

Sweetburo 

Resumen ejecutivo

EXECUTIVE MBA EOI 2018 - 2019

Juan Llácer, Enrique Megías, Javier Montañés, Iván Pérez

*Sweetburo
cuando trabajar
se convierte
en una delicia*



Sweetburo 

*Sweetburo
no trabajar
se convierte
una delicia*





Sweetburo 

Resumen ejecutivo

EXECUTIVE MBA EOI 2018 - 2019

Juan Llácer, Enrique Megías, Javier Montañés, Iván Pérez



Resumen Ejecutivo

El origen del modelo de negocio propuesto es la detección de los problemas de dos grupos de interés diferentes: los clientes de cafeterías que trabajan en ellas en algún momento (clientes) y las propias cafeterías. A partir de aquí, toda la descripción del modelo se disocia en estos dos grupos de interés.

El problema del usuario

La mayoría de los problemas del cliente se resumen en:

- Busco un lugar agradable y barato
- Estoy de viaje y necesito adelantar trabajo
- Un lugar cercano. No puedo perder tiempo en desplazamientos
- En una cafetería, consumo para justificar el uso de la mesa, pero no me apetece tomar nada
- Coworkings, Coffices..., demasiado caros, es necesaria una suscripción.

El problema de la cafetería

El dueño de la cafetería no deja de darle vueltas a cómo mejorar la situación actual con ese tipo de usuarios:

- Los clientes que van a trabajar están mucho tiempo y consumen poco. Baja rotación
- Es un grupo de clientes numeroso, no puedo prescindir de ellos. Tengo que conseguir rentabilidad con ellos
- El alquiler del local es un coste fijo difícil de soportar
- Hacer publicidad del local es caro, de imposible acceso para PYMES
- Crecimiento exponencial de competidores: Coworkings, Coffices y grandes cadenas como Starbucks o Santander ofrecen espacios de trabajo con productos de cafetería a un precio mayor

Nuestra propuesta de valor para solucionar y satisfacer las necesidades de ambos, es la siguiente:

Propuesta de valor: Clientes

“Trabaja dónde y cuando quieras por la mitad de precio”

- Acceso a una base de datos de las mejores cafeterías para trabajar (con filtro de calidad, fotos y reseñas)
- Pago por uso de espacio en cafeterías sin necesidad de consumir
- Precio menor que en otros espacios de trabajo no-convencionales
- Puedo reservar mesa
- Descuentos por consumo
- Facilitar el aprovechamiento de los tiempos muertos

Propuesta de valor: Cafetería

“Sácale más rentabilidad a tu espacio y obtén nuevos clientes”

- Asegurar ingresos por tiempo de uso → Convertir la baja rotación de clientes en valor
- Adiós a la tensión del pago injusto → Sé desde el principio que el cliente hará un pago razonable
- Transformarse y volverse más competitivos
- Incremento el nº de clientes en horas valle
- Descuentos por consumo → posibilidad de fidelización
- Obtengo publicidad extra a muy bajo precio



Sweetbüro: La solución

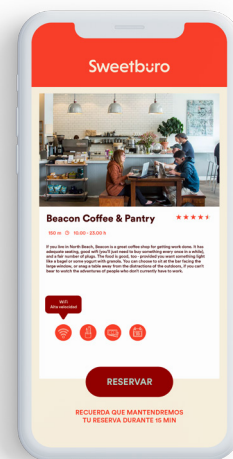
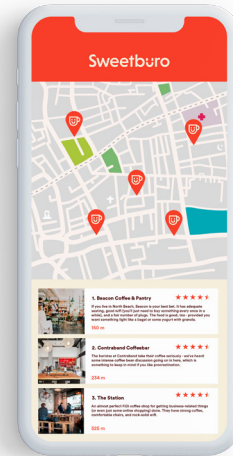
Sweetbüro es la solución para los clientes que trabajan o utilizan su ordenador frecuentemente en cafeterías. Para aquellos que al hacerlo no están obligados a consumir, para los que dejaron propina porque el café les pareció insuficiente pago por el tiempo de uso.

Sweetbüro es una plataforma digital en entorno web y aplicación móvil que permite el uso de un espacio en una cafetería por un precio justo, que satisface a usuarios y a locales. Naturalmente, Sweetbüro permite encontrar la cafetería más cercana a tu posición, la que más te gusta, permite reservar un sitio en ella y acceder a los descuentos que esta pueda ofrecer al trabajar con nosotros.

