

RADARBAR

“NO TE QUEDES SIN SITIO”

Grupo:

**MARINA CALVO
JAVIER CARO
SANTIAGO DÍAZ
CARLOS VERGARA
ROCÍO VERGARA**

Tutor:

RAFAEL SANCHO



RadarBar

Índice

1. RadarBar	4
1.1 ¿Cómo nace la idea?	4
1.2 Misión, visión y valores. RSC	4
1.3 Introducción al problema	5
1.4 Propuesta de valor	5
1.5 Mercado objetivo	6
1.6 ¿Cómo van a conocernos?	6
1.7 Customer journey	7
1.8 Los pilares de nuestras operaciones	7
1.9 Viabilidad del proyecto	8
1.10 Equipo promotor y RRHH	9
2. Modelo de negocio	10
2.1 Business Model Canvas	10
2.2 Mapa de empatía	11
2.3 Lienzo de la propuesta de valor	12
2.4 Proceso de validación	12
3. Análisis de mercado	14
3.1.- Situación actual.	14
3.2.- El inicio de la recuperación	14
3.3.- Situación futura.	15
3.4.- Mercado potencial	15
4. Análisis de la competencia	16
5. Análisis del entorno	18
5.1 PESTEL	18
5.2 DAFO Y CAME	19
6. Plan de operaciones	22
6.1 Estructura tecnológica	22
6.2 Aspecto legal y términos y condiciones	23
6.3 Captación de restaurantes	23
6.4 Informes de reporte	24
6.5 KPI'S internos	25
6.6 Mantenimiento de la App	25
6.7 Soporte al cliente	26

7. Plan de Marketing	27
7.1. Plan de lanzamiento y comunicación.....	28
7.2. Mobile Marketing	28
8. Plan financiero	29
8.1. Cuenta de resultados	30
8.2. Flujos de caja	32
8.3. Balance de situación	33
8.4. Análisis de indicadores	34
ANEXO I	36
ANEXO II	37

1. RadarBar

1.1 ¿Cómo nace la idea?

Este proyecto nace fruto de la motivación generada por la participación de los integrantes del equipo en diferentes cursos de postgrado de la Escuela de Organización Industrial. El equipo está integrado por Rocío y Marina (alumnas del Máster en Energías Renovables y Mercado Energético) y Javier, Santiago y Carlos (alumnos del Máster en Big Data & Business Analytics).

Durante una tormenta de ideas, siguiendo los procesos aprendidos en los talleres comunes a ambos programas de postgrado (talleres de Venture Launchpad), se expusieron problemas, y posibles soluciones, que los miembros del equipo habían detectado tanto en el día a día como en el ámbito empresarial.

Uno de los problemas expuestos consistía en la incomodidad que experimenta el gran público al salir a comer o a tomar algo en alguna zona de restauración. El usuario llega a dicha zona con la idea de sentarse en un establecimiento concreto pero dicho establecimiento se encuentra sobre aforo. El usuario comienza a deambular entre distintos establecimientos sin conseguir el objetivo de sentarse a comer ya que la zona está muy concurrida.

RadarBar se presenta como una solución de negocio para propietarios y/o encargados de restaurantes y como una solución de ocio para el gran público. Los restaurantes podrán atraer a más clientes cuando lo necesiten y evitar colapso cuando su aforo sea excedido y los clientes podrán elegir el restaurante al que acudir sin necesidad de esperar para sentarse.

En un principio, el proyecto descrito en estas páginas fue presentado, junto con otra idea, como candidata a desarrollar como plan de negocio. Debido a la falta de inconvenientes para llevarla a cabo y a la clara monetización que presenta, finalmente, la idea de RadarBar, fue elegida para su desarrollo.

1.2 Misión, visión y valores. RSC

Misión

Ofrecer tanto a clientes como a restauradores una plataforma de uso diario que facilite la gestión y consumo de los servicios de restauración, enfocándonos principalmente en la gestión de aforos en tiempo real.

Visión

Ser la plataforma de referencia para la elección de restaurantes y la atracción de clientes a los mismos. Para los restauradores será una herramienta esencial en su día a día mediante la cual podrán llenar su local cuando lo necesiten y para los usuarios será su herramienta clave a la hora de salir a comer, cenar o tomar algo por zonas concurridas.

Valores

Honestidad

Calidad

Puntualidad

Pasión

Competitividad

Trabajo en equipo

Orientación al cliente

1.3 Introducción al problema

Se ha comprobado que el COVID y, en concreto, la reducción de aforo en los establecimientos, ha puesto de manifiesto un problema que lleva patente desde hace tiempo y, es que, cuando los clientes salen a tomar algo ya sea una copa o una comida o cena, se encuentran con bares con aforo completo en los que piden esperar al menos 10 minutos o que directamente niegan la entrada. Esto produce malas experiencias en los clientes y zonas demasiado congestionadas.

Nuestra solución es una aplicación que aumentará el consumo en los bares y restaurantes de manera optimizada, evitando las malas experiencias mencionadas. Esto se consigue facilitando al usuario o cliente la búsqueda de bares y restaurantes con mesas disponibles. Además, la toma de los datos de la App generará un valor añadido que repercutirá tanto en los usuarios de la aplicación como en el equipo RadarBar.

1.4 Propuesta de valor

La aplicación consta de dos partes. En la parte del gran público, el usuario ve en un mapa todos los bares y restaurantes que tiene a su alrededor, así como el aforo en tiempo real indicado mediante un código de colores. Mediante la App también podrá consultar la carta, hacer una reserva e incluso optar a promociones.

Por otro lado, se encuentra la parte de los restaurantes en la que los gerentes o dueños podrán conocer a los potenciales clientes de su alrededor, el aforo y las métricas de su establecimiento, gestionar las reservas e incluso publicitarse en aquellos momentos que más lo necesiten. En la *figura 1* se muestra la apariencia que tendrá la aplicación móvil.

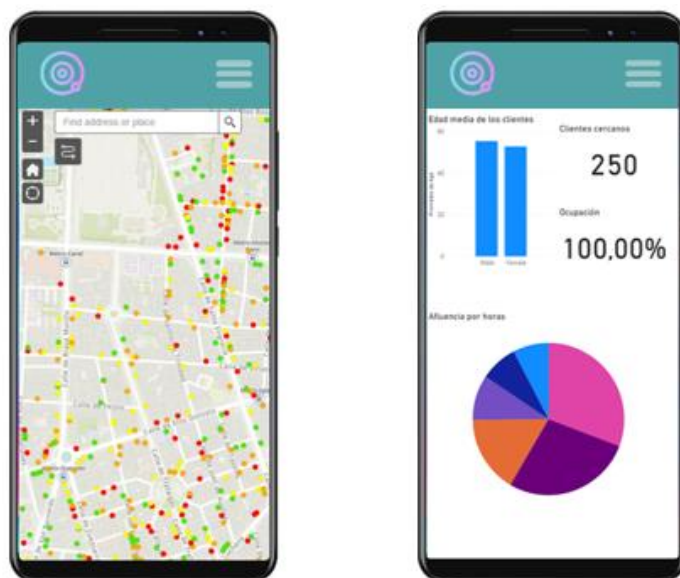


Figura 1: aplicación móvil. Elaboración propia.

1.5 Mercado objetivo

Al igual que muchas otras aplicaciones, en nuestro modelo de negocio destacan dos mercados a los que llegar. Por una parte, tenemos a los usuarios de la aplicación y, por otra, a los restaurantes, bares y demás locales de ocio y restauración que quieran hacer uso de la App.

En cuanto a los usuarios de la App buscamos un rango muy amplio de entre 18 y 70 años, consumidores de servicios de restauración que sean afines a las nuevas tecnologías y vivan en un núcleo urbano con una gran densidad de población. En este segmento lo que se busca es una persona o grupos de personas que residan en una gran ciudad y tengan dificultades para encontrar una mesa libre donde sentarse y echen mano a la aplicación para ver dónde pueden ir e incluso poder gestionar reservas, consultar la carta o diferentes opciones como si dispone de televisión para ver el fútbol. Lo que se busca es la comodidad de que la persona pueda escoger la mejor opción en el menor tiempo posible y evitar que recorra medio barrio viendo donde se puede sentar.

Nuestro segundo mercado objetivo serían los bares y restaurantes, ya sean pequeños o grandes, cadenas de restauración o franquicias. Lo que buscamos en estos negocios es la intención del restaurante de aparecer en la aplicación, la digitalización del negocio y el control de métricas. De esta manera un negocio que aparezca en la App con aforo disponible puede lanzar avisos para aparecer mejor posicionado, también podrá recibir qué es lo que la gente más clicka en su perfil o perfiles de sus clientes. También lugares que comúnmente suelen estar llenos pueden brindar la oportunidad a los usuarios de reservar en ellos o si se vacía algún hueco poder lanzar un aviso y que un usuario que reciba el aviso pueda coger dicha mesa optimizando de esta manera el aforo.

Para testear el funcionamiento y probar la App nos centraremos en el madrileño distrito de Chamberí conocido por sus bares y su gran afluencia de gente. Este barrio destaca por ser uno de los lugares con más concentración de estudiantes de la capital donde se ubican según fuentes del ayuntamiento unos 500 bares y restaurantes. Se podría decir que todos estos jóvenes usan el móvil todos los días y están familiarizados con las nuevas tecnologías así que muchos de ellos podrían usar nuestra App. Por otra parte, muchos de los bares o restaurantes de esta zona no son muy grandes por lo cual una buena gestión del aforo por su parte les podría ayudar a aumentar sus beneficios.

En una segunda fase, nos centraremos en escalar el producto a otras zonas de la capital y tal vez otro tipo de negocios que nos pudieran resultar interesantes como por ejemplo un acuerdo con el ayuntamiento para conocer el aforo de ciertos edificios como podrían ser las bibliotecas o salas de estudio.

1.6 ¿Cómo van a conocernos?

Este es un punto crucial de nuestra operativa ya que sin usuarios activos una App carece de significado así que tenemos que medir con mucho ojo como podemos llegar al mayor número posible de usuarios en el menor tiempo posible.

Una de estas vías, sería la publicidad en redes sociales donde podríamos segmentar perfectamente al público al que queremos llegar de forma focalizada, ya que nuestra App no es de tirada nacional. En dichas publicaciones pondremos énfasis en las ventajas y beneficios de usar la App.

