Book2Go

'The app food-lovers were waiting for'

PEDRO COSTILLA | IGNACIO GAITE | CARLOS RODRÍGUEZ | MANFRED SCHLOTTERHAUSEN

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER. EOI.

Tabla de contenido

1. BOOK2GO 1

1.1. ¿CÓMO NACE LA IDEA? 1
1.2. VISIÓN MISIÓN VALORES Y RSC 1
1.3. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA Y QUÉ OFRECEMOS 3
1.4. CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR 5
1.5. MERCADO OBJETIVO 6
1.6. ¿CÓMO VAN A CONOCERNOS? 7
***1.7. CUSTOMER JOURNEY* 7**
1.8. ¿CUÁLES SON LOS PILARES DE NUESTRAS OPERACIONES? 8
1.9. VIABILIDAD DEL PROYECTO 9
1.10. EQUIPO PROMOTOR Y RECURSOS HUMANOS 9

2. MODELO DE NEGOCIO 10

***2.1. BUSINESS MODEL CANVAS* 10**
2.2. MAPA DE EMPATÍA 11
2.3. LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR 11
2.4. PROCESO DE VALIDACIÓN 12

3. ANÁLISIS DE MERCADO 13

3.1. DEFINICIÓN 13
3.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA 13
3.3. MERCADO POTENCIAL 15

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 15

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO 17

5.1. PESTEL 17
5.2. DAFO Y CAME 19

6. PLAN DE OPERACIONES 21

6.1. ESTRUCTURA TECNOLÓGICA 21
6.2. ASPECTO LEGAL Y TÉRMINOS Y CONDICIONES 22
6.3. CAPTACIÓN DE RESTAURANTES 23
6.4. INFORMES DE REPORTE 24
6.5. KPI´S INTERNOS 24
6.7. SOPORTE AL CLIENTE 25

7. PLAN DE MARKETING 26

7.1. MARKETING MIX 26
7.2. PLAN DE LANZAMIENTO, COMUNICACIÓN Y '*TIMING*' 27
7.3. MOBILE MARKETING (4 PILARES Y APP FUNNEL) 28
8.1. PLAN FINANCIERO 29
8.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 30
8.3. TESORERÍA 32
8.4. BALANCE DE SITUACIÓN 33
8.5. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES 34

ANEXOS 36

ANEXO 1: SPRINTS Y ENTREVISTAS A POTENCIALES CLIENTES 36
ANEXO 2: PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA 38
ANEXO 3: POLÍTICA DE PRIVACIDAD 39
ANEXO 4: DESGLOSE DEL ESTADO DE FLUJOS DE CAJA 42
ANEXO 5: PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DE LA APP. 43

Ilustración 1: Customer Journey 8
Ilustración 2: Business Model Canvas de Book2Go 10
Ilustración 3: Mapa de Empatía 11
Ilustración 4: Propuesta de Valor de Book2Go 12
Ilustración 5: Esquema de gestión de datos 21
Ilustración 6: Proceso de recopilación y almacenamiento de datos 22
Ilustración 7: Flujo de actividades de captación de restaurantes 24
Ilustración 8: App Funnel. Captación del usuario 29
Ilustración 9: Previsiones de la OCDE sobre el PIB de España para 2020 y 2021 38
Ilustración 10: Previsiones del PIB español del Banco de España 38
Ilustración 11: Presupuesto de desarrollo de la App 43

Tabla 1: Análisis de la competencia 17
Tabla 2:Análisis DAFO 20
Tabla 3: Análisis CAME 20
Tabla 4: KPIs 25
Tabla 5: Marketing Mix de Book2Go 27
Tabla 6: Planificación y timing de operaciones de marketing 27
Tabla 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Book2Go 32
Tabla 8: Tesorería de los 2 primeros ejercicios de Book2Go 33
Tabla 9: Balance de Situación 33
Tabla 10: Indicadores de los dos primeros ejercicios de Book2Go 35
Tabla 11: Flujos de caja desglosados. Primer ejercicio. 42
Tabla 12: Flujos de caja desglosados. Segundo ejercicio. 42

1. Book2Go

1.1. ¿CÓMO NACE LA IDEA?

Formando un equipo multidisciplinar en lo que se refiere a estudios universitarios y estudios de postgrado, compartimos diversos talleres en la Escuela de Organización Industrial que nos ayudaron a idear el proyecto que desarrollamos en el presente documento y que presentaremos como nuestro Trabajo de Fin de Máster. Book2Go es un equipo formado por Pedro e Ignacio (ambos Ingenieros en Organización Industrial); Carlos (Ingeniero Aeroespacial) y Manfred (Ingeniero Civil).

A pesar de lo relativamente sencillo que fue alcanzar un acuerdo para llevar a cabo esta idea, antes de llegar hasta ella descartamos unas cuantas más. La idea que ahora nos ocupa, nace en uno de los talleres de *Venture Launchpad* de la mano de Pedro Costilla, apasionado de las nuevas tecnologías y de la gastronomía y conocedor del creciente uso que hoy en día se les está dando a las aplicaciones concernientes a restaurantes como El Tenedor, Club Kviar o TripAdvisor (opiniones, reservas, etc.). Inmediatamente todos los miembros del grupo aprobaron la idea y en conjunto la fuimos acompañando de detalles que enriquecen la idea inicial y que nos diferencian de las empresas que ya se dedicaban a una actividad parecida a la nuestra.

La idea, como se desarrollará en el presente documento, pretende dar solución a problemas de distinta índole que hace que nuestro target sea, en un principio, tanto restaurantes de cualquier tamaño, como particulares

Al fin y al cabo, como detallaremos más adelante, Book2Go ofrece un servicio basado en la experiencia del cliente a través de la digitalización del sector de la restauración y de la aplicación del Big Data.

1.2. VISIÓN MISIÓN VALORES Y RSC

Misión

Damos respuesta a los problemas que se presentan a los usuarios a la hora de salir a comer a un restaurante, que van desde la decisión y realización de la propia reserva hasta el tiempo de espera que sufren los clientes al querer pagar la cuenta final, recortando el tiempo en ambos casos de manera significativa.

Visión

Dar un giro a uno de los momentos más comunes en la vida de una persona como es la toma de decisión de a cuál restaurante acudir en un momento dado dependiendo del tipo de ocasión. El objetivo es convertirse a medio plazo en un 'Start-Up' referente en el sector de la restauración, que cambie el concepto tradicional de reserva fría, opiniones poco fiables y un trato no personalizado, poniendo al alcance de la gente y de los restaurantes una alternativa de calidad a la par que económica.

Valores

- Concienciación: La tendencia al alza de acudir a comer y cenar fuera, conlleva un considerable aumento del consumo del papel utilizado para las cuentas finales expedido por las cajas registradoras y comprobantes de pago de los datafonos. Además, se da también el factor

de que los tickets térmicos impresos en los restaurantes contienen Bisphenol-A (BPA), un conocido disruptor endocrino que tras estar sometido a él repetidamente puede llegar a alterar el equilibrio hormonal de las personas expuestas a él. Nosotros proponemos la eliminación del uso de este tipo papel en los restaurantes, así como la exposición al Bisphenol-A (BPA) que experimentan los clientes y el propio personal del restaurante.

- Pasión: Formamos un equipo comprometido con lo que hace, transgresor y concienciado con la idea de superar los cánones tradicionales de la experiencia de cliente que supone acudir a comer o cenar a un restaurante.

- Resolutivos: A través de nuestro proyecto ofrecemos soluciones a varios problemas: Desde la dificultad que entraña a los usuarios poder realizar una reserva personalizada concretando exactamente dónde quieren sentarse, a la desconfianza que generan los actuales portales de opiniones donde cualquiera puede poner una reseña aún sin haber visitado el local, y el hecho de poder tener un control total sobre los platos que se están cargando a su cuenta y poder pagarla al final del servicio directa y rápidamente desde la App. Queremos romper las barreras del tradicional mercado hostelero y de la concepción que el usuario tiene del mismo, como es el recibimiento de un trato no personalizado y plagado de ineficiencias que quedan reflejadas en el tiempo de espera que condiciona completamente el tipo de experiencia que tiene el cliente.

Responsabilidad Social Corporativa y contribución con el cumplimiento de los ODS

En Book2Go destacamos nuestra responsabilidad social corporativa desde el inicio de nuestra actividad, es por eso que tendremos en cuenta los siguientes factores para el desarrollo, seguimiento y actualización de nuestros servicios:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.
- Los criterios sociales influyendo cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones en calidad de consumidores (consumo responsable, comercio justo, etc) como de inversores (inversiones socialmente responsables, índices sostenibles, etc).
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información.

Además, en Book2Go estamos comprometidos con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- ODS nº 1 - Fin de la Pobreza: Damos la opción al cliente de redondear su cuenta al euro superior, donando la diferencia a fundaciones de acción y bienestar social. El cliente podrá seleccionar a qué fundación donar dentro de una selección de organizaciones con las que colaboraremos y podrá consultar el total que se ha aportado a la misma a través de nuestra plataforma.

- ODS nº 3 - Salud y Bienestar: Reducimos la generación de tickets térmicos impresos en los restaurantes que contienen Bisphenol-A (BPA), como hemos comentado anteriormente.

- ODS nº 12 - Producción y consumo responsable: Al poder pagar con la App se reduce considerablemente los tickets impresos en los restaurantes. Hemos estimado que, a los 2 años de actividad, estaremos evitando que se impriman cerca de 8,5 kilómetros de papel al mes en los restaurantes de la Comunidad de Madrid. En resumen, se consume de una manera responsable sin necesidad de generar residuos de papel.

1.3. Introducción al Problema y qué Ofrecemos

Nuestra idea busca mejorar la experiencia de los comensales que disfrutan de los productos y servicios ofrecidos por los restaurantes. Este aspecto adquiere más relevancia aún en la situación que está viviendo España, tras la pandemia del Covid-19. La propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes se basa en un servicio de gestión de reservas ágil, digital y seguro, cuyas principales funcionalidades son las siguientes:

1) Reservas personalizadas 360º

Ofrecemos la posibilidad de visualizar el interior del restaurante y la disposición de las mesas mediante el visionado de imágenes 360ª puestas a disposición del cliente en la App, con la intención de, en el momento de realizar una reserva, otorgar al cliente la capacidad de decidir qué mesa del restaurante se adapta más a sus necesidades o deseos y de esta forma personalizar al máximo su experiencia.

El objetivo de esta solución es el de evitar que la experiencia del cliente en un restaurante pueda ser negativa debido a una asignación de mesa que no es del agrado del consumidor**,** por ejemplo, una mesa cerca de la entrada o de los servicios, etc.

2) Pedir la comanda desde la App con opción a 'otra ronda'

Con el fin de agilizar el proceso de pedir y minimizar el número de interacciones que se producen entre el camarero y los consumidores por la actual situación del Covid-19, hemos decidido incluir este tipo de servicio. Los clientes pueden pedir la comida y la bebida desde la misma App de Book2Go, así como repetir ronda de lo que ya han pedido con un simple clic.

3) Cuenta final a tiempo real

Nuestro servicio otorga información al cliente de lo que está siendo cargado en su cuenta en tiempo real y con la intención de evitar malentendidos, infortunios y malas experiencias en el pago.

Para ello, lo que ofrecemos en Book2Go es la posibilidad de que, a través de la aplicación el cliente pueda ver qué platos ha pedido y saber a cuánto asciende el total de la cuenta, de tal forma que sea conocedor en todo momento de lo que le es cargado y así evitar posibles malentendidos.

4) Forma de pago

Por otro lado, mejoramos y hacemos más cómodo, rápido y eficiente, tanto para el cliente como para el camarero/restaurante, el acto de realizar el pago.

El problema que detectamos en el acto de pagar, es que muchas veces el cliente, una vez pide la cuenta, tiene que esperar un período de tiempo, generalmente incómodo y más largo de lo que le gustaría hasta que recibe el ticket de la cuenta en la mesa. Ese tiempo incluso se vería alargado si el cliente quiere pagar con tarjeta y el camarero no le ha llevado el datafono en un primer momento.

Esta situación afecta también al camarero, debido a que está empleando su tiempo en una actividad que no genera valor añadido para el cliente en el servicio ofrecido. Es por ello por lo que minimizar el tiempo que el camarero invierte en ir a la caja sacar el ticket, llevárselo al cliente, esperar a que realice el pago y volver con el ticket a la caja, es de vital importancia en la experiencia final del cliente.

La solución que ofrecemos desde Book2Go para mejorar y agilizar el momento del pago es poder realizarlo a través de la aplicación de un modo digital; es el cliente el que puede dar por finalizado el pedido, cerrar la cuenta y realizar el pago cuando lo desee, evitando de esta forma las esperas incómodas y pérdidas de tiempo por parte de los trabajadores. Otro punto positivo que aportamos con este método de pago es que la aplicación genera un ticket digital para el cliente, lo que ahorra costes al restaurante en papel para la caja registradora, así como reducción en su impacto en el medio ambiente.

5) Dividir la cuenta

Relacionado con la funcionalidad anterior, ofrecemos a nuestros usuarios a posibilidad de dividir la cuenta final digitalmente entre los comensales.

Para ello, es necesario que todos ellos, o al menos aquellos entre los que se quiere dividir la cuenta, posean un perfil en la App Book2Go. De esta forma, ofrecemos la posibilidad de asignar, de forma rápida y fácil, los platos consumidos por cada cliente a ellos mismos, con el único objetivo de facilitar el pago al cliente y evitar tramitaciones o gestiones entre ellos tras el pago.

6) Historial de reservas

Consideramos esencial que el consumidor pueda consultar en cualquier momento su historial de reservas (con quién acudió, qué consumieron, dónde se sentaros, etc.) Esta funcionalidad aporta valor al cliente, ya que muchas veces cuando éste recomienda un sitio a un amigo, esa recomendación es más valiosa si es capaz de transmitirle los platos que más le gustaron de los que consumió en su momento. Para ello es necesario que el cliente pueda consultar el historial de platos que ha consumido en cada restaurante, a modo de facilitarle el recuerdo de los mismos. De este modo, el boca a boca y las recomendaciones de restaurantes entre conocidos, transmitirá una información mucho más rica y fiables.

7) Opiniones fiables

Del mismo modo que hemos tratado la fiabilidad del dato en la propuesta anterior, se ha percibido que muchas plataformas de reserva de restaurantes o incluso plataformas de búsqueda en internet, muestran comentarios y '*feedbacks*' de los restaurantes y lugares sin haberlos visitado ni haber consumido sus servicios. Esto nos demuestra que en muchos casos se publique información poco veraz, lo que se traduce en una información inservible ya que es imposible detectar qué información es verdadera y cuál es inventada.

En Book2Go ofrecemos, tanto a los clientes como parte activa, como a los propietarios de los restaurantes como parte receptora de esa información, la posibilidad de publicar comentarios y

opiniones, pero, única y exclusivamente a aquellas personas que realmente han visitado el lugar y consumido sus servicios, con la intención de obtener unos datos reales y veraces, evitando incurrir en problemas de competencia desleal o comentarios para desprestigiar un negocio, y facilite los momentos de decisión al cliente.