La secuencia que recorre el cliente o usuario, resume bien la propuesta del modelo, basada en la app móvil:

- 1. Registro.**
Sencillo y rápido
- 2. Mapa de búsqueda.**
Aparecen los locales más cercanos ordenados por distancia. Podemos ver fotos del local, descripción y una valoración hecha por los usuarios.
- 3. Ficha del local.**
Una vez accedemos al local seleccionado, vemos una descripción más detallada, el Filtro (valoración) Sweetbüro y valoración de usuarios, galería de fotos, horarios y listado de ofertas y servicios ofrecidos. Desde esta pantalla podemos formalizar la reserva del local a la hora deseada.
- 4. Código de reserva.**
Una vez confirmada la reserva, se nos abrirá la pantalla con el código QR y acceso al mapa para llegar al local. Cuando lleguemos, mostramos el código QR en la barra para iniciar el registro.

El ejercicio del Customer Journey Map ha sido de gran ayuda para afinar la solución Sweetbüro y extraer los puntos clave de nuestro plan de (ver capítulo 4. Sweetbüro. La Solución)



Validación del producto

Muestra de usuarios: 87 encuestados, 12 de ellos entrevistados

Muestra de cafeterías: 16 entrevistadas

Es abundante la información extraída de las encuestas y entrevistas realizadas, como se muestra en el capítulo de Validación de Producto, Destacamos:

Conclusiones de la validación:

- Coincidencia en pago razonable. 56% Usuarios → entre 2 y 5 Euros. 56% de cafeterías → entre 2,5 y 5 Euros
- 80% de usuarios en horario fuera de comidas → Aportamos clientes en horas valle
- Elevado porcentaje (66%) de usuarios que ha consumido productos que no le apetecían → atractivo de Sweetbüro a este tipo de clientes
- 53% de usuarios trabajan, al menos, una vez al mes → gran tamaño del mercado y atractivo de Sweetbüro a las cafeterías
- Poder revelar a las cafeterías que el 56% de usuarios pagarían entre 2 y 5 Euros por 1h, sin consumo, nos hace muy atractivos. Tanto, que pensamos que las cafeterías se animarán a ofrecer descuentos por consumo de productos, teniendo en cuenta que ya tienen cubierto el uso del espacio

- El hecho de que el 94% de cafeterías estén molestas si un cliente hace uso de su local sin consumir y que el 50% pone o pondrá límite de tiempo para trabajo en el bar revela que hay un salto amplio entre las que detectan el problema y las que piensan o están pensando en resolverlo.
- El consumo actual que revelan la mayoría de cafeterías (71%) y usuarios (53%) coincide también entre 2,5 y 5 Euros

Plan estratégico

Los aspectos más importantes de lo analizado en el capítulo de Plan estratégico son:

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Precio bajo, mucho más competitivo que los actuales espacios de trabajo ✓✓✓
- Flexibilidad, puedo elegir un espacio de trabajo según donde me encuentre ✓✓✓
- Ambiente tranquilo y agradable ✓✓✓
- Pago por servicio, no por activo ✓✓
- Transparencia de lo que pago ✓✓
- Fiabilidad de la aplicación ✓✓
- Funcionamiento rápido, friendly user ✓✓

DAFO

Después de observar el entorno podemos realizar una síntesis del estudio mediante un análisis DAFO. Este análisis además, nos ayudará para escribir el Mapa de ruta de las acciones internas que se deberán implementar.

DEBILIDADES

- Rechazo de los clientes por ser un servicio que a día de hoy no se monetiza
- Ingresos muy bajos por usuarios
- Dependencia de cafeterías "influencers"

AMENAZAS

- Barreras de entrada bajas
- Alto crecimiento en el número de competidores
- Lobby de los hoteles como competidores
- Conexión 5G

FORTALEZAS

- Intensidad de capital baja
- Precios más asequibles que los actuales espacios de trabajo

OPORTUNIDADES

- Facilidad de escalar
- Crecimiento de los segmentos
- Alto precio en el alquiler de locales
- Conversión de competidores en proveedores
- Conexión 5G

Plan de acción

- Las primeras cafeterías Sweetbüro deben ser muy atrayentes o emblemáticas
- Generar un proceso interno de adhesión de cafeterías (beneficios, condiciones...)
- Los empleados de las cafeterías deben recibir formación sobre la aplicación. Son el principal punto de venta
- Darle un porcentaje alto en la cadena de valor del producto a las reseñas y experiencia de usuarios
- Crear un Mínimo Producto Viable para analizar el comportamiento de cliente ante el nuevo servicio
- Reconocimiento de la marca Sweetbüro al llegar a una cafetería (pegatinas, banderas...)
- Crear una landing page para atraer a las cafeterías y usuarios y explicar el servicio
- Tantear hoteles para conocer su posición frente a este nuevo servicio

Plan de marketing

Sweetbüro es un modelo de plataforma de doble segmento para los cuales tenemos que establecer una propuesta de valor bien diferenciada. Los usuarios de la plataforma necesitan a las cafeterías y por otro lado las cafeterías necesitan una masa crítica de usuarios para ganar visibilidad en la plataforma.

