

Sweetburo 

# Proyecto final

EXECUTIVE MBA EOI 2018 - 2019

Juan Llácer, Enrique Megías, Javier Montañés, Iván Pérez

*Sweetburo  
cuando trabajar  
se convierte  
en una delicia*



Sweetburo 

weetburo  
no trabajar  
convierte  
una delicia





Sweetburo 

# Proyecto final

**EXECUTIVE MBA EOI 2018 - 2019**

---

**Juan Llácer, Enrique Megías, Javier Montañés, Iván Pérez**







# Índice

<b>1. El problema</b>	<b>07</b>
1.1. Problema A: Los clientes de la cafetería	08
1.2. Problema B: El dueño de la cafetería	09
<b>2. La propuesta de valor</b>	<b>11</b>
2.1. Dirigida a clientes	12
2.2. Dirigida a cafeterías	13
<b>3. Sweetbüro, la solución</b>	<b>15</b>
3.1. Sweetbüro	16
3.2. Customer journey	20
<b>4. Validación del producto</b>	<b>25</b>
4.1. Usuarios	26
4.2. Cafeterías	27
4.3. Conclusiones de validación	29
<b>5. Plan estratégico</b>	<b>31</b>
5.1. Análisis del entorno	32
5.2. Análisis interno	35
5.3. Síntesis Entorno-Interno	36
5.4. Plan de acción	37
<b>6. Plan de marketing</b>	<b>39</b>
6.1. Mercado y segmentos	40
6.2. Funnel de conversión	44
6.3. Branding	48
6.4. Estrategia de precio	52
6.5. Campaña de lanzamiento	53
<b>7. Plan de operaciones</b>	<b>55</b>
7.1. Aplicación móvil	56
7.2. Página web	56
7.3. Alquiler del servidor	56
7.4. Cuentas de correo	56
7.5. Material promocional	56
7.6. Personal	56
<b>8. Plan de crecimiento</b>	<b>59</b>
9.1. Análisis de ciudades potenciales	60
9.2. Tipología de ciudades	61
9.3. Tamaño potencial	62
<b>9. Plan financiero</b>	<b>65</b>
8.1. Plan de inversión	66
8.2. Estimación de partidas	66
8.3. Estados financieros	67
8.4. VAN y TIR	70
<b>10. Investigación y desarrollo</b>	<b>72</b>
10.1. Red social en cafeterías Sweetbüro	74
10.2. Asesoría para localización de nuevas cafeterías	74
10.3. Cafeterías propias	74
<b>11. Outro y equipo</b>	<b>77</b>
<b>12. Bibliografía y Anexos</b>	<b>81</b>



*Coffee makes  
everything  
possible*

---

*Alexandra Snowdon*



Sweetburo

# El Problema

---

*Si te sientas en ciertos tipos de cafetería a tomar un café tranquilo y observas durante un tiempo, verás situaciones que te llevan a imaginar la vida de los clientes y del encargado del local.*

- 1. Problema A: Los clientes de la cafetería**
- 2. Problema B: El dueño de la cafetería**



# Problema A: Los clientes de la cafetería

*Lucas Quintero es un Director creativo y CEO de una pequeña agencia de publicidad que ha fundado hace 9 meses.*

Tiene 32 años y es soltero, con novia desde hace 3 años. Es valenciano, aunque vive en el barrio de Delicias (Madrid) desde hace 2 años.

En su día a día, Lucas está captando nuevos clientes, la mitad de su tiempo lo emplea en reuniones para vender proyectos y el resto con su equipo en una pequeña oficina cerca de su casa.

Los desplazamientos le generan algunos “tiempos muertos”, aunque, como está a tope de trabajo es consciente de que debe utilizar su tiempo al máximo.

Suele viajar a Valencia porque habitualmente surgen proyectos con la empresa en la que trabajaba hasta hace un par de años.

Puede tener 2 reuniones la misma mañana, no le compensa volver a la oficina, pero necesita aprovechar el tiempo, tiene que buscar un sitio para trabajar entre los dos puntos.

Cuando viaja a Valencia también necesita conectarse con sus compañeros de Madrid y revisar los proyectos que están en marcha. **Necesita un lugar que pueda encontrar rápidamente, tranquilo y con buena conexión.**

## El problema del usuario

La mayoría de los problemas del usuario están descritos en el caso de Lucas, aunque la variedad de casos es amplia y aporta un mayor abanico. Lucas debe llevar a cabo acciones para mejorar su día a día. Por su cabeza pasan pensamientos para conseguirlo:

- 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.





# Problema B: El dueño de la cafetería

*Daniel Otero, empresario, hostelero y fanático del buen café, hace 3 años abrió un café muy agradable en Malasaña con dos socios.*

Tiene 38 años, está casado desde hace un año. Daniel es de Madrid, aunque estuvo trabajando 2 años como camarero en Londres y descubrió la oportunidad de abrir un local en Madrid que **aunase buen café y un espacio agradable para reunirse y trabajar.**

Su día a día ha sido duro, pero el local empieza a hacerse popular. Tener productos típicos de cafeterías inglesas y americanas ha atraído a gran número de **estudiantes de Erasmus.**

Mira a un cliente que acaba de llegar, se ha sentado a una mesa con su ordenador y ha pedido un café. Aunque no puede prescindir de estos clientes porque suponen el 50% de su facturación, le preocupa que muchos de ellos **pasan demasiado tiempo apenas sin consumir.** Además, su local ya ha aparecido en varias publicaciones que lo identifican como un sitio idóneo para tomarse un café y trabajar de manera ocasional.


Su principal necesidad es **sacarle rentabilidad a los metros del local.** El alquiler del local hay que pagarlo mes a mes. Aunque el negocio no va mal, sabe que **podría sacar más beneficio** si acortase el tiempo que están los clientes sin consumir o consumieran más.

## El problema de la cafetería

Daniel, cuando recibe un cliente con ordenador, no deja de darle vueltas a cómo mejorar la situación actual con ellos:

- Los clientes que van a trabajar están mucho tiempo y consumen poco. **Baja rotación**
- Estos clientes son numerosos, 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**, le cuesta mucho comunicar la oferta de su local a las PYMES
- **Crecimiento exponencial de competidores:** Coworkings, Coffices y grandes cadenas como Starbucks o Santander están ofreciendo espacios de trabajo con productos de cafetería a un precio mayor.





*I don't know where  
I'm going, but I'm  
on my way*

---

*Carl Sandburg*



Sweetburo

# La propuesta de valor

---

*Los problemas detectados en clientes y cafeterías, requieren una respuesta de solución bidireccional.*

- 1. Dirigida a clientes**
- 2. Dirigida a cafeterías**

# Dirigida a clientes

*Trabaja donde y cuando quieras por la mitad de precio.*

- Acceso rápido a una base de datos de las mejores cafeterías para trabajar (con filtros de calidad, fotos del local, reseñas de usuarios, comentarios, etc)
- Pago por uso del 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

Y generamos una propuesta de valor adicional, que potencia lo anterior:

- Ofrecemos **networking** en el mismo local → potenciamos la relación laboral

## Canvas de la propuesta de valor: Usuarios





# Dirigida a cafeterías

*Sácale más rentabilidad a tu espacio y obtén nuevos clientes.*

- **Asegurar ingresos** por tiempo de uso → Convertir la baja rotación de clientes que van a trabajar 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

## Canvas propuesta valor: Cafeterías



I haven't been  
everywhere but it's  
on my list

---

*Susan Sontag*

Sweetbüro

# Sweetbüro, la solución

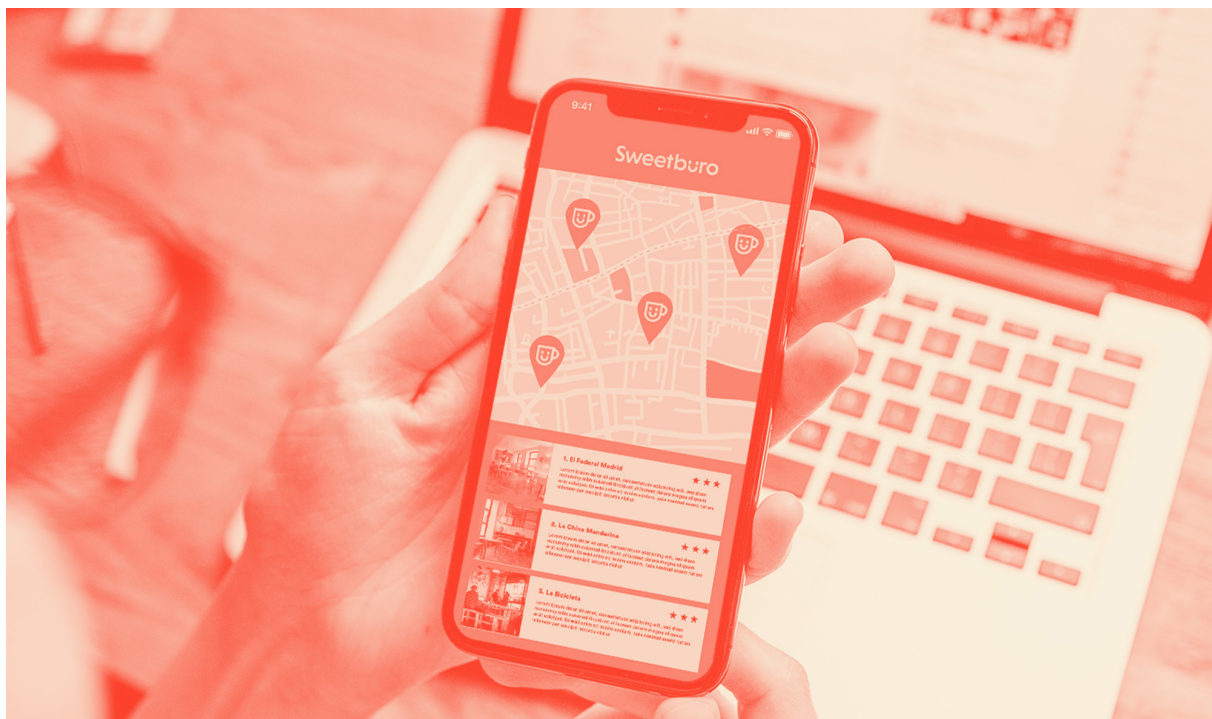
- 
1. Sweetbüro
  2. Customer journey



# Sweetbüro

*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.*

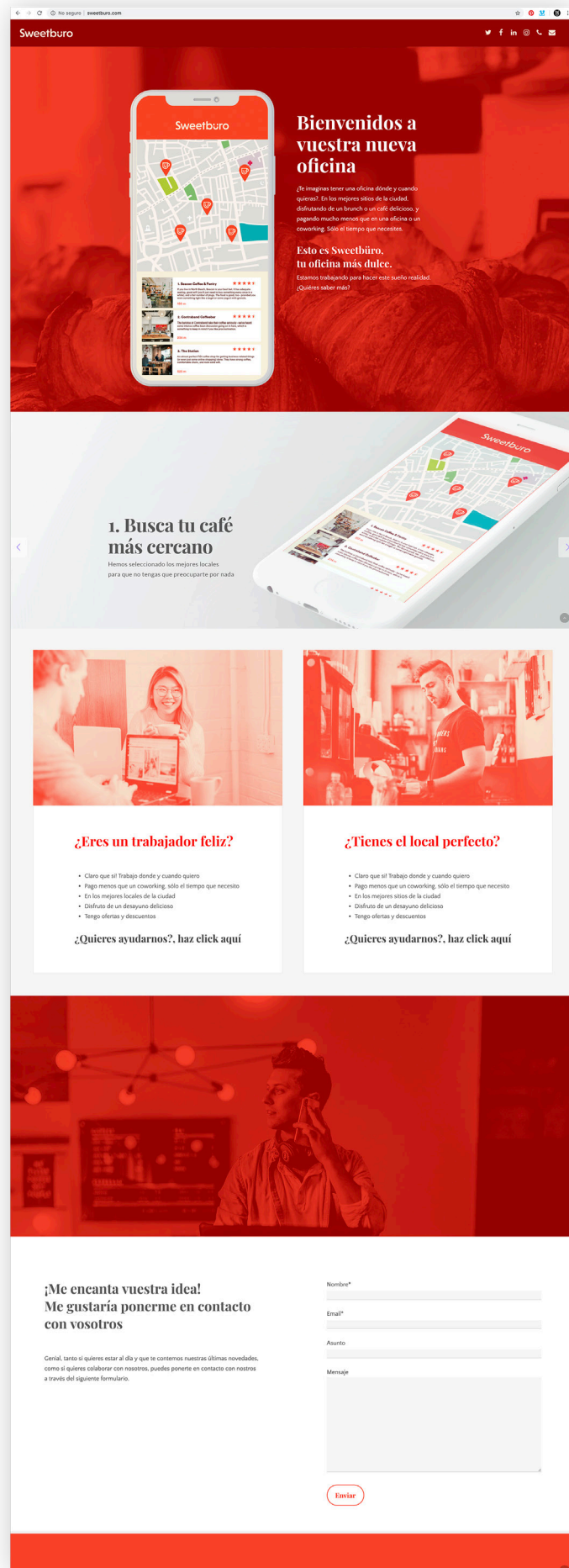
Sweetbüro es una plataforma digital en entorno web y aplicación móvil que permite el uso de un espacio en una cafetería por un precio justo, que satisface a usuarios y a locales. Naturalmente, Sweetbüro permite encontrar la cafetería más cercana a tu posición, la que más te gusta, permite reservar un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



[www.sweetburo.com](http://www.sweetburo.com)

Es nuestra **landing page**, nuestros esfuerzos de marketing digital irán destinados a atraer, captar y convertir leads en este sitio web. Informaremos sobre las ventajas de uso de nuestra aplicación y enlazaremos con las stores de descarga.