Para ello, proponemos un sistema para recopilar opiniones, en el que el cliente, tras el consumo en el restaurante y, si quiere, pueda publicar una opinión de los servicios y productos recibidos, siempre de forma voluntaria, de tal forma que genere una información veraz sobre el servicio recibido el cual pueda ser útil tanto para potenciales futuros clientes como para el dueño del restaurante.

8) Calidad del dato para los empresarios de los restaurantes

A través de las entrevistas realizadas, hemos llegado a la conclusión de que es complicado para los negocios de restauración saber qué platos son los más y menos gustados; y que estarían dispuestos a pagar por esta valiosa información, la cual puede ayudar a detectar problemas de ejecución de los platos en cocina o incluso del servicio del camarero. Este conocimiento adquiere aún mayor importancia en las franquicias, negocios que se caracterizan por su alto nivel de estandarización y semejanza de los platos independientemente de la localización geográfica. Por ejemplo, si un franquiciado es capaz de saber que uno de sus platos estrella gusta mucho en todos los locales menos en uno, ésta es una excelente forma de detectar si hay algo que está fallando en ese restaurante, ya que posiblemente no se esté ejecutando el plato según el estándar.

Por otro lado, ser conocedor de los platos más gustados puede facilitar la labor de publicitarse y hacer promociones del restaurante, haciéndolas personalizadas con los platos que más éxito tienen, o, por el contrario, con los platos que menos éxito tienen en aras de vender más de los platos menos vendidos.

9) Sistema de promociones personalizables

A partir de la aplicación de Big Data, ofrecemos un sistema de promociones personalizables a nuestros usuarios. Hoy en día todos los restaurantes y franquicias hacen algún tipo de oferta, ya sea a través de Apps como 'El Tenedor' o días especiales, '*happy hours*', etc. Consideramos estas promociones como un símil de disparar al aire a ver si "cazo" a alguien que me lea o pase por allí. El resultado de estas campañas es de dudoso impacto para el negocio y difícil de cuantificar. Nosotros proponemos un sistema de promociones personalizables partiendo de los datos que nos ha proporcionado el cliente con su reserva y con los platos que ya ha pedido.

Si nos ponemos en la piel del empresario, es una campaña de marketing mucho más precisa y efectiva. En definitiva, nuestro objetivo no es solo que el cliente vaya al restaurante, sino que también repita la experiencia; y, por supuesto, ayudar a los empresarios del sector de la hostelería.

1.4. Cuál es nuestra Propuesta de Valor

- Modelo de Negocio

Book2Go presenta un novedoso modelo de negocio, que facilita y agiliza los trámites relacionados con la gestión de reservas en el sector de la restauración, así como mejorar la propia experiencia al consumir los servicios. El objetivo es mejorar modelos de negocio similares

que existen en la actualidad, aportando nuevas funcionalidades y características al sistema, además de buscar la generación de valor y transmisión del mismo al cliente final.

- Calidad

La calidad del servicio es primordial para el crecimiento de nuestra empresa. Por ello, trabajamos ofreciendo una aplicación intuitiva, sencilla, estable, y que sea de alta utilidad para los usuarios. Además, se buscamos la excelencia en el tratamiento de datos para la elaboración de informes mensuales para los restaurantes.

1.5. Mercado Objetivo

Tenemos dos mercados objetivos claramente diferenciados y absolutamente necesarios para poder llevar a cabo el desarrollo del negocio: un usuario de la App y los propietarios de los restaurantes.

→ Usuarios de la App:

- Personas de mediana edad
- Consumidores frecuentes de servicios de restauración
- Usuario de productos digitales
- Predisposición a las nuevas tecnologías
- Empresas para reuniones/comidas de negocios

→ Propietarios de restaurantes

- Pequeños y grandes restaurantes
- Cadenas de restauración
- Franquicias

El primer grupo es el del cliente-usuario que utiliza los servicios ofrecidos a través de la App, ya sea para realizar la reserva de un restaurante, consultar *'feedbacks'* de restaurantes o realizar los pagos de los servicios recibidos en los restaurantes. El servicio está orientado hacia personas de mediana edad que frecuentan restaurantes y que quieren mejorar sus experiencias. La digitalización en el cliente, la confianza en las nuevas tecnologías y la predisposición a las mismas, es un factor indispensable dentro de nuestro mercado objetivo ya que el uso de nuestro producto implica necesariamente el uso de nuevas tecnologías.

En este segmento de clientes, incluimos como potenciales clientes a personas de negocios o empresas que realizan "comidas de negocios" o reuniones en restaurantes, ya que desde Book2Go creemos que pueden aprovechar el nivel de personalización de la reserva a la hora de buscar una mesa apartada en la que se pueda tratar de temas importantes de forma discreta.

Por último, el otro grupo de interés son los propietarios de los restaurantes (individuales o franquicias) que estén interesados en digitalizarse a través de nuestro servicio mejorando la experiencia de sus consumidores y que acepten aparecer en la aplicación. Más concretamente, restauradores que busquen obtener datos e información verídica acerca del cliente y de su nivel de satisfacción en los servicios ofrecidos por el restaurante, de tal forma que dicha información facilite la mejora continua y la toma de decisiones para el correcto desarrollo del negocio.

1.6. ¿CÓMO VAN A CONOCERNOS?

El método y la vía para dar a conocer un nuevo negocio es muy importante y es un factor determinante en la presentación de un nuevo producto o servicio, así como de su penetración en el mercado.

Desde Book2Go, al tratarse de un producto digital, pensamos que la mejor manera de darnos a conocer y calar en el mercado de la manera más profunda posible, así como conseguir el mayor número de descargas de la aplicación, es realizando una difusión del producto utilizando medios digitales. De esta forma conseguiremos una aproximación muy certera a nuestro mercado objetivo: el usuario digitalizado.

Para realizar esta difusión, haremos uso de las diferentes redes sociales que están de moda y que cuentan con un gran número de usuarios. Hemos elegido los principales portales sociales como Instagram, Facebook y YouTube, en donde, a través de la publicación de un anuncio, se muestran las ventajas y posibilidades que ofrecemos en Book2Go y mostrando un enlace directo al lugar de descarga de la aplicación.

Como método alternativo de publicitarse, en busca de aquellos usuarios ajenos a las redes sociales, hemos pensado en otra estrategia para darnos a conocer. Esta consiste en la colocación de 'flyers' publicitarios, o un espacio dedicado en las cartas, que muestran información acerca de la App y en los que aparezca un código BiDi con un enlace directo a la descarga de la aplicación. Este método sólo será posible siempre y cuando se llegue a un acuerdo con el restaurante.

Además, se hemos barajado otras posibilidades de difusión del producto, tales como búsqueda de '*influencers'* que promuevan el producto o publicaciones en periódicos digitales.

Finalmente, contaremos con la existencia de nuestra página App-web en la que se puede realizar la descarga, iniciar sesión y encontrar toda la información acerca del servicio y de las ventajas que ofrecemos.

1.7. CUSTOMER JOURNEY

A continuación, se muestra el '*customer journey* actual' (sin la propuesta de Book2Go) que engloba todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene la necesidad de acudir a un restaurante hasta que finalmente toma la decisión y consume en él. Se ha decidido evaluar cada una de las fases con el fin de identificar dónde se encuentran los '*pain-points'* del cliente e incidir sobre ellos, ofreciendo al usuario una nueva forma digital de relacionarse con los restaurantes (explicada en el apartado 1.3.). Book2Go no se centra únicamente en paliar dichos '*pain-points*', sino que potencia además la mayoría del resto de fases del '*customer journey'* para lograr que la experiencia no sea adecuada, sino perfecta.

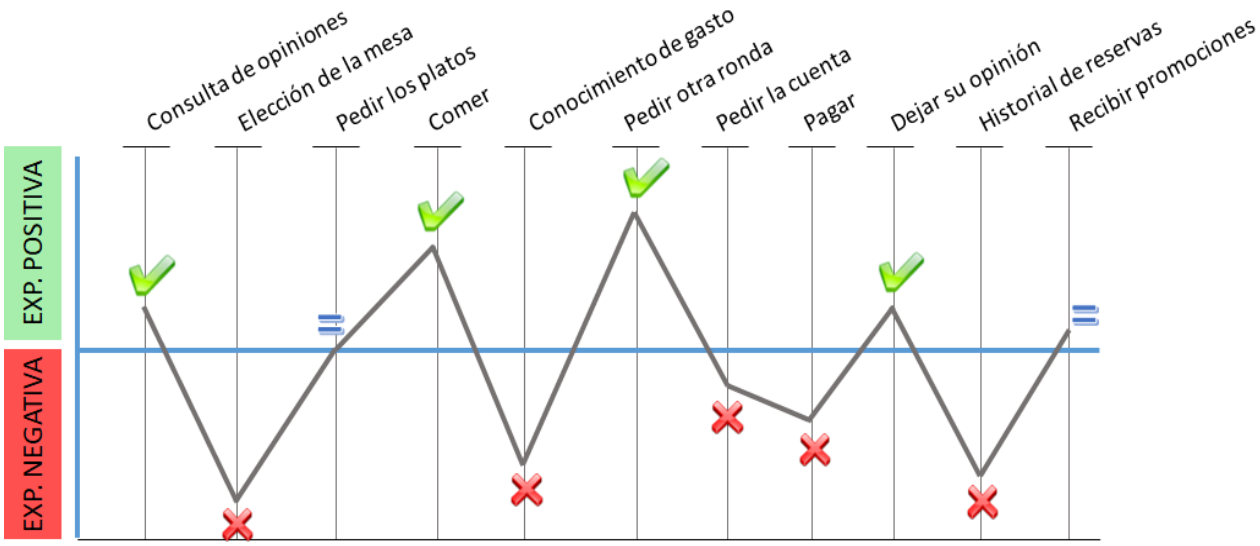

Ilustración 1: Customer Journey

1.8. ¿CUÁLES SON LOS PILARES DE NUESTRAS OPERACIONES?

Fomentar el consumo de servicios de restauración: El objetivo de Book2Go en todas sus actividades y operaciones es fomentar y reactivar el consumo de los servicios de restauración en la era post-Covid.

Personalización de informes y reportes de consumo y clientes: Desde Book2Go entendemos que cada restaurante tiene un público objetivo distinto, el cual es atraído a los mismos por diferentes motivos, como pueden ser el precio, la calidad de la comida o el ambiente entre otros. Por ello, creemos que es imprescindible ofrecer un alto grado de personalización de los informes ofrecidos al restaurante de tal forma que se adapten a cada tipo de negocio y muestren la información más relevante en cada caso, exponiendo claramente los principales puntos potenciales de mejora.

Mejora continua y desarrollo de nuevas características y servicios para ofrecer al usuario: Trabajamos de forma continua en el desarrollo y mejora de nuevas características y servicios ofrecidos a nuestros clientes.

Facilitar el proceso de búsqueda de un restaurante y la toma de decisiones: Para ello, hemos trabajado en el diseño de un interfaz amigable y fácil de entender, en el que aparecen los datos más relevantes y más útiles para el usuario.

Garantía de privacidad y seguridad: Garantizamos el almacenaje seguro de todos los datos recopilados de nuestros clientes. Para ello se requerirá la aceptación por parte del usuario de la política de privacidad y de los términos y condiciones del uso de la aplicación. Así mismo se garantiza el uso lícito y anonimato de los mismos.

En lo relativo a la vinculación de la tarjeta bancaria con la aplicación para la realización de los pagos, Book2Go garantiza la seguridad de una plataforma de pago como es Redsys.

Búsqueda y captación continua de nuevos restaurantes para ofrecer: Para satisfacer el objetivo de crecimiento y desarrollo de la empresa, una de nuestras prioridades, en lo que trabajamos desde el principio y a lo largo de toda la vida del negocio, será en la búsqueda

continua para la captación de nuevos restaurantes dispuestos a colaborar con Book2Go y trabajar conjuntamente. De esta forma garantizamos una amplia cartera de restaurantes para ofrecer a los usuarios, así como una adaptación continua a las novedades en el mercado.

Servicio de atención al cliente: Estamos concienciados en ofrecer un servicio de calidad, de tal forma que, ante cualquier problema o imprevisto, ya sea en la creación de perfiles de usuario, en el uso de la plataforma, en un pago o en las relaciones con un restaurante, pueda detectarse de forma rápida para que pueda ser solucionado. Para ello establecemos una serie de canales de comunicación entre el usuario y Book2Go para poder realizar un servicio de atención al cliente. Entre estos canales ofrecidos, tendremos un teléfono de contacto, un chat inteligente en la aplicación y un correo electrónico a disposición del usuario. Además, los clientes también podrían contactar con Book2Go mediante cualquier red social en la que estemos presente.

Mantenimiento de la aplicación y sitio web: Siguiendo con el compromiso de calidad, aseguramos que tanto nuestra App como la Web estén siempre activos y estables, intentando garantizar una completa disponibilidad del servicio a lo largo de todo el año.

1.9. Viabilidad del Proyecto

Tras idear el modelo de negocio de Book2Go, para conocer si éste era viable realizamos un estudio de los perfiles, las necesidades, percepciones y deseos del mercado mediante una serie de encuestas. Una vez realizadas, observamos que la mayoría de las personas entrevistadas (169 personas) acuden a restaurantes al menos una vez por semana, y que, una gran mayoría de los entrevistados, muestran que ciertos momentos durante sus experiencias en restaurantes podrían ser mejorados, tales como la gestión de las reservas, agilizar el pago o simplemente obtener información sobre los restaurantes.

Al analizar los resultados de las encuestas, llegamos a la conclusión de que la mayoría de los aspectos que contemplábamos inicialmente, eran potenciales puntos de mejora y que los clientes que lo han detectado esperan que Book2Go sea la solución. Es ahí cuando se concluye que este proyecto, bien desarrollado y bien ejecutado, puede ofrecer buenos resultados y ser exitoso.

Otro factor relevante y beneficioso para el desarrollo de este proyecto, es la clara tendencia de la digitalización de la sociedad, lo cual favorece y facilita la captación de usuarios. Usuarios que encuentran atractivo y cómodo lo novedoso y lo digital, a un simple “toque de dedo”.

1.10. Equipo Promotor y Recursos Humanos

Pedro Costilla Sanz: Es ingeniero en organización industrial y ha cursado el MBA en la EOI. En Book2Go, se encarga del área de Marketing y Recursos Humanos.

Carlos Rodríguez Arbáizar: Es ingeniero aeroespacial y ha cursado el MBA en la EOI. Encargado del Departamento de Finanzas y Contabilidad.

Manfred Schlotterhausen Rigioni: Es ingeniero civil y ha cursado el MIGMA en la EOI. Es responsable de Operaciones y Ventas.

Ignacio Gaite Mañoso: Es ingeniero en organización industrial y ha cursado el MERME en la EOI. En Book2Go es el responsable de IT.

Además, hemos contratado a un técnico a jornada completa a fin de llevar a cabo todos los procesos relacionados con la atención al cliente, desde el inicio de la actividad de Book2Go.

Por otra parte, optamos por la subcontratación tecnológica, encargada 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 Start-Up'*. 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.