Nuestra estrategia inicial será la de identificar algunos subsegmentos muy definidos con necesidades muy específicas para los que nos basaremos en diseñar diferentes estrategias de inbound marketing online a través de los canales que empleen en cada uno de los casos.

SEGMENTACIÓN DE CAFETERÍAS

- Cafeterías Sweetbüro. Situadas en el centro de las ciudades, en zonas de tránsito (aeropuertos, estaciones...) o cercanas a zonas de oficina, espaciosas, con mesas amplias para trabajar, sillas cómodas, con un ambiente agradable y tranquilo en las horas valle (entre el desayuno y la comida, y entre la comida y la cena)
- Cafeterías de hoteles. Locales muy interesantes para ofrecer nuestro servicio a trabajadores de viaje o turistas y por otro lado se trata de espacios de mucho valor y muy infrautilizados

En Madrid existen 14.989 negocios de servicios de comidas y bebidas. Considerando que como máximo un 2% (de media) puede utilizar nuestra plataforma tenemos un total de 750 potenciales negocios.

España Existen 280.000 negocios de servicios de comidas y bebidas. Considerando que como máximo un 2% (de media) puede utilizar nuestra plataforma tenemos un total de 5.600 potenciales negocios.

SEGMENTACIÓN DE USUARIOS

Nuestro perfil de usuario es muy amplio, por lo que vamos a concentrar nuestras acciones en algunos subsegmentos con necesidades muy específicas con el objetivo que se conviertan en nuestros primeros clientes:

- Pequeños empresarios y autónomos. Total de autónomos en España: 3.258.896. De ellos 1.991.601 son persona física, el 61,1%, y 1,267.295 son autónomos societarios, el 38,9%.

- Estudiantes de Erasmus. España es el país que más Erasmus recibe (39.277) seguido por Alemania, Francia, Reino Unido e Italia
- Nómadas digitales. Personas que pueden trabajar en remoto y deciden hacerlo desde diferentes lugares del mundo. Tenerife, Las Palmas y Valencia son algunos de los destinos preferidos por los que vienen a España
- Empleados en viaje de negocios. Los empleados que pasan mucho tiempo viajando son un segmento muy adecuado para nuestra plataforma
- Turistas. España es la segunda potencia turística mundial, después de Francia. En 2018 nos visitaron un total de 82,6 millones de personas

En el capítulo 7, Plan de Marketing, se detallan los diferentes canales de marketing para cada segmento. Destacar aquí que, para el lanzamiento de Sweetbüro, se apostará principalmente por una estrategia de creación de contenidos o "inbound marketing". Está demostrado que para una empresa pequeña crear contenidos cuesta un 31% menos que la publicidad convencional

BRANDING

Nuestra marca debe estar presente en aquellos sitios donde nuestros usuarios desarrollan actividades relacionadas con nuestro servicio, en canales tanto online como offline. Hemos desarrollado diferentes soportes para tener presencia de marca en locales, coworkings y oficinas:

- Pegatinas
- Banderines de reserva de mesas
- Displays informativos incluyendo mapas y guías en cafeterías y coworkings
- Desarrollo de guías online y comunidades en redes sociales con una fuerte presencia de marca



Plan de operaciones

La operativa de funcionamiento de Sweetburo es la propia de cualquier plataforma digital basada en un entorno web y, sobretodo, en aplicación móvil, la base de la operativa de Sweetburo, que integrará todas las funciones.

Internamente, para proporcionar los servicios descritos, además de la aplicación móvil y la página web mencionadas, Sweetbüro necesitará los recursos y actividades que se enumeran en el capítulo de Operaciones.

