmo de crecimiento.	
MENOR Nº DE RESERVAS CUBIERTAS	Menor atractivo de las promociones que el previsto					
REACCIÓN DE LA COMPETENCIA CON UN MODELO SIMILAR	Éxito de nuestro modelo	Mayor Dificultad en captación de Partners y Usuarios.	ELEVADA	Económico: MEDIO Depende de nuestro ritmo de crecimiento.	Contratación de Fuerza de Ventas Adicional	DEPENDERÁ DE NUESTRA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL NUEVO ENTORNO
		Menor Tasa de Retención.			Acciones adicionales de Promoción y Descuentos	

Acciones Correctoras:

- Capacidad financiera propia para aguantar 6 meses de desfase en los ingresos (120 k€).
- Solicitud de Préstamo adicional “AVALMADRID” (Importe medio 60.000 €, a 5 años, a un tipo nominal del 2,80% y con suscripción y desembolso de participaciones sociales recuperables).
- Ronda de Inversión, con pérdida de participación accionarial y de autonomía en la toma de decisiones empresariales.
- Contratación de Fuerza de Ventas Adicional y Acciones adicionales de Promoción y Descuentos.
- Replanteo del modelo de negocio y del ritmo de crecimiento.

Otras herramientas de amortiguamiento frente a desviaciones potenciales de menor entidad respecto a los resultados esperados en el Caso Base, serían:

- El Caso Base consideración un 10% de gastos imprevistos.
- Replanteo de la estructura salarial 60% Fijo / 40% Variable para la Fuerza de Ventas.
- No incremento de partidas de gasto a partir del 3er ejercicio (traslado de oficinas y otros).
- Potencial incremento del periodo de pago a proveedores (60 días en el Caso Base).
- A partir del 3er año: No incremento del salario a los socios ni reparto de dividendos a los socios del 25% del Resultado Neto.

Oportunidad detectada: Subvención “NEOTEC” del CDTI:

DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES				
DESCRIPCIÓN	MOTIVACIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACCIONES POTENCIADORAS
PRESENTACIÓN A CONVOCATORIA DE SUBVENCIONES "NEOTEC"	El CDTI ha realizado la Convocatoria NEOTEC 2019, replicable en 2020.	MEDIA	Importe máximo de subvención de 250 k€	Fortalecimiento de nuestra propuesta con el Feedback del CDTI.

La Convocatoria de Ayudas “NEOTEC”³² está destinada a “Nuevos proyectos empresariales” que requieran el uso de tecnologías o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora y en los que la estrategia de negocio se base en el desarrollo de tecnología. Las condiciones a para acceder a las ayudas son:

- Presupuesto mínimo financiable: 175.000 euros.
- Proyectos de 1 o 2 años de duración.
- Subvenciones hasta el 70% del presupuesto de la actuación, con un importe máximo de subvención de 250.000 euros por beneficiario.

Con esta línea, nos planteamos obtener una subvención de ~175.000 €.

10. Indicadores de Control (KPIs) y Escalabilidad

La tabla siguiente contiene nuestros indicadores de negocio principales, entre los que se encuentran el número de mesas medio ofertadas por los locales, la tasa de cobertura de las ofertas y las tasas de retención de clientes y de ‘partners’ captados:

³² Condiciones de las Ayudas “Neotec 2019”, CDTI:
<https://www.cdti.es/index.asp?MP=4&MS=0&MN=1&TR=C&IDR=2776> .

	AÑOS DESDE EL LANZAMIENTO										
	1		2		3		4		5		6
Nº 'Partners':	300		900		1.800		2.600		3.300		
Nº Usuarios:	31.000		94.000		187.000		270.000		343.000		AMPLIACIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE ACCIÓN
Ingresos Instal. SW y CRM (k€)	15	10%	95	13%	149	7%	147	5%	144	4%	
Ingresos Manto. SW y CRM (k€)	17	11%	110	15%	324	16%	468	16%	594	16%	
Ingresos por Reservas (k€)	125	80%	539	73%	1.588	77%	2.294	79%	2.911	80%	
Ingresos Totales (k€):	157		744		2.061		2.909		3.649		
Incremento Anual:			+374%		+177%		+41%		+25%		
Indicadores principales CASO BASE -ÁMBITO TERRITORIAL: Com. MADRID-											
Cuota de mercado de 'partners':	1,0%		2,9%		5,8%		8,4%		10,7%		
Nº Mesas ofertadas por Local/semana (*):	20		20		20		20		20		
Ratio de Cobertura por Usuario (**):	1,0		1,0		1,0		1,0		1,0		
Cuota de mercado Usuarios:	0,55%		1,68%		3,35%		4,83%		6,14%		
Tasa de cobertura Ofertas:	10,0%		10,0%		10,0%		10,0%		10,0%		
Tasa de retención de clientes:	95%		95%		95%		95%		95%		
Tasa de retención de 'Partners':	90%		90%		90%		90%		90%		
(*) : Nº de mesas ofertadas. Con un medio de 5 mesas por oferta, corresponderían a 4 ofertas/local-semana.											
(**) : Nº medio de reservas anuales cubiertas por cada usuario, para mantener la tasa de cobertura al aumentar el Nº 'Partners'.											

- Cuota de mercado de Usuarios: En los primeros 2 años necesitaríamos fidelizar a 94.000 usuarios y que cada uno de ellos reservase una única vez al año una mesa (4 comensales).
- En el Año 3, en el que los Ingresos duplicarían los Costes, necesitamos una cuota de mercado de 'Partners' en la Comunidad de Madrid del 10,7% y una cuota de mercado de clientes del 6,14%³³.

Escalabilidad:

Cumplido el hito de superar los 3 MM€ de volumen de facturación en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid, sin perder el foco en consolidarlo y ampliarlo, replicaríamos nuestro modelo en otras grandes poblaciones españolas: Barcelona, Valencia, Zaragoza, Sevilla, Málaga, etc.

A largo plazo, nuestra visión es la de ser un referente en los planes de ocio que nuestros usuarios realicen a 'última hora'. Nuestro 'Marketplace' atraería a los usuarios a ofertas combinadas, utilizando como trampolín nuestro Programa de Puntos: Además de descuentos en locales de restauración, ofertaríamos promociones de ocio de último momento, tales como entradas de cine y teatro, mesas y reservados en locales de copas, planes de última hora con alojamiento y oferta gastronómica... dando mayor presencia transversal de nuestra marca.

³³ Nº locales Com. Madrid: 30.882. Población Com. Madrid (julio/2018): 6.587.711, de los que el % Niños y adolescentes (h/ 15 años) es del 15,20%. Población objetivo (+15 años): 5.586.379 personas.

ANEXOS

ANEXO I. Proceso de validación y MVP

A) Etapa de Validación con los Partners.

En primer lugar, realizamos entrevistas a responsables y dueños de locales de restauración, para obtener información y validar nuestras hipótesis iniciales sobre la tasa de ocupación de las mesas de sus locales uno y dos días antes, la frecuencia de caída de las reservas, el tiempo dedicado a resolver las reservas caídas, la disponibilidad de acceso vía Web desde el local y la disposición a hacer un descuento para llenar una reserva no cubierta.