Este *canvas* 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. A continuación, se detallan estos apartados.

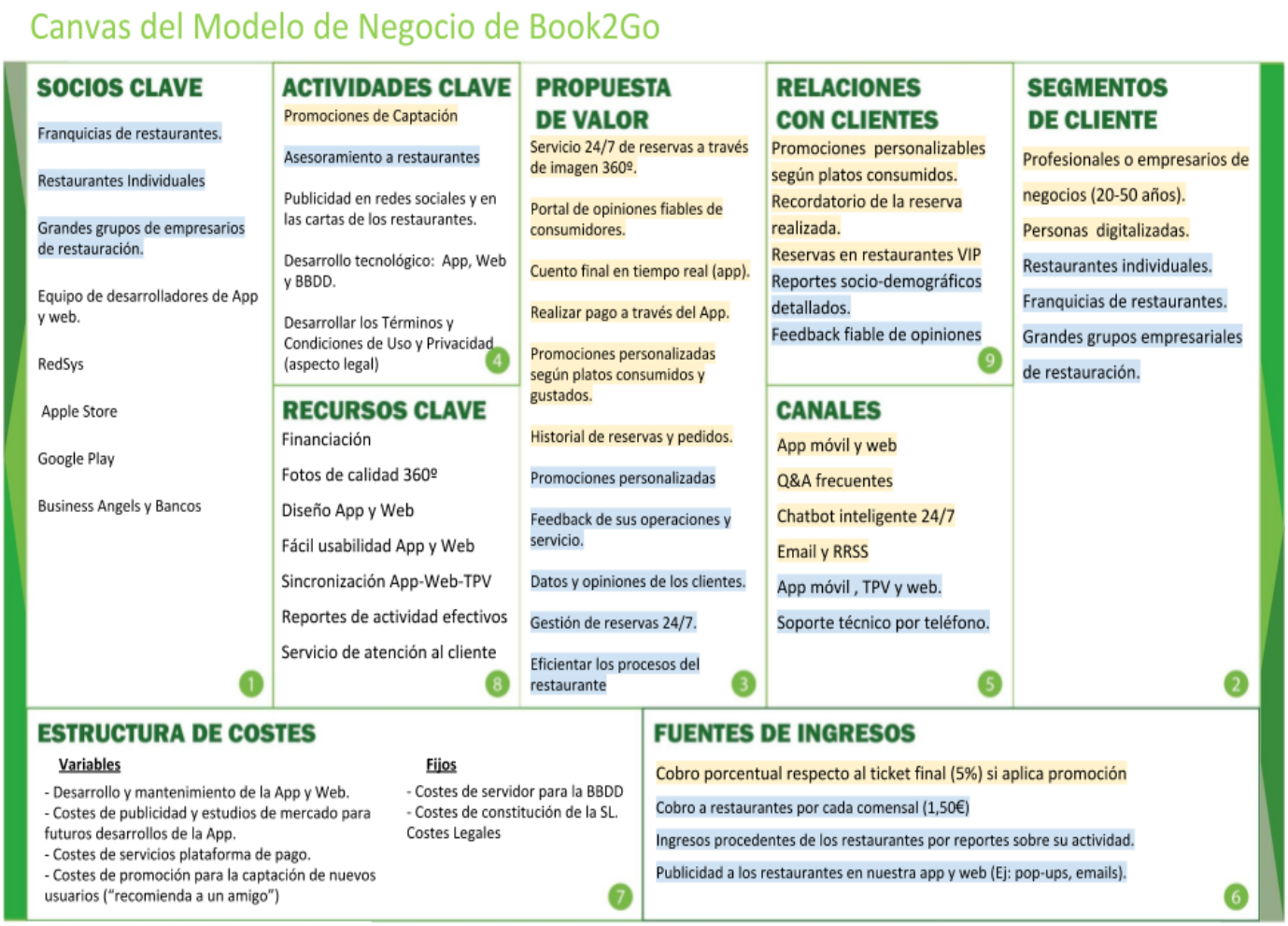

Ilustración 2: Business Model Canvas de Book2Go

Al tener dos tipos de grupos de interés (restaurantes y usuarios), nuestro modelo de negocio se basa tanto en B2B como B2C. De este modo, nuestro '*Business Model Canvas*' queda dividido por colores: asignando color amarillo a los Usuarios, celeste a los Restaurantes y blanco a los temas que se consideran Neutros o referentes únicamente a Book2Go como empresa.

2.2. Mapa de Empatía

A continuación, se muestra el mapa de empatía de nuestro cliente tipo o *Buyer* Persona, en el que nos ponemos en su piel para entenderle:

Ilustración 3: Mapa de Empatía

2.3. Lienzo de propuesta de Valor

A continuación, se muestra el lienzo de propuesta de valor en el que el círculo refleja la situación actual del consumidor sin la solución de Book2Go, mientras que el cuadrado de la izquierda muestra cómo mejoramos su experiencia:

Propuesta de Valor de Book2Go

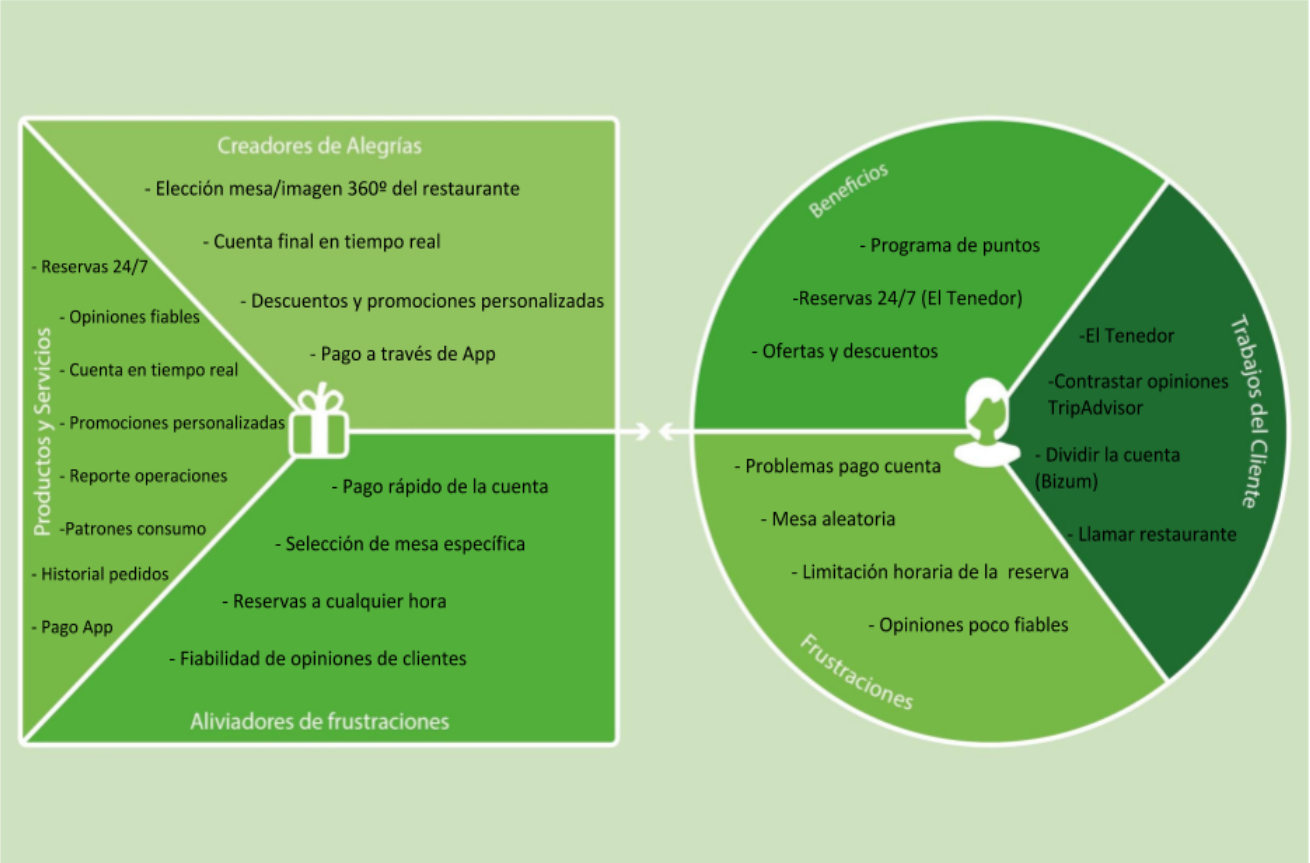

Ilustración 4: Propuesta de Valor de Book2Go

2.4. Proceso de Validación

El proceso de validación ha sido realizado mediante la Metodología *Lean Start-Up*, basado en el planteamiento de diversas hipótesis, su priorización, la posterior comprobación, corrección e implementación, basándose en la información contenida en el *canvas*.

El Sprint 1 (Anexo 1) consistió en la realización de entrevistas con 20 preguntas dirigidas al potencial consumidor final, en el que se obtuvo el *feedback* de 165 personas. En cambio, el Sprint 2 (Anexo 1) estuvo dirigido a dueños de restaurantes, ya que son una pieza fundamental en nuestro negocio al actuar como intermediarios, entrevistando a 22 personas que respondieron 16 preguntas.

A continuación, se muestran las 4 hipótesis validadas que consideramos más importantes de cada uno de los Sprint realizados y que son los pilares fundamentales en los que hemos basado el desarrollo del modelo de negocio:

Sprint 1- Usuarios:

- ✓ (HC11) Creo que un 50% de la gente no considera fiables las opiniones de TripAdvisor.
- ✓ (HC02) Creo que un 33,33% de los potenciales clientes prefieren elegir por ellos la mesa exacta en la que se van a sentar
- ✓ (HC07) Creo que 1/4 veces que van a un restaurante tienen algún tipo de mala experiencia con relación a la reserva, ticket final, tiempo de espera y pagos entre los

asistentes.
- ✓ (HC27) Creo que al menos 3/5 personas desean ver la cuenta en tiempo real, pagar en menos de 1min y necesitan saber el historial de su cuenta.
- ✓ (HC17) Creo que al menos 4/5 personas escogerían una promoción de un restaurante si ésta fuera dirigida en base a un producto que el cliente ya ha consumido y le ha gustado.

Sprint 2 - Restaurantes:

- ✓ (HE21): Creo que 3/4 restaurantes consideran útiles las plataformas de gestión de reservas.
- ✓ (HE25): Creo que los restaurantes nos van a pagar la cantidad de al menos 1 euro por comensal que reserva a través de B2G
- ✓ (HE16): Creo que 3/5 restaurantes tendrán interés en conocer los datos de patrones de consumo y opiniones de los clientes.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. DEFINICIÓN

El sector de la restauración ha sido históricamente uno de los motores de economía española, especialmente desde la década de los noventa hasta la actualidad. A pesar de ello, se trata de un sector que en los últimos años ha estado relacionado con situaciones difíciles debido a la alta competitividad y a las distintas recesiones causadas por las crisis económicas; traduciéndose, todo ello, en una alta rotación de establecimientos.

Unos de los factores que explican el éxito de la restauración a nivel nacional son: clima cálido (con una temperatura media 15,9ºC y unos 300 días de sol al año), carácter social de la población (reuniones de amigos en restaurantes) y un precio medio de ticket adecuado (24,60€).

3.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Para la correcta implantación de nuestra empresa es imprescindible conocer la estructura de un sector muy complejo, que en las economías desarrolladas representa entre un 2% y un 5% del PIB. Según las revisiones de la contabilidad nacional del INE, la aportación de la hostelería a la economía española en 2018 se sitúa en el 6,2%, del cual un 4,7% procede de los servicios de restauración.

De acuerdo al *"Anuario de la Restauración"*, [1]elaborado por las consultoras NPD y KPMG, se cifra en 47.387 millones de euros el gasto de los españoles en comer fuera de casa, un 1,7% más. Aunque positiva, es una tasa de aumento menor que la registrada en 2018 (+2,1%) y considerablemente inferior que la registrada en 2017, un 2,5%. En 2020, y de acuerdo con el informe de *"Racional de Recuperación por Sectores tras el Impacto del COVID-19"*[2], elaborado por Deloitte Consulting, se prevé una importante caída en el sector de la restauración entre marzo y septiembre; volviendo a la normalidad en los meses de noviembre y diciembre, periodo en el que empezaremos a operar y en el que se espera un gran repunte de consumo en el sector.

[1] https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/09/anuario-restauracion-marca.pdf

[2] https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/barometro-de-empresas-especial-covid-19.html

Se estima que el número de restaurantes existentes a nivel nacional es de 79.000. Este sector sufre especialmente debido a la estacionalidad, dado que gran parte de sus ingresos provienen del turismo internacional. Esto se traduce en un gran desempleo en periodos valle (invierno), y una alta contratación de personal en periodos pico (verano).

De acuerdo a la publicación del *"Estudio de Digitalización en el Sector Restauración. Percepciones y actitudes ante la transformación digital. Agenda de Innovación e Inversión 2019"*, elaborado por Basque Culinary Center y TechFood Consult[3], se retrata el sector gastronómico desde el punto de vista tecnológico y se marcan los principales desafíos para los dueños de restaurantes en este ámbito, obteniendo los siguientes datos derivados del estudio.[4]

Como objetivos estratégicos de negocio, en los que la tecnología puede realizar potentes aportaciones, las prioridades de los encuestados se centran en aumentar las ventas (citado por un 53%), mejorar la rentabilidad (36%), reducir los costes operativos (25%) y mejorar la productividad (20%). Por relevancia, las siguientes preocupaciones estratégicas se centran en ofrecer experiencias diferentes e innovadoras, mejorar la fidelización e interacción con los clientes, ofrecer una calidad consistente y reconocible en los locales, probar cosas nuevas que diferencien frente a la competencia y aprovechar nuevos modelos y oportunidades de negocio.

Los hosteleros aprecian la tecnología y la digitalización como un instrumento útil: un 83% reconoce que es una gran ayuda para su negocio.

Las 4 grandes áreas de digitalización de un restaurante son: la relación con el cliente (publicidad, redes sociales y fidelización del comensal), el 'Front office' (reservas, gestión de sala, ventas o sistemas de pago como el TPV, el wifi social y la promoción online), el 'back office' ('top 3' de soluciones digitales: inventario, equipamiento y analítica de negocio) y la 'inteligencia de negocio' (presupuestos necesarios para la gestión de un negocio hostelero).

El 50% de los restaurantes encuestados permite pago con móvil y hasta el 90% tendría previsto ofrecerlo a corto plazo. Se trata casi de una '*commodity*', camino de equipararse con el TPV. Sería así una de las herramientas de más rápida implantación en el sector, tendencia que va a continuar, ya que un 40% de los encuestados declara querer incluirla en sus planes de inversión a corto plazo".

Según el estudio, el desarrollo de una App propia "se encuentra entre las soluciones más deseada para unos (43%)". En cuanto a la fidelización del comensal, un 54% de los locales de restauración organizada dice disponer de planes de fidelización, frente a un 42% de los negocios independientes que ya desarrolla acciones de fidelización.