En la zona de administración, las cafeterías tendrán un dashboard donde podrán analizar el numero de clientes que les han visitado gracias a Sweetbüro, el consumo de dichos clientes y tendrán la posibilidad de añadir ofertas y cupones de descuento.

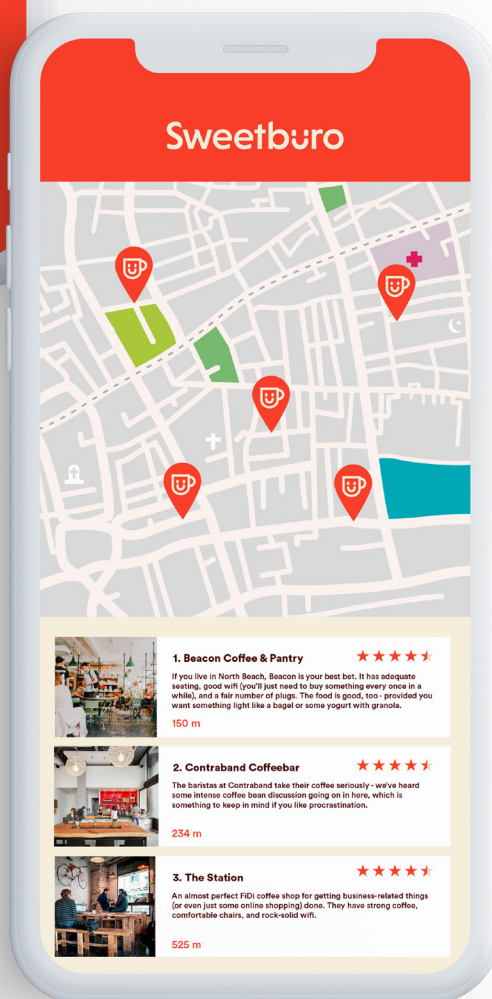




## 1. Login e inicio

En la primera página del registro podemos loguearnos o registrarnos en la aplicación. Podremos hacerlo a través de nuestro correo electrónico, Facebook o cuenta de Google.

A partir de este momento la aplicación detectará nuestra posición y podremos buscar los locales disponibles más cercanos



## 2. Mapa de búsqueda

En el mapa de resultados aparecen los locales más cercanos ordenados por distancia.

Podemos ver fotos del local, descripción y una valoración hecha por los usuarios.

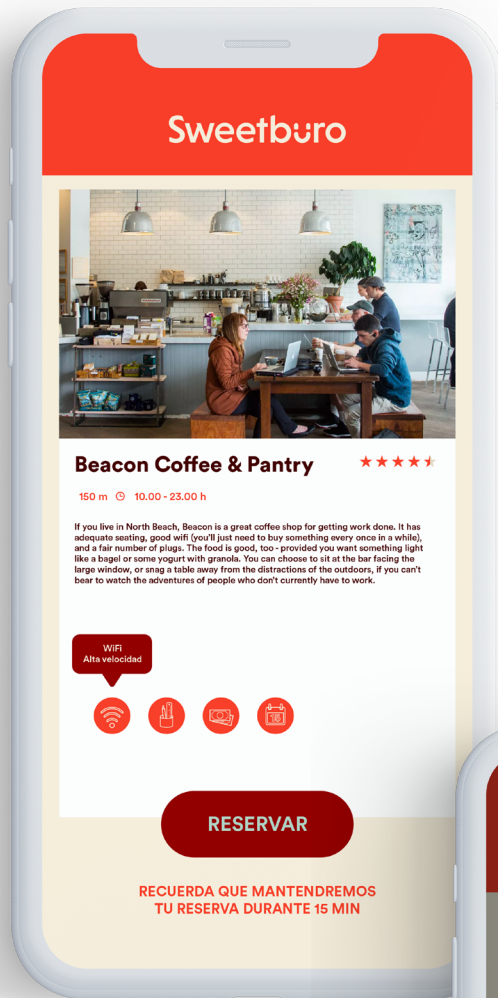




### 3. Ficha del local

Una vez que accedemos al local seleccionado podemos ver una descripción más detallada, valoración, una galería de fotos, horario y listado de servicios ofrecidos.

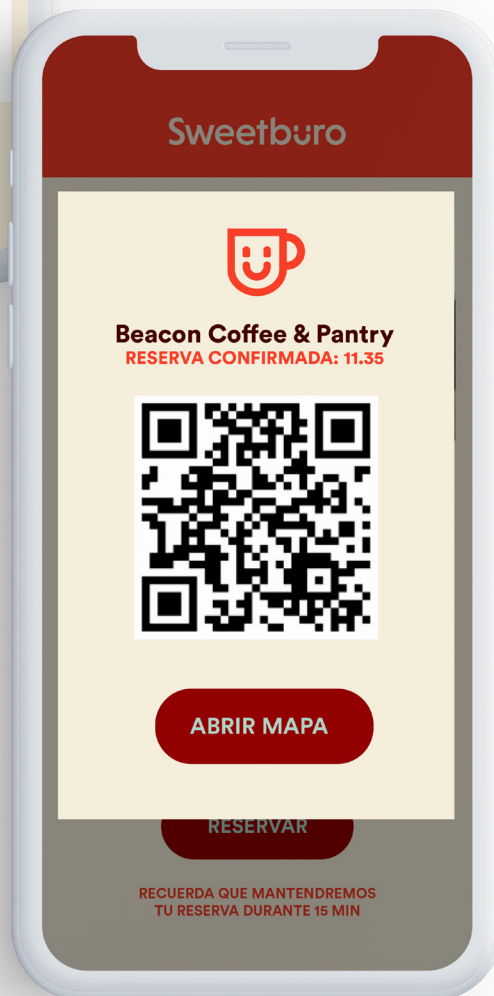
Desde esta pantalla podemos formalizar la reserva del local a la hora deseada.



### 4. Código de reserva

Una vez formalizada la reserva se nos abrirá esta pantalla con el un código QR y un mapa con las indicaciones para llegar al local.

Cuando lleguemos deberemos mostrar este código en la barra para iniciar el registro.






# Customer journey

01	02	03	04
<b>Encontrar un espacio de trabajo</b>	<b>Búsqueda de una solución</b>	<b>Descubrimiento de Sweetbüro</b>	<b>Descarga de la aplicación</b>
<b>OBJETIVO</b> Encontrar un espacio de trabajo	<b>OBJETIVO</b> Encontrar un espacio de trabajo	<b>OBJETIVO</b> Encontrar un espacio de trabajo	<b>OBJETIVO</b> Conseguir usar la app
	Touchpoint <b>SMARTPHONE</b> 	Touchpoint <b>SMARTPHONE</b> 	Touchpoint <b>SMARTPHONE</b> 
<b>PROCESO</b> Buscar un espacio de trabajo	<b>PROCESO</b> Googlea espacios de trabajo	<b>PROCESO</b> Descubre Sweetbüro, una app gratuita	<b>PROCESO</b> Descarga y registro en la aplicación
<b>PROBLEMA</b> Necesito un sitio con WIFI para trabajar tranquilo	<b>PROBLEMA</b> No quiero cualquier bar y los coworkings son caros	<b>PROBLEMA</b> Por probar no pierdo nada	<b>PROBLEMA</b> ¡Vaya rollo registrarse!
<b>PREOCUPACIÓN</b> 	<b>REFLEXIÓN</b> 	<b>ESCEPTICISMO</b> 	<b>CAUTELA</b> 
		<b>OPORTUNIDADES</b> Posicionamiento Reseñas Landing page Filtros de selección de los cafés	<b>OPORTUNIDADES</b> Facilidad de registro Prueba gratuita Este punto es crítico













05	06	07	08
<b>Registro</b>	<b>Búsqueda de cafetería en la aplicación</b>	<b>Reserva y confirmación</b>	<b>Recepción en la cafetería</b>
<b>OBJETIVO</b> Registrarse rápidamente	<b>OBJETIVO</b> Encontrar una cafetería cercana	<b>OBJETIVO</b> Reservar mi mesa de trabajo	<b>OBJETIVO</b> Acceder de manera sencilla a mi espacio de trabajo
Touchpoint <b>SMARTPHONE</b> 	Touchpoint <b>SMARTPHONE</b> 	Touchpoint <b>SMARTPHONE</b> 	Touchpoint <b>CAMARERO</b> 
<b>PROCESO</b> Touch point: Prueba gratuita	<b>PROCESO</b> Búsqueda de la cafetería en el mapa de la app	<b>PROCESO</b> Selección de la cafetería	<b>PROCESO</b> Llegada a la cafetería y presentación de QR Confirmación de la reserva
<b>PROBLEMA</b> ¡Que sencillo!	<b>PROBLEMA</b> Busco la más cercana posible y de paso que sea cómoda	<b>PROBLEMA</b> Si no está bien no pierdo nada, la primera vez es gratis	<b>PROBLEMA</b> Incertidumbre: ¡A ver que me encuentre!
<b>ALIVIO Y SORPRESA</b> 	<b>ESCEPTICISMO</b> 	<b>CONFIANZA</b> 	<b>INCERTIDUMBRE</b> 
	<b>OPORTUNIDADES</b> Filtros Elegir orden Geolocalización estilo AirBnB Informe de la ocupación Reserva	<b>OPORTUNIDADES</b> Recepción de código QR Mapa de cómo llegar Pregunta la hora de llegada Caducidad 15 minutos	<b>OPORTUNIDADES</b> Banderín de Sweetbüro El camarero debe tener el conocimiento de como funciona la app, punto crítico



# Customer journey

09	10	11	12
<b>Acceso a mi mesa de trabajo</b>	<b>Conexión</b>	<b>Perfil de usuario</b>	<b>Consumición</b>
<b>OBJETIVO</b> ¿Cómo me encuentro en mi sitio de trabajo?	<b>OBJETIVO</b> Conectarme a la red WIFI	<b>OBJETIVO</b> Completar el resto de datos de mi perfil	<b>OBJETIVO</b> Pedir un café
Touchpoint <b>LOCAL CAFÉ</b> 	Touchpoint <b>ORDENADOR</b> 	Touchpoint <b>ORDENADOR</b> 	Touchpoint <b>ORDENADOR</b> 
<b>PROCESO</b> Voy a mi mesa asignada (O a una mesa cualquiera)	<b>PROCESO</b> Abro la aplicación y recibo el código de acceso al WIFI	<b>PROCESO</b> Completar el perfil para la base de datos de Sweetbüro (opcional)	<b>PROCESO</b> Pedir un producto a través de la aplicación
<b>PROBLEMA</b> ¡No esta mal! ¿Cómo me conecto al WIFI?	<b>PROBLEMA</b> Ancho de banda y calidad de la conexión a Internet	<b>PROBLEMA</b> ¡No quiero perder más tiempo!	<b>PROBLEMA</b> ¿Que pido? ¿Cómo lo hago?
<b>INCERTIDUMBRE</b> 	<b>INCERTIDUMBRE</b> 	<b>SORPRESA</b> 	<b>TRANQUILIDAD</b> 
<b>OPORTUNIDADES</b> Disponibilidad de enchufes Espacio suficiente Lugar agradable Importancia de las reseñas de usuarios	<b>OPORTUNIDADES</b> Mensaje de bienvenida ¿Conexión directa desde la web o que te proporcione la contraseña? Oportunidad de dar reseña	<b>OPORTUNIDADES</b> Aparece un mensaje ofreciendo la posibilidad de completar el perfil	<b>OPORTUNIDADES</b> Muestra los cupones de descuento del local. Puedes pedir convencionalmente según el establecimiento