Otra vía para darnos a conocer serían los influencers que tengan relevancia en este sector o atraigan al mayor número de personas de nuestro mercado objetivo. Está demostrado que el marketing de influencers es muy potente y ayuda enormemente a desarrollar la imagen de marca.

También tendremos a disposición del público una web donde consultar nuestros servicios, descargar la App y poder reservar en los locales. La intención es mediante posicionamiento SEO aparecer entre las primeras búsquedas.

Por último, se intentará recompensar al usuario por recomendar la App con un vale de descuento en ciertos locales. Esto habrá que negociarlo con los locales en cuestión.

1.7 Customer journey

El customer journey es una herramienta de Design Thinking que permite plasmar las etapas por las que pasa un cliente desde que tiene una necesidad hasta que compra un producto o servicio. En este caso, en la *figura 2* se presentan las fases a las que se enfrenta una persona desde que decide que quiere ir a un restaurante hasta que finalmente acaba llegando y consume comida y/o bebida en el mismo. De esta forma se puede identificar que partes del proceso suponen una experiencia positiva para el cliente y cuales suponen una experiencia negativa.

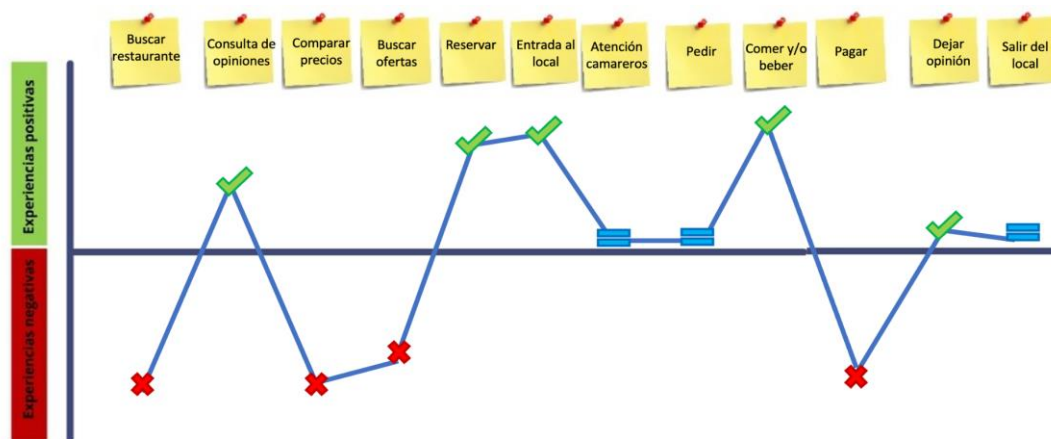


Figura 2: Customer Journey. Elaboración propia

Gracias a la realización del customer journey es posible desarrollar RadarBar de tal forma que evite las experiencias negativas para el cliente y potencie las experiencias neutras o positivas. En nuestro caso, nos centraremos en mejorar el proceso de búsqueda de restaurante, evitando desplazamientos para comprobar la disponibilidad de mesa.

1.8 Los pilares de nuestras operaciones

A continuación, se muestran los objetivos fundamentales que se quieren conseguir con el desarrollo de la App.

- Aumentar el consumo en bares y restaurantes que formen parte de la App ayudando así a los empresarios a aumentar sus ingresos.

- Facilitar el proceso de buscar sitio en cualquier servicio de restauración ayudando al cliente a evitar perder tiempo acudiendo a bares y restaurantes en los que el aforo esté completo o no tengan sitio para el número de personas deseado.
- Garantía de privacidad: nos aseguramos de que los datos recopilados de todos los clientes sean almacenados de forma segura. Usándolos de forma lícita. Para ello los clientes al entrar en la App deben aceptar la política de privacidad y los términos de uso.
- Aseguramos la búsqueda continua de nuevos restaurantes y bares para incorporar a la App. De esta forma se consigue mantener la App actualizada. Además, se eliminarán los sitios que hayan sido cerrados temporal o definitivamente evitando desplazamientos innecesarios de los clientes.
- Nos comprometemos a ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad mediante distintas formas de contacto entre los clientes y los desarrolladores de la App: número de teléfono, correo electrónico y chat.
- Se incluirá un servicio de valoración de los bares y restaurantes a los que el cliente acuda para conseguir una personalización de los resultados en función de las últimas búsquedas del cliente y sus sitios preferidos.
- Mantenimiento continuo de la App para conseguir que esta se mantenga activa y en buenas condiciones siempre.

1.9 Viabilidad del proyecto

Una vez ideado el modelo de negocio de RadarBar, con la intención de establecer si éste era viable, se realizaron una serie de encuestas donde se preguntaba sobre las necesidades, comportamientos, deseos y percepciones de los potenciales clientes, tanto restaurantes como gran público.

Los resultados de las encuestas realizadas a los restaurantes muestran que cerca del 70% de los encuestados (30 restaurantes) pagarían por un servicio digital que les facilite la gestión del aforo en tiempo real y, dentro de este grupo, el 35% destinaría más de un 3% de su presupuesto mensual a dicho servicio. Por otro lado, la amplia mayoría de los encuestados estaría interesado en implementar la compra por proximidad para mejorar el alcance de su negocio.

En cuanto a los resultados de las encuestas realizadas al gran público, éstos muestran que cerca del 60% de los encuestados (120 personas) tienen que cambiar frecuentemente de restaurante por problemas de aforo y, además no están dispuestos a invertir más de 15 minutos en encontrar un nuevo sitio.

Al analizar los resultados de las encuestas, llegamos a la conclusión de que la gestión en tiempo real de los aforos de los bares y restaurantes mejoraría ampliamente la experiencia del público general de encontrar un lugar donde tomar algo lo que impactaría positivamente en los restauradores. Los clientes reclaman un servicio como el de RadarBar. De esta forma, se concluye que este proyecto, bien desarrollado y ejecutado, puede ofrecer buenos resultados y ser exitoso.

Cabe destacar otro factor relevante y beneficioso para el desarrollo de este proyecto, la digitalización de la sociedad. Esta clara tendencia favorece y facilita la captación de usuarios que encuentran atractivo y cómodo lo novedoso y lo digital.

1.10 Equipo promotor y RRHH

Marina Calvo: es física y ha cursado el MERME en la EOI. En RadarBar es responsable del departamento de Marketing y Recursos Humanos.

Javier Caro García: es estadístico y ha cursado el máster de BD&BA en la EOI. En RadarBar es responsable del departamento de Operaciones.

Santiago Díaz García-Altare: es economista y ha cursado el máster de BD&BA en la EOI. En RadarBar es responsable del departamento de Finanzas y Contabilidad.

Carlos Vergara Chaparro: es ingeniero informático y ha cursado el máster de BD&BA en la EOI. En RadarBar es el responsable del departamento de IT.

Rocío Vergara Chaparro: es ingeniera eléctrica y ha cursado el MERME en la EOI. En RadarBar es responsable del departamento de Ventas.

Además, hemos contratado a un técnico a jornada completa cuyas funciones están relacionadas con la atención al cliente, así como, un ingeniero encargado tanto del funcionamiento y sincronización como del mantenimiento de la aplicación y de la web.

2. Modelo de negocio

2.1 Business Model Canvas

El canvas del modelo de negocio es una de las herramientas que propone el método 'Lean StartUp'. Esta metodología se basa en un proceso de ideación, experimentación y comprobación iterativo que minimiza los riesgos y las incertidumbres del lanzamiento de un producto al mercado o de la creación de una empresa. El canvas mostrado en la *figura 3* cuenta con 9 apartados donde se describen cuáles son los pilares de nuestro modelo de negocio y las relaciones que tendremos con el mercado y con los proveedores.



Figura 3: Business Model Canvas. Elaboración propia

2.2 Mapa de empatía

En la *figura 4*, se muestra el mapa de empatía de nuestro cliente tipo. Con esta herramienta se conoce en profundidad al usuario analizando cómo piensa o cómo se siente en relación con el problema que RadarBar resuelve.

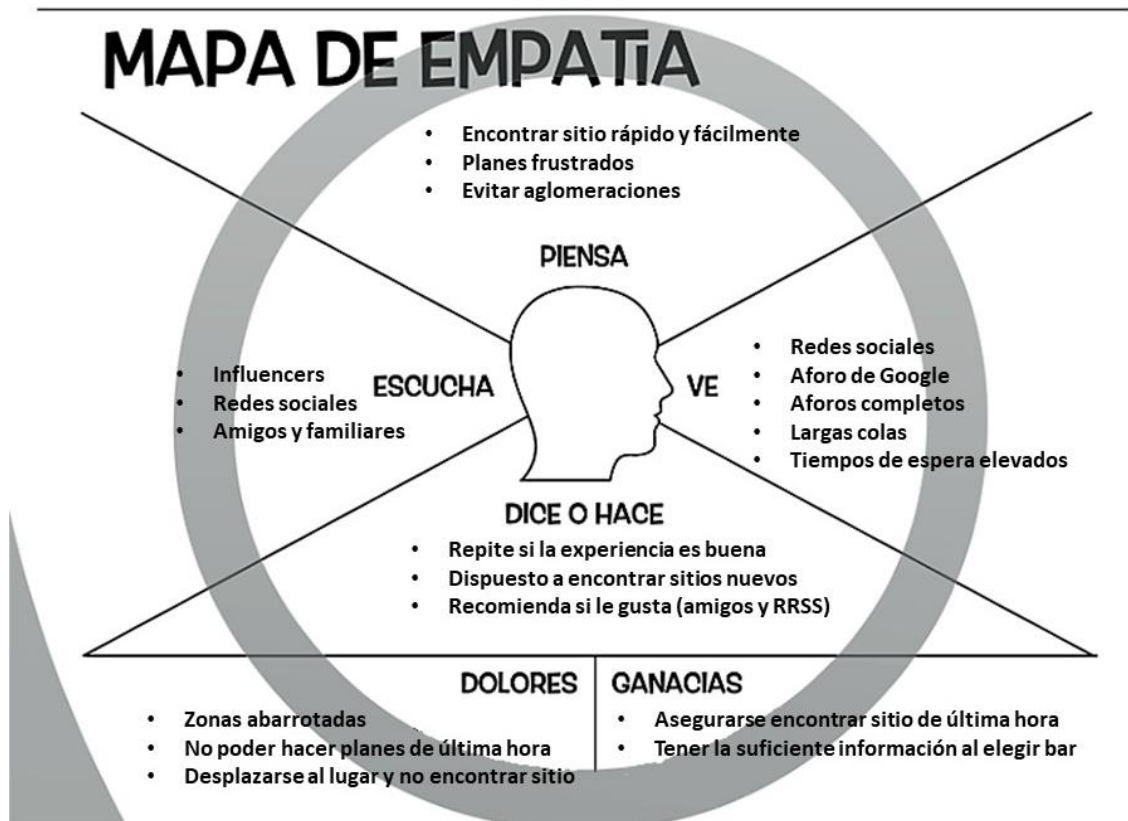


Figura 4: Mapa de empatía. Elaboración propia

2.3 Lienzo de la propuesta de valor

A continuación, en las *figuras 5 y 6*, se muestra para los dos clientes tipo, el lienzo de propuesta de valor. En el círculo se refleja la situación actual del cliente sin la solución de RadarBar, mientras que en el cuadrado se muestra cómo dicha solución mejora su experiencia.