Dentro de sus planes de digitalización, está el desarrollo de plataformas para la gestión de mermas y desperdicios, mencionado por un 41%. Hay que tener en cuenta que un 14% de los alimentos del restaurante termina en la basura.

En definitiva, la restauración se trata de un modelo de negocio estacional y con un cierto bajo nivel tecnológico, empleados con baja cualificación, contratos de trabajo temporales y salarios bajos.

---

[3] https://www.thetechfood.com/informes/Informe-Digitalizacion-Restauracion-2018.pdf

[4] https://www.gastroeconomy.com/2018/11/digitalizacion-en-la-restauracion-en-14-datos/

Una vez analizados los anteriores datos y tomando en cuenta los factores que se están dando en la actualidad más reciente, consideramos que se dan las condiciones idóneas para el desarrollo e implantación de nuestro modelo de negocio.

3.3. Mercado Potencial

A abril de 2020, 4.074 restaurantes colaboran con El Tenedor en la Comunidad de Madrid para gestionar sus reservas y conseguir atraer más clientela. Según El Tenedor, los restaurantes reciben entre el 25-50% de sus reservas por vía online. El 80% de los usuarios hacen reservas online y un 40% lo hace a través del móvil. Por otro lado, Club Kviar cuenta con 160 restaurantes en la Comunidad de Madrid, ofreciendo un servicio muy parecido al de El Tenedor, aunque dirigido a restaurantes con un ticket medio más alto (+35 €/persona).

Debido a lo anterior, consideramos que nuestro mercado potencial en cuanto a restaurantes (B2B) estaría formado por los siguientes grupos:

→ **Restauradores dispuestos a digitalizarse y que no operan con ningún gestor de reservas**

En la Comunidad de Madrid hay actualmente 9.482 restaurantes, de los cuales 5.248 no ha adquirido los servicios de El Tenedor y Club Kviar. Por lo tanto, consideramos que un 55,35% de la cuota de mercado podrían ser restaurantes potenciales de trabajar conjuntamente con Book2Go. No obstante, al ser un sector tradicional, se espera que una parte de los restauradores actuales no estén dispuestos a llevar a cabo la conversión digital de su negocio.

→ **Restauradores dispuestos a migrar su gestión de reservas a Book2Go**

Consideramos que los restaurantes que operan hoy en día con El Tenedor y Club Kviar se encuentran digitalmente actualizados en gestión de reservas y lo perciben como una oportunidad de captar más clientes. No obstante, gracias los servicios adicionales que ofrece Book2Go (mencionados en el punto “1.3. Introducción al problema y qué ofrecemos”), consideramos que podríamos adquirir cuota de mercado perteneciente ambos competidores, al presentar una ventaja competitiva frente a ellos y que pueda otorgarnos una posición de preferencia por parte de los restaurantes a la hora de operar.

Una vez analizada la estrategia B2B, se procede a analizar el enfoque B2C para determinar el mercado potencial de usuarios finales de Book2Go:

Actualmente, en la Comunidad de Madrid, hay 2.780.000 personas censadas con una edad entre 20 y 50 años, cuyo rango de edad es interesante para Book2Go. Además, en esa cifra de personas, no se ha considerado la parte de la población que está destinada en Madrid por motivos formativos (131.000 estudiantes) y que también podrían formar parte de nuestro mercado potencial. Tiene especial relevancia éste último grupo al ser considerados como ‘nativos digitales’ que se encuentran a la última en tecnología.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado delimitamos los potenciales competidores de un servicio de reservas en restaurantes. Se debe recordar que en Book2Go les damos a los clientes la opción de realizar reservas en restaurantes a través de una imagen 360 de la distribución de los mismos, con la

que pueden elegir específicamente la mesa en la que quieren sentarse. Además, tendrán la opción de ver opiniones acerca de los platos del restaurante, pero éstas son generadas únicamente por otros clientes que ya han consumido los platos y finalmente la opción de dividir la cuenta y pagar directamente desde la App para luego ingresar sus opiniones.

Hemos decidido investigar otras aplicaciones y plataformas que prestan servicios similares y son las que actualmente los clientes utilizan para satisfacer sus necesidades, y se tienen las siguientes: ClubKviar, TripAdvisor, ElTenedor, Oneat y LetsOrder.

ClubKviar es una start-up española que fue fundada en 2012, trabaja con un sistema de reservas online y descuentos para ayudar a restaurantes a ocupar el exceso de mesas en momentos puntuales. ClubKviar fue adquirida por la empresa estadounidense del sector de hostelería Resy en el 2018.

TripAdvisor, fundada en el año 2000 en Estados Unidos, es una plataforma y aplicación de reseñas y opiniones de alojamientos, restaurantes, experiencias, aerolíneas y cruceros. Sin embargo, cabe destacar que las opiniones pueden ser generadas sin haber utilizado ninguno de dichos servicios. En la misma se puede comparar precios bajos en hoteles, vuelos y cruceros, reservar tours y atracciones populares, así como reservar mesas en restaurantes. Específicamente las reservas en restaurantes se realizan a través del portal ElTenedor que fue adquirido por TripAdvisor en 2014.

ElTenedor es una plataforma de reservas online que trabaja con diversos restaurantes en Europa, Australia y América. Creada en el 2007 en Francia, ElTenedor utiliza los principios del '*Yield Management'* que adapta el precio a la demanda de cada momento. Al estar asociada a TripAdvisor los comensales también pueden consultar opiniones de los restaurantes.

Oneat es una plataforma digital nacida en 2020, cuyos servicios consisten en ofrecer la posibilidad de visualizar las cartas de los restaurantes y realizar los pedidos de las comandas y los pagos de las mismas a través de una App, además de ofrecer un servicio de '*delivery*'.

LetsOrder es una plataforma digital nacida en 2020, que ofrece a los clientes poder ordenar y cancelar la cuenta desde su App, así como realizar reservas.

A manera de comparación se crea un cuadro con los servicios incluidos en la competencia y en Book2Go que se puede observar a continuación:

		Tripadvisor	eltenedor	CLUBKVIAR	oneat.	LET'S ORDER	BOOK2GO
Visión Usuario	Gestión de reservas 24/7	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	Reservas personalizadas 360	✗	✗	✗	✗	✗	✓
	Descuentos generales	✗	✓	✓	✗	✗	✓
	Descuentos personalizados	✗	✗	✗	✗	✗	✓
	Pedir desde la App / 'otra ronda'	✗	✗	✗	✓	✓	✓
	Cuenta final a tiempo real	✗	✗	✗	✗	✓	✓
	Dividir la cuenta final	✗	✗	✗	✓	✓	✓
	Pago individual a través de la App	✗	✗	✗	✓	✓	✓
	Evaluación detallada de los platos	✗	✗	✗	✗	✗	✓
	Historial detallado de reservas	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Visión Restaurante	Portal de opiniones general	✓	✓	✗	✗	✗	✓
	Sólo pueden opinar los clientes	✗	✓	✗	✗	✗	✓
	Reporte de desempeño	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Visión Competidores	Precio para el comensal	N/A	N/A	5 € / reserva	N/A	N/A	5% solo si aplica descuento de > 15%
	Precio para el restaurante	~ 600 € / año (modalidad Premium)	2 € / comensal	~ 300 € / mes 3% cuenta final	N/A	50 € / mensual	1,5 € / comensal + Reporte mensual
	Presencia / Alcance	Mundial	Internacional	Internacional	N/A	CCAA Madrid	CCAA Madrid
	Restaurantes en CCAA Madrid	10.945	4.234	160	N/A	6	N/A

Tabla 1: Análisis de la competencia

En base a esto, se puede concluir que los principales servicios que nos otorgan una ventaja competitiva son: reservas eligiendo la mesa desde una imagen 360, opiniones únicamente de clientes que ha consumido los platos, descuentos personalizados de platos ya consumidos y gustados por el cliente.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. PESTEL

Para analizar el macro entorno nos servimos del modelo PESTEL. Este proporciona una lista de influencias sobre el entorno, clasificándolas en seis tipos: políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, medioambientales y legales.

- Factores Políticos

- Estabilidad política, al menos hasta que finalice el presente mandato en 2023

- Misma legislación a lo largo de todo el territorio nacional

- Factores Económicos:

- Volatilidad económica en el corto-medio plazo. Actualmente el 4,7% del PIB nacional procede del sector restauración. A nivel regional, el PIB de la Comunidad de Madrid se situó en 230.795 millones de euros en 2018 (+3,1% sobre 2017), siendo 35.041€ el PIB per cápita, el más elevado de todo España.

Antes de la crisis del coronavirus, el Banco de España pronostica un aumento del PIB en 1,7% en 2020 y 1,6% en 2021. No obstante, las previsiones actuales para el PIB en 2020, 2021 y 2022 contemplan una disminución del 11,1% para finales del 2020, mientras que apuntan hacia una subida en un 7,7% en 2021 y un 2,4% en 2022. Sin embargo, estos escenarios son muy difíciles de predecir debido a la incertidumbre de los posibles escenarios futuros que puedan presentarse. Un posible escenario es que, debido a la crisis sufrida, el poder adquisitivo de la población haya disminuido y eso lo note el sector. Otro posible escenario es que, debido al largo tiempo de [5]confinamiento, el deseo de la sociedad de salir, realizar actividades y consumir cree una oleada masiva de consumo cuando concluyan las restricciones sociales y económicas y las medidas de distanciamiento como ya estamos viviendo en estos días presentes.

- Aumento del ticket medio por persona en restaurantes (2017: 23,85€, 2018: 24,60€).

- Incremento de la facturación en el sector restauración (2017 (6,2%), 2018 (5,2%) y 2019 (4,1%).

- Aumento del salario mínimo (2018: 736€, 2019: 900€, 2020: 950€/mes)

- Aumento del ingreso medio por hogar (26.730€ en 2016, 27.558€ en 2017, 28.417€ en 2018)

- Factores Sociales

- Aumento de la frecuencia con la que la población española acude a restaurantes.

- Estilo de vida español

- En la Comunidad de Madrid, un 41% de la población es adulta (20-50 años) y se encuentran dentro de nuestro público objetivo.

- Predisposición de consumo al recibir una oferta. Consumidores más formados e informados (“súper-cliente”).

- Perfil de reservas: 80% social

- Factores Tecnológicos

- Aumento de gasto público en I+D para subvenciones

- Transformación digital

- Alto coste de las estructuras tecnológicas

- Importancia de la ciberseguridad

[5] Fuente: Banco de España https://www.epdata.es/

- Boom de las plataformas online

- Factores Ecológicos

- Aumento de la valoración, por parte del cliente, de la acción social y conciencia medioambiental de las empresas

- Aumento de la preocupación por la salud

- Importancia de la adopción de las ODS por parte de las empresas

- Factores Legales

-Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la 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

Una vez realizado el análisis interno y externo, hemos reunido los aspectos más relevantes de ambos a través del análisis DAFO, asignándole a cada factor una importancia determinada para nuestro modelo de negocio:

Debilidades

- Carencia de un perfil puramente tecnológico en el equipo promotor. (Importancia Media)
- Organización: Ningún miembro del equipo tiene experiencia previa en emprendimiento. (Importancia Media)
- Desconfianza inicial de los restaurantes debido a nuestra falta de experiencia y casos de éxito (Muy Importante)
- Posible dificultad en captar clientes que se registren en la app (Importancia Media)

Amenazas

- Inestabilidad debido a factores políticos-legales y económicos (Importancia Media)
- Economía en posible recesión que podría afectar al consumo en restaurantes. (Muy Importante)
- Amenazas sanitarias: epidemias, brotes, bacterias perjudiciales, etc. (COVID-19) (Importancia Crucial)
- Competidores muy establecidos en el sector de la restauración (Club Kviar, El Tenedor) (Importancia Media)

Fortalezas

- Creatividad: La idea proviene de las necesidades que experimentamos al ir a restaurantes. (Muy Importante)
- Cualificación: El equipo está formado por 4 ingenieros técnicos de diferentes ámbitos. (Importancia Media)
- Apoyo adicional de una escuela de negocios de emprendimiento (EOI) (Importancia Media)
- Proporcionar información valiosa al empresario sobre sus clientes y hábitos (Muy Importante)
- Customización de los servicios con ofertas personalizadas (Muy Importante)
- Creación de un portal de opiniones fiables basado en experiencias verídicas (Importancia Media)

Oportunidades

- El sector de la restauración está en plena transformación digital (Muy Importante)
- Las personas usan Apps móviles para hacer todo tipo de reservas (Muy Importante)
- No existe ninguna App de restaurante a través de la cual se pueda pagar la cuenta final (Muy Importante)
- Sencillez: No dependemos de agentes externos como logística y proveedores (Importancia Media)
- Mercado de reservas online en período de crecimiento. (Muy Importante)
- Sector nuevo, digital e innovador que permite ser ágiles y adaptarse mejor a los posibles cambios (Importancia Media)

Tabla 2:Análisis DAFO

A continuación, se muestra el análisis CAME, cuyo objetivo es dar respuesta a cada uno de los factores del DAFO:

Corregir

- Análisis de posibles nuevas funcionalidades en nuestro servicio que puedan atraer nuevos segmentos (Importancia Media)
- Subcontratación de la parte tecnológica a una consultora TIC (Muy Importante)
- Acciones de captación de clientes (Ej: Primera reserva gratis, 'Recomienda a un amigo', etc.) (Muy Importante)

Afrontar

- Profundo conocimiento de cómo opera la competencia al haber utilizado sus servicios (Muy Importante)
- Restauradores dispuestos a escucharnos debido al parón y a las necesidades del Covid-19 (Muy Importante)
- Equipos internos trabajando con Metodologías Agile (alta adaptabilidad ante cambios) (Importancia Media)

Mantener

- Realización de Data Mining para aumentar la precisión de nuestras acciones (Muy Importante)
- Realización de un reporte mensual que permita al restaurador conocer su desempeño y sus clientes (Muy Importante)
- Visualización de los tickets de cada reserva, con la posibilidad de compartirlos con los contactos (Importancia Media)

Explotar

- Explotación de los datos proporcionados por la actividad de nuestros usuarios. (Muy Importante)
- Presencia y publicidad en las cartas de los restaurantes mediante código QR (Importancia Crucial)
- Presencia en todas las RRSS que utiliza frecuentemente nuestro público objetivo (Importancia Media)
- Vinculación automática de la reserva con 'Google Calendar' (Importancia Media)

Tabla 3: Análisis CAME

6. PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se detallan las principales operaciones de Book2Go teniendo en cuenta los aspectos tecnológicos, legales, comerciales y de control de gestión.