13	14	15
Ir al servicio	Salida	Evaluación
<p><b>OBJETIVO</b> Ir al cuarto de baño</p>	<p><b>OBJETIVO</b> Pagar y dejar el local</p>	<p><b>OBJETIVO</b> Evaluar el establecimiento en la aplicación</p>
<p>Touchpoint LOCAL CAFÉ</p> 	<p>Touchpoint CAMARERO</p> 	<p>Touchpoint SMARTPHONE</p> 
<p><b>PROCESO</b> Desenchufar el portátil meterlo en su bolsa e ir al cuarto de baño</p>	<p><b>PROCESO</b> Pido la cuenta y muestro los cupones de descuento que deseo utilizar</p>	<p><b>PROCESO</b> Al día siguiente nos aparece un mensaje pidiéndonos que valoremos la experiencia</p>
<p><b>PROBLEMA</b> Buff que rollo desenchufar, y en el baño ¿Dónde lo dejo?</p>	<p><b>PROBLEMA</b> Típicos problemas de pago en los establecimientos</p>	
<p>ENFADO</p> 	<p>ACEPTACIÓN</p> 	<p>CONFIANZA</p> 
<p><b>OPORTUNIDADES</b> Explorar soluciones, posibles bolsas de tela promocionales. Punto crítico</p>		<p><b>OPORTUNIDADES</b> Envío de un recordatorio para valorar el local al día siguiente, si el usuario no lo hizo en el momento</p>





Every few  
hundred feet the  
world changes

---

*Roberto Bolano*





Sweetburo

# Validación del producto

---

1. Usuarios
2. Cafeterías
3. Conclusiones de validación

# Validación de usuarios

## 1. Tamaño de la muestra

- Muestra total: **87 encuestados**
- En la primera fase, 45 usuarios fueron encuestados, 12 de ellos, entrevistados
- En la segunda fase, 42 usuarios fueron encuestados

## 2. Validación de necesidades

- **66%** de los encuestados ha consumido **productos que no le apetecían** cuando necesitaba estar con su pc en una cafetería
- **69%** aprovecha para trabajar en una cafetería o bar en los **tiempos muertos** en un viaje, o camino a una reunión
- **53%** trabajan, al menos, **una vez al mes** en una cafetería o bar

Otros datos, con más detalle:

- 12%: 1 a 3 veces al año
- 26%: 4 a 8 veces al año
- 15%: Una vez al mes
- 26%: Varias veces al mes
- 12%: Todas las semanas
- 80% confirma hacer uso de su pc en horario fuera de comidas, de 10h a 13h y de 16h a 19h
- 75% pasan actualmente entre 1h y 2h cuando hacen este uso de una cafetería
- 76% Han trabajado alguna vez desde una cafetería o bar

## 3. Validación de precio

Consumo actual desglosado por tramos:

- 5% no paga
- 15% paga entre 1,5 y 2,5 Euros
- 51% paga entre 3 y 5 Euros
- 29% paga entre 6 y 10 Euros

53% están pagando actualmente entre 2,5 y 5 Euros por uso y consumo

Precio razonable por una hora sin consumo desglosado por tramos:

- 18% no pagaría
- 38% pagarían entre 0,5 y 2,5 Euros
- 32% pagarían entre 3 y 5 Euros
- 12% pagarían entre 6 y 10 Euros

56% pagarían entre 2 y 5 Euros por trabajar 1h, sin consumo

## 4. Hipótesis no validadas

- El usuario se siente incómodo si esta mucho rato en la cafetería sin consumir
- Modelo de oferta de visita gratis. Validar preferencias de usuario para una visita gratis (primera o segunda). Se validará más adelante, utilizando la página web

## 5. El filtro Sweetbüro

Las numerosas respuestas obtenidas han permitido seleccionar los parámetros más importantes para los usuarios a la hora de poner un filtro Sweetbüro que marque en la aplicación la valoración que más les interesa para elegir una cafetería:

<b>AMBIENTE AGRADABLE</b>	32% (23 usuarios)
<b>WIFI</b>	28% (20 usuarios)
<b>COMODIDAD</b>	17% (12 usuarios)
<b>ESPACIO</b>	14% (10 usuarios)
<b>ENCHUFES</b>	10% (7 usuarios)

# Validación de cafeterías

## 1. Tamaño de la muestra

16 entrevistas personales a encargados de una muestra de las cafeterías de Madrid que ofrecen un buen servicio para usuarios que trabajan con el ordenador:

- Cervecería Plaza del Rey
- Harina Fuencarral
- La Rue, Malasaña
- La Bicicleta, Malasaña
- Maricastaña, Corredera Baja de San Pablo
- Zombie, Calle Pez
- Cafetería Loreto, Calle Pez
- Malpica, Corredera Baja
- Faborit, San Bernardo
- Coffee Break, Vista Alegre
- Celicioso, Barquillo
- Gorila,
- Federal Café, Pza. Comendadoras
- Rodilla Pozuelo
- Le Cocó, Barbieri
- China Mandarina, Pza. Cascorro

Naturalmente, las entrevistas muestran la mejor opinión del encargado del local o uno de los camareros. Sólo en el caso de La Bicicleta y de China Mandarina pudimos hablar con el responsable del negocio.

## 2. Validación de necesidades

- **56%** se sienten compensados si saben que un cliente que pasa mucho tiempo en su local **paga por ese tiempo**
- **94%** están molestos si un cliente hace uso de su local **sin consumir**
- **50%** pone o pondrá **límite de tiempo** para trabajo en el bar
- **81%** fijan el tiempo típico actual entre **1h y 2h**
- **23%** tiene o piensa en **habilitar zonas** para este tipo de clientes

## 3. Validación de precio

Precio razonable por una hora sin consumo desglosado por tramos:

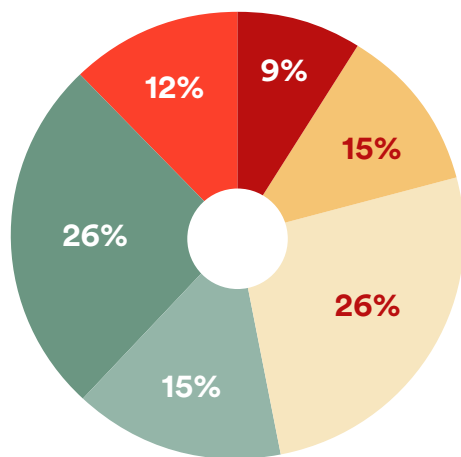
- 19%: 0 Euros
- 31%: entre 0,5 y 2,5 Euros
- 44%: entre 3 y 5 Euros
- 6%: entre 5 y 10 Euros

56% les parece razonable un pago de 2,5 a 5€ por estar una hora en su local. Actualmente el 71% de las cafeterías consideran un consumo entre 2,5 y 5 Euros entre las personas que acuden a la cafetería a trabajar.

## 4. Hipótesis no validadas

El encargado o dueño del local tiene la desagradable tarea de recordar al cliente que para estar allí es necesario consumir

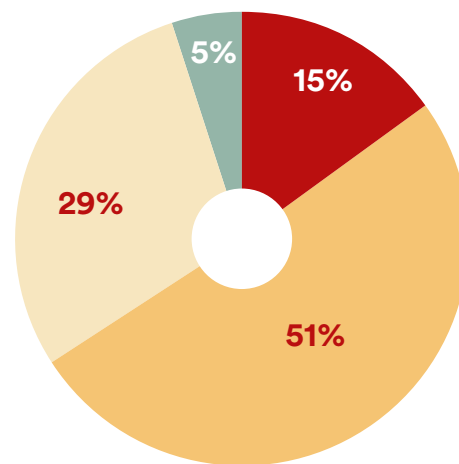




### Frecuencia

Frecuencia con la que nuestros potenciales usuarios trabajan en cafeterías

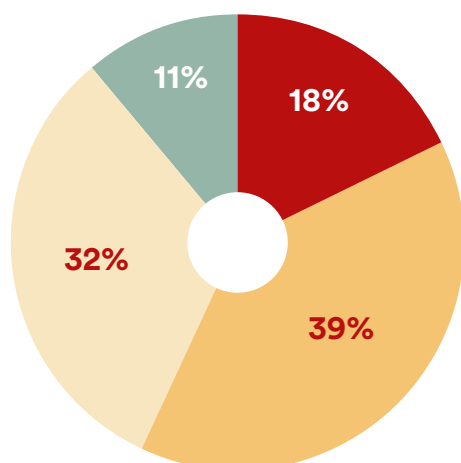
- Puntualmente
- Una a tres veces al año
- Cuatro a ocho veces al año
- Una vez al mes
- Varias veces al mes
- Todas las semanas



### Consumo

Consumo medio actual de los usuarios que trabajan en cafeterías

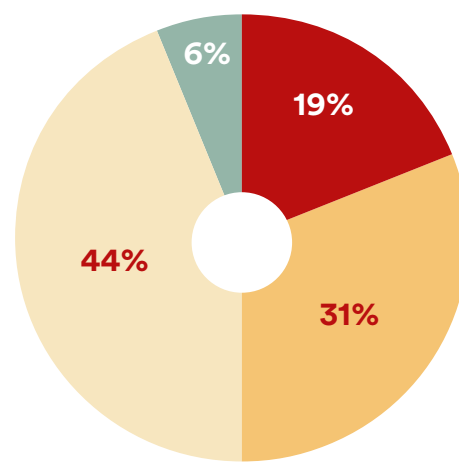
- De 1,5 a 2,5 Euros
- De 3 a 5 Euros
- De 5,5 a 10 Euros
- Superior a 10 Euros



### Precio razonable: Usuarios

Precio que estaría dispuesto a pagar un usuario por trabajar sin consumir.

- No pagarían
- De 0,5 a 2,5 Euros
- De 3 a 5 Euros
- De 5,5 a 10 Euros



### Precio razonable: Cafés

Precio que estaría que considera razonable cobrar una cafetería por no consumir.

- No pagarían
- De 0,5 a 2,5 Euros
- De 3 a 5 Euros
- De 5,5 a 10 Euros





# Conclusiones de validación

*Es muy interesante comprobar cómo la mayoría de usuarios (56%) sitúan el pago razonable entre 2 y 5 € y que las cafeterías (56%) sitúan el pago razonable entre 2,5 y 5 Euros. Esto permite fijar un precio de confianza dentro de ese rango.*

El hecho de que el **80% de usuarios** que hace este uso, lo esté haciendo en horario **fuera de comidas**, nos facilitará enrolar a cafeterías que necesiten atraer clientes en este horario.

El elevado porcentaje (**66%**) de los usuarios que ha consumido **productos que no le apetecían** potencia nuestro atractivo a este tipo de clientes.

El hecho de que el **53% de usuarios encuestados** (de una muestra de 87) indican que trabajan, al menos, **una vez al mes revela** el tamaño del mercado y nos hace muy atractivos a las cafeterías.

Poder revelar a las cafeterías que el **56% de usuarios pagarían entre 2,5 y 5€** 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. Vemos en estos descuentos por consumo un aliciente fundamental para atraer a los clientes a nuestra plataforma.

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 (94%) y las que piensan o están pensando en resolverlo (50%).