CUESTIONARIO DE BASE PARA LA ENTREVISTA:

- 1.- *¿Qué tasa de ocupación/reservas de tu local (mesas/horas) tienes 2 días antes?*
- 2.- *¿Y un día antes?*
- 3.- *¿Qué problemas te surgen en el día a día con las reservas en tu negocio?*
- 4.- *¿Con qué frecuencia? ¿Cuántas reservas te fallan al día?*
- 5.- *¿Dirías que es la tarea improductiva que más tiempo te quita en el día a día? ¿Hay alguna otra?*
- 6.- *¿Qué método sigues para solucionar la caída de una reserva?*
- 7.- *¿Cuánto tiempo dedicas de media a solucionarlo y a conseguir llenar ese hueco?*
- 8.- *¿Con qué efectividad/éxito consigues volver a llenar la reserva?*
- 9.- *¿Esa segunda reserva suele fallar después ¿Tiene la misma tasa de éxito que las anteriores? No.*
- 10.- *¿Haces algún tipo de descuento para esa reserva?*
- 11.- *¿Crees que podría solucionarse mediante un sistema de app/portal Web?*
- 12.- *¿Tienes acceso a Web en tu local? Sí*
- 13.- *¿Estarías dispuesto a hacer un descuento para solucionar esa reserva?*
- 14.- *¿Cuál es el plazo medio de respuesta?*
- 15.- *¿Tenéis alguna asociación sectorial? Asociación Madrileña De Empresarios de Hostelería.*
- 16.- *¿Contactos de otros autónomos en tu sector?*
- 17.- *¿Estarías dispuesto a molestarte en descargar una app, registrarte y arriesgarte a perder el tiempo publicando la reserva con descuento?*

A continuación, utilizando la plataforma “Google Forms” lanzamos el siguiente cuestionario destinado a locales con servicio de restauración:

CUESTIONARIO RESTAURACIÓN

**Obligatorio*

Ubicación del Restaurante *

MADRID CAPITAL

OTROS MUNICIPIOS DE COM. MADRID

RESTO DE ESPAÑA

¿Número de mesas en el restaurante? *

Menos de 10

Entre 10 y 20

Más de 20

¿Número de comensales medio por mesa? *

2

4

6

8

¿Cuántas mesas se quedan sin cubrir de media de Lunes a Jueves, por servicio? *

De 1 a 3 De 4 a 6 De 7 a 9 + de 10

Nº Mesas

¿Cuántas mesas se quedan sin cubrir de media de Viernes a Domingo, por servicio? *

De 1 a 3 De 4 a 6 De 7 a 9 + de 10

Nº mesas

¿Cuál es su ingreso medio por comensal? *

Entre 10 € y 20 €

Entre 21 € y 30 €

Más de 30 €

¿Hasta qué descuento estaría dispuesto a realizar para cubrir esas mesas? *

Ningún Descuento

Entre el 5% y el 15%

Entre el 16% y el 25 %

Entre el 26% y el 40%

Más del 40%

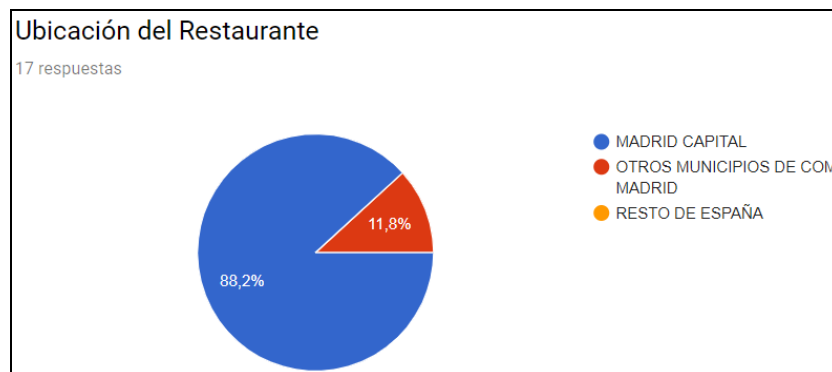
¿Su restaurante ofrece ya algún descuento en un Portal Web o App? *

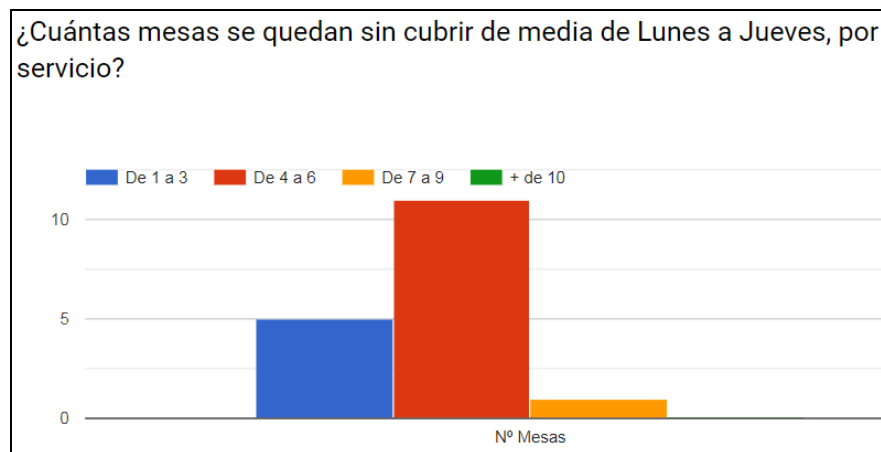
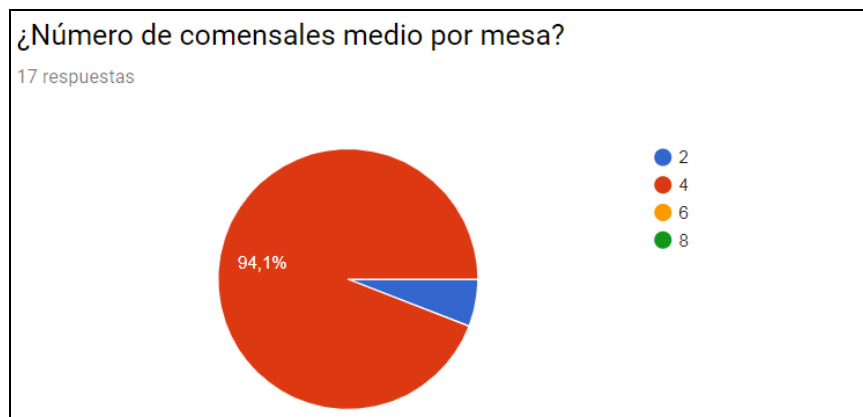
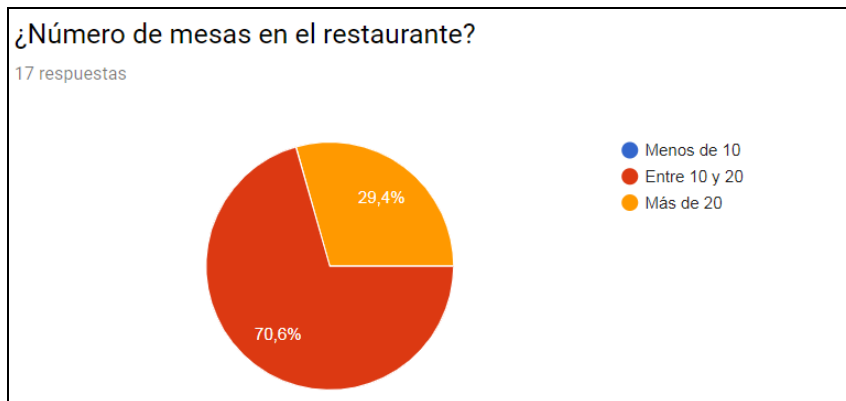
sí

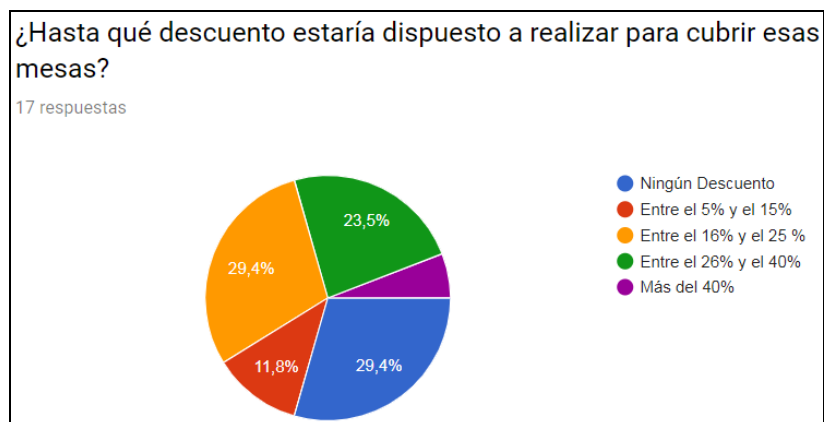
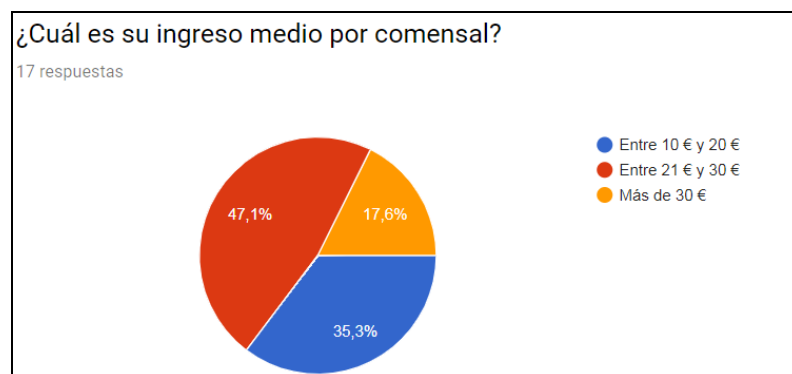
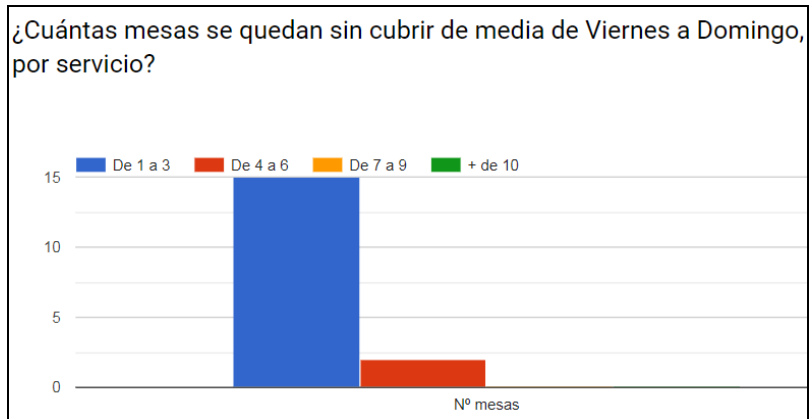
NO