6.1. ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Debido a la naturaleza de nuestro modelo de negocio, es clave el análisis de datos, por lo que hemos diseñado la siguiente infraestructura tecnológica basada en el Ecosistema Hadoop y MapReduce para la ingesta, tratamiento y explotación de los datos:

- Arquitectura: Tipo '*On-Cloud*' en las dependencias de Google Cloud, quien nos presta su servicio de 'hosting'. Es más barato, más seguro y con más y mejores funcionalidades
- Procesamiento: En '*Batch*', se ejecuta la carga de datos cada 12 horas sin necesidad de una supervisión directa del proceso.
- Lenguaje de Consulta: SQL (*Structured Query Language*), debido a que los datos están asociados a un ID son datos estructurados que se almacenan en BBDD relacionales.
- Ingesta de Datos: Solución Sqoop (SQL-to-Hadoop). Es una herramienta que transfiere eficientemente datos estructurados a BBDD relacionales de modo bidireccional.
- Procesamiento de Datos: Solución Hive. Actúa como '*Data Warehouse*' en el que realizar la consultas ad-hoc para extraer la información que nos interesa. Sus ventajas es que es un proceso rápido y escalable.
- Visualización de datos: Solución Tableau. Actúa como software de visualización de datos sin necesidad de programar. Permite realizar informes de un modo rápido y sencillo.

Toda la estructura tecnológica del procesamiento de datos se encuentra explicada detalladamente en la imagen a continuación:

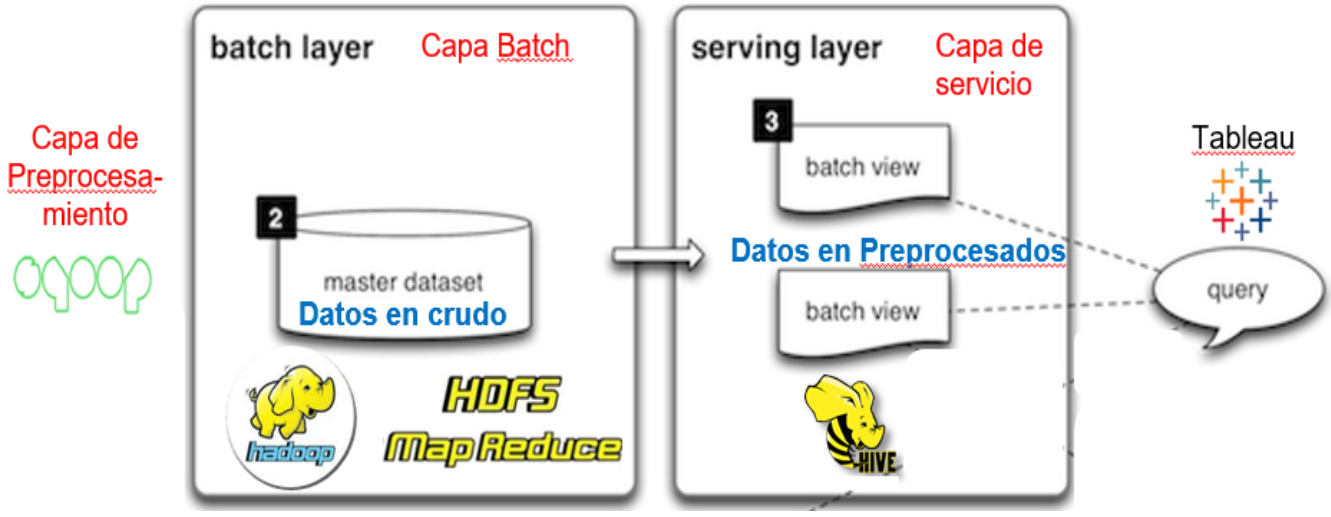

Ilustración 5: Esquema de gestión de datos

Data Mining:

Por último, implementamos procesos de *Data Mining* para descubrir e interpretar patrones desconocidos en la información recogida, mediante los cuales podremos resolver los retos del negocio, como, por ejemplo: segmentar clientes, realizar venta cruzada de productos a partir de sus patrones de consumo, predicciones de consumo que conlleve a una mejor gestión de la comida y del número de empleados necesarios en los restaurantes, así como la optimización de la gestión con los proveedores.

A continuación, se muestra la imagen de cómo sería el sistema de creación de ID´s, a partir de los cuales podemos aplicar el *Data Mining* detallado en el párrafo anterior:

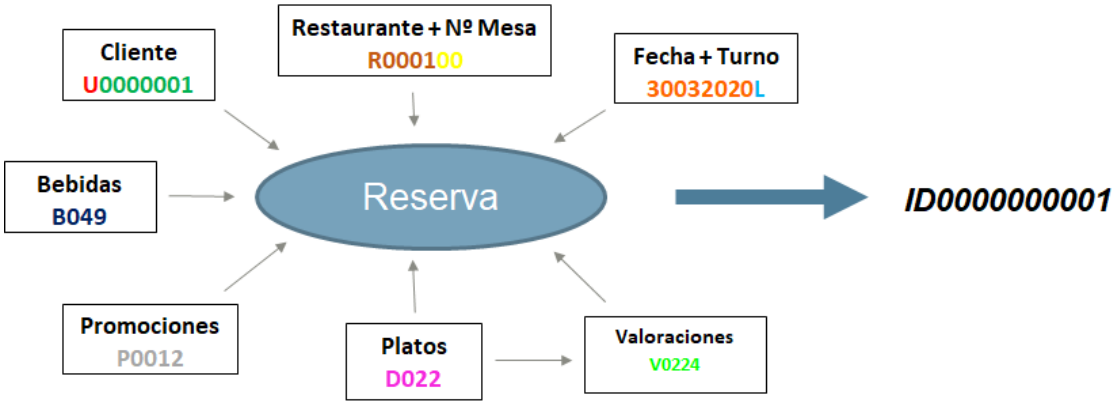

Ilustración 6: Proceso de recopilación y almacenamiento de datos

6.2. Aspecto Legal y Términos y Condiciones

Dado el continuo avance, desarrollo y lanzamiento de nuevas tecnologías, los datos personales circulan por la red de manera incesante. A fin de establecer un control se ha publicado el RGPD o Reglamento General de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre), la normativa que regula el tratamiento de información de carácter personal en territorio europeo.

A su vez, también tenemos en cuenta las leyes comentadas anteriormente, para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, y de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico.

En cuanto a los términos y condiciones, en el anexo 3 se refleja la política de privacidad y las condiciones que deben aceptar los clientes para por utilizar la App. Entre ellas, destacan:

- Permiso a Book2Go para recopilar diferentes datos, como nombre, dirección postal, número de teléfono, dirección de correo electrónico, los datos de la tarjeta de crédito, profesión, idioma, identificador único de dispositivo, forma de uso de determinados servicios, etc.

- Book2Go puede facilitar determinados datos de carácter personal a socios estratégicos que trabajen con nosotros para proveer productos y servicios o nos ayudan en nuestras actividades de marketing.
- Book2Go puede compartir datos de carácter personal con empresas que se ocupan, entre otras actividades, de prestar servicios de tratamiento de datos, tramitar pedidos de clientes, presentar sus productos, mejorar datos de clientes, suministrar servicios de atención al cliente, evaluar su interés en productos y servicios y realizar investigaciones sobre clientes o su grado de satisfacción.

En el Anexo 3 aparece detalladamente la política de privacidad y condiciones que deberán aceptar los usuarios al registrarse para poder utilizar los servicios de nuestra aplicación.

6.3. CAPTACIÓN DE RESTAURANTES

En Book2Go entendemos que en un primer contacto con los restaurantes puede haber cierto grado de escepticismo a la hora de asociarse con startups como la nuestra. Por ello, en nuestra aproximación demostramos a los restauradores la importancia de la digitalización de los restaurantes y los datos específicos: 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.

Además, ponemos especial importancia en los principales servicios de ventaja competitiva que tenemos en Book2Go mencionados en el apartado 4.

Con Book2Go el dueño del restaurante se asegura que las reseñas son generadas únicamente por usuarios que verdaderamente han consumido sus platos, con lo cual el restaurante puede realizar ajuste en los platos peor valorados aprendiendo de las áreas de mejora del restaurante, pero principalmente con las buenas valoraciones el restaurante va a tener una mayor visibilidad debido a que nuevos clientes buscan buenas valoraciones a la hora de visitar un restaurante y establecer contacto directo con los clientes, tanto los que generan las buenas valoraciones enviándoles promociones personalizadas según sus platos consumidos, como con los clientes menos satisfechos, ofreciéndoles promociones para demostrar el interés por la satisfacción de sus clientes.

En nuestra plataforma el restaurante tendrá un perfil en donde se mostrará vía imágenes 360º de sus salones o terrazas desde la cual los clientes pueden realizar la reserva eligiendo específicamente la mesa deseada, su menú, las valoraciones y demás información que el restaurante quiera incluir en su perfil. Con este perfil el restaurante tendrá más visibilidad al estar digitalizado., Además, a partir de las imágenes de los platos que se suban al perfil, el restaurante atraerá a más clientes ya que este es el segundo factor que más influye en las reservas después de la ubicación.

Finalmente, otro de los beneficios obtenidos por los restaurantes al utilizar nuestra plataforma es optimización del tiempo del personal, ya que los clientes pueden dividir la cuenta y pagar directamente desde la App, disminución en el gasto de papel de las facturas y una posible optimización de sus materias primas próximas a la fecha de caducidad, ya que el restaurante puede generar promociones específicas y enviarlas a los clientes desde el App.

Es importante mencionar que los restaurantes no incurrirán en ningún gasto a la hora de asociarse a nuestra plataforma. Los gastos serán únicamente por las reservas a través de nuestra App, las cuáles serían reservas que el restaurante no obtendría de no participar junto con Book2Go. A continuación, se muestra el flujo de actividades de captación de restaurantes:

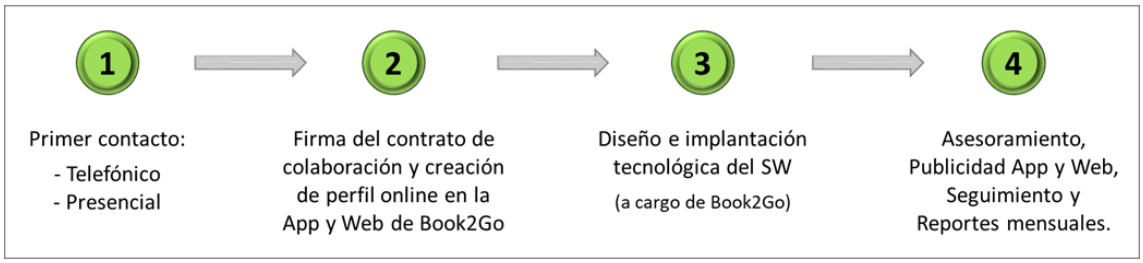

Ilustración 7: Flujo de actividades de captación de restaurantes

6.4. Informes de reporte

En este apartado hablaremos de los reportes generados mensualmente a los restaurantes sobre su actividad. Comenzaremos mostrando un mapa que indica la cantidad de restaurantes asociados a Book2Go distribuidos por los 21 distritos de 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 Book2Go 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 vistas 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 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 muestre la tendencia en los últimos 12 meses. Además, compararemos el puntaje del plato con respecto al promedio de este plato en el resto de restaurantes de su tipo.

Finalmente, informaremos acerca de la tendencia en general de los consumidores en Madrid: ticket medio, top 3 tipos de restaurantes (por su cocina) más recurridos, franja horaria más frecuentada en reservas y horas de anticipación con que se realizan las reservas.

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 siguientes indicadores, 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	60	85
Nuevos registros en la App por semana	48	68
Nuevos registros en la Web por semana	15	20
Cantidad de seguidores en las Redes Sociales	3000	6500
Ratio de bajas del servicio / nº total de usuarios	0,7%	0,6%
Nuevos restaurantes registrados por mes	6	6
Frecuencia media mensual de reserva por usuario	1	1,5
Ratio de éxito ante oferta personalizada (targeting)	22%	25%
Número de incidencias por restaurante y mes	2	2
Tiempo medio de respuesta ante consultas de clientes	24h	24h
Grado de satisfacción del cliente respecto a la usabilidad de nuestra App y web	3,8 / 5	4 / 5

Tabla 4: KPIs

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 realiza mediante el estudio de los KPI´s nombrados en el punto 6.5. El análisis de los mismos, junto con el *feedback* proporcionado por los clientes, serán los motores que dirigirán las acciones de mantenimiento necesarias.

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

Hemos diseñado 4 canales de comunicación para dar respuesta a las dudas que les puedan surgir a nuestros clientes cuando utilizan Book2Go:

- Q&A frecuentes: Tanto en App como en Web, de modo que ahorre tiempo tanto a los usuarios como a Book2Go 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

En este apartado se explica de forma detallada el Plan de Marketing que Book2Go llevará a cabo para dar a conocer y orientar sus acciones promocionales para asegurarse de cumplir con las necesidades de los clientes y los objetivos plasmados por la empresa.

7.1. MARKETING MIX

En la siguiente tabla se definen las estrategias de marketing que llevaremos a cabo para llegar a nuestro cliente objetivo, basándonos en las 4P del Marketing Mix:

PRODUCTO	**PROMOCIÓN**
App social de gestión de reservas en restaurantes, que incluye la digitalización de los restaurantes. Funcionalidades del producto: - Elección de la mesa - Pedir los platos desde la App - Cuenta en tiempo real - Pago fraccionado y digital - Historial de cuentas finales - etc.	Las promociones serán correos al email de nuestros usuarios con códigos descuento puntuales y pop-ups en el móvil: - Descuentos sobre la cuenta final al realizar una reserva - Promociones personalizadas a partir de su historial de consumo y perfil de usuario - Promoción “Invita a un amigo” - Sistema de puntos por opinar sobre los platos y experiencia.
PLACE (lugar)	**PRECIO**
Formato digital: App y web de Book2Go, así como RRSS. Formato presencial: Restaurantes (*partners*)	Gratis, si no aplica descuento en la cuenta final. 5% de la cuenta final, si aplica descuento de >15% de la cuenta final. (El precio no es siempre monetario, ya que puede ser la compartición de sus datos personales y de consumo)

Tabla 5: Marketing Mix de Book2Go

7.2. Plan de Lanzamiento, Comunicación y '*Timing*'

En la siguiente tabla se muestra el óptico de campaña de marketing en la que se definen las acciones de marketing (en gris) que vamos a llevar a cabo inicialmente, de modo que nos demos a conocer durante los meses de septiembre a febrero. Septiembre será la fase de pre-lanzamiento, donde comunicamos que pronto empezaremos a operar. A continuación, desde octubre a febrero, tendrá lugar la fase de campaña, donde las acciones de marketing a realizar se harán de forma intensiva. Hemos escogido estas fechas teniendo en cuenta la situación actual del Covid-19.

	PRELANZAMIENTO		LANZAMIENTO									
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO	
ACCIONES	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Redes Sociales												
Banners												
SEO/SEM en Google Playlios												
Código QR cartas restaurante												
Marquesinas												
e-mailing												
Campaña de retargeting												
Sorteo Descuento												
Pop-Up												
Promociones												

Tabla 6: Planificación y timing de operaciones de marketing

En los últimos años las redes sociales han crecido de forma exponencial en su uso y popularidad. Es común que las redes sociales sirvan como canal de comunicación entre las empresas y sus clientes y como un medio muy efectivo para publicitarse, ya que los anuncios se reciben simplemente al usar la red social lo que asegura la fácil y rápida propagación de los mismos, además de aumentar las posibilidades de alcanzar nuestro mercado objetivo.