Freedom is nothing  
but a chance  
to be better

---

*Albert Camus*



Sweetburo

# Plan estratégico

---

1. Análisis del entorno
2. Análisis interno
3. Síntesis Entorno-Interno
4. Plan de acción

# Análisis del entorno

*A continuación, se identifican los factores externos a la empresa y cómo afectan al desarrollo de la misma. Al ser un modelo de negocio de plataforma móvil solamente se han considerado las herramientas de análisis estratégico significativas.*

<b>1. PEST</b> <span>Estudiamos el entorno general en el que se encuentra un modelo de plataforma como Sweetbüro.</span>	
<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	A día de hoy, no se aprecian factores políticos que pueden influir en el desarrollo de la empresa. Las cafeterías pueden ofrecer este servicio legalmente. Habrá que estar pendiente en el futuro por si el masivo aumento de los espacios de trabajo en España requiere que se regule oficialmente el uso de las mismas.
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	Se ha detectado un gran crecimiento en el sector tecnológico en Europa. Se calcula que se ha alcanzado una inversión privada de 23.000 millones de dólares, hasta casi 5 veces más que en 2013. España, sin embargo, todavía se encuentra muy lejos que el resto de países de Europa. Sólo el 4% del total del capital invertido en Europa tiene representación española <sup>1</sup> . Prestar atención a una posible futura crisis económica.
<b>FACTORES SOCIALES</b>	<p>Las cafeterías tradicionales ven cada vez más difícil competir con las grandes cadenas como Starbucks. Cada vez más, se dan cuenta que tienen un espacio que en algunas ocasiones (clientes con ordenador de uso intensivo) no les genera beneficio. La baja rotación de este tipo de clientes y el aumento de espacios de trabajo hace que las cafeterías convencionales se tengan que plantear nuevas estrategias de negocio.</p> <p>Por otro lado, los clientes que van a trabajar a estas cafeterías ven “justo” tener que pagar por un espacio de trabajo que están usando. Además, debido a la alta oferta de espacios de trabajo que existe a día de hoy, son necesarias las plataformas donde se agreguen todos estos establecimientos</p>
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	El acceso generalizado a los Smart Phones hace que este tipo de plataformas no tenga limitaciones tecnológicas. Es más, debido a la alta oferta del sector, los precios de desarrollo empiezan a abaratare. La plataforma podrá incluir tecnología Machine Learning para generar recomendaciones personalizadas, no obstante esta tecnología es de fácil acceso a día de hoy.

## 2. Cinco fuerzas de Porter

Una vez situada la empresa en el entorno global, es necesario hacer un análisis del mercado en el que se encuentra Sweetbüro. Se analizarán los que se han considerado que son sus competidores directos y los mercados donde trabajan.

	<p><b>COMPETIDORES POTENCIALES:</b> No existen barreras de entrada</p> <p>Necesidad de escalar rápido.</p>	
<p><b>PROVEEDORES:</b> Medio poder de negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos mucho interés en conseguir las cafeterías más influyentes de cada ciudad.</li> <li>• Incremento en el número de competidores.</li> <li>• Las grandes empresas y cadenas pueden soportar más costes</li> </ul>	<p><b>MERCADO ACTUAL:</b> Competencia media</p> <p>Cafeterías y cadenas PC-friendly</p>	<p><b>CLIENTES:</b> Alto poder de negociación</p> <p>Los clientes a día de hoy no pagan por nuestro servicio, es necesario aportar un gran valor añadido para atraerles.</p>
	<p><b>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:</b> Existen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coworkings</li> <li>• Hoteles</li> <li>• Bibliotecas</li> </ul>	

La primera fuerza que se analiza es el **poder negociador de los proveedores**. Consideramos proveedores a cualquier cafetería, y/o negocio hostelero donde se ofrezcan facilidades para trabajar usando un portátil personal. En este sentido todos los establecimientos que ofrezcan WIFI, enchufes y una mesa lo suficientemente amplia para apoyar el ordenador portátil sería necesario, es decir, existe una gran oferta de proveedores en prácticamente todas las ciudades del mundo. Por esta razón, las cadenas con espacios más grandes se les puede considerar como uno de los principales motores de crecimiento.

A continuación, se analiza el **poder negociador de los clientes**. En este caso la situación es mucho más desfavorable porque los clientes necesitan un proceso de "re-educación".

Esto quiere decir que antes este servicio no estaba considerado como parte de la oferta de las cafeterías, es decir, no era necesario pagar por él. A día de hoy, no obstante, el precio de los alquileres en las grandes

ciudades se está incrementando tanto que muchos establecimientos necesitan buscar otros servicios para obtener más ingresos.

En este caso, habrá que ir convenciendo a los clientes que el servicio del que están disfrutando debería tener un precio asociado. Otro punto desfavorable es que al no existir barreras de entrada (plataforma sin tecnología disruptiva), se genera la necesidad de escalar rápidamente para ganar posicionamiento.

Finalmente, se tendrá que considerar la **llegada de la nueva señal 5G a Europa**. Las cafeterías que quieran invertir en esta nueva tecnología podrían ayudar al crecimiento de la plataforma, hay que tener en cuenta que es una tecnología que irá adaptándose a medida que se vayan renovando los dispositivos electrónicos. Una vez adaptada esta señal a todos los dispositivos, podría reducir la necesidad de encontrar puntos con conexión WIFI lo que podría convertirse en una amenaza para el negocio.



### 3. Competidores

En el capítulo 3 “Validación de Producto” se observa que de media el precio de un café en las grandes cadenas es de unos 4€ (en Starbucks puede llegar hasta 5.5€), en comparación de los 2.5€ que puede cobrar una cafetería estándar por un capuccino.

Esto se debe a que la estrategia de negocio que abordan las grandes cadenas es completamente diferente. Los establecimientos de las grandes cadenas están destinados a que **los clientes pasen el mayor tiempo posible allí**. Muy diferente de las pequeñas cafeterías donde la **rotación** tiene una importancia mucho mayor. Starbucks ya detectó que el modelo de negocio de las cafeterías podría ser muy diferente; si en vez de ofrecer un producto de calidad además ofrezco un servicio (espacio de trabajo) donde puede atraer a más clientes.

Con esta filosofía Sweetbüro ayuda a las cafeterías tradicionales a **ser más competitivas** frente a estos gigantes. Debido a la incapacidad de estas cafeterías para subir los precios de sus productos, la oferta de Sweetbüro ayuda a generar un ingreso (completamente transparente) por un servicio que ya vienen dando de antes.

### 4. Factores clave de éxito

El producto Sweetbüro **difiere completamente** del resto de productos existentes en el mercado por lo que podemos decir que se encuentra al inicio de la curva de maduración del producto. Esto implica que todavía tiene que enfrentarse al gran reto que supone la aparición en el mercado. El desconocimiento, por parte de los usuarios, del valor real que aporta Sweetbüro podría desacelerar su crecimiento.

Una vez el producto haya sido aceptado por sus usuarios, comenzará la **etapa de escalabilidad**, dónde será necesario volver a desarrollar un nuevo análisis estratégico, que nos ayude a entender la situación actual de la empresa y cómo enfrentarse al crecimiento acelerado de este tipo de negocios.

Es difícil hablar de los **factores clave de éxito** en una empresa que apenas ha hecho su aparición en el mercado. No obstante, este estudio intenta reflejar un primer mapa de ruta de éxito. La predicción de los factores clave de éxito soporta la propuesta de valor.

#### 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** ✓✓



# Análisis interno

Sweetbüro es un modelo de negocio de **startup en crecimiento**. El análisis interno de una organización tan pequeña, situada en un entorno con un crecimiento tan grande, tendrá que ir revisándose periódicamente. Sweetbüro **es un modelo de plataforma** y tendrá que tener una estrategia igual al resto de modelos de este tipo, donde los cuatro pilares del planteamiento son:

## 1. Comunidad

**Crear una comunidad** donde usuarios y cafeterías tengan un sentimiento de pertenencia a la comunidad Sweetbüro. De esta forma se potenciará el crecimiento gracias a las invitaciones y recomendaciones de los usuarios.

## 2. Tecnología

El principal producto de este negocio es **la tecnología** usada en la aplicación móvil. Requiere de un mantenimiento periódico para poder alcanzar las exigencias del mercado.

## 3. Pricing

Un modelo **pricing recurrente** que vaya acorde a las exigencias del negocio. Tiene que complementar la propuesta de valor para conseguir monetizar la idea propuesta.

## 4. Rating

En un negocio en el que la calidad de parte del producto no depende de la organización, es necesario crear un **modelo que se retroalimente** con las opiniones de los usuarios.



# Síntesis Entorno-Interno

## 5. 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

A partir del análisis DAFO es posible generar acciones a tomar basadas en fundamentos de valor.  
Necesario para priorizar las tareas del Plan de acción.

- *Primeras cafeterías Sweetbüro deben ser muy atractivos o emblemáticos*
- *Generar un proceso interno de adhesión de cafeterías (beneficios, condiciones...)*
- *Los empleados de las cafeterías deben recibir formación sobre la aplicación, ellos se considerarán como el principal punto de venta al inicio*
- *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.*



*A man who dares to  
waste one hour of time  
has not discovered the  
value of life*

---

*Charles Darwin*





Sweetburo

# Plan de Marketing

---

1. Mercado y segmentos
2. Funnel de Conversión
3. Branding
4. Estrategia de precios
5. Campaña de lanzamiento

# Mercado y segmentos

## Mercado objetivo

Sweetbüro es un **modelo de plataforma de doble segmento**, es decir, tenemos dos segmentos principales de cliente 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.

Ambos tipos de cliente forman un sistema que debe configurarse de manera **interdependiente**. Si alguno de estos dos segmentos principales falla el modelo Sweetbüro no funciona.

Los usuarios de la plataforma forman un **amplio grupo de personas**, desde estudiantes universitarios a profesionales del sector servicios y pequeños empresarios.

Viven en el centro de grandes ciudades donde los alquileres son caros y deben emplear mucho tiempo en desplazamientos, son usuarios familiarizados con las tecnologías y con una competencias digitales medias-altas. La edad de dicho público está comprendida entre los 18 y los 65 años.

## Segmentación

Como vemos en el punto anterior nuestro mercado es realmente amplio ya que por un lado comprende a las cafeterías con la infraestructura necesaria para poder prestar nuestro servicio y por la parte de los usuarios nos encontramos con una enorme variedad de personas, y aunque **todos comparten la necesidad básica de trabajar con su portátil en espacios públicos**, sus motivaciones pueden ser muy diferentes, de igual manera los locales a los que acuden pueden ser muy distintos así como los canales que debemos utilizar para ponernos en contacto con cada una de estas personas.

Nuestro presupuesto como startup es muy ajustado por lo que no podemos permitirnos grandes campañas de outbound marketing generalistas que sean capaces de abarcar todo nuestro mercado objetivo.

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

Una vez que hayamos conseguido convertir un numero suficiente de leads de estos segmentos tan específicos podremos rediseñar nuestra estrategia de marketing para llegar a segmentos menos definidos.

Nuestra estructura de segmentos y subsegmentos es la siguiente:

### 1. CAFETERÍAS SWEETBÜRO:

Se trata de cafeterías situadas en el centro de las ciudades, en zonas de tránsito (aeropuertos, estaciones...) o cercanas a zonas de oficina, con espacio amplio, grandes mesas 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).

Como veíamos en la sección de validación de producto, nuestros usuarios consideraban como **características más importantes** de un local: Enchufes, WIFI, ambiente agradable y silencioso y comodidad.

Dentro de este gran segmento nos gustaría mencionar las **cafeterías de los hoteles**. Como veremos más adelante pueden ser 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 infrutilizados ya que las costumbres de los viajeros están cambiando y ya no es tan habitual que se queden a comer o cenar dentro del propio hotel. A excepción de los hoteles que encontramos en las afueras o en polígonos industriales.

Para que nos hagamos una idea del tamaño de este segmento podemos mencionar que **en Madrid existen 14.989 negocios** de servicios de comidas y bebidas. Si estamos hablando de una ciudad tipo A (más adelante indicaremos los criterios que hemos empleado para diseñar las diferentes tipologías de ciudades) consideramos que como máximo un 5% pueden ofrecer nuestro servicio, es decir tenemos un total de 750 negocios que potencialmente podrían utilizar nuestra plataforma.

En cuanto a 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**.



-41-





## 2. USUARIOS DE LA PLATAFORMA:

Como comentábamos 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 y que atraigan al resto de potenciales usuarios con características menos definidas o perfiles mixtos, que comparten rasgos de varios de los siguientes grupos:

### 2.1 Pequeños empresarios y autónomos:

La cifra total de **autónomos** en España queda fijada en **3.258.896**. De ellos 1.991.601 son personas físicas, el 61,1%, y 1.267.295 son autónomos societarios, el 38,9%<sup>1</sup>.

Este tipo de usuario solemos encontrarlo en las **zonas de oficinas** de la ciudad, en el caso de Madrid (nuestra ciudad modelo) podemos encontrarlos en la zona de La Castellana.

Los autónomos y pequeños empresarios están **acostumbrados a compartir** espacios de trabajo y coworkings por lo que consideramos que **se habituarán de manera muy natural** a nuestra plataforma, suelen acudir solos a estos espacios o acompañados de una o dos personas con las que quieren tener una reunión informal.

Las redes sociales favoritas para este tipo de profesionales son LinkedIn y Twitter y en menor medida Facebook.

Como veíamos en el caso de nuestro usuario modelo (Lucas Quintero) su mayor preocupación es la de **aprovechar sus tiempos muertos**.