Plan financiero

El plan financiero calculado para un periodo de 5 años, puede resumirse en:

INVERSIÓN INICIAL

- Aplicación móvil y web: 19.000€ (IVA incluido)
- 1.000€ constitución de la empresa
- 3.000€ de campaña de marketing

FONDOS PROPIOS

- Capital social: 88.000€ (22.000€ cada socio)
- Deuda: 44.000€ (33% de los fondos propios)

Precio por visita: 3,5€ (IVA incluido); 2€ para Sweetbüro. Lo consideramos una posición conservadora, al no tener en cuenta los ingresos que puedan venir por la reserva de sitio con comida.

Estados financieros

PyG	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
CIFRA DE NEGOCIOS	0	21.183	141.278	289.079	382.692	442.911	1.277.142
GASTOS OPERATIVOS	-8.868	-87.778	-98.443	-97.258	-97.258	-93.821	-483.424
EBITDA	-8.868	-66.595	42.836	191.821	285.434	349.089	793.718
Amortización App	0	-3.002	-3.002	-3.002	-3.002	-3.002	-15.010
EBIT	-8.868	-69.597	39.834	188.819	282.432	346.087	778.708
Financieros	0	-1.801	-1.650	-1.650	-1.650	-1.581	-8.333
BAI	-8.868	-71.398	38.184	187.169	280.782	344.506	770.375
Impuestos	0	0	0	-9.199	-59.936	-78.267	-147.402
BDI	-8.868	-71.398	38.184	177.970	220.846	266.239	622.973

CASH-FLOW	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
COBROS	0	21.183	141.278	289.079	382.692	442.911	1.277.142
IVA REPERCUTIDO	0	4.448	29.668	60.706	80.365	93.011	268.200
PAGOS	-6.498	-101.247	-98.798	-98.206	-97.258	-96.428	-498.434
IVA SOPORTADO	0	-7.407	-6.893	-6.769	-6.570	-6.395	-34.034
HACIENDA PUBLICA A/D	0	0	-19.816	-53.938	-73.796	-86.616	-234.165
CASH-FLOW OPERATIVO	-6.498	-83.023	45.439	190.873	285.434	346.482	778.708



BALANCE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
App Móvil	15.010	12.008	9.006	6.004	3.002	0
INMOVILIZADO INTANGIBLE	15.010	12.008	9.006	6.004	3.002	0
Caja	81.502	40.678	84.467	264.491	488.339	622.973
Hacienda Pública por IVA	0	2.959	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	96.512	55.645	93.473	270.495	491.341	622.973
Capital Social	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	0
Reservas	0	-8.868	-80.266	-42.082	135.888	356.734
Resultado	-8.868	-71.398	38.184	177.970	220.846	266.239
FONDOS PROPIOS	79.132	7.734	45.918	223.888	444.734	622.973
DEUDA	0	44.000	44.000	44.000	44.000	0
Proveedores	17.380	3.911	3.555	2.607	2.607	0
TOTAL PASIVO	96.512	55.645	93.473	270.495	491.341	622.973

RATIOS		2019	2020	2021	2022	2023	2024
LIQUIDEZ	AC/PC	4,69	10,40	23,76	101,45	187,32	406,94
SOLVENCIA	D/E	0,00	5,69	0,96	0,20	0,10	0,06
ROE	BN/R.P.	-11,21%	-923,15%	83,16%	79,49%	49,66%	42,74%
ROA	BAIL/Tot Ac	-9,19%	-125,07%	42,62%	69,81%	57,48%	55,55%
F. MANIOBRA	AC - PC	64.122	39.726	80.912	261.884	485.732	622.973

Solvencia: al pedir el crédito ENISA en 2020 e ir acumulando pérdidas hasta el ejercicio siguiente el ratio de solvencia en 2020 recuperándose ejercicio a ejercicio mediante resultados positivos.

ROE: durante los dos primeros ejercicios es negativo al ser los resultados negativos y los fondos propios muy bajos. Durante el resto de ejercicios se obtiene un ROE positivo, que cada año se va estabilizando más, al acumular en los fondos propios los resultados positivos de los ejercicios anteriores.

ROA: el ROA al igual que el ROE empieza en negativo, pero a partir de 2021 se vuelve positivo y en unas cifras bastante elevadas debido a la poca necesidad de activos de la empresa (sólo la app y se va amortizando), el activo es pura caja.

Fondo de Maniobra: al cobrar al contado y pagar a 30 días conforme va aumentando la caja cada ejercicio el fondo de maniobra se vuelve mayor.