Es por ello por lo que apostamos por las redes sociales para crear un canal de comunicación directo con el cliente mediante el cual pueda a darse a conocer a potenciales nuevos clientes, así como sirva como vía de comunicación entre la empresa y el usuario, quien puede usar estos medios para expresar sus deseos de mejora, problemas con la aplicación, opiniones, etc. Estos canales se aprovecharán para realizar publicaciones de ofertas, promociones y publicidad de la propia empresa Book2Go.

Otros canales de comunicación con nuestros clientes son la aplicación, a través de la cual el cliente tiene un espacio habilitado para entablar contacto con la empresa para sugerencias y/o posibles errores, y un correo electrónico puesto a disposición del público. También nos relacionamos con nuestros clientes a través de:

Re-targeting: A fin de conseguir que los clientes materialicen sus reservas, se lleva a cabo una serie de acciones que le motiven a ello, como, por ejemplo, sin han visitado nuestra web, les lleguen recordatorios o 'banners'.

Códigos QR: En las cartas de los restaurantes con el objetivo de darnos a conocer y conseguir más clientes. Servirán como medio publicitario y con acceso directo a la descarga de nuestra aplicación.

7.3. MOBILE MARKETING (4 PILARES Y APP FUNNEL)

Dentro del Mobile Marketing destacamos aquellas estrategias con las que nos pondremos en contacto con nuestros clientes específicamente a través de un dispositivo móvil, las cuales se muestran a continuación:

Responsive Design

Es la adaptación de nuestra página web para que cuando se accede desde dispositivos móviles se visualice correctamente el contenido. Además, cabe mencionar que si no se realiza esta adaptación, Google penaliza inhabilitando la aparición de la web en sus buscadores.

Adaptación de Contenidos

Modificamos nuestro contenido en la web móvil sin dejar lo primordial por fuera, ya que cuando un usuario navega desde un dispositivo móvil espera encontrar contenido mucho más corto, conciso y visual, pero a su vez impactante.

Campañas de Mobile Marketing

Realizamos acciones publicitarias segmentadas exclusivamente para dispositivos móviles, dentro de las que se encuentran: Google AdWords, Facebook Ads, Twitter Ads, Instagram Ads, entre otros.

Email Marketing Móvil

Debido a que un gran número de personas consultan diariamente su correo desde el móvil, utilizamos email marketing como otra estrategia para la captación y fidelización de clientes potenciales.

App Funnel

Luego de la etapa de exposición y descubrimiento mediante nuestras estrategias de marketing, procedemos con la etapa de consideración y conversión de los clientes, para la cual hemos identificado a continuación lo que consideramos como las 5 acciones clave que contribuyen al modelo de negocio de esta App.

1. Ver el anuncio y clicar en él. Primera noción de la existencia del producto por parte del cliente.
2. Descargar la aplicación: Es la primera acción que el usuario debe de generar para entrar en contacto con nuestro servicio.
3. Primera Apertura (*First Open*): Es cómo consideraremos que esa descarga es efectiva, ya que nos damos cuenta de que el usuario no solo descarga la App, sino que realmente la abre.
4. Crear una Cuenta: Para poder hacer una reserva, el usuario debe crear una cuenta con su información (nombre, número telefónico, domicilio, etc.) para que la plataforma le identifique como usuario único.
5. Alta de Método de Pago: El usuario no podrá realizar una reserva si no tiene con qué pagar, por lo que necesitamos que sean usuario bancarizados. Además, nuestra

plataforma tiene la posibilidad de que el usuario pague la cuenta directamente desde la App.

6. Realización de una Reserva: Aquí es donde la App genera dinero, y la acción primordial que buscamos del usuario.
7. Realizar pago y dejar *'feedback'* del servicio recibido.

Ilustración 8: App Funnel. Captación del usuario

8. PLAN FINANCIERO:

8.1. PLAN FINANCIERO

En este apartado, explicaremos todas las decisiones tomadas por el equipo de Book2Go para la elaboración del plan financiero durante los dos primeros años de actividad de la empresa.

Hemos considerado que la fecha de apertura sea octubre de 2020, dadas las previsiones de un repunte en el consumo y la reactivación del sector Horeca[6] para otoño de 2020, siempre y cuando no exista un nuevo rebrote del Covid-19. Además, aprovecharemos los meses de agosto y septiembre, periodo caracterizado históricamente por su baja demanda, para iniciar los contactos con los restauradores.

Hemos previsto un aumento de las ventas en los meses de diciembre, mayo y junio, tanto en el primer año como en el segundo. Esto se debe, en el primer caso, a la celebración de comidas y cenas tanto de empresas como navideñas. El segundo caso viene propiciado por el aumento de las temperaturas y la llegada del buen tiempo. Por otra parte, los meses de julio y agosto constituyen la temporada baja, ante la escasa demanda de los comensales al considerarse el periodo estival, el que la mayor parte del público potencial emplea para irse de vacaciones.

[6] Horeca: Sector de los servicios de comidas. HOteles, REstaurantes y CAfeterías.

Nuestros ingresos provienen de Restaurantes (4 fuentes de ingresos) y usuarios (1 fuente). Por parte de los restaurantes, obtendremos ingresos mediante publicidad mensual a través de nuestra App y web, informes mensuales con los patrones de consumo de los comensales que asisten los restaurantes y campañas de *targeting* para un mejor posicionamiento en nuestra plataforma, y finalmente 1,5€ por comensal captado a través de cada reserva por Book2Go. Por su parte, recibiremos de los usuarios 1,25€ (teniendo en cuenta que la cuenta promedio es de 25€) que corresponden al 5% que están dispuestos a pagar si obtienen un 15% de descuento total en su cuenta final.

Los plazos de cobro se muestran a continuación:

- Al contado al usuario por el 5% de la cuenta final (1,25€).
- A 30 días a los restaurantes, de cada 1,5€ por comensal que acuda a través de nuestra plataforma.
- A 45 días, a los restaurantes de las campañas de *targeting*, los informes mensuales y la publicidad a través de App y web.

Desde Book2Go nos encargaremos de todas las gestiones administrativas y tecnológicas que conlleva el acuerdo de comercialización entre el restaurante y Book2Go, así como la instalación del Software en su ordenador central, de forma que éste se encuentre sincronizado con nuestros sistemas de la App y Web. Previo a este paso, hemos estimado que será necesario invertir 130€ en concepto de 'captación' para cada uno de los restaurantes.

En cuanto a los costes, hemos estimado un coste variable de captación de cliente de 10€. Consideramos primordial lanzar este tipo de oferta, ya que presenta un alto grado de incitación al primer consumo a través de nuestra App. Al ser una empresa que presta servicios puramente digitales, hemos decidido enfocar la mayoría de nuestros gastos a la parte de marketing. Durante el primer año, el gasto previsto en marketing supone un 50% sobre ventas (180.340 €) y el segundo año un 33% sobre ventas (348.350 €). A pesar de que principalmente se realizarán campañas online (RRSS, *banners*, *e-mailing, pop-ups*, etc), también vamos a incurrir en costes de marketing offline como mupis, estratégicamente localizados en zonas que frecuenta nuestros clientes potenciales, o publicidad en cartas de restaurantes.

Teniendo en cuenta estos costes y el número de clientes nuevos, se estima que el CAC (coste de obtener un nuevo cliente) es de 35€ para el primer año y 23€ para el segundo año.

Otros gastos que tendremos durante estos dos primeros años de actividad son: salarios, gestoría, seguros, subcontratación tecnológica y mantenimiento, formación a restaurantes y *renting* del coche de empresa para visitar a los restaurantes, entre otros. Todos estos gastos aumentan en el segundo año, de acuerdo al crecimiento que experimentará Book2Go

8.2. Estado de pérdidas y Ganancias

Una vez realizado el estado financiero de Book2Go, se observa que, al comparar el EBITDA del primer y segundo año, el del primero es mucho más bajo. No únicamente debido a que en el segundo año ya captamos a más clientes, tanto usuarios como restaurantes, sino también porcentualmente. Esto se debe a que en el primer año realizamos una fuerte campaña de marketing para darnos a conocer. Los costes de estructura del primer año, en donde se incluye el marketing, representan un 63,9% mientras que en el segundo año conforman un 49,1% ya que se mantienen campañas de marketing, pero menos agresivas que las del primero.

MARGEN BRUTO

Como podemos observar, el Margen Bruto es muy elevado (87,9%). Esto se debe a que, al ser un servicio tecnológico, los costes directos asociados a la prestación del mismo son reducidos, suponiendo el coste de ventas un 12,1% de los ingresos.

En el segundo año, este margen se incrementa en torno al 1% dada la reducción de los costes directos variables en un 0,9%, alcanzando el 88,8% del valor de los ingresos.

EBITDA

En este apartado se reflejan todos los gastos que Book2Go realizará durante los dos primeros periodos. El primer año, el EBITDA será del 16,3%, dados los costes de estructura y el elevadísimo gasto en marketing. Este último supone el 50% aproximadamente de los ingresos el primer año, reduciéndose hasta el 30% el segundo año. El EBITDA de este último es del 31,3%, dada la gran disminución de los gastos en marketing. 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 dados los holgados márgenes. Por su parte, el coste de personal aumenta el segundo año dado que el equipo promotor comienza a recibir remuneración. La inversión en marketing permanecerá en torno al 30% los años sucesivos.

Como se comentó anteriormente todos los gastos con los que Book2Go cuenta aumentarán cada año respectivamente al IPC.

EBIT

En este rubro descontamos las amortizaciones generadas de las inversiones.

Book2Go únicamente contará con tres inversiones: mobiliario y material de oficina (sillas, bolígrafos, tarjeta de visita) con una vida útil de 10 años, equipos informáticos con 4 años de vida útil, y una cámara de fotos con 10 años de vida útil.

Todas estas inversiones son generadas en el primer año, por lo que las amortizaciones anuales tendrán el mismo valor.

EBT

Una vez tenida en cuenta la amortización, en este siguiente rubro se tendrá en cuenta los gastos financieros obtenidos por el préstamo que tuvimos que solicitar para poner en marcha Book2Go.

Se acude a un préstamo financiero considerando un interés del 5% anual, el cual es devuelto en 7 meses.

BENEFICIO NETO

En el primer año se pagan 12.490€ en concepto de impuestos, en torno al 3,5% de los ingresos totales. El tipo impositivo empleado ha sido del 25%. Una vez descontados, el obtendrá un saldo positivo del 10%.

Por su parte, en el segundo año los impuestos supondrán un 7,6% del total de los ingresos, dejando un margen neto del 23% al final del periodo.

	Cierre 1º Ejerc. 2020/2021		Cierre 2º Ejerc. 2021/2022	
	Euros	%	Euros	%
INGRESOS (Ventas)	**361.140**	**100%**	**1.161.171**	**100%**
Costes Directos Variables (a)	36.400	10,10%	106.610	9,20%
Otros Costes Variables (b)	7.223	2,00%	23.223	2,00%
Total COSTES de VENTAS (Costes Variables)	**43.623**	**12%**	**129.833**	**11%**
(1) **MARGEN BRUTO S/ VENTAS**	**317.517**	**88%**	**1.031.337**	**89%**
Gastos de Personal (Gastos de Estructura)	27.720	7,70%	93.036	8,00%
Otros Gastos de Estructura (incluido Mk)	230.816	63,90%	575.389	49,60%
Total GASTOS de ESTRUCTURA (Costes Fijos)	**258.536**	**72%**	**668.425**	**58%**
(2) **EBITDA** (Beneficio Antes de Int., Imp., y Amortizaciones)	**58.981**	**16%**	**362.912**	**31%**
Dotación a la Amortización (Contable)	8.500	2,40%	8.500	0,70%
(3) **EBIT** (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)	**50.481**	**14%**	**354.412**	**31%**
Gastos Financieros	518	0,10%	0	0,00%
RESULTADO FINANCIERO	-518	-0,10%	0	0,00%
+ Ingresos / -Gastos Excepcionales	0	0,00%	0	0,00%
(4) **EBT** (Beneficio Antes de Impuestos)	**49.963**	**14%**	**354.412**	**31%**
Provisión Impuesto s/ Beneficios	12.491	3,50%	88.603	7,60%
(5) **Resultado Neto**	**37.472**	**10%**	**265.809**	**23%**

Tabla 7: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Book2Go

8.3. Tesorería

En este rubro financiero presentaremos el estado financiero que refleja todas las acciones monetarias de Book2Go, con el fin de observar la liquidez con la que contamos. Entre los socios hemos aportado 24.000€ y recibimos 40.000€ de *Business Angels*, sin embargo, al tener una serie de activos de partida tenemos una tesorería inicial de 21.046,2€. Al tomar en cuenta tanto las entradas como las salidas de cada mes vimos que los tres primeros meses teníamos un flujo de caja negativo, por lo que decidimos adquirir un préstamo en cada mes para cubrir esos números negativos más 5.000€ que decidimos dejar en nuestra caja para imprevistos.

Como conclusión, tenemos un saldo final de caja de 5.000€ los tres primeros meses en los que pedimos los préstamos, y en los tres siguientes meses, ya que todo lo que esté por encima de los 5.000€ lo destinamos a devolución del capital de los préstamos, por lo que a partir de abril del 2021 se salda la deuda y se aumenta el saldo final de tesorería mes a mes.

Ejercicio 2020 - 2021													
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Total**
Saldo Inicial (1)	**21.046**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**12.371**	**23.867**	**52.218**	**78.026**	**95.730**	313.259
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	1.137	6.609	22.480	49.234	34.015	29.629	33.514	41.948	57.077	49.907	35.455	35.583	**396.589**
Entradas de dinero procedentes de la Financiación	7.331	16.850	10.659										**34.840**
Retenciones IRPF	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	**2.100**
Total Entradas (2)	**8.643**	**23.634**	**33.314**	**49.409**	**34.190**	**29.804**	**33.689**	**42.123**	**57.252**	**50.082**	**35.630**	**35.758**	**433.528**
Total Salidas (3)	**24.689**	**23.634**	**33.314**	**48.883**	**34.190**	**29.804**	**25.793**	**30.628**	**28.900**	**23.749**	**17.926**	**25.166**	**346.677**
Tesorería del Periodo - Burn Rate Mensual	**-16.046**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**7.371**	**11.495**	**28.352**	**25.808**	**17.704**	**10.593**	**85.277**
SALDO FINAL	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**12.371**	**23.867**	**52.218**	**78.026**	**95.730**	**106.323**	**398.535**

Ejercicio 2021 - 2022													
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Total**
Saldo Inicial (1)	**106.323**	**126.149**	**114.644**	**113.715**	**240.373**	**302.200**	**333.096**	**360.782**	**394.309**	**482.999**	**560.074**	**604.030**	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	44.667	37.569	99.935	203.062	127.016	101.417	107.622	127.619	167.159	141.382	96.769	91.273	**1.345.489**
Entradas de dinero procedentes de la Financiación													**0**
Retenciones IRPF	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	**19.710**
Total Entradas (2)	**46.310**	**39.211**	**101.578**	**204.704**	**128.658**	**103.060**	**109.265**	**129.262**	**168.801**	**143.024**	**98.412**	**92.915**	**1.365.199**
Total Salidas (3)	**25.958**	**50.717**	**102.507**	**73.119**	**66.831**	**72.164**	**76.651**	**95.735**	**80.112**	**61.022**	**54.455**	**66.254**	**825.523**
Tesorería del Periodo - Burn Rate Mensual	**19.826**	**-11.505**	**-929**	**126.658**	**61.828**	**30.896**	**27.687**	**33.527**	**88.690**	**77.075**	**43.956**	**26.661**	**524.368**
SALDO FINAL	**126.149**	**114.644**	**113.715**	**240.373**	**302.200**	**333.096**	**360.782**	**394.309**	**482.999**	**560.074**	**604.030**	**630.691**	**4.263.060**

Tabla 8: Tesorería de los 2 primeros ejercicios de Book2Go

8.4. Balance de Situación

En este apartado se presentará el estado financiero que refleja la situación en el inicio de actividad y a cierre de cada uno de los dos primeros años.