Figura 5: propuesta de valor para el público general. Elaboración propia



Figura 6: propuesta de valor para los restauradores. Elaboración propia

2.4 Proceso de validación

El proceso de validación ha sido elaborado a través del planteamiento de diversas hipótesis, basándonos, especialmente, en varios aspectos como el valor que aporta nuestra empresa

como negocio, o sus recursos y actividades clave. El objetivo principal es verificar si nuestra idea de negocio cumple con las necesidades de nuestros clientes, y con ello, les genera un beneficio o mejora su situación actual. Tras la comprobación, se desechan algunas hipótesis, y otras de ellas al ser ciertas, se implementan y se tienen en cuenta para el desarrollo del negocio.

Por un lado, se recogieron 120 encuestas de consumidores de diferentes edades, de diferente género, y que frecuentaban bares en diferentes zonas de Madrid. Por la otra parte, el equipo de RadarBar realizó personalmente 30 encuestas a distintos bares y restaurantes en nuestra ubicación objetivo, Chamberí.

A continuación, se exponen las hipótesis validadas que el equipo considera más importantes de las 2 fases que se han realizado, tanto con los clientes como con los establecimientos. Esta validación ha servido para sentar las bases, y marcar el camino a seguir en el modelo de negocio de la empresa.

Validación usuarios:

- ✓ Casi 3/5 de los clientes se han visto obligados a cambiar de restaurante por problemas de aforo en el último mes.
- ✓ Solo 1 de cada 5 consumidores estaría dispuesto a invertir más de 20 minutos en encontrar un establecimiento.
- ✓ 3 de cada 5 clientes se registrarían en una herramienta digital para conocer el aforo exacto del establecimiento
- ✓ La gran mayoría de los clientes descubren las aplicaciones por recomendaciones de amigos/conocidos, o por la publicidad en las redes

Validación restaurantes:

- ✓ 3/4 de los restaurantes contratarían a profesionales externos para aumentar su visibilidad.
- ✓ Más de 3/5 de los establecimientos elegirían nuestro servicio por la compra por proximidad.
- ✓ Al 80% de los restaurantes les gustaría publicar que en su establecimiento hay mesas libres.
- ✓ 3 de cada 4 restaurantes que pagarían, invertirían entre un 1% y un 10% de su presupuesto mensual.

3. Análisis de mercado

3.1.- Situación actual.

En España, uno de los sectores que más contribuyen a la economía nacional es el sector de la restauración. En 2019, la contribución del sector de la restauración al PIB en España fue del 4,7%, dato de vital importancia a la hora de desarrollar nuestro negocio. Algunos de los factores que explican este éxito del sector son: el suave clima de nuestro país, el carácter social de la población española y el adecuado precio medio de los bares y restaurantes.

Pese a su éxito, el sector de la hostelería es muy sensible a cualquier cambio en la sociedad y también es de los que mejor se adapta a nuevas condiciones. Asimismo, es un sector en el que abunda la oferta de establecimientos y por tanto la competitividad es muy alta.

El “Anuario de la Restauración” de KPMG indica que el sector de la restauración no logró superar la crisis económica del 2008 hasta 2015, cuando se consiguió iniciar una recuperación sostenida que duró 5 años. Durante este periodo se produjo un aumento del gasto medio por persona y un aumento de visitas a los establecimientos.

A pesar de este gran auge, el sector de la restauración ha sido uno de los más afectados en la pandemia. Al inicio de esta, se produjo un parón total de la actividad debido al confinamiento, que provocó que en tan solo 10 meses se perdiera 5 veces lo ganado en los últimos 5 años. Las ventas cayeron un 41,5% provocando unas pérdidas de 15.531 millones de euros y una disminución de las visitas de 2.900 millones al final del 2020 respecto a 2019. La pandemia ha provocado, según un artículo de El Mundo, el cierre de aproximadamente 85.000 establecimientos.

3.2.- El inicio de la recuperación

Una vez comenzó a mejorar la situación sanitaria, la digitalización y los servicios delivery fueron claves en la recuperación de la actividad en bares y restaurantes, facilitando la relación con el cliente y las gestiones empresariales. Esto es especialmente relevante para nuestro negocio, ya que, según encuestas realizadas por KPMG, las empresas tienen previsto invertir la mayoría de sus fondos en herramientas tecnológicas. En la *figura 7* se muestra dicha evolución.

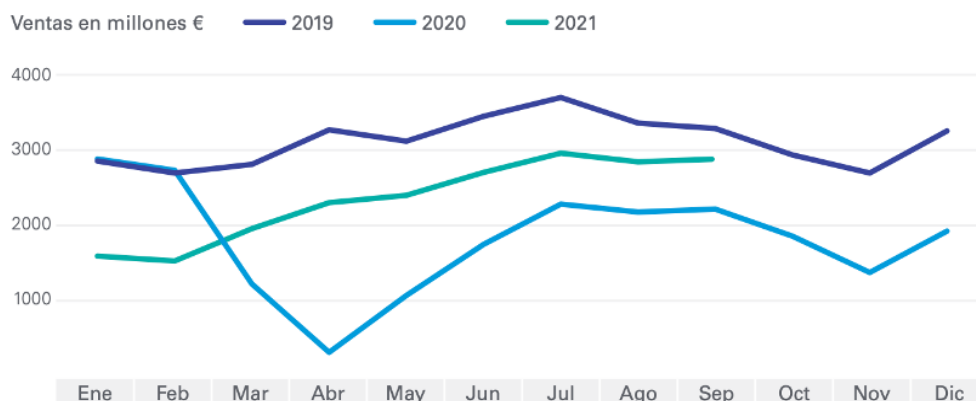


Figura 7: Evolución de las ventas en el sector de la restauración. Fuente: Panel CREST The NPD Group

Cabe destacar que, la restauración muestra una recuperación más acelerada que el alojamiento por su menor dependencia del turismo internacional. Sin embargo, aún nos encontramos lejos de la situación pre-pandemia y se estima que hasta 2023 no se recuperarán las cifras pre-covid.

Ciertos segmentos del sector han conseguido igualar la cifra de negocio de 2019, como es el caso de la comida rápida y los restaurantes internacionales. Sin embargo, los restaurantes con menú y carta tradicionales han experimentado un retroceso significativo.

3.3.- Situación futura.

Para entender el nuevo escenario del sector de la restauración es necesario conocer los nuevos hábitos de consumo de la sociedad post-pandemia. Entre ellos cabe destacar:

- La disminución de los desplazamientos al trabajo.
- Gran auge del delivery.
- Búsqueda del bienestar y la alimentación saludable.
- Preocupación por los aforos.
- Aumento de la compra de producto local.
- Preferencia por locales próximos.

Según encuestas realizadas, las empresas del sector restauración pretenden aumentar la contratación de personal y unirse a la transformación digital para adaptarse a este nuevo escenario.

Dentro de la digitalización que se llevará a cabo, destaca la inversión en marketing digital, en la productividad de las operaciones y en programas de fidelización. Además, se invertirá en tecnología relacionada con pagos en los establecimientos, valoraciones y conocimiento del cliente a través del dato.

3.4.- Mercado potencial.

Se estima que el número de restaurantes y puestos de comida en España es de 71.000 (INE 2019), de los cuales más de 8.000 se encuentran en el municipio de Madrid. Dentro de este grupo, nuestros principales clientes son:

- Restaurantes dispuestos a comenzar una digitalización que no operen actualmente con gestores de reservas líderes como The Fork. Actualmente hay 1.294 restaurantes registrados en The Fork, por lo que este grupo es una minoría.
- Restaurantes que quieran cambiar su gestión de reservas para aumentar su beneficio gracias a nuestra App.

Por otro lado, debemos tener en cuenta los clientes de dichos restaurantes. Actualmente en la Comunidad de Madrid hay unos 2,8 millones de personas cuya edad está entre los 20 y los 50 años, rango interesante para nuestra App. Los potenciales clientes aumentan si contamos estudiantes destinados en Madrid, que también podrían hacer uso de la App ya que tienen la mayoría un gran dominio de las tecnologías.

4. Análisis de la competencia

En el siguiente apartado vamos a analizar los posibles competidores de nuestra aplicación, aunque ninguno es exactamente igual, todos ellos tienen características similares a las nuestras que podrían hacer que los usuarios se decanten por ellas. Algunas de estas empresas son Google Maps, Clicker & Go, el Tenedor, Sodexo. Cada una de estas empresas se especializa en diferentes áreas como son la gestión de reservas (el Tenedor), control de aforo (Clicker & Go), compra por proximidad (Google Maps). A continuación, se hace una descripción más detallada de nuestros competidores y todo ello se recogerá en la *figura 8*.

Google Maps

Fue en el año 2004 cuando los hermanos daneses Lars y Jen Eilstrup Rasmussen impulsaron a Google hacia una nueva idea. Esta consistiría en una aplicación web que representara mapas estáticos. Aparte, como funcionalidades, la aplicación debería facilitar a los usuarios la búsqueda de localizaciones en el mapa, la capacidad de como moverse de una ubicación a otra, así como hacer zoom.