ENVIAR Página 1 de 1

En base a las respuestas recibidas, obtuvimos los siguientes gráficos e información utilizados también para el dimensionamiento del tamaño de mercado potencial:







B) Etapa de Validación con los Clientes: MVPs.

En primer lugar, abrimos una cuenta específica en Instagram para que nos sirviera de plataforma piloto para el lanzamiento de ofertas acordes con nuestro modelo de negocio, aprovechando la gratuidad de este canal de distribución.

Enviamos el enlace dentro de un entorno próximo, con avisos de que estuvieran atentos a próximos anuncios:



A continuación, acordamos con un restaurante el lanzamiento de ofertas piloto acordes con nuestro modelo de negocio, lanzamos una promoción por redes sociales -Instagram y WhatsApp-, dentro de un entorno controlado (105 seguidores), consistente en la aplicación de un descuento del 30% en reservas realizadas con una antelación máxima de 6 horas (para ese mismo día) y de 30 horas (para el día siguiente), obligando a que finalizara la cena antes de las 21 h, sólo para 6 mesas disponibles:

Objetivo del MVP 1: Validar el impacto tractor sobre el desplazamiento de la demanda a horas "valle".

Fechas: Viernes 23/11/2018 y Sábado 24/11/2018

Horario: De 19:00h a 21:00h

4 Ps:

- PRODUCTO: Servicio de Cena en una taberna de raciones. 6 mesas de hasta 4 comensales.

- PRECIO: Descuento: 30% (bebidas no incluidas), sólo en un horario "valle"

- CANAL: INSTAGRAM / WHATSAPP

- DISTRIBUCIÓN: INSTAGRAM / WHATSAPP. Sólo en entorno controlado: 1ª y 2ª línea de contactos cercanos.

Mensajes: Hurry Up!!!



Para el mismo día, recibimos un 50% de ocupación de mesas en reservas ofertadas en el restaurante de la promoción. Las tres reservas tuvieron lugar en las primeras 4 horas y media desde el lanzamiento de la oferta.



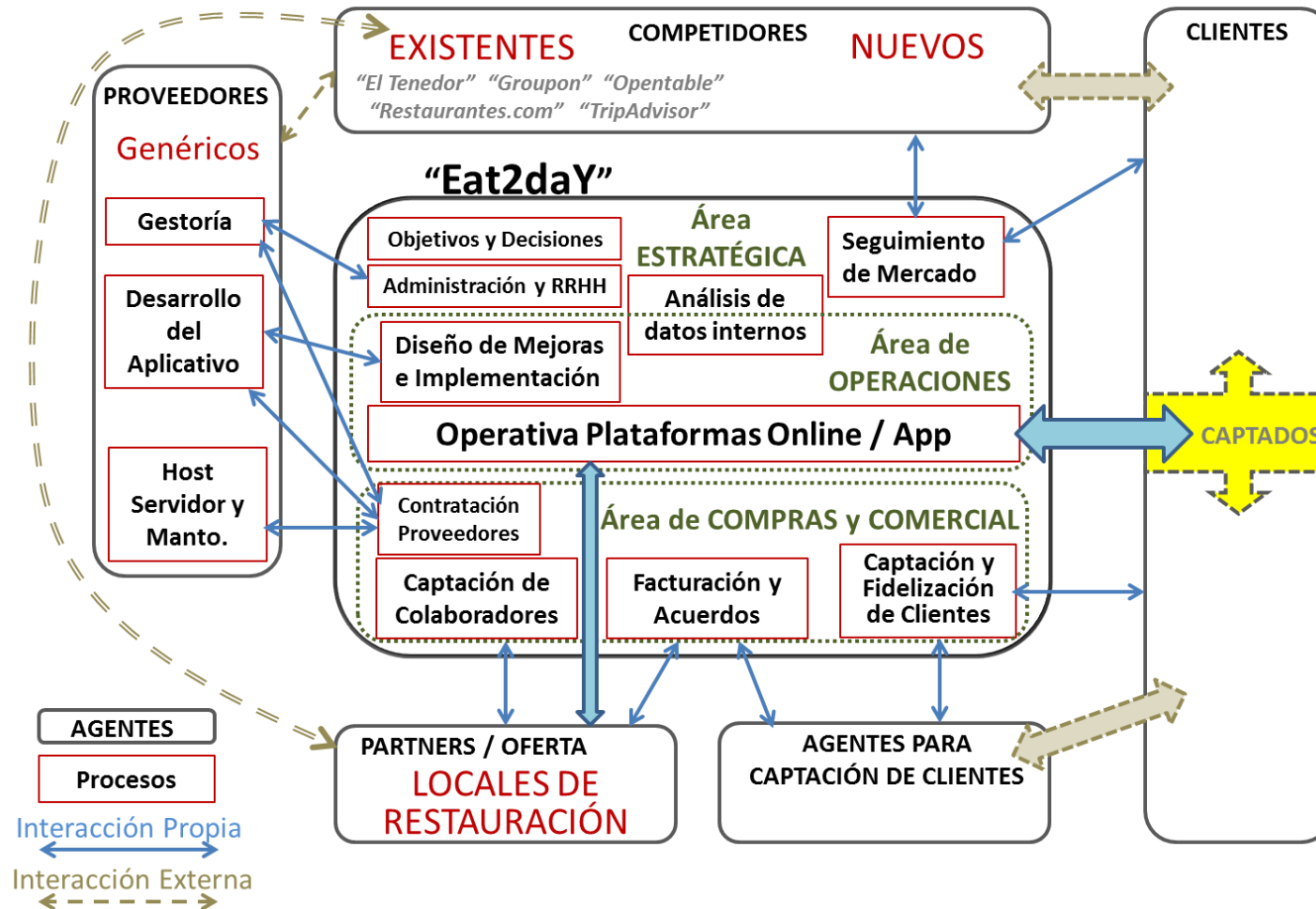
Al día siguiente lanzamos un recordatorio (“Live”) de la misma promoción, al mismo grupo de seguidores y en el mismo restaurante, obteniendo un 33,33% de reservas a las mesas ofertadas (2 reservas de las 6 mesas ofertadas). Para este segundo día, únicamente se recibieron reservas una vez que volvió a enviarse el "Live" avisando de nuevo de la promoción al mismo entorno que se había enviado el día antes.

En función del tiempo de respuesta para ambos días, observamos la importancia del “Efecto Oportunidad” sobre la eficacia de la promoción: La promoción es tanto más efectiva cuando el cliente está justo planteándose a qué local de restauración ir a comer o cenar en grupo.

El restaurante piloto quedó satisfecho con la oferta piloto, tanto por lo que supuso en la cobertura de las ofertas enviadas, como por la propia publicidad que supuso para su local.