### 2.2 Estudiantes de Erasmus:

España se encuentra en la cima de las preferencias de los estudiantes europeos para cursar su carrera en el extranjero. De acuerdo a la Comisión Europea, este es **el país que más Erasmus recibe (39.277)** seguido por Alemania, Francia, Reino Unido e Italia<sup>2</sup>.

Este tipo de usuario suele acudir a cafeterías que se encuentran en los barrios de moda de grandes ciudades, o en los barrios circundantes a las universidades, en el caso de Madrid, los encontraríamos en Malasaña y Moncloa por ejemplo.

Estos usuarios no conocen bien la ciudad, necesitan socializar, suelen acudir en grupo y **realizan actividades de intercambio de idiomas**. También hemos detectado que buscan locales con productos parecidos a los que pueden encontrar en sus países de origen.

Ha sido interesante descubrir grandes comunidades de estudiantes en redes sociales como Facebook, algunas de ellas cuentan con más de 2.000 miembros.







### 2.3 Nómadas digitales:

Un nómada digital es una persona que gracias a las nuevas tecnologías puede trabajar en remoto y decide, de manera puntual o permanente, hacerlo desde diferentes lugares del mundo. Tenerife, Las Palmas y Valencia son algunos de los destinos preferidos por los nómadas digitales que deciden venir a España<sup>3</sup>.

Estos trabajadores, al igual que el grupo anterior, no conoce bien la ciudad, **necesita socializar y aprender idiomas** y suele concentrarse en los **barrios de moda** de la ciudad aunque a diferencia de los estudiantes de Erasmus, suele viajar solo y no visita los locales en grupo.

También echa de menos sus productos de origen, suele entablar relaciones con otros nómadas y hemos descubierto que forman parte de **grandes comunidades** en redes sociales como Facebook o webs especializadas como Nomadlist.

En el futuro se espera un **crecimiento de este segmento** gracias a las facilidades de nuevas tecnologías y el aumento de los freelances en todo el mundo.

### 2.4 Empleados en viaje de negocios:

Los empleados que pasan mucho tiempo viajando son un segmento muy adecuado para nuestra plataforma. Son trabajadores que en muchos casos no conocen bien la

ciudad y que **necesitan optimizar** su tiempo al máximo. Muchas veces tienen que aprovechar sus viajes para visitar a varios clientes que se encuentran en diferentes puntos de la ciudad, en esos trayectos pueden perder mucho tiempo valioso.

Su área de actuación son las **zonas de oficinas** de las grandes ciudades y es posible encontrarlos trabajando en las cafeterías de los hoteles en los que se alojan, por lo que abre la posibilidad de ofrecer nuestro servicio en dichos hoteles.

### 2.5 Turistas:

España es un **potencia turística mundial**, después de Francia (86,9 millones de turistas) es el país que más visitantes recibe en todo el mundo. En 2018 nos visitaron un total de 82,6 millones de personas<sup>4</sup>.

Aunque evidentemente la mayor parte de estas personas visitan nuestro país buscando actividades relacionadas con la cultura y el ocio, un gran porcentaje de estos turistas tendrán que dedicarle de manera puntual parte de su tiempo a tareas relacionadas con su actividad profesional.

El segmento turístico es similar al del caso anterior, ya que **no conocen bien la ciudad** y es muy posible que utilicen las instalaciones de los hoteles para este tipo de tareas.



# Funnel de conversión

## Consideraciones generales

En esta primera fase de startup hemos decidido apostar por una estrategia de **creación de contenidos propios** o “inbound marketing”. Está demostrado que para una empresa pequeña crear contenidos cuesta un 31% menos que la publicidad convencional <sup>5</sup>.

Como nuestro **presupuesto es muy limitado** debemos centrarnos en estrategias de SEO, gestión de comunidades en RRSS, creación de contenidos a través de blogs y guías que dirijan a nuestra landing page. **Acciones muy específicas** dirigidas especialmente a nuestros **early adopters**, los primeros usuarios que serán los que nos ayuden a **evangelizar** las ventajas de nuestro servicio. Las acciones SEM de publicidad pagada se emplearán únicamente para las **campañas de lanzamiento** en las diferentes ciudades como veremos más adelante.

## 1. Atracción

Nuestro objetivo en esta parte del funnel es la de **crear contenidos** útiles que den solución a los problemas que hemos detectado para cada uno de los segmentos que señalábamos anteriormente.

En el caso de las cafeterías nuestro principal objetivo será el de **captar primero a los locales de referencia** más influyentes de cada ciudad, e incrementar su visibilidad para que sirvan de ejemplo y atraigan al resto de locales a formar parte de nuestra plataforma.

En cuanto a los usuarios nuestra estrategia de atracción está centrada en **generar contenidos relevantes** para cada uno de nuestros segmentos:

### Cafeterías:

En nuestro caso **es crítico poder captar las cafeterías principales** de cada ciudad, aquellas que son conocidas por reunir ya a muchos usuarios que trabajan con el ordenador, estas cafeterías son un referente y existen muchas reseñas suyas en blogs y guías online. Si conseguimos captar a estos locales el resto de cafeterías vendrán detrás suya.

Para estos primeros locales es necesario (5 o 6 en cada ciudad) es necesario que tengamos un **trato muy personalizado**, visitando el propio local, informando sobre las ventajas del producto, adaptándonos a las necesidades de la cafetería e incluso haciendo formaciones in situ.

### Autónomos y pequeños empresarios:

En el caso de los autónomos y pequeños empresarios realizaremos **eventos en coworkings** y oficinas compartidas explicando las ventajas de uso de nuestra aplicación e invitando a demos y **descargas en directo**. Nuestra propia empresa estará alojada en los principales coworkings **evangelizando** sobre el uso de Sweetbüro.

### Estudiantes de Erasmus, nómadas digitales y turistas:

En el caso de los estudiantes de Erasmus y los nómadas digitales hemos detectado **grandes comunidades** en redes sociales como Facebook y Meetup, donde sus miembros se apoyan mutuamente y colaboran para mejorar la **experiencia de onboarding** en un país extraño. Nuestra estrategia será la de estar presente en estas comunidades e incluso crearlas y diseñar **guías online e imprimir “survival kits”** (mapas y folletos promocionales) para facilitar la llegada a la comunidad de visitantes extranjeros.

### Comerciales y empleados:

Nos acercaremos a las empresas para **dar charlas y realizar workshops**, explicando las ventajas de usar nuestra aplicación. También redactaremos artículos en nuestras redes sociales y blogs con el objetivo de atraer el mayor número de leads posible.

## 2. Captación

Con el fin de capturar el mayor número de leads posible, crear una comunidad creciente, debemos hacer un esfuerzo por seguir dotando a nuestro potenciales usuarios de **herramientas y contenidos** relevantes que les aporten valor.

### Cafeterías:

Como comentábamos en el punto anterior nuestra relación con las nuevas cafetería es clave, debemos tener un trato muy personalizado, y ayudarles a **ganar visibilidad** entre sus potenciales clientes.

Les ofreceremos **artículos** en nuestros blogs y guías, visibilidad en nuestras comunidades, promoción en coworkings y oficinas y cada vez que arranquemos en una nueva ciudad organizaremos un evento en estos locales para atraer nuevos clientes.

### Estudiantes de Erasmus y nómadas digitales:

Para capturar a este tipo de usuarios nuestro objetivo es **crear comunidades** online de acogida a “recién llegados” en redes sociales como Facebook y Meetup donde puedan ponerse en contacto con otros usuarios en las mismas condiciones y donde puedan obtener información acerca de la ciudad.

### Turistas y empleados de paso:

Nuestra principal acción para capturar a este tipo de usuarios será la de **llegar a alianzas con los hoteles** para que ofrezcan **horas gratis** a sus clientes para el uso de nuestra aplicación. Esta primera hora nos servirá de **gancho** para adquirir nuevos clientes y al hotel le permitirá ofrecer un servicio extra a muy bajo coste.





### 3. Compra

En cualquier caso una vez que hayamos conseguido atraer a nuestros usuarios a través de la generación de contenidos y eventos nuestro objetivo será **la descarga de la aplicación** por parte de los usuarios y el registro en la plataforma web de los dueños de las cafeterías. Los principales canales para llegar a dicho objetivo son tres:

- **Descarga directa** de la aplicación desde las app stores de Android y Apple
- **Registro en la web** y enlace de descarga a las app stores
- **Eventos** para fomentar las descargas en directo

### 4. Fidelización

#### Cafeterías:

A través de nuestra newsletter y el dashboard de la zona de administración para profesionales registrados de la web de Sweetbüro le daremos a los dueños de las cafeterías **información detallada y relevante** sobre el número de usuarios que han visitado su local y su consumo.

El objetivo de las **fiestas sorpresa** que mencionábamos anteriormente es generar una comunidad de cafés que pertenecen a la plataforma y supone una oportunidad para atraer a nuevos clientes y a usuarios de Sweetbüro a conocer a locales que no han visitado todavía.

Como tercera pata para fidelizar locales **publicaremos reseñas** de los locales que forman parte de nuestra web y promocionaremos a los locales a través de nuestras guías, mapas, redes sociales y eventos.

#### Autónomos, pequeños empresarios y empleados:

Nuestra principal herramienta de fidelización será nuestro **sistema de descuentos** y acumulación de puntos a través del cual podrán disfrutar de comidas y bebidas gratis.

Puntualmente podemos crear **cupones de horas gratuitas** e invitaciones a fiestas que realizaremos en las cafeterías con consumiciones gratis gracias a un programa de patrocinadores.

El **networking** entre usuarios de la plataforma será otra de nuestras líneas de fidelización, ya que los pequeños empresarios deben estar continuamente en contacto con otros potenciales clientes y proveedores.

### Métricas, listado de KPIs

#### ATRACCIÓN Y DESCUBRIMIENTO:

##### SEO, SEM y RRSS:

- % de nuevas visitas por medio de referencia o atribución % de visitas desde resultados de búsqueda
- páginas vistas por medio de referencia
- % de rebote
- % de impactos por dispositivo, móvil y web.

##### LANDING PAGE:

- N° de visitas de nuevos usuarios
- % de rebote
- N° de páginas vistas
- % rebote por dispositivo

##### MEDIOS TRADICIONALES:

Notas de Prensa en revistas, blogs, periódicos, y noticias.

#### CAPTACIÓN Y COMPRA

##### PLATAFORMA WEB Y APLICACIÓN MÓVIL:

- N° de registro de nuevos usuarios / N° de visitas
- N° de descargas app / N° de cafeterías vistas por sesión
- N° perfiles de cafeterías vistos por conversión
- % de páginas vistas previa conversión
- % de rebote por dispositivo móvil y web

##### SEO, SEM y RRSS:

- % de conversiones por fuente de atribución
- N° de sesiones y páginas vistas por medio de referencia

#### FIDELIZACIÓN Y RECOMENDACIÓN

##### E-MAIL MARKETING:

- N° de visitas por clics en enlaces de e-mail
- N° de recomendaciones y retroalimentaciones recibidas

##### CALIDAD DEL SERVICIO:

- % de puntuación de las cafeterías por meses

##### REDES SOCIALES:

- % de engagement e interacción
- N° de menciones



Segmento	1. Atracción	2. Captación
<b>CAFETERÍAS SWEETBURÓ</b>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de cafeterías “Influencers”</li> <li>2. Artículos en guías online y RRSS</li> <li>3. Publicidad en mapas y “survival kits”</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Web, Blogs especializados del sector, RRSS</p>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío de newsletter</li> <li>2. Artículos sobre las ventajas de pertenecer a nuestra red</li> <li>3. Eventos Sweetbüro en cafeterías y coworkings</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Newsletter, Blog, RRSS, Coworkings</p>
<b>PEQUEÑOS EMPRESARIOS Y AUTÓNOMOS</b>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eventos y presencia en Coworkings</li> <li>2. Artículos en el Blog y en LinkedIn</li> <li>3. Displays en locales y coworkings</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Locales de Coworking, LinkedIn, Blog</p>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío de newsletter</li> <li>2. Alianzas con coworkings ofreciéndoles horas gratuitas como servicio complementario</li> <li>3. Eventos Sweetbüro en coworkings</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Display y eventos en coworkings App y RRSS de los coworkings</p>
<b>ESTUDIANTES DE ERASMUS</b>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía online para estudiantes</li> <li>2. Survival kit de la ciudad</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Web, RRSS, Displays en locales y universidades</p>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de comunidades para Erasmus en RRSS</li> <li>2. Envío de newsletter.</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Newsletter, Blog, RRSS, Coworkings</p>
<b>NÓMADAS DIGITALES</b>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía online para nómadas digitales</li> <li>2. Survival kit de la ciudad.</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Web, RSS, Display en locales</p>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de comunidades para nómadas digitales en RRSS</li> <li>2. Envío de newsletter</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Newsletter, Blog, RRSS</p>
<b>COMERCIALES</b>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eventos y formaciones en empresas.</li> <li>2. Artículos en publicaciones especializadas y LinkedIn</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Empresas, Web, RSS</p>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas con hoteles ofreciéndoles horas gratuitas como servicio complementario</li> <li>2. Horas gratuitas financiadas por empresas</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Display habitación del hotel App y RRSS de los hoteles</p>
<b>TURISTAS</b>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía online para turistas.</li> <li>2. Survival kit de la ciudad.</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Web, RSS, Display en locales</p>	<p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas con hoteles ofreciéndoles horas gratuitas como servicio complementario.</li> </ol> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Display habitación del hotel App y RRSS de los hoteles</p>