Actualmente, la aplicación la utilizan más de 1000 millones de personas y es la segunda propiedad más grande de Google. En esta aplicación se puede comparar la afluencia de clientes por horas y por días de la semana mediante un pequeño gráfico de barras que ofrece la web. Cabe indicar que Google ofrece una aproximación del aforo, indicando si está concurrido o no concurrido, sin un cálculo exacto.

Clicker & Go

Ha sido el grupo CASFID, una empresa tecnológica dedicada al control de usuarios en espacios cerrados y abiertos, la que ha lanzado junto con Clicker & Go, la aplicación capaz de medir el aforo en todo tipo de espacios (supermercados, bares, restaurantes, playas, piscinas, etc.). Los responsables de cualquiera de estos espacios pueden comprobar con exactitud el aforo de sus locales.

Además, se pueden gestionar los establecimientos que se deseen al mismo tiempo desde la aplicación. Se ha utilizado la herramienta en más de 1000 eventos. Es cierto que la aplicación no se adapta al consumo del usuario por aproximación, ni ofrece un mapa con los establecimientos más cercanos. Tampoco ofrece la gestión de reservas en el local, aunque los responsables si pueden editar el aforo mostrado en tiempo real.

El Tenedor

El Tenedor es una plataforma digital capaz de localizar más de 80.000 restaurantes para reservar en cualquier momento, y con ofertas exclusivas en la App. La estrategia del negocio consiste en facilitar la interacción entre usuarios, a partir de la valoración que estos publican de los restaurantes.

De esta forma, nuevos consumidores pueden guiarse más rápido para seleccionar un restaurante. La idea de la plataforma es generar nuevos leads, es decir, nuevos clientes potenciales a través de la comunidad que se forma en la aplicación. Es cierto que, mediante

la gestión de reservas, los usuarios pueden comprobar la disponibilidad del establecimiento, sin embargo, no ofrece un control de aforo para los locales.

Sodexo

Altabox ha sido la empresa que ha desarrollado para Sodexo el nuevo sistema de control de aforo, con el objetivo de asegurar las medidas para los consumidores en un contexto de pandemia (COVID). Su control de aforo se basa en sensores 3D capaces de calcular el aforo en cada área del establecimiento en tiempo real, para, de esta forma, recomendar el aforo correcto en cada momento.

La información se refleja en pantallas digitales instaladas en las entradas de los establecimientos, que muestran, la cantidad de comensales en tiempo real. Sodexo ha aplicado este sistema especialmente en restaurantes corporativos de empresas, facultades de universidades, centros sanitarios, espacios culturales y recintos deportivos. Actualmente ofrece su servicio en 5 países.

	Maps	Clicker & Go	Tenedor	Sodexo	RadarBar
Gestión de reservas			✓		✓
Control de aforo		✓	✓	✓	✓
Mapa	✓		✓		✓
Métricas	✓	✓	✓	✓	✓
Comunidad			✓		✓
Compra por proximidad	✓				✓

Figura 8: Mapa de la competencia. Elaboración Propia

5. Análisis del entorno

5.1 PESTEL

Es una herramienta utilizada para analizar los factores externos que tienen un impacto en la empresa.

- **Política:** la situación política del país en el que se pretende comercializar la App es bastante sólida y estable. Por lo menos hasta 2023, cuando se celebrarán las próximas elecciones generales si el gobierno actual llega a agotar su legislatura. Asimismo, la situación política a nivel municipal y autonómico también es estable y las elecciones serán también en 2023. No obstante, es importante resaltar que la política internacional se encuentra en un momento de crisis al haber empezado una guerra entre Rusia y Ucrania, la cual afecta directamente a la Unión Europea. Sin embargo, nuestro negocio no tiene por qué verse afectado si la situación se mantiene estable.
- **Económicas:** para 2022 se prevé que se produzca un crecimiento del PIB cercano al 6%. Esto indica que el país podría consolidar la recuperación post-pandemia. Esto será gracias a un aumento del turismo y del ocio que ayudará al desarrollo de nuestro negocio. Sin embargo, la economía también depende de los conflictos bélicos mencionados anteriormente.
- **Sociales:** la sociedad española está muy habituada a acudir a bares y restaurantes de forma regular, forma parte de nuestra cultura. Además, dicha costumbre se ha potenciado tras la pandemia, por la necesidad de salir tras tanto tiempo con restricciones y el fin de las mascarillas en los establecimientos. En la ciudad de Madrid en torno al 60% de la población forma parte del grupo de edad establecido como potenciales clientes.
- **Tecnológicas:** hoy en día la tecnología evoluciona de forma muy rápida y España al ser un país desarrollado sigue dicha tendencia. Al ser nuestro producto una App, es posible seguir ese desarrollo manteniendo la aplicación actualizada en todo momento. Para ello habrá que invertir en desarrolladores que se mantengan al día de los nuevos avances tecnológicos.
- **Entorno/ambientales:** actualmente la sociedad se centra en el desarrollo sostenible, dentro del cual se habla de conceptos como la eficiencia. Nuestra App al fin y al cabo nos permite ser más eficientes a la hora de escoger un establecimiento para tomar algo o comer. Esto podría reducir traslados ayudando a la reducción de la contaminación y ayudando a que los viajes sean más eficientes. Si nos fijamos en los ODS, RadarBar contribuiría al tercero, Salud y Bienestar, al onceavo, ciudades y comunidades sostenibles, y al doceavo, producción y consumo responsables.
- **Legales:**
 - Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido
 - Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI, solo aplicable a páginas web).
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (RGPD-LOPDGDD).

5.2 DAFO Y CAME

DAFO

- **Debilidades**

- Emprendimiento: ningún miembro del equipo ha experimentado previamente una etapa de emprendimiento en algún negocio.
- Poco conocidos: poca confianza por parte de los establecimientos debido a nuestra falta de experiencia en el sector
- Masa crítica: dificultad, debido al desconocimiento, para llegar a captar la masa crítica de clientes que se suscriban en la aplicación.
- Acceso a financiación: posible dificultad de acceso a financiación debido al desconocimiento del sector

- **Fortalezas**

- Evidencia: el proyecto viene respaldado por las opiniones y necesidades recogidas de los establecimientos
- Diversidad: el equipo está formado por miembros con estudios en diferentes ámbitos (Ingeniería Informática, Estadística, Economía), especializados en distintas ramas (Big Data y MERME)
- Proporciona a los clientes una información clave para ahorrar tiempo en la búsqueda de un restaurante.
- Exactitud: los encargados del establecimiento tienen la capacidad de cambiar el aforo mostrado en la App si el conteo ha fallado.

- **Amenazas**

- Posibles cambios económicos debido a los sucesos políticos-legales (ejemplo: Conflicto bélico entre Rusia y Ucrania)
- Economía resentida tras la pandemia (COVID). Algunos establecimientos podrían rechazar la propuesta debido a sus pérdidas en los últimos años.
- Temor a situaciones sanitarias desfavorables debido a enfermedades, tras la pandemia COVID.

- **Oportunidades**

- Hábitos de los clientes: los clientes utilizan su móvil para realizar todo tipo de consultas, la App para comprobar el aforo puede ser una gran herramienta.
- Aforo: ámbito del sector que no se ha registrado antes de forma digital, en proceso de adaptación.

- Post-Covid: después de la pandemia, los clientes se preocupan aún más por el aforo en los restaurantes.

A continuación, en la *figura 9*, se muestra un resumen de lo anteriormente descrito.

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia empresarial • Poco conocidos • Dificultad de alcanzar una masa crítica • Acceso a financiación 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles cambios económicos (crisis) • Sector resentido (COVID) • Temor a nuevas crisis sanitarias
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia, respaldados • Diversidad • Información clave para los clientes • Servicio de tarifas personalizadas • Información esencial para los establecimientos 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación post-Covid • Hábitos de los clientes (teléfono móvil) • Registro de aforo: proceso de adaptación

Figura 9: DAFO. Elaboración propia

CAME

- **Corregir**
 - Análisis de aplicación en pequeñas zonas empresariales, donde vendamos nuestro servicio a los establecimientos cercanos.
 - Captación de clientes: promociones como descuentos, o premios por “invitaciones a amigos”.
 - Definir con precisión el valor que aportamos a todo tipo de establecimientos, al igual que a los clientes, para así obtener financiación.
- **Afrontar**
 - Rápida adaptación de la empresa a cambios económicos repentinos.
 - Análisis económico-financiero de la situación de nuestros establecimientos objetivo para conocer su evolución, y el precio que establecer.
- **Mantener**
 - Extracción, transformación y visualización de datos sobre los clientes para presentarlos periódicamente a los establecimientos.

- Estadísticas periódicas sobre el desempeño de cada restaurante.
 - Adaptación de tarifas según los cambios en el sector, dependiendo de posibles nuevos intereses de los establecimientos.
 - Actualizaciones continuas de la aplicación para mejorar su rendimiento general (exactitud del aforo, fluidez, nuevas opciones).
- **Explotar**
 - Gran promoción del sistema y la aplicación, para que grandes firmas adopten la idea, aprovechando la novedad en el mercado.
 - Destacar y publicitar el medio de uso de los clientes: la aplicación.
 - Añadir valor publicitando la idea debido a la preocupación creciente por el aforo (Covid).

A continuación, en la *figura 10*, se muestra un resumen de lo descrito anteriormente.