ANEXO II. Esquema de interacciones con los agentes externos en los procesos de la organización



ANEXO III. Oferta disponible para el desarrollo tecnológico de la plataforma Online (Web y App).

Incluimos un extracto de la propuesta económica que nos ha remitido la empresa “SobrelaWeb”, en respuesta a la petición de oferta que les realizamos con un documento explicativo del alcance “de alto nivel” con la información contenida en el apartado 6 “Plan de Operaciones” de este proyecto:

Nombre del Proyecto: Paraguas Sitio Actual: N/A			
Participantes		Role	
María Bombarda		Project Manager	
Pablo Boyko		Senior Web / Mobile Developer	
Fernando Alvez		Senior Web / Mobile Developer	
Versión	Fecha	Autor	Descripción
1	2/04/2019	María Bombarda	Cración Documento
<p>C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695 E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com</p> <p style="text-align: right;">  SOBRELAWEB We Develop your Imagination! E-mail: info@sobrelaweb.com </p>			

<p>1. PROPÓSITO DEL PROJECT CHARTER</p> <p>El Project Charter define el alcance, los objetivos y enfoque general para la labor que se ha completado. Es un elemento crítico para la iniciación, planificación, ejecución, control y evaluación de los proyectos. Debe ser el único punto de referencia en el proyecto para los objetivos del proyecto y los objetivos, alcance, organización, estimaciones, el plan de trabajo y presupuesto. Además, sirve como un contrato entre el equipo del proyecto y los patrocinadores del proyecto, indicando lo que será entregado de acuerdo al presupuesto, las limitaciones de tiempo, los riesgos, los recursos y las normas acordadas para el proyecto.</p>
<p>2. RESUMEN DEL PROYECTO</p> <p>El propósito de este documento es presentar las siguientes propuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la Plataforma Online en entorno Web con diseño web responsivo. 2. Desarrollo de la App en entornos iOS y Android. 3. Desarrollo de herramienta CRM “Eat2daY” y ‘Partners’ (Aún por definir) 4. Diseño gráfico e identidad corporativa.
<p>C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695 E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com</p> <p style="text-align: right;">  SOBRELAWEB We Develop your Imagination! E-mail: info@sobrelaweb.com </p>

4. ESTRUCTURA

- **DISEÑO GRÁFICO**
Diseño de logo, manual de identidad corporativa, pantallas APP.

- **PLATAFORMA ONLINE. APP MÓVIL**
Conceptualización, maquetación interactiva de pantallas compatible con Android y iOS smartphone y tablets.
A. Etapas de la operativa desde la perspectiva del Cliente:

1. Pantalla de Registro de Alta de “Usuarios: Cliente”.
 - Datos de entrada: Nombre de usuario / Correo electrónico / Teléfono de contacto / Ubicación por defecto.
 - Incluirá un aviso/‘Disclaimer’ acorde con la Ley de Protección de Datos, que nos permita procesar los datos aportados y mantenerlos en una base de datos propia, en condiciones de seguridad frente a ataques cibernéticos externos.
 - También se pedirá permiso para la utilización de su ubicación y para el envío notificaciones sobre ofertas potenciales de restauración que se alineen con sus hábitos de búsqueda en la plataforma.

C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695
E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com



SOBRELAWEB
We Develop your Imagination!
E-mail: info@sobrelaweb.com

(...)

4. PRESUPUESTO

DISEÑO GRÁFICO
Tiempo de desarrollo: 2 semanas
Total: 1.000€

PLATAFORMA ONLINE
Tiempo de desarrollo: 8 semanas
Total: 11.000€

APP MÓVIL
Tiempo de desarrollo: 10 semanas
Total: 13.750€

PUBLICACIÓN DE LA APP EN LOS STORES
Tiempo de desarrollo: 3 días
Total: GRATIS

TOTAL PROYECTO: 25.750€ (IVA no incluido)

Condiciones de pago:
Se convienen dos (2) pagos.
1. 50% al inicio del desarrollo.
2. 50% previo a la entrega.

C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695
E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com



SOBRELAWEB
We Develop your Imagination!
E-mail: info@sobrelaweb.com

4. PRESUPUESTO

NOTAS:

- El código es pertenencia en su totalidad de Eat2daY así mismo la APP se subirá al Play Store y App Store bajo la cuenta del cliente.
- Mantenimiento: Trabajamos en base a precio por hora, 30€
- Nuestra recomendación para el hospedaje es Amazon Web Services: <https://aws.amazon.com/es>. Lo ideal es que lo contraten a vuestro nombre. Este presupuesto incluye la migración del sistema al servidor final.



C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695
E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com

E-mail: info@sobrelaweb.com

6. SUPUESTOS Y CONDICIONES

- El servidor final donde será instalado el sistema estará provisto apache2, php5, mysql 5.
- En el caso de que el cliente deba proporcionar el key visual, material para el diseño y desarrollo del proyecto deberá contemplar una fecha límite de 4 días hábiles corridos a partir de la aprobación del Project Charter. Pasada la fecha límite SobreLaWeb no se hace responsable por el cumplimiento en tiempo de la entrega del proyecto.
- Este Project Charter no contempla mantenimiento de contenidos, cambios de imágenes y animaciones.
- La carga del contenido o contenido inicial no está contemplado en este Project Charter.
- SobreLaWeb no se responsabiliza por los contenidos del sitio una vez entregado este al cliente.
- Los cambios durante el desarrollo pueden variar el precio y tiempos de entrega.



C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695
E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com

E-mail: info@sobrelaweb.com

6. SUPUESTOS Y CONDICIONES

- El Project Charter tiene validez por 15 días a partir de su fecha de creación.
- Textos e imágenes deben ser entregadas a SobreLaWeb 4 días hábiles tras la firma del Project Charter
- Se convienen un máximo de 3 (tres) bocetos en el diseño inicial



C/ Ferrer del Río 5, 28028 . Madrid - España, Telf: +34 681620695
E-mail: mbombarda@sobrelaweb.com

E-mail: info@sobrelaweb.com

ANEXO IV. Dimensionamiento y Crecimiento de la Fuerza de Ventas, años 1º a 5º

JORNADA LABORAL - HORAS DISPONIBLES COMERCIALES:		
Jornada laboral/semana:	39	horas 8/día
Horas totales al año (100% VENTAS):	1.794	horas 230 días hábiles
Nº COMERCIALES INICIALES:	2	
FUERZA DE VENTAS POR COMERCIAL:	3.588	

JORNADA LABORAL - HORAS DISPONIBLES SOCIOS:		
Jornada laboral/semana:	39	horas 8/día
Horas totales al año:	1.794	horas 230 días hábiles
Nº SOCIOS	3	
Tiempo MEDIO dedicado a la Venta:	75%	
Tiempo MEDIO dedicado a "Back-Office" y representación:	25%	
FUERZA DE VENTAS -SOCIOS:	4.037	



FUERZA DE VENTAS -TOTAL INICIAL - ANUAL:	7.625
FUERZA DE VENTAS -TOTAL INICIAL - MENSUAL:	635

2020 - 1er AÑO		300	OBJETIVO CLIENTES 1er AÑO
Nuevos 'Partners'/MES:	25,00		Tasa de éxito 5% (20 visitas para captar a cada 'Partner')
Nº Visitas Medias, por PARTNER CAPTADO:	20,00		
Tiempo medio visita:	0,75 horas	(45')	
Tiempo medio desplazamiento por visita:	0,25 horas	(15')	De media en Com. Madrid (en moto o en transporte público, por zonas)
Nº Contactos telefónicos:	40,00	2	Nº de llamadas necesarias para cada visita.
Tiempo medio contacto telefónica:	0,10 horas	(6')	
HORAS NECESARIAS PARA CAPTAR 1 "PARTNER":	24,0		
HORAS MES NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	600		
HORAS AÑO NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	7.200		
HORAS SOBRAINTES 2020 (1er AÑO):	425		
CON LA FUERZA DE VENTAS INICIAL (5) PODEMOS CONSEGUIR EL OBJETIVO DEL 1er AÑO, CON HORAS DE RESERVA ANTE IMPREVISTOS.			