### 3. Compra

### 4. Fidelización

#### CAFETERÍAS SWEETBURÓ

**ACCIONES:**  
La cafetería se registra en nuestra plataforma a través de la web.

**CANALES:**  
Web, Eventos

**ACCIONES:**  
1. Proporcionar datos de consumo a través de la newsletter y la web  
2. Eventos para atraer nuevos clientes  
3. Promoción por blogs, guías y RRSS

**CANALES:**  
Web, Newsletter, Locales y RRSS

#### PEQUEÑOS EMPRESARIOS Y AUTÓNOMOS

**ACCIONES:**  
1. Enlace en la web a stores  
2. Desde Apple Store y Google Play  
3. Descargas en directo.

**CANALES:**  
Web, Stores de Apple y Android,  
Eventos

**ACCIONES:**  
1. Descuentos en las cafeterías  
2. Eventos y fiestas sorpresa  
3. Networking

**CANALES:**  
Locales, Aplicación, RRSS

#### ESTUDIANTES DE ERASMUS

**ACCIONES:**  
1. Enlace en la web a stores  
2. Desde Apple Store y Google Play  
3. Descargas en directo.

**CANALES:**  
Web, Stores de Apple y Android,  
Eventos

**ACCIONES:**  
1. Descuentos en las cafeterías  
2. Eventos y fiestas sorpresa  
3. Ser parte de la comunidad

**CANALES:**  
Locales, Aplicación, RRSS

#### NÓMADAS DIGITALES

**ACCIONES:**  
1. Enlace en la web a stores  
2. Desde Apple Store y Google Play  
3. Descargas en directo.

**CANALES:**  
Web, Stores de Apple y Android,  
Eventos

**ACCIONES:**  
1. Descuentos en las cafeterías  
2. Eventos y fiestas sorpresa  
3. Ser parte de la comunidad

**CANALES:**  
Locales, Aplicación, RRSS

#### COMERCIALES

**ACCIONES:**  
1. Enlace en la web a stores  
2. Desde Apple Store y Google Play  
3. Descargas en directo.

**CANALES:**  
Web, Stores de Apple y Android,  
Eventos

**ACCIONES:**  
1. Descuentos en las cafeterías  
2. Eventos y fiestas sorpresa  
3. Networking

**CANALES:**  
Locales, Aplicación, RRSS

#### TURISTAS

**ACCIONES:**  
1. Enlace en la web a stores  
2. Desde Apple Store y Google Play  
3. Descargas en directo.

**CANALES:**  
Web, Stores de Apple y Android,  
Eventos

**ACCIONES:**  
1. Descuentos en las cafeterías  
2. Eventos y fiestas sorpresa  
3. Servicios ampliados del hotel

**CANALES:**  
Locales, Aplicación, RRSS



# Branding

## Valores y estrategia de marca

### CONTEXTO

El mundo del trabajo está cambiando, las nuevas tecnologías permiten que los empleados puedan **conciliar** su vida laboral y no se vean atados a un puesto físico para desarrollar sus actividades, por otro lado el número de personas que decide trabajar **por cuenta propia** o abrir un pequeño negocio está aumentando y se espera que la tendencia en los próximos años sea creciente. Por tanto los espacios de trabajo deben cambiar de manera acorde a esta nueva manera de entender el mundo del trabajo. Cuestiones como la **flexibilidad** y poder trabajar en un entorno agradable van a ser cada día más importantes.

### PROPUESTA DE VALOR

#### ¿Qué debe comunicar nuestra marca?

Nuestra marca debe ser capaz de transmitir esta **filosofía de los nuevos trabajadores**, el trabajo no entendido como una actividad tediosa sino como un **espacio motivador** que favorece la creatividad, la flexibilidad y la agilidad de un mundo permanentemente conectado.

#### Valores emocionales:

Libertad, cercanía, calidez, conciliación, armonía, disfrutar del trabajo, slow thinking, tranquilidad, hogar.

#### Valores racionales

Ahorro de tiempo y dinero, relaciones profesionales, flexibilidad, descuentos, uso justo.

### ESTRATEGIA

#### ¿Cómo debe comunicarlo?

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** en las puertas de los locales que forman parte de nuestra red
- **Banderines** de reserva en las mesas de los locales
- **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

## Identidad visual

### NAMING

El nombre de nuestra marca hace referencia a las palabras “Sweet” y “Büro”, Sweet es dulce en inglés y “Büro” es oficina en alemán, aunque en muchos idiomas tenemos una palabra equivalente para designar una oficina (Buró en español, Bureau en inglés y francés). Nos decidimos por este nombre porque era lo suficientemente corto como para **reconocerse** rápidamente, no encontramos ninguna aplicación con este nombre, lo cual es una gran ventaja a la hora de buscarla en los stores de Apple y Google y además podíamos tener gran cantidad de **dominios** a nuestra disposición (pudimos adquirir el dominio Sweetburo.com).

Por otro lado nuestro negocio es fácilmente escalable a otros países en un futuro y necesitábamos un **nombre universal** que pudiera ser entendido en múltiples idiomas.

### LOGOTIPO Y SÍMBOLO

Nuestro logotipo aprovecha la peculiaridad de la Û para construir **una sonrisa**, totalmente alineada con nuestros valores de “**trabajo feliz**”, **libre y sin complicaciones**, en un espacio agradable donde y cuando quieras.

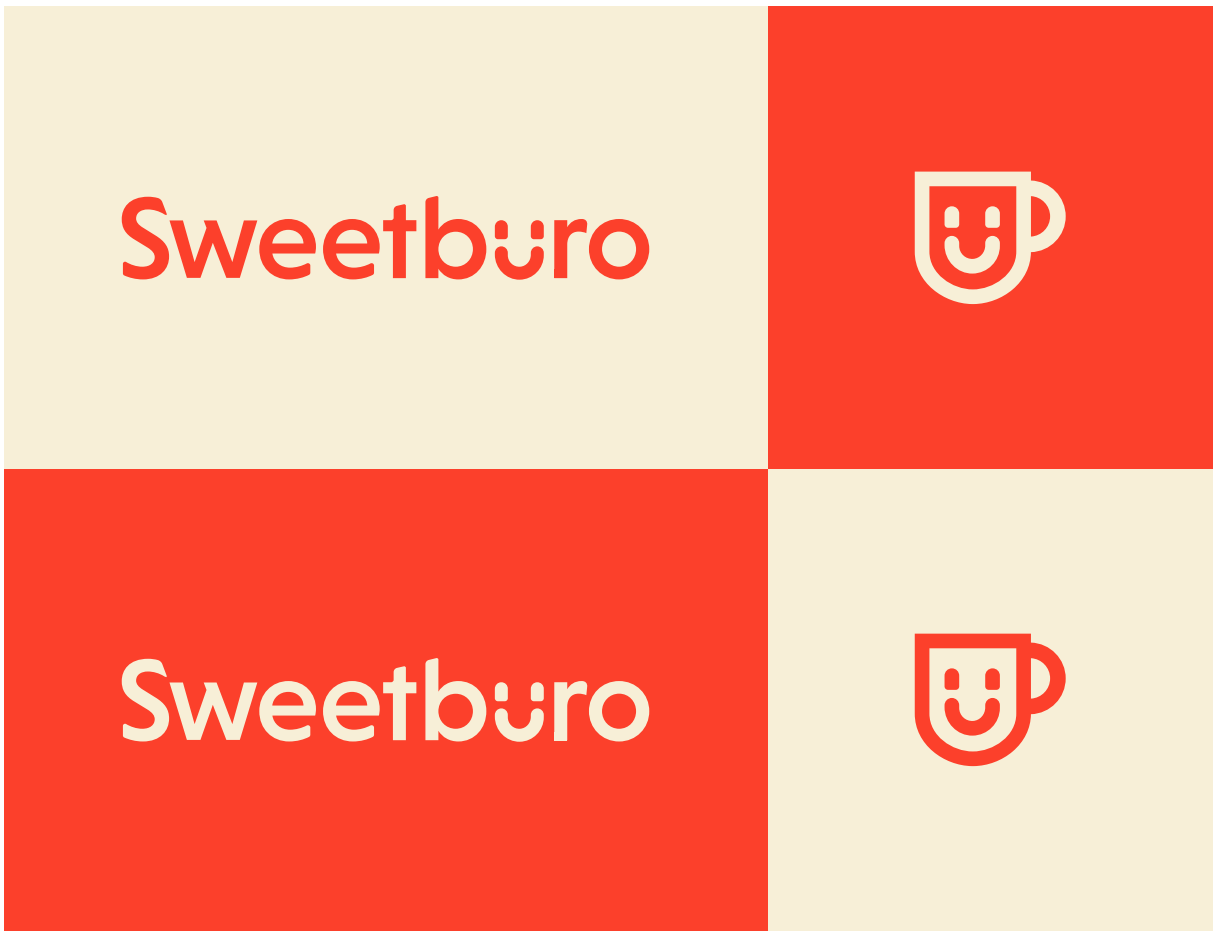
Al ser un producto digital necesitábamos un **símbolo** que pudiera reconocerse en el icono de nuestra aplicación y en nuestros perfiles de redes sociales, para ello, aprovechamos nuevamente la sonrisa construida a través de la Û para diseñar una taza sonriente. Simple y geométrica capaz de adaptarse a cualquier tamaño o soporte, y **sencilla y transparente** como nuestro servicio. De esta manera somos capaces de transmitir gran parte de nuestros valores con una forma lo más simple posible. En estos casos menos siempre es más.

### TIPOGRAFÍA

Nuestro uso de la tipografía se compone de **dos fuentes corporativas**, una serifa redondeada y amable para los titulares que hace referencia a los rótulos de las cafeterías tradicionales y los productos de alimentación, y una tipografía suiza de formas claras, sencillas y geométricas para los textos. Esta segunda tipografía además de estar también alineada con **nuestros valores** es necesaria para la correcta lectura en **todo tipo de dispositivos** y a tamaños muy reducidos.

### PALETA DE COLORES

Nuestra paleta de colores está compuesta por **colores cálidos, orgánicos y suaves**, desde el rojo anaranjado principal, pasando por ocre, verdes claros y marrones. Hemos elegido esta paleta para que transmita nuestros **valores de cercanía, calidez, hogar...** Y porque son colores que conviven perfectamente con los materiales y los colores corporativos de otras cafeterías que persiguen valores parecidos, nuestro objetivo es que nuestra aplicaciones físicas de marca como pegatinas, banderines y displays destaquen **adaptándose perfectamente** a la estética de cafeterías, generando un impacto visual armónico y convirtiéndose en parte del propio mobiliario del local.