<p><u>CORREGIR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de aplicación en pequeñas zonas empresariales • Captación de clientes • Definir con precisión el valor que aportamos 	<p><u>AFRONTAR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápida adaptación de la empresa a cambios • Análisis económico-financiero de la situación
<p><u>MANTENER</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Extracción, transformación y visualización de datos • Estadísticas periódicas • Adaptación de tarifas • Actualizaciones continuas de la aplicación 	<p><u>EXPLOTAR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran promoción del sistema y la aplicación • Destacar la aplicación • Añadir valor: preocupación creciente por el aforo (Covid)

Figura 10: CAME. Elaboración propia

6. Plan de operaciones

6.1 Estructura tecnológica

La estructura tecnológica de RadarBar, mostrada en la *figura 11*, se basa en una arquitectura lambda en la cual se encuentran las siguientes tecnologías y productos:

- Dispositivo de conteo de personas: emplazado en la puerta de los bares y restaurantes, este dispositivo, mediante una inteligencia artificial, controla el aforo del establecimiento y transmite los datos a la infraestructura cloud de Azure. Se ha elegido este dispositivo ya que no reconoce caras sino personas, de esta manera se evita el incumplimiento de GDPR.
- Infraestructura cloud de Azure: se ha elegido Azure como proveedor cloud debido a la integración entre las distintas tecnologías y productos que ofrece:
 - Event Hub: es la tecnología de Azure que se encarga de recibir los mensajes constantes que transmitirán los distintos dispositivos.
 - Azure Blob Storage: es la tecnología de Azure que permite el almacenamiento masivo de datos no estructurados. En la solución RadarBar almacenará todos los mensajes recibidos en Event Hub de cara a poder procesarlos más adelante.
 - Databricks: permite el procesamiento de datos masivos con una potencia adaptable de manera dinámica. Este producto ha motivado la elección de un procesamiento de micro batching en vez de en streaming ya que, el procesamiento en streaming no es necesario ante el tipo de dato que ha de mostrarse. El micro batching provoca que los aforos de los establecimientos se refresquen cada cuatro minutos, sin embargo, permite que no sea necesario mantener un cluster de Databricks levantado las 24 horas del día por lo que el coste es reducido en un 80%. Un lapso de cuatro minutos en el conteo de aforos es suficientemente pequeño como para que la reducción de coste esté justificada. Databricks permite aplicar algoritmos de machine learning de manera sencilla y rápida lo que va a permitir aplicar proceso de data mining a todos los datos de movilidad recogidos por la aplicación.
 - PostgreSQL: una vez procesados los datos en Databricks se servirán a la base de datos relacional de PostGre ya que esta permite servir los datos, ya sean datos de aforos como de inicio de sesión o dashboards, al front end de la aplicación sin apenas latencia.
 - PowerBI: los restaurantes y bares podrán consultar los aforos y métricas de sus establecimientos en dashboards de PowerBI embebidos en el front end.
 - Mapbox: los usuarios podrán consultar los datos de aforos en los mapas alojados en Mapbox embebidos en el front end.

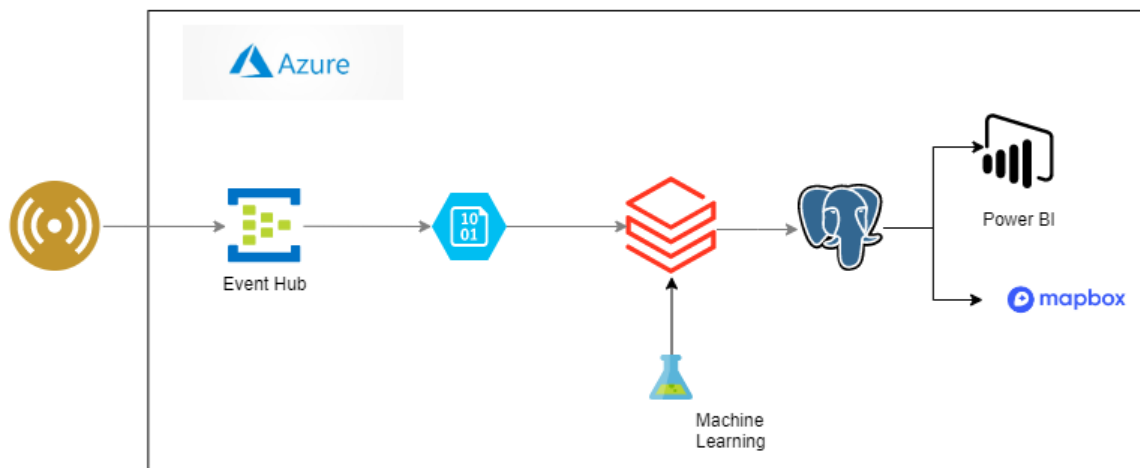


Figura 11: Esquema de la infraestructura del dato de la solución. Elaboración propia

6.2 Aspecto legal y términos y condiciones

Con el fin de establecer el cumplimiento del RGPD o Reglamento General de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre), se avisa al usuario (tanto del gran público como de bares y restaurantes) de la condiciones y términos de uso de la aplicación RadarBar, así como de la recogida del consentimiento para el tratamiento de datos personales.

Cabe destacar que la propiedad de los dispositivos de conteo de aforo pertenece íntegramente a la empresa RadarBar ya que, al no tratarse de datos personales (la IA que opera el dispositivo no reconoce caras, sólo personas) el hecho de que el dispositivo sea propiedad de la empresa favorece que la propiedad del dato recogido pertenezca también a la empresa.

En cuanto a la recogida de datos de movilidad de los usuarios del gran público, al ser estos anonimizados, podrán usarse para estudios de mercado, publicidad y tratos privados.

La afluencia en los distintos restaurantes también podrá ser usada para dichos fines ya que el dato recogido, tal y como se ha comentado, pertenece a la empresa RadarBar.

Se puede encontrar la Política de privacidad en el Anexo I.

6.3 Captación de restaurantes

Desde RadarBar entendemos que un sector como la hostelería que no suele adoptar medidas muy tecnológicas tenga reticencias de cómo este servicio puede ayudar a su negocio a obtener una mayor rentabilidad. Por ello, queremos apostar por un servicio más personalizado hacia nuestros clientes, llevaremos a cabo una captación más personal mediante una serie de comerciales que visitarán los establecimientos, respaldando nuestro discurso con datos y recalando la importancia de la digitalización en el sector. Como pueden mostrar los siguientes datos sobre la gestión de las reservas online donde:

El 40% de las reservas se realizan online, 90% de los restaurantes tienen perfiles en redes sociales y un 45% cuentan con web propia, las reservas online crecieron un 21% en el 2019 con respecto al 2018. Con esto se confirma que las reservas online cada vez tienen un mayor alcance en los servicios de restauración.

Tras aceptar formar parte de la familia RadarBar se empieza a elaborar el apartado del restaurante en la web donde queremos que el restaurante también sea participe y se sienta parte del proyecto. El siguiente paso sería la sensorización del local donde se instalaría la tecnología necesaria para el uso de la aplicación y por último RadarBar adoptaría un servicio de soporte para mantener la App en correcto funcionamiento (sensor incluido). También, durante este proceso asesoraremos a los restaurantes sobre técnicas de marketing y posibles mejoras del negocio.

En la *figura 12* se muestra un esquema del proceso de captación de restaurantes.



Figura 12: Proceso captación restaurantes y bares. Elaboración propia.

6.4 Informes de reporte

En este apartado vamos a comentar los reportes que vamos a generar mensualmente a los restaurantes y bares sobre su actividad. Comenzaremos mostrando un mapa que indica la cantidad de restaurantes asociados a RadarBar distribuidos por el distrito de Chamberí en Madrid; además, incluiremos un segundo mapa indicando el dato según el tipo de comida del restaurante (ej: italiano, japonesa, mediterráneo, etc.). Seguidamente presentaremos la evolución de locales asociados a RadarBar en Madrid, así como el dato específico según el tipo de restaurante. El fin de mostrar estos datos es que el propietario del restaurante gane confianza con el posicionamiento que vayamos alcanzando y que esté al tanto de la presencia de su competencia en nuestra plataforma.

Luego, propiamente con los datos del restaurante, expondremos la cantidad de visitas que ha tenido en nuestra plataforma, así como la cantidad de reservas realizadas y el porcentaje de alcance que se está teniendo junto con un gráfico que muestre la tendencia evolutiva de los últimos 12 meses. Cabe mencionar que incluimos un gráfico tipo tarta para cada uno de los datos de las personas que realizó las reservas o entra en su restaurante en el mes del informe (sexo, edad, domicilio y profesión).

Por otro lado, en el informe mostramos el promedio de la puntuación obtenida en las valoraciones de cada uno de sus platos, con un gráfico en donde se muestra la tendencia en los últimos 12 meses. Además, compararemos la puntuación del plato con respecto al promedio de este plato en el resto de los restaurantes de su tipo.

Por último, también el local podrá saber métricas sobre la relación beneficio que tiene con respecto a lo que paga por la App donde le indicará la cantidad de clientes que han ido gracias a la App. Viendo el coste por cada usuario atraído.

6.5 KPI'S internos

A nivel interno, y para ser conocedores del crecimiento, correcto funcionamiento y evolución de la App, así como de la satisfacción y la percepción de terceros hacia la misma, se establecerán y estudiarán los indicadores mostrados en la *figura 13*, los cuales permitirán desarrollos futuros de mejoras y nuevas funcionalidades de la plataforma.

Se han fijado los objetivos a cumplir durante los dos primeros semestres, mejorando con el transcurso de los meses. Según el cumplimiento de los mismos, se realizarán mejoras y cambios en la estructura a fin de alcanzar las metas establecidas.

KPI	1º Semestre	2º Semestre
Descargas de la App por semana	100	120
Nuevos registros App por semana	85	105
Nuevos registros en la Web por semana	30	20
Cantidad de seguidores en Redes Sociales	4000	8000
Ratio de bajas del servicio/ nº total de usuarios	0.7%	0.5%
Nuevos restaurantes por mes	10	15
Frecuencia media mensual de reserva por usuario	1	1,5
Ratio de éxito ante oferta personalizada	20%	25%
Número de incidencias por usuario/restaurantes	2	2
Tiempo medio de respuesta ante consultas de restaurantes	24h	24h
Grado de satisfacción del cliente respecto a la usabilidad de nuestra App y Web	4/5	4.2/5

Figura 13: KPI's. Elaboración propia

6.6 Mantenimiento de la App

La App está sujeta a revisiones periódicas para detectar posibles fallos o puntos de mejora y optimización. La detección de dichos fallos y funcionalidades a optimizar se realizan con la intención de la mejora de los KPI 's propuestos en el apartado anterior. También jugará un papel importante el feedback de los usuarios se podría decir que serán el eje central de las modificaciones.

Dichas labores de mantenimiento son subcontratadas a la empresa desarrolladora de la aplicación, siendo siempre contratos puntuales enfocados a una tarea en concreto.