A continuación, se presentarán los balances de los dos primeros ejercicios de Book2Go, que nos servirán para analizar la situación al finalizar cada año y poder tomar las decisiones necesarias para mejorar.

	Apertura 1º Ejerc. 2020/2021		**Cierre 1º Ejerc. 2020/2021**		**Cierre 2º Ejerc. 2021/2022**	
	Euros	**%**	**Euros**	**%**	**Euros**	**%**
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	**38.499**	**57,5%**	**26.999**	**15,5%**	**18.499**	**2,5%**
Activo Corriente ("Circulante")	**28.501**	**42,5%**	**146.713**	**84,5%**	**730.609**	**97,5%**
TOTAL ACTIVO	**67.000**	**100,0%**	**173.712**	**100,0%**	**749.108**	**100,0%**
Patrimonio Neto - Recursos Propios	**67.000**	**100,0%**	**143.006**	**82,3%**	**609.659**	**81,4%**
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	**0**	**0,0%**	**30.706**	**17,7%**	**139.449**	**18,6%**
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	**67.000**	**100,0%**	**173.712**	**100,0%**	**749.108**	**100,0%**

Tabla 9: Balance de Situación

Como podemos observar, nuestro activo corriente va aumentando desde el 42,5% en la apertura, hasta alcanzar el 97,5% al final del segundo año. Esto se debe a la escasez, en cuanto a inversión en activos fijos se refiere. Por su parte, el patrimonio neto va aumentando gracias al beneficio generado y su depósito como reservas, manteniéndose en torno al 80%. El pasivo no corriente se mantiene nulo ante la ausencia de préstamos a largo plazo, mientras que las deudas a corto aumentan, constituidas por el importe a abonar por la RETA y cuotas a la SS. Este pasivo corriente representa el 18,6%.

8.5. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Si analizamos la financiación de Book2Go podemos apreciar los pasos naturales de una empresa de reciente creación. Tras las aportaciones de capital iniciales por parte de los socios, al cierre del primer ejercicio las previsiones indican que los recursos propios de la empresa serán tan solo del 82,3% por un 17,7% de recursos ajenos. Según nuestros pronósticos, al cierre de segundo ejercicio los recursos ajenos de la empresa serán del 81,4%, lo que supone un aumento de los recursos propios en un 18,6% del total.

En cuanto a los indicadores de ventas y cash-flow, las ventas previstas de Book2Go prácticamente se triplican del ejercicio 2020 al 2021 según las estimaciones, pasando de aproximadamente 361.139,8€ a 1.1161.170,5€. El margen bruto equivale al 88% sobre ventas el primer año, y 89% el segundo. Los pronósticos sobre el beneficio neto reflejan unas ganancias al cierre del primer ejercicio de 37.472,4€, y de 265.809,2€ al cierre del segundo ejercicio. En cuanto al cash-flow económico, las predicciones son similares a las del beneficio neto de ambos años, siendo de 45.972,3€ el primer año y de 274.309,1€ al final del segundo.

Con el fin de realizar un análisis más profundo de Book2Go hemos calculado los ratios de liquidez y rentabilidad.

Si atendemos a la liquidez de la empresa, vemos como el fondo de maniobra es positivo en los ejercicios de 2020 y 2021, por lo que indica una situación de estabilidad en la deuda de nuestra empresa en el corto plazo, siendo de 116.006,9€ el primer año y de 591.159,4€ el segundo.

Book2Go dispone de una solvencia de 5,66 el primer año y de 5,37 el segundo. El ratio de tesorería es de 4,78 y 5,24 respectivamente.

En lo relativo a la rentabilidad, el ROE nos da una perspectiva de la rentabilidad financiera de la empresa. Nos indica una rentabilidad de los recursos propios del 26,2% el primer año y 43,6% en el segundo año. Desde la perspectiva de la rentabilidad económica, el ROI nos aporta una visión completa de la rentabilidad de la empresa, que en el caso de nuestra compañía pasa del 29,1% el primer año a 47,3% el segundo.

Atendiendo al plazo de recuperación de la inversión (*Pay-Back*) se estima el transcurso de 9 meses para recuperar el capital invertido. El coeficiente de seguridad aumenta considerablemente de 1,19 en el cierre del primer ejercicio a 1,52 en el cierre del segundo.

A continuación, se presentarán en forma de tabla los indicadores de Inversión, Financiación, Ventas, Márgenes, Beneficio, *Cash Flow*, Rentabilidad, Liquidez, Endeudamiento y Seguridad; esto nos ayudará a tener una visión más general de cada uno de los indicadores:

	Cierre 1º Ejerc. 2020/2021	Cierre 2º Ejerc. 2021/2022
ROE (Return On Equity) **Rentabilidad Financiera**	26,2%	43,6%
ROI (Return On Investment) **Rentabilidad Económica**	29,1%	47,3%
Tesorería (Prueba Ácida) (Realizable + Disponible / Pasivo Corriente)	4,8	5,2
Endeudamiento (Pasivo Total / Pasivo Total + Patrimonio Neto)	17,7%	18,6%
Capacidad de Devolver Deuda Financiera (Bfo Neto + Amortizaciones / Acreedores Financieros)	NS	NS
Punto de Equilibrio (Umbral de Rentabilidad o **Break Event Point**)	304.312,2 €	762.141,7 €
Coeficiente de Seguridad (Ventas/Punto de Equilibrio)	1,19	1,52
Pay-Back (Plazo Recuperación de la Inversión realizada durante el 1º Ejercicio Económico)	0,75 años	

Tabla 10: Indicadores de los dos primeros ejercicios de Book2Go

ANEXOS

ANEXO 1: SPRINTS Y ENTREVISTAS A POTENCIALES CLIENTES

Sprint 1 - Entrevistas a consumidores finales

Hipótesis validadas:

- ✓ (HC41) Creo que 3/5 potenciales clientes sale a comer/cenar al menos una vez a la semana.
- ✓ (HC30) Creo que al menos 4/5 personas que reciben o consultan opiniones acerca de un restaurante es mediante opiniones de amigos y las de TripAdvisor.
- ✓ (HC10) Creo que 20% de la gente siempre revisa portales de opiniones antes de realizar una reserva o decantarse por un restaurante.
- ✓ (HC11) Creo que un 50% de la gente no considera fiables las opiniones de TripAdvisor.
- ✓ (HC14) Creo que un 5% de la población madrileña (20-35 años) descargaría nuestra App.
- ✓ (HC03) Creo que un 33,33% de los potenciales clientes prefieren poder reservar fuera de hora de apertura del restaurante.
- ✓ (HC37) Creo que 4/5 reservas de mesas en restaurantes actualmente se realizan de forma aleatoria o no se le consulta al cliente cuál mesa quiere.
- ✓ (HC02) Creo que un 33,33% de los potenciales clientes prefieren elegir por ellos la mesa exacta en la que se van a sentar.
- ✓ (HC05) Creo que mi cliente ve molesto tener que solicitar una mesa específica cuanto quiere una que disponga de intimidad o no puede seleccionarla en el momento en que hacer su reserva.
- ✓ (HC08) Creo que un 20% de las personas que buscan reservar una mesa lo hacen a través de aplicaciones como TripAdvisor o El Tenedor.
- ✓ (HC07) Creo que 1/4 veces que van a un restaurante tienen algún tipo de mala experiencia con relación a la reserva, ticket final, tiempo de espera y pagos entre los asistentes.
- ✓ (HC21) Creo que de ese ⅕ (HC16) un 60% de los potenciales clientes los drivers de compra son poder consultar la cuenta en tiempo real y poder pagar desde el móvil.
- ✓ (HC27) Creo que al menos 3/5 personas desean ver la cuenta en tiempo real, pagar en menos de 1min y necesitan saber el historial de su cuenta.
- ✓ (HC16) Creo que al menos 1/5 personas tendría interés en ver la cuenta en tiempo real y pagar directamente desde un App si pudieran.
- ✓ (HC06) Creo que 4/5 personas prefieren mantener confidencialidad del costo de la cuenta a la hora de invitar a alguien.
- ✓ (HC22) Creo que mis clientes creen que puede haber una manera más ágil para dividir la cuenta final.
- ✓ (HC18) Creo que 4/5 personas seguirían usando nuestro servicio si les es fácil de usar, simplifica el pago de sus cuentas, muestra datos verídicos y/o tiene promociones personalizadas.
- ✓ (HC17) Creo que al menos 4/5 personas escogerían una promoción de un restaurante si ésta fuera dirigida en base a un producto que el cliente ya ha consumido y le ha gustado.
- ✓ (HC23) Creo que la mitad de mis potenciales clientes están dispuestos a pagar por cada reserva que realicen si así pueden beneficiarse de nuestros servicios.

Hipótesis invalidadas:

- × (HC30) Creo que al menos 4/5 personas que reciben o consultan opiniones acerca de un restaurante es mediante opiniones de amigos y las de TripAdvisor.

- ✗ (HC19) Creo que 3/5 personas que buscan recomendaciones en restaurantes a través de TripAdvisor tardan al menos 30 minutos en decidir a cuál restaurante quieren ir.

Sprint 2 - Entrevistas a restaurantes

Hipótesis validadas:

- ✓ (HE24): Creo que al menos el 40% de mis ingresos vendrán de tarifas basadas en la gestión de reservas de los usuarios.
- ✓ (HE21): Creo que 3/4 restaurantes consideran útiles las plataformas de gestión de reservas de gestión de reservas
- ✓ (HE45): Creo que el 50% de los restaurantes no aceptan reservas por medios digitales, únicamente por llamada.
- ✓ (HE08): Creo que 50% restauradores consultan su perfil de TripAdvisor para leer las opiniones.
- ✓ (HE37): Creo que las empresas que actualmente dan un producto o servicio parecido fallan en que se pueden emitir opiniones sin haber ido al restaurante ni consumido en el mismo.
- ✓ (HE03): Creo que 3/5 restauradores consideran que ha recibido opiniones negativas de personas que nunca estuvieron en el restaurante a través de portales de opinión (TripAdvisor, etc.)
- ✓ (HE42): Creo que el 15% de mis ingresos de RESTAURANTES será mediante publicidad pagada que quieran hacer.
- ✓ (HE05): Creo que 3/4 de los restaurantes desean realizar promociones on-line que garanticen ganar clientela.
- ✓ (HE25): Creo que los restaurantes nos van a pagar la cantidad de al menos 1 euro por comensal que reserva a través de B2G
- ✓ (HE16): Creo que 3/5 restaurantes tendrán interés en conocer los datos de patrones de consumo y opiniones de los clientes.
- ✓ (HE23): Creo que el 20% de mis ingresos de restaurantes será mediante venta de los datos de los usuarios que han acudido al restaurante

Hipótesis invalidadas:

- ✗ (HE16): Creo que 3/5 restaurantes tendrán interés en conocer los datos de patrones de consumo y opiniones de los clientes.
- ✗ (HE44): Creo que el 60% de los restaurantes están digitalizados (Tienen web o App)
- ✗ (HE11): Creo que 2/5 restauradores no saben que las opiniones de TripAdvisor pueden realizarse sin haber ido ni consumido en el restaurante.
- ✗ (HE07): Creo que la frecuencia con la que tienen este problema/necesidad/deseo es alta (1 vez a las semanas)
- ✗ (HE43): Creo que los restaurantes nos pagarán una cantidad fija más un variable (0,5€-1€), en función del número de clientes que le proporcionemos, a fin de obtener un reporte mensual con información acerca de su actividad y sus clientes