2021 - 2º AÑO		630	900	PARTNERS	OBJETIVO 2021
TASA DE RETENCIÓN 'PARTNERS' EXISTENTES:	90%				
PÉRDIDA DE 'PARTNERS' EXISTENTES:	30				
PARTNERS' FIELES:	270				
Nuevos PARTNERS/MES:	52,50				
Nº Visitas Medias, por PARTNER CAPTADO:	20,00				Tasa de éxito 5% (20 visitas para captar a cada 'Partner')
Tiempo medio visita:	0,58 horas	(35')			10 minutos menos porque los Partners ya conocen nuestro 'Marketplace'
Tiempo desplazamiento por visita:	0,25 horas	(15')			De media en Com. Madrid (en moto o en transporte público, por zonas)
Nº Contactos telefónicos:	40,00	2			Nº de llamadas necesarias para cada visita.
Tiempo medio contacto telefónica:	0,10 horas	(6')			
HORAS NECESARIAS PARA CAPTAR 1 "PARTNER":	20,6				
HORAS MES NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	1.082				
HORAS AÑO NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	12.978				
HORAS ADICIONALES NECESARIAS PARA 2022 (AÑO):	-5.354				
Nº COMERCIALES ADICIONALES NECESARIOS:	3				
FUERZAS DE VENTAS 2022 (AÑO):	13.007				
HORAS SOBRAINTES TRAS AJUSTE 2022 (AÑO):	29				
Nº PERSONAS ADICIONALES - "BACKOFFICE"	1				
FUERZA DE VENTAS INICIAL INSUFICIENTE PARA OBJETIVO 2º AÑO					
A MAYOR TASA DE ÉXITO, MÁS HORAS FIDELIZACIÓN 'PARTNERS'. APOYO (FACTURACIÓN, AT.CLIENTE) AL AUMENTAR Nº 'PARTNERS'					

2022 - 3º AÑO			
TASA DE RETENCIÓN 'PARTNERS' EXISTENTES:	90%		
PÉRDIDA DE 'PARTNERS' EXISTENTES:	90		
CLIENTES FIELES:	810		
Nuevos PARTNERS/MES:	82,50	990	1.800 PARTNERS OBJETIVO 2022
Nº Visitas Medias, por PARTNER CAPTADO:	20,00	Tasa de éxito 5% (20 visitas para captar a cada 'Partner')	
Tiempo medio visita:	0,50 horas	(30') 5 minutos menos porque los Partners conocen más nuestro 'Marketplace'	
Tiempo desplazamiento por visita:	0,25 horas	(15') De media en Com. Madrid (en moto o en transporte público, por zonas)	
Nº Contactos telefónicos:	40,00	Para cada visita: 2 llamadas telefónicas	
Tiempo medio contacto telefónica:	0,10 horas	(6')	
HORAS NECESARIAS PARA CAPTAR 1 "PARTNER":	19,0		
HORAS MES NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	1.568		
HORAS AÑO NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	18.810		
HORAS ADICIONALES NECESARIAS PARA 2022 (AÑO):	-5.804		FUERZA DE VENTAS 2º AÑO INSUFICIENTE PARA OBJETIVO 3er AÑO
Nº PERSONAS ADICIONALES - COMERCIALES	4		
FUERZAS DE VENTAS 2022 (AÑO):	20.183		
HORAS SOBANTES TRAS AJUSTE 2022 (AÑO):	1.373		LOS SOCIOS DEDICARÍAN MENOS TIEMPO A VENTAS (50%/50%)
Nº PERSONAS ADICIONALES - "BACKOFFICE"	3		APOYO (FACTURACIÓN, AT.CLIENTE) AL AUMENTAR Nº 'PARTNERS'

2023 - 4º AÑO			
TASA DE RETENCIÓN 'PARTNERS' EXISTENTES:	90%		
PÉRDIDA DE 'PARTNERS' EXISTENTES:	180		
CLIENTES FIELES:	1.620		
Nuevos PARTNERS/MES:	81,67	980	2.600 PARTNERS OBJETIVO 2023
Nº Visitas Medias, por PARTNER CAPTADO:	20,00	Tasa de éxito 5% (20 visitas para captar a cada 'Partner')	
Tiempo medio visita:	0,50 horas	(30') 5 minutos menos porque los Partners conocen más nuestro 'Marketplace'	
Tiempo desplazamiento por visita:	0,25 horas	(15') De media en Com. Madrid (en moto o en transporte público, por zonas)	
Nº Contactos telefónicos:	40,00	Para cada visita: 2 llamadas telefónicas	
Tiempo medio contacto telefónica:	0,10 horas	(6')	
HORAS NECESARIAS PARA CAPTAR 1 "PARTNER":	19,0		
HORAS MES NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	1.552		
HORAS AÑO NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	18.620		
HORAS SOBANTES PARA 2023 (AÑO):	1.563		FUERZA DE VENTAS 3er AÑO SUFICIENTE PARA OBJETIVO 4º AÑO
Nº PERSONAS ADICIONALES - COMERCIALES	0		
FUERZAS DE VENTAS 2023 (AÑO):	20.183		
HORAS SOBANTES TRAS AJUSTE 2023 (AÑO):	1.563		LOS SOCIOS DEDICARÍAN MENOS TIEMPO A VENTAS (50%/50%)
Nº PERSONAS ADICIONALES - "BACKOFFICE"	1		PARA APOYO (FACTURACIÓN, AT.CLIENTE) AL AUMENTAR Nº 'PARTNERS'

2024 - 5º AÑO			
TASA DE RETENCIÓN 'PARTNERS' EXISTENTES:	90%		
PÉRDIDA DE 'PARTNERS' EXISTENTES:	260		
CLIENTES FIELES:	2.340		
Nuevos PARTNERS/MES:	80,00	960	3.300 PARTNERS OBJETIVO 2024
Nº Visitas Medias, por PARTNER CAPTADO:	20,00	Tasa de éxito 5% (20 visitas para captar a cada 'Partner')	
Tiempo medio visita:	0,50 horas	(30') 5 minutos menos porque los Partners conocen más nuestro 'Marketplace'	
Tiempo desplazamiento por visita:	0,25 horas	(15') De media en Com. Madrid (en moto o en transporte público, por zonas)	
Nº Contactos telefónicos:	40,00	Para cada visita: 2 llamadas telefónicas	
Tiempo medio contacto telefónica:	0,10 horas	(6')	
HORAS NECESARIAS PARA CAPTAR 1 "PARTNER":	19,0		
HORAS MES NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	1.520		
HORAS AÑO NETAS NECESARIAS, FUERZA DE VENTAS:	18.240		
HORAS SOBANTES PARA 2024 (AÑO):	1.943		FUERZA DE VENTAS 4º AÑO SUFICIENTE PARA OBJETIVO 5º AÑO
Nº PERSONAS ADICIONALES - COMERCIALES	2		
FUERZAS DE VENTAS 2024 (AÑO):	23.771		
HORAS SOBANTES TRAS AJUSTE 2024 (AÑO):	5.531		LOS SOCIOS DEJARÍAN DE DEDICARSE A VENTAS. LAS HORAS SOBANTES SE DEDICARÍAN A FIDELIZACIÓN DE 'PARTNERS' Y A LA NUEVA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.
Nº PERSONAS ADICIONALES - "BACKOFFICE"	1		PARA APOYO (FACTURACIÓN, AT.CLIENTE) AL AUMENTAR Nº 'PARTNERS'



ANEXO V. Plan Financiero

1ER AÑO - 2020 - GASTOS OPERATIVOS (OPEX)

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total	
Gastos de Personal FIJOS	10.130	10.130	10.130	10.130	10.130	10.130	20.259	10.130	10.130	10.130	10.130	20.259	141.816	
"Coworking" oficina	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	
Gastos de personal variables							7.800						18.200	26.000
Externalización Agencia "Tesumass"	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	26.160	
Gastos variables Plan de Medios	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	18.600	
Servicio Hosting	198												198	
Servicio Técnico "Eat2day" y CRM	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	
Gestoría externa	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1.320	
Servicio Telecomunicaciones	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	1.488	
Seguros	1.000												1.000	
Dietas y gastos de viaje	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	
Imprevistos (10% excepto Salarios y Agencia)	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506	506	6.077	
	6.668	5.470	5.470	5.470	5.470	5.470	13.270	5.470	5.470	5.470	5.470	23.670	92.843	
	7,18%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	14,29%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	25,50%	100,00%	
GASTOS OPERATIVOS TOTALES:	16.798	15.600	15.600	15.600	15.600	15.600	33.530	15.600	15.600	15.600	15.600	43.930	234.659	