6.7 Soporte al cliente

Se han diseñado 4 canales de comunicación para dar respuesta a las dudas que les puedan surgir a nuestros clientes cuando utilizan RadarBar:

- Q&A frecuentes: Tanto en App como en Web, de modo que ahorre tiempo tanto a los usuarios como a nosotros a la hora de contestar consultas típicas y repetitivas acerca de nuestras funcionalidades.
- Chat-bot inteligente 24/7: Para tratar consultas de relevancia media en cualquier momento, con opción de ser escalado a email si fuera necesario desde el mismo Chat-bot.
- Email y RRSS: Para consultas más específicas y personalizadas, ponemos a disposición del usuario este canal directo en el que es atendido por un empleado de atención al cliente en un período inferior a 24 horas.
- Teléfono: Canal exclusivo para restaurantes, de modo que se puedan resolver sus posibles incidencias de un modo ágil.

7. Plan de Marketing

A continuación, en la *figura 14*, se desarrolla con detalle el plan de marketing que ha propuesto el equipo para la promoción de la App RadarBar. Para ello, se ha realizado un análisis de estrategia de aspectos internos de la empresa denominado comúnmente “Marketing Mix” o “4P” por su origen anglosajón, donde se tienen en cuenta 4 variables principalmente: producto, precio, distribución y promoción. Este análisis permite estudiar el propio funcionamiento de la empresa para plantearse posteriormente metas.

Producto	Distribución
<p>App para gestión de aforos de bares y restaurantes llamada “RadarBar”. Por un lado, permite a los restaurantes tener un control de su aforo de forma sencilla, pudiendo promocionarse en la App con el objetivo de llenar su establecimiento. Por otro lado, ahorra tiempo a los clientes de la hostelería permitiéndoles consultar el aforo de los establecimientos en tiempo real sin necesidad de desplazarse hasta los mismos.</p>	<p>La distribución de RadarBar es puramente digital, su utilización será vía teléfonos móviles pudiendo ser descargada de App Store y Google Play. Esto permite compartir en enlace de forma sencilla por redes sociales, facilitando su distribución.</p>
Precio	Promoción
<p>La descarga de la aplicación RadarBar será gratuita tanto para establecimientos como para clientes de estos.</p> <p>No obstante, los establecimientos pagarán una cuota anual o mensual por el uso de la App. Dentro de dicha cuota se incluye el sensor que permite contara las personas y el uso de la App. Además, podrán realizar pagos extras para posicionar a su restaurante entre los primeros con el objetivo de atraer clientes en momentos de menor ocupación.</p>	<p>La promoción de la App RadarBar se basará en el “boca a boca” de los clientes ya que, según las encuestas realizadas, esta es la vía por la cual nuestros potenciales clientes suelen conocer las aplicaciones que utilizan habitualmente.</p> <p>Además, analizando las vías publicitarias que mejor funcionan actualmente y teniendo en cuenta que nuestros potenciales clientes están en contacto con el mundo digital, se ha planteado publicitar la App RadarBar por redes sociales (principalmente Instagram, tik tok, twitter y facebook). Para ello, el equipo de RadarBar ha realizado un video publicitario que aparecerá en historias y publicaciones.</p> <p>Tampoco nos olvidaremos de la publicidad en exteriores (marquesinas, mupis...) del barrio de Chamberí, ni de la publicidad programática, dado que publicaremos anuncios en webs y aplicaciones de terceros.</p>

Figura 14: plan de marketing. Elaboración propia

7.1. Plan de lanzamiento y comunicación

El lanzamiento de RadarBar se ha propuesto para mediados del mes de septiembre, aprovechando el buen tiempo que caracteriza esas fechas y la vuelta a la capital tras las vacaciones de verano de la mayoría de sus habitantes. Previo a esta fecha, se llevará a cabo un plan de pre-lanzamiento que se basará en la publicidad por redes sociales y colocación de carteles en los bares y restaurantes que se unan a nuestra iniciativa. Además de la publicidad en exteriores y programática.

Con el objetivo de aumentar rápidamente el número de descargas, se enviará un mensaje de LinkedIn a todos los contactos de los integrantes del equipo, donde se adjuntará el link para la descarga de la App y un vídeo demostrativo que se explicará posteriormente.

Las redes sociales serán clave en el desarrollo de nuestra App dado que serán la vía de comunicación más rápida donde se recibirán las primeras opiniones y comentarios. Asimismo, se facilitarán otras formas de contacto: correo electrónico y chat a través de la App. Gracias a todo ello, el equipo corroborará el buen funcionamiento de RadarBar, pudiendo corregir posibles errores inmediatamente.

7.2. Mobile Marketing

RadarBar se utilizará mayoritariamente en dispositivos móviles por lo que para nuestro equipo es de vital importancia el Mobile Marketing que, como su propio nombre indica, va dirigido a teléfonos móviles.

Dentro de este concepto, RadarBar se centrará en la difusión de un Video Marketing Vertical, un video demostrativo que explica en poco más de 20 segundos que es RadarBar. Para la realización de dicho contenido se ha tenido en cuenta que actualmente gran parte de la sociedad mantiene su móvil en “silencio”, por ello se han incluido textos en cada escena que explican a la perfección la filosofía de la App.

Link video publicitario: <https://youtu.be/AmVpcfUgAzc>

8. Plan financiero

En este apartado, se explican todas las decisiones tomadas por el equipo de RadarBar para la elaboración del plan financiero durante los dos primeros años de actividad de la empresa. En primer lugar, se ha establecido que la fecha de apertura sea octubre de 2022, aprovechando los meses previos de agosto y septiembre, periodo caracterizado por su baja actividad en el sector en la ciudad de Madrid, para iniciar los contactos con los restauradores.

Se ha establecido que, a lo largo del primer año, del número total de restaurantes del barrio de Chamberí (1300), se captarán alrededor de 100 clientes (7,7%), a razón de 25 nuevos clientes cada trimestre. En el segundo año, teniendo en cuenta que la popularidad y visibilidad de la empresa será mayor, se unirán a RadarBar 140 clientes nuevos (10,8%), unos 35 cada trimestre, haciendo un total de 240 clientes captados al final del segundo año (18,5 % de los restaurantes/bares de Chamberí).

Los ingresos provienen, casi en su totalidad, de los restaurantes. Por un lado, se cobrará una cuota de inicio de 100 € a cada nuevo cliente para cubrir todos los gastos asociados a la adquisición e instalación de los dispositivos. Por otra parte, se cobrará una mensualidad de 170 € con la que los clientes dispondrán de un perfil en la plataforma de RadarBar, recibirán las estadísticas y métricas generadas y tendrán a su disposición el servicio de mantenimiento y asesoramiento tecnológico.

El servicio de promoción dentro de la plataforma se cobrará de manera adicional y su importe será de 50 €/30 min. Mediante este servicio los clientes pueden posicionarse en los primeros puestos de la App durante unos minutos siendo más visibles para el público general. Se ha estimado que los ingresos mensuales derivados de la contratación de este servicio ascenderán a 100 €/cliente.

A los ingresos descritos anteriormente se les suman, a partir del segundo año, los ingresos por la venta a terceros de los datos generados a partir de las medidas de los dispositivos instalados en los restaurantes/bares. Se cobrará 1000 €/mes por este producto y se estiman 2 clientes para el segundo año.

Por otro lado, se han calculado unos costes variables de 100 € por restaurante captado imputables directamente a la adquisición de los dispositivos y 42,5 € asociados a la instalación y puesta en marcha de los mismos.

En cuanto a los costes fijos, en el primer año el gasto previsto en marketing supone un 50% sobre ventas (unos 115.000 €) y en el segundo año un 20% (alrededor de 160.000 €). Este gasto es tan elevado ya que al ser una empresa que presta servicios puramente digitales se considera primordial realizar un buen plan de marketing.

Mientras que el gasto en marketing disminuye porcentualmente del primer al segundo año, el gasto de personal aumenta (del 37,3% al 45,7%) debido a que el equipo promotor comienza a cobrar un sueldo.

Otros gastos que habrá durante los dos primeros años de actividad son: infraestructura tecnológica, gestión, seguros, mantenimiento, entre otros. Todos estos aumentarán en el segundo año, de acuerdo con el crecimiento que experimentará RadarBar.

8.1. Cuenta de resultados

- **Margen bruto**

Se observa que el margen bruto es muy elevado (93,3 %). Esto se debe a que, al ser un servicio tecnológico, los costes directos asociados a la prestación de este son reducidos. En el segundo año, este margen se incrementa hasta alcanzar el 93,8% dada la reducción de los costes directos variables en un 2,5%.

- **EBITDA**

En este apartado se reflejan todos los gastos fijos que RadarBar realizará durante los dos primeros periodos. En el primer año, el EBITDA queda negativo (-4,6%) debido a los costes de estructura, más en concreto, al elevadísimo gasto en marketing que supone el 50% de los ingresos del primer año. reduciéndose hasta el 30% el segundo año.

En el segundo año, el gasto en marketing se reduce hasta el 20% de las ventas lo que hace que, habiendo aumentado el gasto en personal (el equipo promotor comienza a recibir remuneración), el EBITDA suba hasta el 20,3%.

La gran inversión realizada en marketing está destinada a dar a conocer la compañía y, dado que se trata de un servicio digital, la cuantía debe ser mayor a la habitual. La inversión en marketing permanecerá en torno al 20% los años sucesivos.

- **BAlI (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)**

RadarBar únicamente contará con la inversión en los dispositivos y estos se amortizan en 5 años desde su adquisición. Cada año se tiene en cuenta los nuevos dispositivos comprados para recalculiar el valor de la amortización.

- **BAI (Beneficios Antes de Impuestos)**

Una vez tenida en cuenta la amortización, se restan los gastos financieros derivados del préstamo solicitado para poner en marcha RadarBar. Se acude a un préstamo financiero de 40.000€ a 5 años y con un interés anual del 6%.

- **BENEFICIO NETO**

En el primer año no se pagan impuestos ya que el BAI es negativo. De esta manera, el beneficio neto del primer periodo es del -8,7%, es decir, la empresa tiene pérdidas. En el segundo año, el tipo impositivo empleado ha sido del 25%, pagando en concepto de impuestos 25.840 € (el 4 % de las ventas de ese año). Una vez descontados, se obtiene un margen neto del 12 %, unos 77.000 €.

En la *tabla 1* se muestran las cuentas de pérdidas y ganancias de los dos primeros años de actividad de RadarBar cuyos resultados se han descrito anteriormente.