ICONO DE LA APLICACIÓN



INTERFAZ DE LA APLICACIÓN







PEGATINA: PRESENCIA DE MARCA EN LOS LOCALES E IDENTIFICACIÓN



BANDERÍN DE RESERVA EN LA MESA: IDENTIFICACIÓN Y PRESENCIA DE MARCA EN EL LOCAL



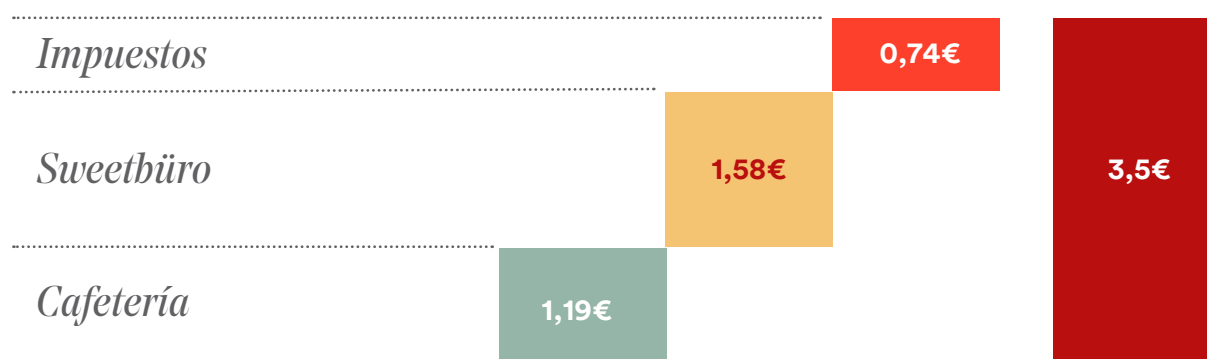
# Estrategia de precio

*Tal y como apuntábamos en el capítulo de validación del producto un 32% de los usuarios y un 44% de las cafeterías consideraban que un precio razonable para una sesión de trabajo sin consumir en el local estaría **entre 3 y 5€**.*

Por otro lado un 39% de nuestro usuarios y un 31% de las cafeterías consideran como **justo un pago entre 0,5 y 2,5 euros** por una sesión de trabajo, siendo éste el segundo grupo más grande. Los grupos dispuestos a pagar más de 10 euros o no pagar nada en absoluto suponen una minoría como veíamos en el capítulo de validación del producto.

Por lo tanto hemos decidido fijar **nuestro precio a 3,5 euros**, un precio ligeramente inferior a lo indicado por la mayoría de nuestros usuarios y cafeterías. La estructura de precio quedaría representada de la siguiente manera.

## Estructura de precio





# Campaña de lanzamiento

A continuación vamos a poner un ejemplo de una Campaña de Lanzamiento de nuestra aplicación en una ciudad como Madrid. El presupuesto de lanzamiento será de 3000€.

## Precampaña

### CAFETERÍAS

Previamente, antes del lanzamiento habremos analizado cuáles son los locales más favorables para implementar Sweetbüro. Habremos hecho con ellos una labor formativa y publicado artículos invitando a nuestro potenciales clientes a visitarlos.

### USUARIOS

Identificaremos cuáles son nuestros principales early adopters y crearemos comunidades en RRSS para ellos, generaremos contenidos útiles para atraer usuarios a dichas comunidades.

## Campaña

### CAFETERÍAS

Arrancaremos nuestra campaña con un evento en que consideremos nuestro buque insignia en dicha ciudad, para abaratar costes buscaremos patrocinadores para financiar el evento. Marcas como Heineken o Red Bull son muy proclives a patrocinar este tipo de eventos. De esta manera conseguimos hacer un match entre cafeterías, patrocinadores y usuarios de la aplicación

### USUARIOS

Al evento invitaremos a los miembros de las comunidades que hayan demostrado interés en nuestra aplicación (early adopters) para invitarles a una descarga en directo de la misma, invitaremos también posibles influencers para que nos ayuden a promocionar nuestra aplicación.

A estos primeros usuarios les regalaremos cupones para que puedan hacer uso de nuestra aplicación de manera gratuita y evangelizar así a otros usuarios dentro de sus comunidades

El material que obtengamos de dichos eventos (fotos y videos nos ayudan a su vez a alimentar nuestras RRSS, blogs y comunidades)

### ESTE LANZAMIENTO VENDRÁ ACOMPAÑADO DE:

- Envío de notas de prensa a medios especializados
- Promoción a través de los canales de cafeterías y patrocinadores
- Inversión en SEM en Google y RRSS
- Generación de contenidos a través de nuestros canales (Blogs, guías y RRSS)

## PRESUPUESTO CAMPAÑA DE LANZAMIENTO MADRID

SEM Y RRSS	1000 €
IMPRESIÓN MATERIAL PROMOCIONAL	750 €
CUPONES DE HORAS GRATIS	1000 €
OTROS GASTOS EVENTO	250 €
<b>TOTAL</b>	<b>3000 €</b>

## PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING

Como veremos más adelante en el plan de crecimiento, hemos diseñado un modelo que contempla 3 tipos de ciudades en función de cómo sus características se adecúan en mayor o menor medida a nuestra oferta.

Teniendo este punto en cuenta consideramos que el presupuesto que destinaremos a campañas de marketing será el siguiente:

CIUDAD	LANZAMIENTO	MENSUAL
TIPO A	1000 €	300 €
TIPO B	750 €	100 €
TIPO C	1000 €	50 €
TIPO D	250 €	50 €



*Time is a game  
played beautifully  
by children*



*Heráclito*





Sweetbüro

# Plan de operaciones

---

- 1. Aplicación**
- 2. Pagina web**
- 3. Alquiler de servidor**
- 4. Cuentas de correo Sweetbüro**
- 5. Material promocional**
- 6. Personal**

# Plan de operaciones

La operativa de funcionamiento de Sweetbüro es la propia de cualquier **plataforma digital** basada en un entorno web y, sobre todo, en aplicación móvil, la base de la operativa de Sweetbüro, que integrará todas las funciones. Dicha operativa está descrita en el capítulo de descripción del producto. 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 este capítulo.

## Aplicación móvil

Es una **aplicación multiplataforma** compatible con 4G, basada en la tecnología Ionic Framework o Flutter para IOS versión 11x o superior y Android 8x versión o superior, que relaciona a los proveedores del producto, cafeterías y a los clientes, (usuarios del espacio de cafetería). Descrita en el capítulo de Descripción de Producto. Entre los recursos dentro de la aplicación móvil, destacamos:

- Función **buscador**. A utilizar por la web y aplicación móvil, es un recurso también a alquilar y su coste estará incluido en los gastos de mantenimiento de la aplicación
- **Plataforma de pagos**. Es un recurso importante a alquilar y su coste irá incluido en el de la aplicación
- Función **Callejero**. A utilizar por la web y aplicación móvil, es un recurso también incluido en de ésta
- Funcionalidad para **generación de código QR** en cada reserva
- **Gestión segura** de comunicaciones de reserva y pagos con cafeterías y usuarios

Se prevé también en nuestro presupuesto un subcontrato de **servicios de mantenimiento** para resolución de incidencias digitales que impidan o dificulten el funcionamiento.

## Página web

Sweetbüro tiene una página web (www.sweetburo.com), actualmente en fase de lanzamiento, que se utilizará como web informativa, publicitaria y para registro de usuarios y locales. Tendrá una interfaz de acceso al servidor con mínimas funcionalidades de gestión, para activar o desactivar usuarios o cafeterías, modificar contenidos, atender incidencias, preguntas frecuentes y extraer estadísticas. Permitirá también el envío de notificaciones masivas por push a móviles o email. Será compatible con la mayoría de navegadores modernos, teniendo en cuenta las normas "HTML5 Rocks" recomendadas.

**Tecnologías:** basada en MVC con Framework Laravel, utilizando tecnologías frontend como HTML5, CSS3, JQuery/Angular o similares.

La web no tendrá plataforma de pagos, ni capacidad de reserva en cafeterías.

## Alquiler de servidor

Necesario para **alojar de forma segura** datos y reseñas de usuarios, contenidos de cafeterías, contenidos y seguimiento de reservas, seguimiento de incidencias, estadísticas, etc.

### SISTEMAS DE BASE DE DATOS: MYSQL – MARIADB O SIMILAR

El servidor se alquilará previendo en el contrato una capacidad y **tráfico máximo** (de clientes y cafeterías) de acuerdo al previsto en el capítulo Plan de Crecimiento. Este tráfico se irá corrigiendo con una previsión continua basada en el tráfico real.

## Cuentas de correo de Sweetbüro

Necesarias para recibir incidencias, preguntas frecuentes, quejas. Será gestionada por personal de Sweetbüro y su contenido será almacenado en el servidor. Podrá ser leída en web y en la aplicación móvil.

## Material promocional

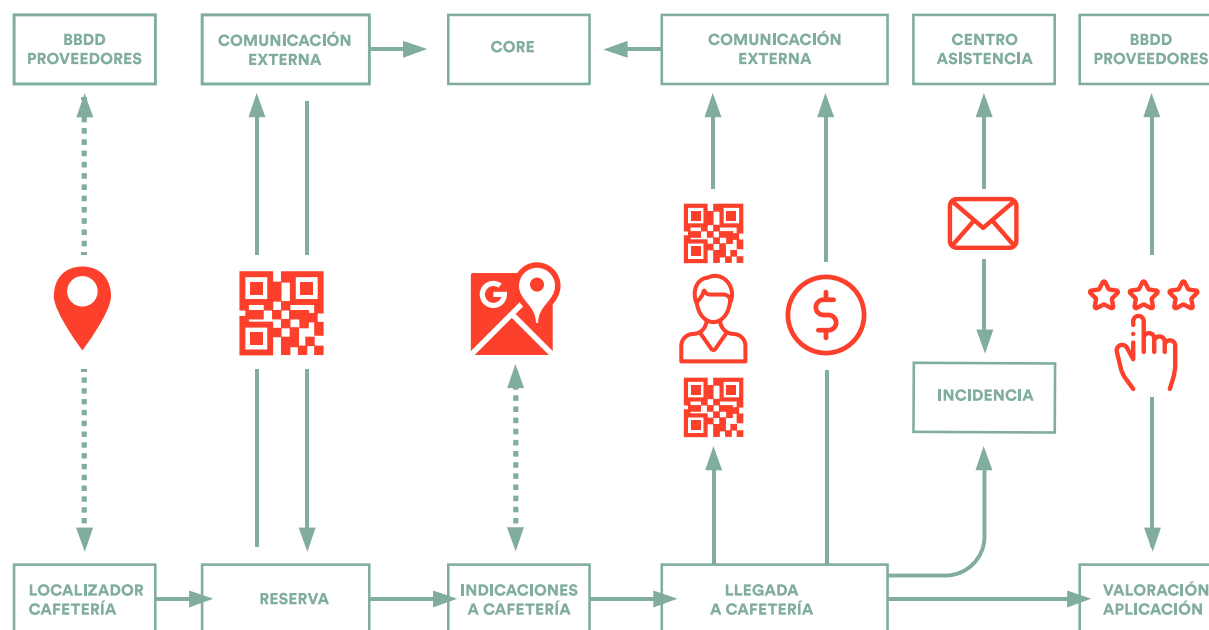
Sweetbüro proveerá a las cafeterías de material publicitario que promueva y asiente nuestra imagen de marca como se ha descrito en el capítulo de Marketing.

## Personal

Aparte del personal requerido para captación de cafeterías, descrito en el apartado de Marketing, **se requerirá personal** en horario laboral para realizar y dar seguimiento o realizara:

- **Registro** de las cafeterías
- Introducción de **valoraciones** en el Filtro Sweetbüro basada en información de registro
- Correos de **incidencias** y quejas
- **Apoyo telefónico** para registro de cafeterías
- **Atención telefónica** limitada a usuarios, que previamente hayan enviado una queja o incidencia por escrito
- Atención telefónica para **incidencias especiales**

## Esquema del servicio:





*Pleasure in the job  
puts perfection  
in the work*

---

*Aristóteles*





Sweetburo

# Plan de crecimiento

---

1. Análisis de ciudades potenciales
2. Tipología de ciudades
3. Tamaño potencial

# Plan de crecimiento

El plan de crecimiento esperado para Sweetbüro consiste en **entrar en primer lugar en Madrid**, ya que aparte de ser la ciudad más atractiva para nuestro negocio en prácticamente todas las variables que consideramos críticas, es la ciudad de residencia de todos los miembros del equipo. Una vez afianzados en Madrid y desarrollado nuestro plan inicial de Marketing para captar a las cafeterías más atractivas y hacernos conocidos entre los potenciales clientes nos dispondremos a dar el salto a otras ciudades para así desarrollar el mismo proceso en ellas. Para ello se ha realizado un análisis de las principales variables que pueden afectar a nuestro negocio para decidir en qué ciudades sería una buena opción entrar y en qué momento hacerlo en cada una de ellas.

## Análisis de ciudades potenciales

Para realizar el análisis de las potenciales ciudades en las que podríamos desarrollar el negocio de Sweetbüro, en primer lugar, se han seleccionado las **25 ciudades con más habitantes** de España.

Como variables, aparte del número de habitantes, se han tenido en cuenta los **viajeros** anuales por aeropuerto (ver anexo 1), **turistas** nacionales e internacionales y número de **coworkings** de los que dispone cada ciudad para analizar su potencial como ciudad objetivo para Sweetbüro.