1ER AÑO - 2020 - INGRESOS													
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiem	octubre	noviem	diciemb	Total
Nuevos 'Partners':	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Evolución 'Partners':	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	275	300	300
Mesas sin cubrir partner:	22.975	45.950	68.925	91.900	114.875	137.850	160.825	183.800	206.775	229.750	252.725	275.700	
Mesas Ofertadas 'partner':					11.488	13.785	16.083	18.380	20.678	22.975	25.273	27.570	
Mesas cubiertas:	0	0	0	0	1.149	1.379	1.608	1.838	2.068	2.298	2.527	2.757	
Ingresos por reservas:	0	0	0	0	9.190	11.028	12.866	14.704	16.542	18.380	20.218	22.056	124.984
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,35%	8,82%	10,29%	11,76%	13,24%	14,71%	16,18%	17,65%	100,00%
Ingresos Cuota SW:					6.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Ingresos Manto SW:					1.250	1.500	1.750	2.000	2.250	2.500	2.750	3.000	17.000
Ingresos TOTALES:	0	0	0	0	16.690	13.778	15.866	17.954	20.042	22.130	24.218	26.306	156.984
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,63%	8,78%	10,11%	11,44%	12,77%	14,10%	15,43%	16,76%	100,00%
NUESTRO INPUT AL PLAN FINANCIERO													
												INGRESO MEDIO POR 'PARTNER':	523
												INGRESO POR NUEVO 'PARTNER' AÑO COMPLETO:	1.052



2º AÑO - 2021 - INGRESOS													
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiem	octubre	noviem	diciemb	Total
Partners' del año Primero:	270												270
Evolución 'Partners':	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	
Mesas sin cubrir partner:	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	248.130	
Mesas Ofertadas 'partner	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	24.813	
Mesas cubiertas:	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481	
Ingresos por reservas:	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	19.850	238.205
	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	15,88%	190,59%
Ingresos Cuota SW:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Manto SW:	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	48.600
Nuevos'Partners':	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	630
Evolución 'Partners':	52,5	105	157,5	210	262,5	315	367,5	420	472,5	525	577,5	630	
Mesas sin cubrir partner:	48.248	96.495	144.743	192.990	241.238	289.485	337.733	385.980	434.228	482.475	530.723	578.970	
Mesas Ofertadas 'partner	4.825	9.650	14.474	19.299	24.124	28.949	33.773	38.598	43.423	48.248	53.072	57.897	
Mesas cubiertas:	482	965	1.447	1.930	2.412	2.895	3.377	3.860	4.342	4.825	5.307	5.790	
Ingresos por reservas:	3.860	7.720	11.579	15.439	19.299	23.159	27.019	30.878	34.738	38.598	42.458	46.318	301.064
	3,09%	6,18%	9,26%	12,35%	15,44%	18,53%	21,62%	24,71%	27,79%	30,88%	33,97%	37,06%	240,88%
Ingresos Cuota SW:	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	7.875	94.500
Ingresos Manto SW:	788	1.575	2.363	3.150	3.938	4.725	5.513	6.300	7.088	7.875	8.663	9.450	61.425
Ingresos TOTALES:	36.423	41.070	45.717	50.365	55.012	59.659	64.307	68.954	73.601	78.248	82.896	87.543	743.794
	4,90%	5,52%	6,15%	6,77%	7,40%	8,02%	8,65%	9,27%	9,90%	10,52%	11,14%	11,77%	100,00%
													INGRESO MEDIO POR 'PARTNER' (NUEVO Y EXISTENTE): 826
													INGRESO POR NUEVO 'PARTNER' AÑO COMPLETO: 1.212



CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES					
	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL INGRESOS	156.984 100%	743.794 100%	2.060.532 100%	2.908.824 100%	3.649.392 100%
Ingresos por ventas	156.984 100%	743.794 100%	2.060.532 100%	2.908.824 100%	3.649.392 100%
- Costes variables unidades vendidas	(26.000) (17%)	(57.120) (8%)	(104.040) (5%)	(99.754) (3%)	(123.397) (3%)
- Costes variables unidades no vendidas					
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	130.984 83%	686.674 92%	1.956.492 95%	2.809.070 97%	3.525.995 97%
- Servicios exteriores	(67.693) (43%)	(69.849) (9%)	(173.587) (8%)	(177.058) (6%)	(181.131) (5%)
- Gastos de personal	(141.816) (90%)	(221.656) (30%)	(460.439) (22%)	(490.356) (17%)	(561.682) (15%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	(78.525) (50%)	395.169 53%	1.322.466 64%	2.141.656 74%	2.783.182 76%
- Amortizaciones y otras depreciaciones	(44.576) (28%)	(51.969) (7%)	(102.169) (5%)	(107.445) (4%)	(103.339) (3%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	(123.101) (78%)	343.200 46%	1.220.297 59%	2.034.211 70%	2.679.843 73%
- Gastos financieros	(6.188) (4%)	(6.188) (1%)	(5.643) (0%)	(4.159) (0%)	(2.620) (0%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	(129.289) (82%)	337.012 45%	1.214.654 59%	2.030.052 70%	2.677.223 73%
- Impuesto sobre beneficios		(84.253) (11%)	(303.663) (15%)	(507.513) (17%)	(669.306) (18%)
= BENEFICIO NETO	(129.289) (82%)	252.759 34%	910.990 44%	1.522.539 52%	2.007.917 55%
- Dividendos a socios			(227.748) (11%)	(380.635) (13%)	(501.979) (14%)
= BENEFICIO RETENIDO	(129.289) (82%)	252.759 34%	683.243 33%	1.141.904 39%	1.505.938 41%
CASH FLOW GENERADO	(84.713) (54%)	304.728 41%	785.412 38%	1.249.349 43%	1.609.277 44%



BALANCES PREVISIONALES												
	INICIAL		2020		2021		2022		2023		2024	
* ACTIVO NO CORRIENTE	194.970	56%	172.019	69%	151.021	24%	199.852	11%	114.111	3%	23.491	0%
- Intangible	178.450	51%	178.450	72%	178.450	28%	328.450	18%	328.450	10%	328.450	6%
- (Fondo de amortización)			(35.490)	(14%)	(70.980)	(11%)	(156.470)	(9%)	(241.960)	(7%)	(327.450)	(6%)
- Material	16.520	5%	38.146	15%	69.116	11%	70.116	4%	91.821	3%	104.540	2%
- (Fondo de amortización)			(9.086)	(4%)	(25.566)	(4%)	(42.245)	(2%)	(64.200)	(2%)	(82.048)	(2%)
* ACTIVO CORRIENTE	152.720	44%	75.903	31%	483.325	76%	1.636.842	89%	3.225.921	97%	5.101.361	100%
- Clientes			31.658	13%	149.998	24%	415.541	23%	586.613	18%	735.961	14%
- Tesorería	152.720	44%	44.244	18%	333.326	53%	1.221.301	66%	2.639.308	79%	4.365.401	85%
TOTAL ACTIVO	347.690	100%	247.922	100%	634.346	100%	1.836.694	100%	3.340.032	100%	5.124.853	100%
* PATRIMONIO NETO	169.050	49%	39.761	16%	292.520	46%	975.763	53%	2.117.667	63%	3.623.605	71%
- Capital	15.000	4%	15.000	6%	15.000	2%	15.000	1%	15.000	0%	15.000	0%
- Prima de emisión												
- Reservas	(950)	(0%)	(950)	(0%)	(950)	(0%)	(950)	(0%)	(950)	(0%)	(950)	(0%)
- Resultados ejercicios anteriores					(129.289)	(20%)	123.470	7%	806.713	24%	1.948.617	38%
- Resultados del ejercicio			(129.289)	(52%)	252.759	40%	683.243	37%	1.141.904	34%	1.505.938	29%
- Otros Fondos Propios	155.000	45%	155.000	63%	155.000	24%	155.000	8%	155.000	5%	155.000	3%
- Subvenciones y donaciones												
* PASIVO NO CORRIENTE	178.640	51%	180.080	73%	190.419	30%	160.892	9%	119.939	4%	69.721	1%
- Deudas con entidades de crédito	170.000	49%	180.080	73%	190.419	30%	160.892	9%	119.939	4%	69.721	1%
- Otras deudas a largo plazo	8.640	2%										
* PASIVO CORRIENTE			28.081	11%	151.406	24%	700.039	38%	1.102.426	33%	1.431.526	28%
- Otras deudas financieras a c/p												
- Acreedores comerciales			18.895	8%	25.605	4%	55.988	3%	55.824	2%	61.413	1%
- Dividendos a pagar							227.748	12%	380.635	11%	501.979	10%
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido			3.323	1%	32.383	5%	93.603	5%	138.181	4%	175.605	3%
- H.P. acreedora I.S.					84.253	13%	303.663	17%	507.513	15%	669.306	13%
- H.P. acreedora retenciones IRPF			3.545	1%	5.541	1%	11.511	1%	12.259	0%	14.042	0%
- Organismos de la S.S. acreedores			2.318	1%	3.623	1%	7.526	0%	8.015	0%	9.181	0%
TOTAL PASIVO + NETO	347.690	100%	247.922	100%	634.346	100%	1.836.694	100%	3.340.032	100%	5.124.853	100%
FONDO DE ROTACIÓN (AC - PC)	152.720	44%	47.822	19%	331.918	52%	936.803	51%	2.123.495	64%	3.669.835	72%
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (Ex + Cl - Pr - HP - OSS)			6.900	3%	115.229	18%	340.516	19%	510.515	15%	651.325	13%