Tabla 1: cuentas de pérdidas y ganancias de los dos primeros periodos de actividad. Elaboración propia

	Año 1		Año 2	
	Euros	Porcentaje	Euros	Porcentaje
Ingresos (Ventas)	212.500,00 €	100,0%	645.500,00 €	100,0%
Costes directos variables	10.000,00 €	4,7%	14.000,00 €	2,2%
Otros costes variables	4.250,00 €	2,0%	25.820,00 €	4,0%
Total costes variables	14.250,00 €	6,7%	39.820,00 €	6,2%
Margen Bruto	198.250,00 €	93,3%	605.680,00 €	93,8%
Gastos de estructura (Personal)	79.200,00 €	37,3%	295.200,00 €	45,7%
Gastos de estructura (Mkting, otros)	116.875,00 €	55,0%	161.375,00 €	25,0%
Gastos de infraestructura tecnológica	12.000,00 €	5,6%	18.000,00 €	2,8%
Total costes fijos	208.075,00 €	97,9%	474.575,00 €	73,5%
EBITDA	-9.825,00 €	-4,6%	131.105,00 €	20,3%
Amortizaciones	6.240,00 €	2,9%	7.360,00 €	1,1%
BAII	-16.065,00 €	-7,6%	123.745,00 €	19,2%
Intereses	2.400,00 €	1,1%	1.920,00 €	0,3%
BAI	-18.465,00 €	-8,7%	121.825,00 €	18,9%
Impuestos	0,00 €	0,0%	25.840,00 €	4,0%
Beneficio Neto	-18.465,00 €	-8,7%	77.520,00 €	12,0%
BAI 2º año con la pérdida del 1er año	103.360,00 €			

8.2. Flujos de caja

Los flujos de caja reflejan todas las acciones monetarias (cobros y pagos) de RadarBar, con el fin de observar la liquidez con la que cuenta la empresa. Entre los socios fundadores se aportan 30.000 €, se reciben 30.000 € de Business Angels y, como se mencionó anteriormente, se adquiere un préstamo bancario de 40.000 €. Como en el segundo año se obtiene un beneficio neto de 77.520 € se decide repartir dividendos entre los socios e inversores por un total del 40 % del BN de ese año. En la *tabla 2* se muestran los flujos de caja de los dos primeros años de actividad de la empresa.

Tabla 2: tesorería de los dos primeros años de actividad. Elaboración propia

AÑO1												
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Cobros de explotación (Ventas)	9.250,00€	6.750,00€	6.750,00€	16.000,00€	13.500,00€	13.500,00€	22.750,00€	20.250,00€	20.250,00€	29.500,00€	27.000,00€	27.000,00€
Pagos de explotación (Gastos estruct)	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€	17.339,58€
Liquidez generada por la explotación	-8.089,58€	-10.589,58€	-10.589,58€	-1.339,58€	-3.839,58€	-3.839,58€	5.410,42€	2.910,42€	2.910,42€	12.160,42€	9.660,42€	9.660,42€
Otros cobros:												
Aportaciones de capital	60.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Préstamos	40.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Otros pagos:												
Dividendos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Inversiones	2.000,00€	0,00€	0,00€	2.000,00€	0,00€	0,00€	2.000,00€	0,00€	0,00€	2.000,00€	0,00€	0,00€
Préstamos	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€
Intereses	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€
Liquidez generada fuera de la explotac	97.133,33€	-866,67€	-866,67€	-2.866,67€	-866,67€	-866,67€	-2.866,67€	-866,67€	-866,67€	-2.866,67€	-866,67€	-866,67€
Saldo inicial de tesorería	0,00€	89.043,75€	77.587,50€	66.131,25€	61.925,00€	57.218,75€	52.512,50€	55.056,25€	57.100,00€	59.143,75€	68.437,50€	77.231,25€
SALDO FINAL	89.043,75€	77.587,50€	66.131,25€	61.925,00€	57.218,75€	52.512,50€	55.056,25€	57.100,00€	59.143,75€	68.437,50€	77.231,25€	86.025,00€
AÑO2												
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Cobros de explotación (Ventas)	41.950,00€	38.450,00€	38.450,00€	51.400,00€	47.900,00€	47.900,00€	60.850,00€	57.350,00€	57.350,00€	70.300,00€	66.800,00€	66.800,00€
Pagos de explotación (Gastos estruct)	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€	39.547,92€
Liquidez generada por la explotación	2.402,08€	-1.097,92€	-1.097,92€	11.852,08€	8.352,08€	8.352,08€	21.302,08€	17.802,08€	17.802,08€	30.752,08€	27.252,08€	27.252,08€
Otros cobros:												
Aportaciones de capital	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Préstamos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Otros pagos:												
Dividendos	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	31.008,00€
Inversiones	11.200,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Préstamos	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€	666,67€
Intereses	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€	160,00€
Liquidez generada fuera de la explotac	-12.026,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-826,67€	-31.834,67€
Saldo inicial de tesorería	86.025,00€	76.400,42€	74.475,83€	72.551,25€	83.576,67€	91.102,08€	98.627,50€	119.102,92€	136.078,33€	153.053,75€	182.979,17€	209.404,58€
SALDO FINAL	76.400,42€	74.475,83€	72.551,25€	83.576,67€	91.102,08€	98.627,50€	119.102,92€	136.078,33€	153.053,75€	182.979,17€	209.404,58€	204.822,00€

8.3. Balance de situación

En este apartado se mostrará el balance de situación, es decir, la situación de la empresa en los dos primeros años. En otras palabras, es una foto estática en los dos años del negocio.

A continuación, en la *tabla 3*, se muestran los balances de situación de los dos primeros años de RadarBar, los cuales servirán al equipo para poder analizar la situación de la empresa al final de cada año, y con ello, tomar las decisiones correspondientes.

Tabla 3: balances de los dos primeros años de actividad. Elaboración propia.

	AÑO 1			AÑO 2		
ACTIVO	ACTIVO NO CORRIENTE	Euros	%	ACTIVO NO CORRIENTE	Euros	%
	Inmovilizado Intangible (licencias, marcas, aplicación informática)	16.383,75 €	16%	Inmovilizado Intangible (servicios informáticos)	10.500,00 €	5%
	ACTIVO CORRIENTE			ACTIVO CORRIENTE		
	Cilentes	400,00 €	0%	Tesorería (caja)	204.822,00 €	95%
	Tesorería (caja)	86.025,00 €	84%			
	TOTAL	102.808,75 €	100%	TOTAL	215.322,00 €	100%
PASIVO	RECURSOS PROPIOS, PN	Euros	%	RECURSOS PROPIOS, PN	Euros	%
	Fondos propios	30.000,00 €	29%	Fondos propios	30.000,00 €	14%
	Resultado del ejercicio	-18.465,00 €	-18%	Resultado del ejercicio	77.520,00 €	36%
	PASIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
	Deudas a l/p con entidades bancarias	40.000,00 €	39%	Deudas a l/p con entidades bancarias	40.000,00 €	19%
	Deudas a l/p con otras empresas	30.000,00 €	29%	Deudas a l/p con otras empresas	30.000,00 €	14%
	PASIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
	Proveedores a c/p	9.550,00 €	9%	Proveedores a c/p	15.846,08 €	7%
	Acreedores varios	11.723,75 €	11%	Acreedores comerciales	16.196,08 €	8%
				Personal (remuneraciones pendientes de pago)	5.759,84 €	3%
	TOTAL	102.808,75 €	100%	TOTAL	215.322,00 €	100%

En primer lugar, como podemos observar, el activo no corriente representa el primer año en la empresa un 16%, y el segundo año, todavía una menor parte del activo, un 5%. El primer año el equipo invierte en activos fijos como los derechos necesarios para patentar la marca o las licencias obligatorias para desarrollar el negocio. Nuestro activo corriente, al contrario, crece del primer al segundo año. Esto se debe a que la empresa aumenta sus flujos de caja, incrementa el dinero en efectivo y activos capaces de convertirse en líquido.

Por otra parte, el patrimonio neto de la empresa crece debido al beneficio neto obtenido en el segundo año (el primer año el negocio obtuvo pérdidas). Los fondos proporcionados por los miembros del equipo no varían. El patrimonio neto pasa a representar un 39% más del pasivo total en el segundo año gracias a los beneficios.

Respecto al pasivo no corriente, se deben destacar los dos préstamos a largo plazo recibidos. Uno por parte del banco, de 40.000€, y otro por parte de nuestro 'business angel' o inversores, de 30.000€. Estas deudas a largo plazo no varían de un año a otro. En el caso del pasivo corriente, las deudas a corto plazo incrementan del primer al segundo año. En el primer año el negocio tenía deudas a corto plazo con proveedores y acreedores por un valor aproximado de 20.000€, mientras que, en el segundo año, el valor de las deudas asciende aproximadamente a 38.000€. Estas últimas deudas del segundo año incluyen remuneraciones pendientes de pago, o acreedores comerciales.

Este incremento de las deudas a corto plazo de la empresa no preocupa al equipo, ya que el negocio cuenta con suficiente flujo de caja, o con suficiente activo corriente para cubrir estos pasivos. Gracias a este flujo de efectivo que genera la empresa, es casi seguro que cualquier acreedor o proveedor querrá financiarla, ya que corren un riesgo mínimo.

8.4. Análisis de indicadores

Si se analiza detalladamente la financiación y la evolución de RadarBar, se puede apreciar un gran salto del primer año, cuando la empresa se recién creó, al segundo año. Los ingresos por ventas del primer año no son suficientes para hacer frente a todos los costes de la empresa en esta etapa de existencia. El margen bruto no es ni la mitad de lo que se obtiene en el segundo año. Es importante destacar, el gran incremento de los recursos propios de la empresa, gracias a los resultados del segundo año. Los recursos propios de la empresa crecen aproximadamente 95.000€ respecto al año de creación.

A continuación, en la *tabla 4*, se muestran las ratios principales de liquidez y rentabilidad y endeudamiento.

El ROE ('return on equity') o la rentabilidad financiera, es la ratio que principalmente utilizan los inversores para medir la rentabilidad de una empresa. Su cálculo es la relación entre el beneficio neto obtenido y sus fondos propios. El ROE, cuanto mayor sea, mayor será la rentabilidad que una compañía podrá producir en base a los recursos propios que utiliza. RadarBar, el primer año, debido a las pérdidas, tuvo un ROE de -61,6%. En cambio, el segundo año tiene un espectacular crecimiento hasta un 258,4%, gracias a los beneficios obtenidos en el segundo año, cuando el negocio despega y capta un mayor número de clientes. Esto indica que la empresa sería muy capaz de generar beneficio para sus accionistas.