- **WACC:** 14,07%.
- **Valor Residual (mediante el WACC):**
- 2.589.506€ (con tasa de crecimiento nulo)
- **VAN (con WACC):** 1.851.818 Euros > 0
-> Rentable para accionistas
- **VAN del Inversor:** 1.172.095 Euros > 0
-> Rentable para inversores
- **TIR Operativa:** 112%
- **TIR Accionista:** 59%

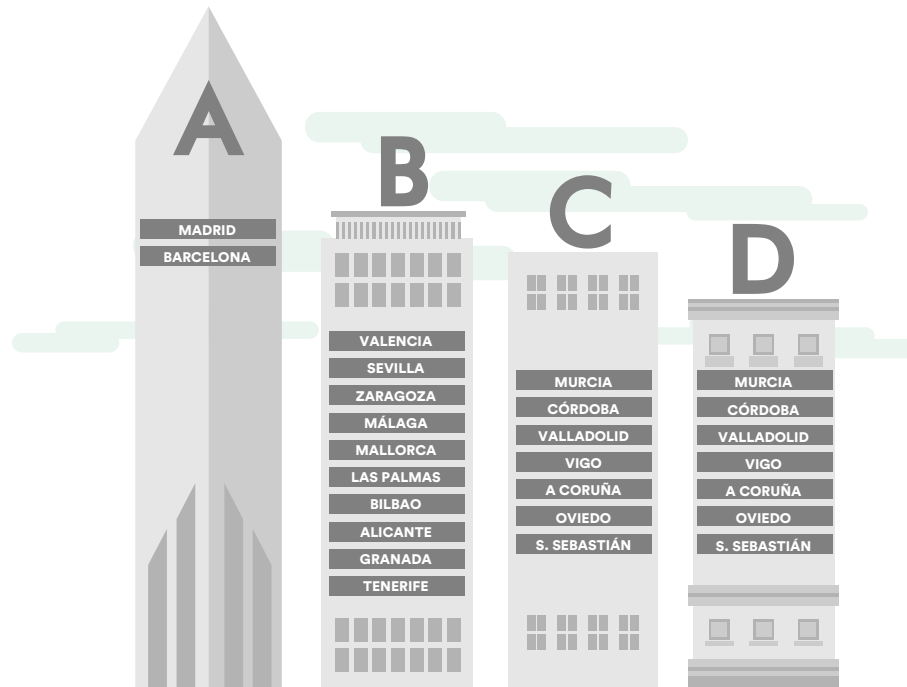


Plan de crecimiento

El plan de crecimiento de Sweetbüro comienza en Madrid, al ser la ciudad más atractiva para nuestro negocio en prácticamente todas las variables que consideramos críticas. Una vez afianzados en Madrid y desarrollado nuestro plan inicial de Marketing para captar a las cafeterías más atractivas daremos el salto a Barcelona, la segunda más atractiva y sucesivamente a las siguientes ciudades, de acuerdo a su potencial en el análisis de ciudades potenciales. Estimamos que el salto a Barcelona podría darse a los 6 meses de empezar en Madrid.

Para este análisis, se han seleccionado las 25 ciudades más pobladas de España. En ellas, se evalúan el número de habitantes, los viajeros anuales por aeropuerto, turistas nacionales e internacionales y número de coworkings de los que dispone cada ciudad para analizar su potencial como ciudad objetivo para Sweetbüro.

Una vez analizadas las variables que pueden hacer más atractivas a cada ciudad para nuestro negocio, clasificamos las ciudades en 4 tipologías según su potencial A, B, C y D. Un ejemplo de las 4 tipologías, se muestra en la siguiente tabla:



TIPO DE CIUDAD	2020	2021	2022	2022	2022
A: CAFETERÍAS	53	84	102	115	129
A: USUARIOS AL DÍA	48	75	92	104	117
B: CAFETERÍAS	8	36	52	60	68
B: USUARIOS AL DÍA	5	23	33	39	44
C: CAFETERÍAS	0	11	21	28	32
C: USUARIOS AL DÍA	0	6	11	15	17
D: CAFETERÍAS	0	0	7	11	13
D: USUARIOS AL DÍA	0	0	3	4	5



Investigación y desarrollo

En Sweetbüro hemos previsto un primer plan de I+D para potenciar la evolución futura del modelo, que se basa en las siguientes actividades, descritas en el capítulo de I + D:

- Red social en cafeterías Sweetbüro
- Asesoría de localización para nuevas cafeterías
- Apertura de nuestra cafetería Sweetbüro





*Sweetbriino
cuando trabajar
se convierte
en una delicia*