PRESUPUESTO DE CAPITAL							
PARTIDAS	INICIAL	2020	2021	2022	2023	2024	
* Inversiones en activos no corrientes	194.970	21.626	30.971	151.000	21.704	12.719	
* Variaciones positivas del Fondo de Rotación		3.578					
* Pérdidas del ejercicio u otras disminuciones del P. Neto		129.289					
* Amortizaciones financieras		10.080	7.286	53.498	59.658	62.936	
TOTAL NECESIDADES FINANCIERAS	194.970	164.572	38.257	204.498	81.362	75.656	
* Desinversiones en activos no corrientes							
* Variaciones negativas del Fondo de Rotación			4.985	283.090	231.315	179.753	
* Autofinanciación							
- Dotaciones a la amortización		44.576	51.969	102.169	107.445	103.339	
- Resultado del ejercicio			252.759	683.243	1.141.904	1.505.938	
* Financiación externa							
- Capital	15.000						
- Prima de emisión							
- Reservas iniciales	(950)						
- Otros fondos propios	155.000						
- Subvenciones de capital recibidas							
- Préstamos a largo plazo	170.000	11.520	17.626	23.971	18.704	12.719	
- Otras deudas a largo plazo	8.640						
- Otras deudas a corto plazo							
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS	347.690	56.096	327.339	1.092.473	1.499.369	1.801.748	
SUPERÁVIT/DÉFICIT	152.720	(108.476)	289.082	887.975	1.418.006	1.726.093	
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO	152.720	44.244	333.326	1.221.301	2.639.308	4.365.401	
TESORERÍA EN BALANCES PREVISIONALES	152.720	44.244	333.326	1.221.301	2.639.308	4.365.401	



PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2020 - AÑO 1	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS ACTIVIDADES CORRIENTES	(83.749)	(12.771)	(15.089)	(16.636)	(17.416)	(15.089)	(33.204)	(1.762)	1.582	2.562	(233)	9.162	15.144
Cobros de clientes	158.292							20.195	16.671	19.198	21.724	24.251	56.253
Pagos a proveedores	(26.781)						(9.438)						(17.343)
Pagos al personal	(99.818)	(7.130)	(7.130)	(7.130)	(7.130)	(7.130)	(14.260)	(7.130)	(7.130)	(7.130)	(7.130)	(7.130)	(14.260)
Pagos a H. P. x IVA	(5.427)					1.219		(3.323)			(3.323)		
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(10.636)					(3.545)		(3.545)			(3.545)		
Pagos a O. S. S.	(25.498)		(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)	(2.318)
Otros cobros/pagos	(67.693)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)	(5.641)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses	(6.188)			(1.547)			(1.547)			(1.547)			(1.547)
FLUJOS NETOS ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(24.727)	(26.167)		(2.160)			(2.160)	11.520		(2.880)			(2.880)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(26.167)	(26.167)											
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos	11.520							11.520					
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(1.440)									(720)			(720)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p	(8.640)			(2.160)			(2.160)			(2.160)			(2.160)
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	(108.476)	(38.938)	(15.089)	(18.796)	(17.416)	(15.089)	(35.364)	9.758	1.582	(318)	(233)	9.162	12.264
Saldo de Tesorería inicial	152.720	152.720	113.782	98.693	79.897	62.481	47.393	12.029	21.786	23.369	23.051	22.818	31.980
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	44.244	113.782	98.693	79.897	62.481	47.393	12.029	21.786	23.369	23.051	22.818	31.980	44.244



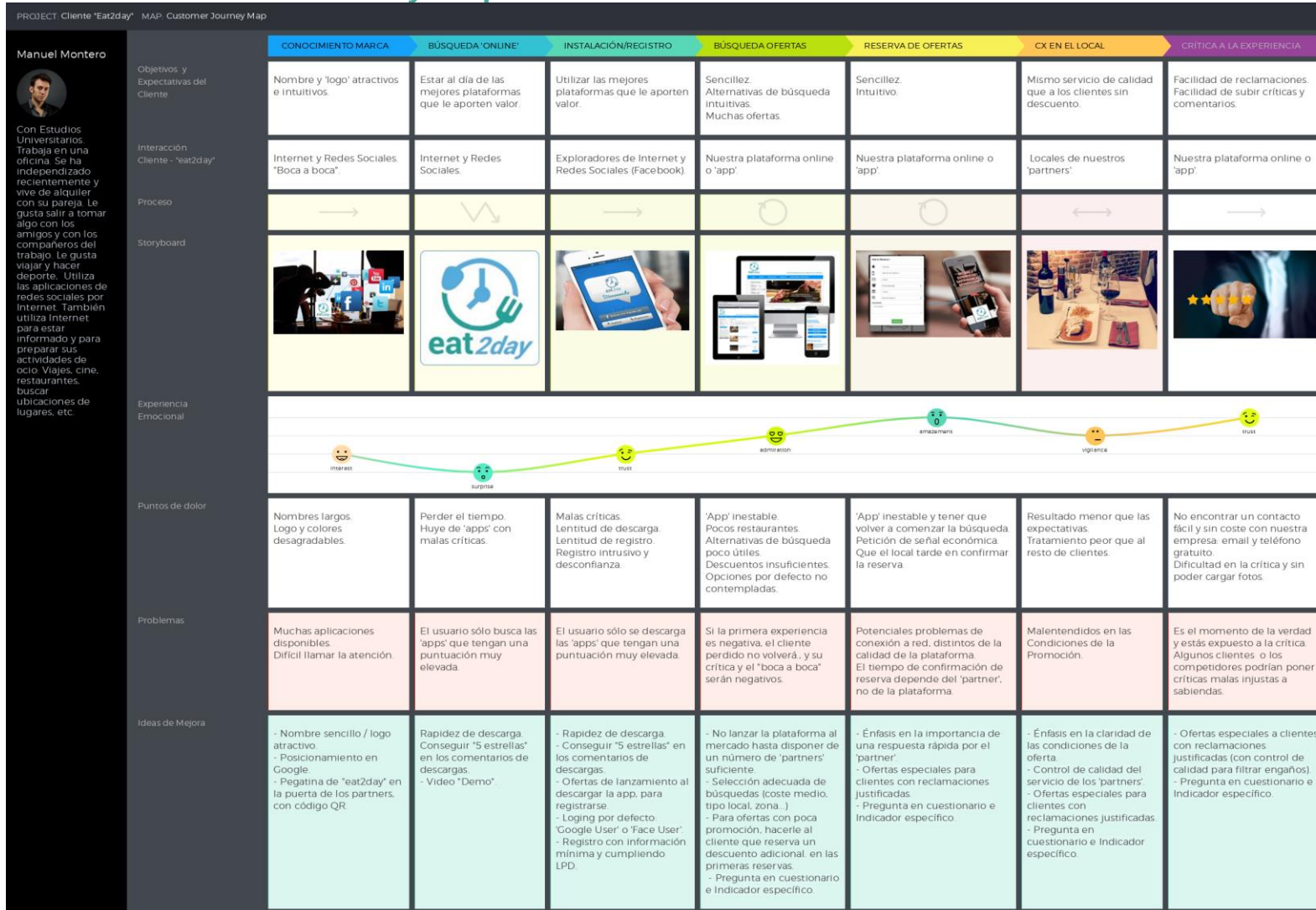
PREVISIONES DE TESORERÍA MENSUALIZADAS													
2021 - AÑO 2	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS ACTIVIDADES CORRIENTES	316.217	(19.769)	4.773	26.191	(2.314)	34.730	6.928	8.052	51.600	55.676	24.922	68.470	56.958
Cobros de clientes	781.651	15.829	31.658	54.624	49.695	55.318	60.941	66.564	72.188	77.811	83.434	89.057	124.531
Pagos a proveedores	(77.073)	(9.447)	(6.298)	(6.298)			(20.735)						(34.294)
Pagos al personal	(156.014)	(11.144)	(11.144)	(11.144)	(11.144)	(11.144)	(22.288)	(11.144)	(11.144)	(11.144)	(11.144)	(11.144)	(22.288)
Pagos a H. P. x IVA	(93.969)	(3.323)			(25.879)			(32.383)			(32.383)		
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(20.170)	(3.545)			(5.541)			(5.541)			(5.541)		
Pagos a O. S. S.	(42.171)	(2.318)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)	(3.623)
Otros cobros/pagos	(69.849)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)	(5.821)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses	(6.188)			(1.547)			(1.547)			(1.547)			(1.547)
FLUJOS NETOS ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(27.135)	(19.849)		(1.822)			(1.822)			(1.822)			(1.822)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(37.475)	(37.475)											
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos	17.626	17.626											
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(7.286)			(1.822)			(1.822)			(1.822)			(1.822)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	289.082	(39.618)	4.773	24.370	(2.314)	34.730	5.106	8.052	51.600	53.855	24.922	68.470	55.136
Saldo de Tesorería inicial	44.244	44.244	4.626	9.399	33.769	31.455	66.185	71.292	79.344	130.944	184.798	209.720	278.190
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	333.326	4.626	9.399	33.769	31.455	66.185	71.292	79.344	130.944	184.798	209.720	278.190	333.326



ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	2020	2021	2022	2023	2024
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	(129.289)	337.012	1.214.654	2.030.052	2.677.223
Ajustes del resultado	50.764	58.157	107.812	111.604	105.959
+ Amortizaciones del período	44.576	51.969	102.169	107.445	103.339
- Trabajos realizados para el propio inmovilizado					
- Imputación de subvenciones					
+ Gastos financieros	6.188	6.188	5.643	4.159	2.620
Cambios en el capital circulante	(3.578)	(79.268)	(164.068)	(125.422)	(103.385)
- (+)Variación de Existencias					
- (+)Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar	(31.658)	(118.340)	(265.542)	(171.072)	(149.348)
- (+) Variación Clientes	(31.658)	(118.340)	(265.542)	(171.072)	(149.348)
- (+) Variación Otras cuentas a cobrar					
+ (-)Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar	28.081	39.072	101.474	45.651	45.963
+ (-) Variación Proveedores	18.895	6.711	30.383	(164)	5.589
+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes	9.186	32.362	71.092	45.815	40.374
+ (-) Variación Otras cuentas a pagar					
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	(6.188)	(6.188)	(89.896)	(307.823)	(510.133)
- Pagos de intereses	(6.188)	(6.188)	(5.643)	(4.159)	(2.620)
- (+) Pagos/cobros por el Impuesto sobre beneficios			(84.253)	(303.663)	(507.513)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(88.290)	309.713	1.068.502	1.708.412	2.169.664
+ Cobros por desinversiones					
- Pagos por inversiones	(21.626)	(30.971)	(151.000)	(21.704)	(12.719)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(21.626)	(30.971)	(151.000)	(21.704)	(12.719)
+ Aportaciones de los accionistas					
+ (-)Otras variaciones del Patrimonio Neto					
+ Subvenciones de capital					
+ Captación de capitales ajenos	11.520	17.626	23.971	18.704	12.719
- Amortización de préstamos y otras deudas financieras	(10.080)	(7.286)	(53.498)	(59.658)	(62.936)
- Pagos de dividendos				(227.748)	(380.635)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	1.440	10.339	(29.527)	(268.701)	(430.852)
= AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO	(108.476)	289.082	887.975	1.418.006	1.726.093
+ (-)Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas	152.720	44.244	333.326	1.221.301	2.639.308
= SALDO FINAL DE TESORERÍA	44.244	333.326	1.221.301	2.639.308	4.365.401



ANEXO VI. Customer Journey Map



ANEXO VII. Cuestionario de “Customer Experience”

Los objetivos de este Cuestionario de CX a los Usuarios Consumidores son:

- Obtener ‘feedback’ claramente enlazado a nuestros indicadores de negocio en “Eat2daY”, de manera que cada pregunta tenga un objetivo claro.
- Molestar lo mínimo posible al usuario: Preguntas claras y directas, con un cuestionario visualmente atractivo y siendo una experiencia agradable.

Pregunta #1: ¿Cómo te enteraste de nuestra plataforma?

Opción de respuesta mediante un desplegable multicanal.

Objetivo: Nos permitirá potenciar nuestra acción comercial en los canales más utilizados.

Pregunta #2: ¿Qué tipo de búsqueda has utilizado?

Opción de respuesta mediante un desplegable: Por descuento, por ubicación, por tipo de comida,...

Objetivo: Nos permitirá incidir en incorporar innovaciones de usabilidad y acciones de ampliación de oferta en los sistemas de búsqueda más utilizados.

Pregunta #3: ¿El sistema de búsqueda ha sido sencillo?

Opción de respuesta: SI/NO.

Objetivo: Si el resultado es menor del 90%: Hemos de seguir insistiendo en el diseño y facilidad de navegación para mejorar nuestra tasa de retención de usuarios.

Pregunta #4: ¿El sistema de reserva ha sido sencillo?

Opción de respuesta: SI/NO.

Objetivo: Si el resultado es menor del 90%: Hemos de seguir insistiendo en el diseño y facilidad de navegación para mejorar nuestra tasa de retención de usuarios.

Pregunta #5: ¿Consideras que la oferta de restaurante ha sido suficiente?

Opción de respuesta: SI/NO.

Objetivo: Esta respuesta estaría ligada en la herramienta CRM a un ‘track-record’ de la propia búsqueda del usuario, para saber la zona en la que habría que incidir.

Pregunta #6: ¿Hubiera reservado en el local con 48 horas de antelación?

Opción de respuesta: SI/NO.

Objetivo: El 'track-record' histórico de la evolución de este indicador nos permitirá estar atentos en nuestras tomas de decisiones estratégicas sobre la necesidad de ampliar/pivotar el modelo de negocio de "Eat2daY".

Pregunta #7: ¿Recomendarías nuestra plataforma Online/App?

Opción de respuesta: SI/NO.

Objetivo: El 'track-record' histórico de la evolución de este indicador nos permitirá realizar decisiones operativas y de incorporación de innovaciones tecnológicas que mejoren la "Experiencia de Cliente".

Pregunta #8: ¿Cuál es su Índice de satisfacción global con nuestra plataforma?

Opción de respuesta mediante una escala de valoración de 0 a 10.

Objetivo: "Net Promoter System", de manera que desglosaremos la información por detractores (valoraciones de 1 a 6), neutrales (7 y 8) y promotores (9 y 10), para analizar las causas de valoración en los detractores y tratar de encontrar modelos económicos que nos digan qué beneficio obtendríamos por cada punto porcentual de usuarios que consigamos llevar a promotores.

Pregunta #9: ¿En su Experiencia en el restaurante "XXXX" el restaurante cumplió las expectativas?

Opción de respuesta: SI/NO.

Objetivo: Monitorizar la calidad del servicio prestado por cada 'partner', para encontrar un indicador que nos permita decidir si nos conviene o no mantener nuestra relación de colaboración con él.

Este cuestionario lo realizaríamos en paralelo a otros 'feedbacks' opcionales a disposición de los usuarios, que dispondrían en nuestra plataforma de un espacio propio para la Valoración de las reservas realizadas.