El ROI, en otras palabras, 'Retorno Sobre la Inversión', es la ratio utilizada para conocer cuanto ganó la empresa mediante sus inversiones. Su cálculo es la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos, y el activo total. El ROI en el primer año es negativo (-15,6%) debido a las pérdidas obtenidas. Sin embargo, en el segundo año, la ratio es de 57,5%, lo que significa que los beneficios totales superan a los costes, es decir, que las inversiones han generado beneficios.

El test ácido (Acid Test) se calcula para deducir la capacidad de pago a corto plazo de la empresa. Se tiene en cuenta el activo corriente en relación con el pasivo corriente. Es necesario que el resultado sea mayor que 1, lo que representa una buena disposición para saldar deudas a corto plazo. Tanto el primer, como el segundo año, la ratio es superior a 1. El segundo año, es todavía más alto (5,42) lo que muestra la gran situación de liquidez de la empresa.

La ratio de endeudamiento sirve para conocer qué parte de los activos se financia a través de deuda, se tiene en cuenta las inversiones ajenas y los recursos propios de la empresa (las dos formas de financiación). El primer año, la ratio de endeudamiento es muy alto, de un 8,9, lo que significa que la empresa corre riesgo, dado que, la mayoría de sus activos se financian a través de préstamos. El segundo año, la ratio de endeudamiento sigue siendo alto, pero mucho menor que el primer año (2). Todavía indica que el negocio corre riesgo si nuestros inversores retiraran sus fondos, pero este riesgo es mucho menor que el del primer año.

La capacidad de devolución, como su nombre indica, es la competencia que posee la empresa para devolver sus préstamos. El primer año, la ratio es negativo debido a los insuficientes beneficios generados. El segundo año es de 0,79, lo que muestra que el negocio está siendo capaz de hacer frente a todas las deudas.

El punto de equilibrio es la cifra donde se cubren los costes fijos y los costes variables, es decir, el nivel de ventas donde el beneficio es 0. Calcular el punto de equilibrio ayuda a deducir la

rentabilidad del negocio. Nuestro punto de equilibrio es mayor en el segundo año, al haber aumentado las ventas y disminuido los costes. Con esto obtendremos el margen de seguridad. Este es mayor en el segundo año ($1,28 > 0,95$), lo que refleja una buena evolución para el negocio. Cuando el margen de seguridad es menor, una pequeña bajada de las ventas afectaría notablemente a los beneficios.

De igual manera, para poseer en cierto sentido otro indicador de liquidez, se calcula el fondo de maniobra. Este indicador refleja la parte del activo a corto plazo que se financia a largo plazo. El indicador es extremadamente alto, y positivo, lo que muestra la capacidad de pago inmediata de RadarBar.

En relación con el plazo de recuperación de la inversión (Pay-Back), se valora el proceso de 2 meses para recuperar los fondos invertidos en el primer año. Esto se debe a los grandes flujos de caja generados por la empresa. Aun así, no se recogen beneficios en el año inicial.

Tabla 4: ratios. Elaboración propia.

	Año 1	Año 2
ROE (Return On Equity) Rentabilidad Financiera	-61,6%	258,4%
ROI (Return on Investment) Rentabilidad Económica	-15,6%	57,5%
Tesorería (Prueba Ácida) (realizable+disponible/Pasivo Corriente)	4,06	5,42
Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	8,9	2,0
Capacidad de Devolución Deuda Financiera (Bfo Neto + Amort / Total Deudas)	-0,13	0,79
Punto de Equilibrio (Umbral de Rentabilidad)	223.031,2 €	505.775,6 €
Coefficiente de Seguridad (Ventas / Punto de Equilibrio)	0,95	1,28
Fondo de maniobra (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	65151,3	167020,0
Pay-Back (Plazo Recuperación de la inversión realizada durante el 1º ejer económico)	0,11 años	

ANEXO I

POLÍTICA DE PRIVACIDAD

La presente Política de Privacidad establece los términos en que RadarBar usa y protege la información que es proporcionada por sus usuarios al momento de utilizar su aplicación. Esta compañía está comprometida con la seguridad de los datos de sus usuarios. Cuando le pedimos llenar los campos de información personal con la cual usted pueda ser identificado, lo hacemos asegurando que sólo se emplea de acuerdo con los términos de este documento. Sin embargo, esta Política de Privacidad puede cambiar con el tiempo o ser actualizada, en tal caso, se le enviará un correo o notificación informando de los cambios sobre la misma.

Información que es recogida

Nuestra aplicación podrá recoger información personal, por ejemplo: Nombre, información de contacto como su dirección de correo electrónica e información demográfica. Así mismo cuando sea necesario podrá ser requerida información específica para realizar una reserva o acceder a alguna promoción.

Uso de la información recogida

Nuestro sitio web emplea la información con el fin de proporcionar el mejor servicio posible, particularmente para mantener un registro de usuarios, de reservas en caso de que aplique, y mejorar nuestros productos y servicios. Es posible que sean enviados correos electrónicos periódicamente a través de nuestro sitio con ofertas especiales, nuevos productos y otra información publicitaria que consideremos relevante para usted o que pueda brindarle algún beneficio, estos correos electrónicos serán enviados a la dirección que usted proporcione, si así lo desea, y podrán ser cancelados en cualquier momento.

RadarBar está altamente comprometido para cumplir con el compromiso de mantener su información segura. Usamos los sistemas más avanzados y los actualizamos constantemente para asegurarnos que no exista ningún acceso no autorizado.

Cookies

Una cookie se refiere a un fichero que es enviado con la finalidad de solicitar permiso para almacenarse en su dispositivo, al aceptar dicho fichero se crea y la cookie sirve entonces para tener información respecto al tráfico web, y también facilita las futuras visitas a una web recurrente. Otra función que tienen las cookies es que con ellas las webs pueden reconocerse individualmente y por tanto brindarte el mejor servicio personalizado de su aplicación.

Nuestro sitio web emplea las cookies para poder identificar las páginas que son visitadas y su frecuencia. Esta información es empleada únicamente para análisis estadístico y después la información se elimina de forma permanente. Usted puede eliminar las cookies en cualquier momento desde su dispositivo. Sin embargo, las cookies ayudan a proporcionar un mejor servicio de los sitios web, éstas no dan acceso a información de su ordenador ni de usted, a menos de que usted así lo quiera y la proporcione directamente. Usted puede aceptar o negar el uso de cookies, sin embargo, la mayoría de los navegadores aceptan cookies

automáticamente pues sirve para tener un mejor servicio web. También usted puede cambiar la configuración de su ordenador para declinar las cookies.

Enlaces a Terceros

Este sitio web pudiera contener enlaces a otros sitios que pudieran ser de su interés. Una vez que usted dé clic en estos enlaces y abandone nuestra página, ya no tenemos control sobre el sitio al que es redirigido y por lo tanto no somos responsables de los términos o privacidad ni de la protección de sus datos en esos otros sitios terceros. Dichos sitios están sujetos a sus propias políticas de privacidad por lo cual es recomendable que los consulte para confirmar que usted está de acuerdo con estas.

Control de su información personal

En cualquier momento usted puede restringir la recopilación o el uso de la información personal que es proporcionada a nuestro sitio web. Cada vez que se le solicite rellenar un formulario, como el de alta de usuario, puede marcar o desmarcar la opción de recibir información por correo electrónico. En caso de que haya marcado la opción de recibir nuestro boletín o publicidad usted puede cancelarla en cualquier momento.

Esta compañía no venderá, cederá ni distribuirá la información personal que es recopilada sin su consentimiento, salvo que sea requerido por un juez con una orden judicial.

RadarBar se reserva el derecho de cambiar los términos de la presente Política de Privacidad en cualquier momento.

ANEXO II

Validación de hipótesis – Restaurantes

Hipótesis validadas:

- ✓ 3/4 de los restaurantes contratarían a profesionales externos para aumentar su visibilidad.
- ✓ Más de 3/5 de los establecimientos elegirían nuestro servicio por la compra por proximidad.
- ✓ Al 80% de los restaurantes les gustaría publicar que en su establecimiento hay mesas libres.
- ✓ 3 de cada 4 restaurantes que pagarían, invertirían entre un 1% y un 10% de su presupuesto mensual.
- ✓ Los restaurantes consideran importante conocer a su clientela, y extraer información de ella.
- ✓ Más del 40% de los establecimientos no disponen de ninguna estrategia proactiva para atraer a clientes.

- ✓ A 3/4 de los restaurantes les interesaría publicar que su aforo está lleno.
- ✓ Más de 3/5 de los restaurantes pagarían por un servicio digital que atrajera a clientes en tiempo real.

Hipótesis invalidadas:

- Más del 60% de los restaurantes se publicitarían si tuvieran oportunidad, independientemente del coste.
- Más de 3/4 de los restaurantes disponen de servicios digitales para gestionar el establecimiento.
- Más del 80% de los establecimientos no han tenido malas experiencias con los servicios digitales.
- 3 de cada 4 establecimientos prefieren pagar nuestro servicio por la opción de pago por suscripción.

Validación de hipótesis – Usuarios

Hipótesis validadas:

- ✓ Casi 3/5 de los clientes se han visto obligados a cambiar de restaurante por problemas de aforo en el último mes.
- ✓ Solo 1 de cada 5 consumidores estaría dispuesto a invertir más de 20 minutos en encontrar un establecimiento.
- ✓ 3 de cada 5 clientes se registrarían en una herramienta digital para conocer el aforo exacto del establecimiento.
- ✓ La gran mayoría de los clientes descubren las aplicaciones por recomendaciones de amigos/conocidos, o por la publicidad en las redes.

Hipótesis invalidadas:

- Más del 50% de los clientes consultan el aforo antes de acudir a un restaurante.
- Más del 60% de los usuarios que se registrarían en la aplicación, utilizarían la herramienta cada vez que quieran ir a un bar.
- 2 de cada 5 consumidores han conocido aplicaciones que utilizan gracias a influencers.
- 3 de cada 5 consumidores encuentran mesa en un bar sin reserva en 10-20 minutos.
- Más del 50% de los usuarios reservan mesa a través de la página web del restaurante.