ANEXO 2: PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA

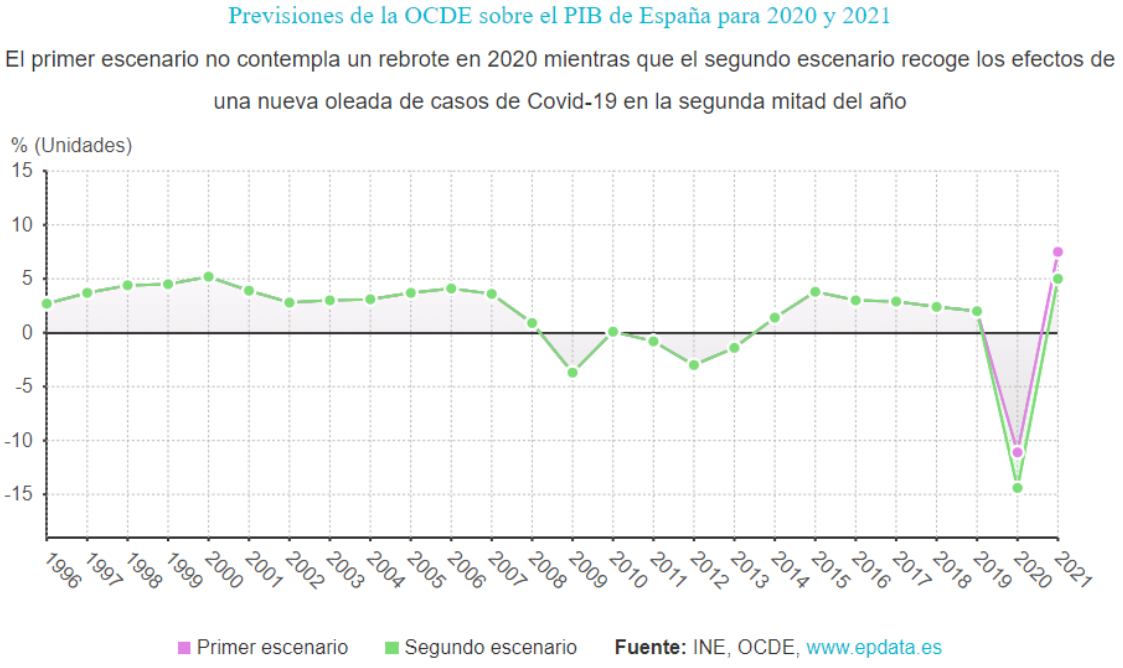

Ilustración 9: Previsiones de la OCDE sobre el PIB de España para 2020 y 2021

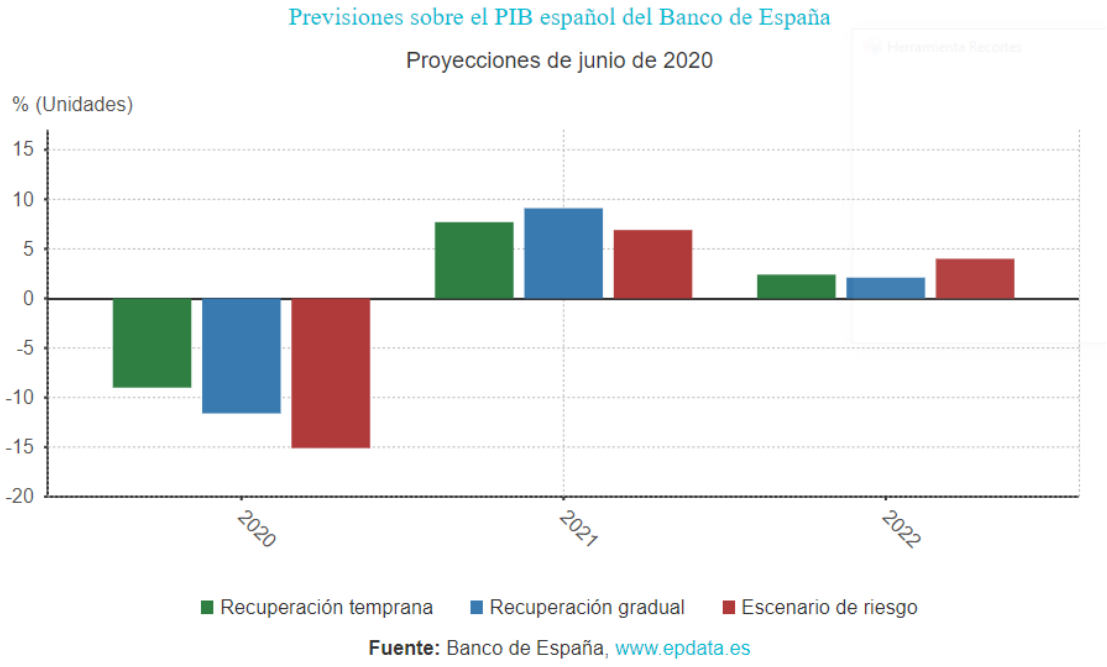

Ilustración 10: Previsiones del PIB español del Banco de España

ANEXO 3: POLÍTICA DE PRIVACIDAD

POLITICA DE PRIVACIDAD

Recogida y tratamiento de datos de carácter personal

Los datos de carácter personal son los que pueden ser utilizados para identificar a una persona o ponerse en contacto con ella. Book2Go puede solicitar datos personales de usuarios al acceder a aplicaciones de la empresa o de otras empresas afiliadas, así como la posibilidad de que entre estas empresas puedan compartir esos datos para mejorar los productos y servicios ofrecidos. Si no se facilitan esos datos personales, en muchos casos no podremos ofrecer los productos o servicios solicitados.

Estos son algunos ejemplos de las categorías de datos de carácter personal que Book2Go puede recoger y la finalidad para los que puede llevar a cabo el tratamiento de estos datos.

¿Qué datos de carácter personal se pueden recopilar?

● Al crear un ID, comprar un producto, descargar una actualización de software, se recopilan diferentes datos, como nombre, dirección postal, número de teléfono, dirección de correo electrónico o los datos de la tarjeta de crédito.

● Cuando se comparten contenidos con familiares y amigos o se invita a otras personas a participar en los servicios o foros, pueden recogerse los datos que facilitamos sobre esas personas, como su nombre, domicilio, correo electrónico y número de teléfono. Se utilizarán dichos datos para completar sus pedidos, mostrarle el producto o servicio correspondiente o para combatir el fraude.

Propósito del tratamiento de datos de carácter personal

Book2Go podrá utilizar los datos personales recabados para:

● Los datos de carácter personal recopilados permiten mantenerle informado acerca de los últimos productos, las actualizaciones de software disponibles y los próximos eventos.

● También se utilizan los datos de carácter personal como ayuda para elaborar, perfeccionar, gestionar, proporcionar y mejorar los productos, servicios, contenidos y publicidad, y con el propósito de evitar pérdidas y fraudes.

● Pueden utilizarse los datos de carácter personal para comprobar la identidad, colaborar en la identificación de usuarios y decidir los servicios apropiados.

● También se utilizan esos datos de carácter personal con propósitos internos, incluyendo auditorías, análisis de datos y sondeos, para mejorar los productos, servicios y comunicaciones a clientes.

● Si participa en un sorteo, un concurso o una promoción, pueden usarse los datos proporcionados para administrar estos programas.

Recopilación y tratamiento de datos de carácter no personal

Book2Go también recopilará datos de un modo que, por sí mismos, no pueden ser asociados directamente a una persona determinada. Estos datos de carácter no personal se pueden recopilar, tratar, transferir y publicar con cualquier intención. Estos son algunos ejemplos de las clases de datos de carácter no personal que Book2Go puede recopilar y los fines para los que se realiza su tratamiento:

● Datos tales como profesión, idioma, código postal, identificador único de dispositivo, etc. para comprender mejor la conducta de nuestros clientes y mejorar nuestros productos, servicios y anuncios publicitarios.

● Datos sobre cómo se usan determinados servicios, incluidas las consultas de búsqueda. Esta información se puede utilizar para incrementar la importancia de los resultados que aportan los servicios ofrecidos.

● Datos sobre cómo usa su dispositivo y las aplicaciones para facilitar a los desarrolladores la mejora de esas aplicaciones.

Si juntamos datos de carácter no personal con datos personales, los datos mezclados serán tratados como datos personales mientras sigan estando combinados.

Divulgación a terceros

Book2Go puede facilitar determinados datos de carácter personal a socios estratégicos que trabajen con nosotros para proveer productos y servicios o nos ayudan en nuestras actividades de marketing. No se compartirán los datos con ningún tercero para sus propios fines de marketing.

Proveedores de servicios

Book2Go compartirá datos de carácter personal con empresas que se ocupan, entre otras actividades, de prestar servicios de tratamiento de datos, tramitar pedidos de clientes, presentar sus productos, mejorar datos de clientes, suministrar servicios de atención al cliente, evaluar su interés en productos y servicios y realizar investigaciones sobre clientes o su grado de satisfacción.

Otros terceros

Es posible que Book2Go divulgue datos de carácter personal por mandato legal, en el marco de un proceso judicial o por petición de una autoridad pública, tanto dentro como fuera de su país de residencia.

Igualmente se puede publicar información personal si es necesaria o conveniente por motivos de seguridad nacional, para acatar la legislación vigente o por otras razones relevantes de orden público.

Protección de datos de carácter personal

Book2Go garantizará la protección de los datos personales mediante cifrado durante el tránsito y, los alojados en instalaciones, con medidas de seguridad físicas.

Al usar ciertos productos, servicios o aplicaciones o al publicar opiniones en foros, salas de chat o redes sociales, el contenido y los datos de carácter personal que se comparta serán visible para otros usuarios, que tendrán la posibilidad de leerlos, compilarlos o usarlos.

Usted será responsable de los datos de carácter personal que distribuya o proporcione en estos casos.

Integridad y conservación de datos de carácter personal

Book2Go garantizará la exactitud y la calidad de los datos personales, se conservarán durante el tiempo necesario para cumplir los fines para los que fueron recabados, salvo que la ley exija conservarlos durante más tiempo.

Acceso a los datos de carácter personal

Respecto a los datos de carácter personal que conservamos, Book2Go le ofrece acceso a ellos para cualquier fin, incluyendo las solicitudes de rectificación en caso de que sean incorrectos o de eliminación en caso de no estar obligados a conservarlos por imperativo legal o por razones legítimas de negocio. Nos reservamos el derecho a no tramitar aquellas solicitudes que sean improcedentes o vejatorias, que pongan en riesgo la privacidad de terceros, que resulten inviables o para las que la legislación local no exija derecho de acceso. Las solicitudes de acceso, rectificación o eliminación podrán enviarse a nuestra dirección Book2Go o en la cuenta de correo electrónico

Book2Go@gmail.com

ANEXO 4: DESGLOSE DEL ESTADO DE FLUJOS DE CAJA

Ejercicio 2020 - 2021													
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Total**
Saldo Inicial (1)	**21.046**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**12.371**	**23.867**	**52.218**	**78.026**	**95.730**	313.259
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	1.137	6.609	22.480	49.234	34.015	29.629	33.514	41.948	57.077	49.907	35.455	35.583	**396.589**
(**) Entradas de dinero procedentes de la Financiación	7.331	16.850	10.659										**34.840**
Retenciones IRPF	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	**2.100**
Total Entradas (2)	**8.643**	**23.634**	**33.314**	**49.409**	**34.190**	**29.804**	**33.689**	**42.123**	**57.252**	**50.082**	**35.630**	**35.758**	**433.528**
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	1.794	2.379	5.019	4.245	4.463	4.297	4.723	5.507	5.225	4.695	4.092	6.344	**52.784**
Sueldos y Salarios de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Sueldos y Salarios de Empleados	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	**21.000**
Sueldos y Salarios (del Periodo Anterior)													**0**
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	**6.720**
Gestoría, Asesoría, Notario y Auditoras	475	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	**1.575**
Material de Oficina, Limpieza y Otros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	**3.000**
Marketing (on y off)	13.242	15.240	21.924	16.524	15.032	16.114	13.195	18.723	17.325	12.853	7.673	12.498	**180.342**
Primas de Seguros de responsabilidad civil	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	**1.050**
Subcontratación Tecnológica (sincronización)	3.600	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	**19.440**
Visitas a restaurantes para captarlos y formación	1.950	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	**10.530**
Sistema de puntos B2G (por reservar, opinar, etc) -> 1% de las ventas	41	108	464	284	234	271	307	491	444	295	256	417	**3.611**
Otros Servicios tecnológicos (Mantenimiento APP)	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	**8.640**
Cuota de Renting	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	**2.628**
Gastos financieros				422	56	20	20						**518**
Devolución del Capital de los Préstamos				21.502	8.499	3.196	1.642						**34.839**
Movimientos por Oper Excep (sin IVA) y Pago de Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Total Salidas (3)	**24.689**	**23.634**	**33.314**	**48.883**	**34.190**	**29.804**	**25.793**	**30.628**	**28.900**	**23.749**	**17.926**	**25.166**	**346.677**
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)													
Liquidación IRPF (5)				**525**			**525**			**525**			**1.575**
Tesorería del Periodo - Burn Rate Mensual	**-16.046**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**7.371**	**11.495**	**28.352**	**25.808**	**17.704**	**10.593**	**85.277**
SALDO FINAL	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**5.000**	**12.371**	**23.867**	**52.218**	**78.026**	**95.730**	**106.323**	**398.535**

Tabla 11: Flujos de caja desglosados. Primer ejercicio.

Ejercicio 2021 - 2022													
Concepto	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Total**
Saldo Inicial (1)	**106.323**	**126.149**	**114.644**	**113.715**	**240.373**	**302.200**	**333.096**	**360.782**	**394.309**	**482.999**	**560.074**	**604.030**	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	44.667	37.569	99.935	203.062	127.016	101.417	107.622	127.619	167.159	141.382	96.769	91.273	**1.345.489**
(**) Entradas de dinero procedentes de la Financiación													**0**
Retenciones IRPF	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	**19.710**
Total Entradas (2)	**46.310**	**39.211**	**101.578**	**204.704**	**128.658**	**103.060**	**109.265**	**129.262**	**168.801**	**143.024**	**98.412**	**92.915**	**1.365.199**
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	6.934	9.291	15.119	11.901	12.128	13.982	14.989	17.053	17.030	12.130	12.620	13.924	**157.098**
Sueldos y Salarios de Socios	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	**48.000**
Sueldos y Salarios de Empleados	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	1.925	**23.100**
Sueldos y Salarios (del Periodo Anterior)													**0**
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	1.828	**21.936**
Gestoría, Asesoría, Notario y Auditoras	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	**1.200**
Material de Oficina, Limpieza y Otros	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	**3.150**
Marketing (on y off)	7.204	15.430	58.274	32.030	24.341	26.324	28.307	43.395	37.859	24.377	19.949	30.861	**348.351**
Primas de Seguros de responsabilidad civil	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	**1.050**
Subcontratación Tecnológica (sincronización)	1.440	3.120	3.120	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640	1.200	1.200	**28.560**
Visitas a restaurantes para captarlos y formación	780	13.000	14.690	16.120	17.550	18.980	20.410	21.840	11.960	11.700	10.660	9.880	**167.570**
Sistema de puntos B2G (por reservar, opinar, etc) -> 1% de las ventas	240	514	1.943	1.068	811	878	944	1.447	1.262	813	665	1.029	**11.612**
Otros Servicios tecnológicos (Mantenimiento APP)	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	**8.640**
Cuota de Renting	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	**5.256**
Gastos financieros													**0**
Devolución del Capital de los Préstamos													**0**
Movimientos por Oper Excep (sin IVA) y Pago de Impuestos	0	0	0	0	0	0	12.491	0	0	0	0	0	**12.491**
Total Salidas (3)	**25.958**	**50.717**	**102.507**	**73.119**	**66.831**	**72.164**	**76.651**	**95.735**	**80.112**	**61.022**	**54.455**	**66.254**	**825.523**
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)													
Liquidación IRPF (5)	525			**4.928**			**4.928**			**4.928**			**15.308**
Tesorería del Periodo - Burn Rate Mensual	**19.826**	**-11.505**	**-929**	**126.658**	**61.828**	**30.896**	**27.687**	**33.527**	**88.690**	**77.075**	**43.956**	**26.661**	**524.368**
SALDO FINAL	**126.149**	**114.644**	**113.715**	**240.373**	**302.200**	**333.096**	**360.782**	**394.309**	**482.999**	**560.074**	**604.030**	**630.691**	**4.263.060**

Tabla 12: Flujos de caja desglosados. Segundo ejercicio.

ANEXO 5: PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DE LA APP.

Proyecto

Descripción	Cantidad	Precio
¿Dónde quieres que funcione tu app?		
En ambas	1	6.000,00€
App PWA	1	3.000,00€
precio_visible	1	0,00€
Qué tipo de aplicación necesitas		
Otros	1	2.000,00€
Estado del proyecto		
Contenidos preparados	1	600,00€
¿Tendrá inicio de sesión para usuarios?		
Si, típica, RRSS y Google	1	1.000,00€
¿La app dependerá de una página web?		
Si, CMS como Wordpress o Prestashop	1	1.600,00€
¿Quién publicará la app?		
Lo gestionaré yo mismo	1	0,00€
Idiomas de la app		
1 idioma	1	0,00€
¿Dispondrá de notificaciones Push?		
Si, de forma segmentada	1	800,00€
Chat		
No	1	0,00€
¿Cómo quieres monetizar tu app?		
Compras dentro de la app	1	1.500,00€
Características		
Geolocalización , rutas, mapas...	1	600,00€
Compartir redes sociales	1	200,00€
Seguridad - Acceso con huella	1	300,00€
¿Necesitas una web para publicitar la app?		
No	1	0,00€
	Total :	**17.600,00€**

Ilustración 11: Presupuesto de desarrollo de la App