### Nº HABITANTES

Madrid	3.223.334	25,49%
Barcelona	1.620.343	12,81%
Valencia	791.413	6,26%
Sevilla	688.711	5,45%
Zaragoza	666.880	5,27%
Málaga	571.026	4,51%
Murcia	447.182	3,54%
Mallorca	409.661	3,24%
Las Palmas	378.517	2,99%
Bilbao	345.821	2,73%
Resto	3.504.499	27,71%
TOTAL	12.647.387	100,00%

### COWORKINGS

Madrid	489	35,90%
Barcelona	255	18,72%
Valencia	128	9,40%
Málaga	68	4,99%
Mallorca	48	3,52%
Alicante	41	3,01%
A Coruña	40	2,94%
Tenerife	39	2,86%
Las Palmas	29	2,13%
Granada	29	2,13%
Resto	196	14,39%
TOTAL	1.362	100,00%

### TURISTAS NACIONALES

Madrid	4.100.099	27,33%
Barcelona	1.510.506	10,07%
Sevilla	1.037.969	6,92%
Granada	776.550	5,18%
Valencia	774.454	5,16%
Zaragoza	728.701	4,86%
Málaga	477.670	3,18%
Córdoba	471.587	3,14%
Bilbao	462.995	3,09%
Mallorca	419.277	2,79%
Resto	4.241.518	28,27%
TOTAL	15.001.326	100,00%

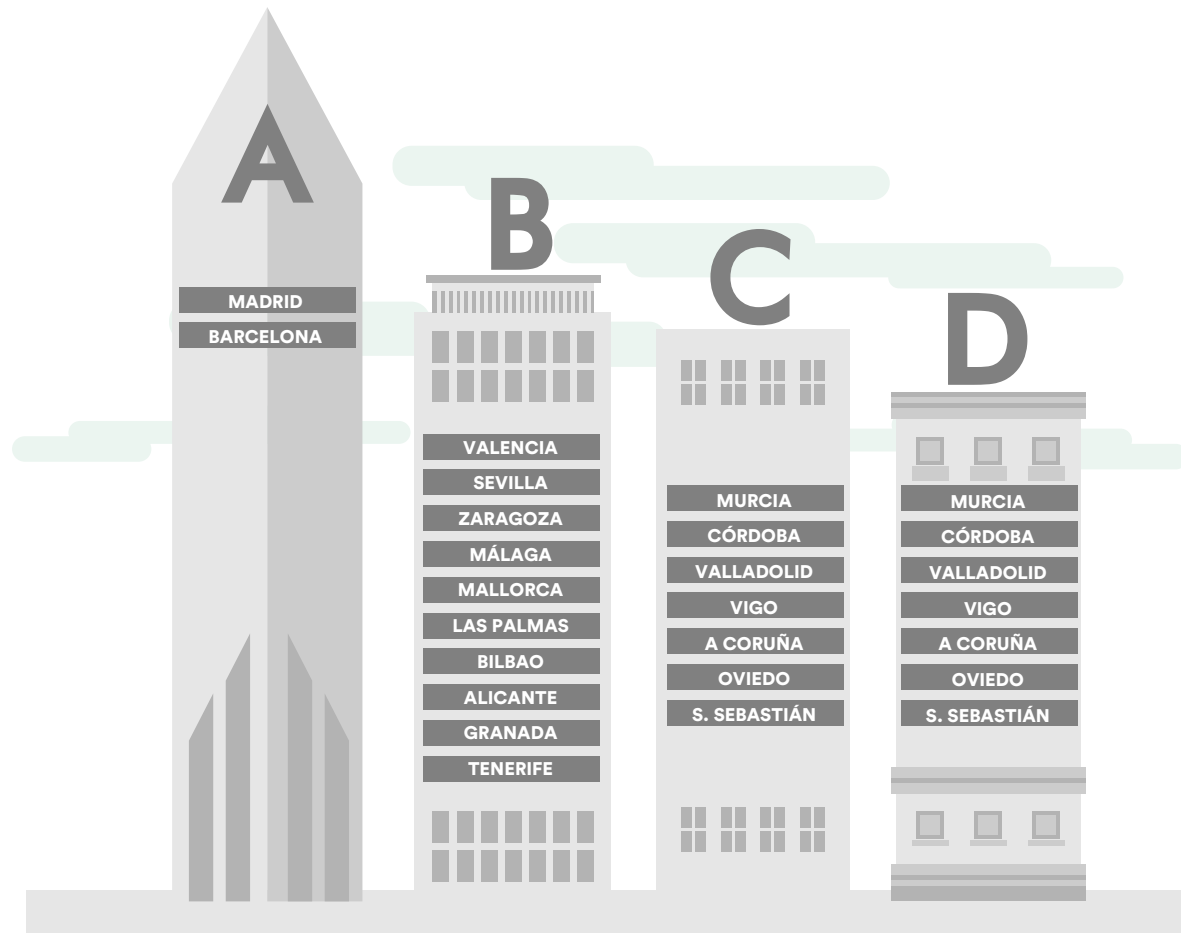
### VIAJEROS AEROPUERTO

Madrid	57.891.340	25,22%
Barcelona	50.172.457	21,86%
Mallorca	29.081.787	12,67%
Málaga	19.021.704	8,29%
Tenerife	16.536.475	7,20%
Alicante	13.981.320	6,09%
Las Palmas	13.573.242	5,91%
Valencia	7.769.867	3,39%
Sevilla	6.380.465	2,78%
Bilbao	5.469.453	2,38%
Resto	9.649.260	4,20%
TOTAL	229.527.370	100,00%

### TURISTAS INTERNACIONALES

Barcelona	6.547.455	30,19%
Madrid	5.176.908	23,87%
Mallorca	1.990.299	9,18%
Sevilla	1.528.532	7,05%
Granada	1.006.101	4,64%
Valencia	993.015	4,58%
Málaga	843.089	3,89%
Córdoba	444.480	2,05%
Alicante	430.028	1,98%
Bilbao	429.223	1,98%
Resto	2.300.292	10,61%
TOTAL	21.689.422	100,00%





## Tipología de ciudades

Una vez analizadas las variables que pueden hacer más atractivas a cada ciudad para nuestro negocio, clasificamos las ciudades en **4 tipologías** según el potencial estimado para cada una de ellas (ver anexo 2).

### TIPO A

Es el tipo de ciudad **más atractivo**, ya que presenta los mejores datos en cada una de las variables. En este apartado tenemos a Madrid y Barcelona. Madrid será la ciudad de entrada inicial y hemos considerado que en el plazo de **6 meses** se podría dar el salto a Barcelona debido a que presenta variables muy parecidas a las de Madrid.

### TIPO B

En este apartado se encuentran las ciudades que, aunque no disponen del atractivo de Madrid y Barcelona, **destacan notablemente** en alguno de los aspectos respecto al resto de ciudades españolas. En este bloque se encuentran ciudades que, pese a que no son de las más grandes de España, poseen un turismo tanto nacional como extranjero muy elevado o una fuerte presencia de coworkings, lo que hace que destaquen por encima del resto.

Dentro de esta clasificación hemos decidido entrar primero en las **tres ciudades que más destacan** (Valencia, Sevilla y Zaragoza), a los 9 meses de la entrada en Madrid, para 3 meses después iniciar nuestra actividad en Málaga, Mallorca y Las Palmas. En último lugar dentro de este grupo iniciar actividad en Bilbao, Alicante, Granada y Tenerife

### TIPO C

Este tipo de ciudades pese a no contar con el atractivo de las ciudades A y B, **poseen las características suficientes** para tener un mercado objetivo y un número significativo de cafeterías atractivas para Sweetbüro, (Murcia, Córdoba, Valladolid, Vigo, A Coruña, San Sebastián y Oviedo)

### TIPO D

Una vez iniciada la actividad de Sweetbüro en todas las ciudades del tipo A, B y C se tomaría la decisión de entrar en las ciudades tipo D que ofrecen un **atractivo menor** que el resto, pero por las variables analizadas permitirían la entrada y desarrollo de nuestro modelo de negocio a unos niveles que consideramos significativos. Entre estas ciudades estarían Vitoria, Pamplona, Almería, Burgos, Albacete y Santander.



## Tamaño potencial

Una vez clasificadas las ciudades por tipologías, se procederá a analizar el tamaño de cafeterías inicial y el potencial estimado para el final del plazo analizado en el estudio a 5 años (ver anexo 3).

### TIPO A

Para este tipo de ciudades, se ha estimado un tamaño de **5 cafeterías** después de haber realizado la campaña inicial de marketing. En el último periodo analizado en el estudio (diciembre 2024), el número de cafeterías disponibles para estas ciudades rondaría las **130**.

### TIPO B

Para este tipo de ciudades, se ha estimado un tamaño de **4 cafeterías** después de haber realizado la campaña inicial de marketing. En el último periodo analizado en el estudio (diciembre 2024), el número de cafeterías disponibles para estas ciudades rondaría las **65**.

### TIPO C

Para este tipo de ciudades, se ha estimado un tamaño de **3 cafeterías** después de haber realizado la campaña inicial de marketing. En el último periodo analizado en el estudio (diciembre 2024), el número de cafeterías disponibles para estas ciudades rondaría las **30**.

### TIPO D

Para este tipo de ciudades, se ha estimado un tamaño de **2 cafeterías** después de haber realizado la campaña inicial de marketing. En el último periodo analizado en el estudio (diciembre 2024), el número de cafeterías disponibles para estas ciudades rondaría las **13**.

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





*Work without  
love is slavery*

---

*Madre Teresa de Calcuta*



Sweetburo

# Plan financiero

- 
1. Plan de inversión
  2. Estimación de partidas
  3. Estados financieros
  4. VAN y TIR

# Plan financiero

Una vez detallada toda la operativa de la empresa, se procede a realizar el plan financiero. Para ello se ha estimado un periodo de **análisis de 5 años**.

## Plan de inversión

Para dotar de fondos a la empresa hemos estimado unas **aportaciones iniciales de los socios de 22.000€** por persona, lo que supone un **total de 88.000€**. Para asumir el resto de necesidades operativas y dotar de liquidez a la empresa vamos a solicitar un crédito ENISA para emprendedores. Las condiciones de dicho crédito son las siguientes:

- Los fondos propios de la empresa han de ser como mínimo, equivalentes a la cuantía del préstamo.
- Importe mínimo de 25.000€ y máximo de 300.000€.
- Tipo de interés aplicado 3,75%.
- Comisión de apertura 0,5%.
- Carencia de principal máximo 5 años.

Debido a las condiciones anteriores se **solicitará la cantidad de 44.000€** para dotar a la empresa en el momento inicial de una estructura del 66,66% de fondos propios y 33,33% de deuda.

Estos importes han sido calculados para cubrir las necesidades de fondos que pueda tener la empresa. Como **inversiones principales** en el momento inicial hemos estimado 1.000€ de gastos de constitución de la empresa y 19.000€ (IVA incluido) para el desarrollo de la aplicación móvil. Este precio viene dado de una oferta de la empresa Lemur in the Box, la cual nos ha enviado un presupuesto para el desarrollo de una app móvil con todas las características técnicas descritas anteriormente en el Plan de Operaciones.

## Estimación de partidas

### INGRESOS

A la hora de estimar los ingresos hemos utilizado en el modelo la **variable conservadora de precios que son 3,5€** por el servicio (IVA incluido) de los cuales Sweetbüro se llevaría 2€ (1,58€ sin IVA). Esta es una **hipótesis conservadora** de precios ya que estimamos que un porcentaje significativo de nuestras ventas se podrán realizar con alguna modalidad que incluya comida y/o bebida y eso implicaría un ingreso mayor por nuestra parte.

Una vez fijado el precio de venta las variables considerables a tener en cuenta son el número de cafeterías disponibles en la aplicación y el número de visitas que recibirán cada una de ellas. Para ello, como hemos visto en el apartado Plan de Crecimiento, se han clasificado las ciudades según su potencial en tipo A,B,C y D y a cada una de ellas se les ha asignado una fecha de entrada, un número de cafeterías iniciales, una cantidad de meses para captar esas primeras cafeterías y un número de usuarios por cafetería por semana (Anexo 1).

Con esas hipótesis y el precio de venta anteriormente fijados se obtienen las siguientes cifras de negocio para cada uno de los ejercicios analizados:

### CIFRA DE NEGOCIOS

<b>2019</b>	0 €
<b>2020</b>	21.183 €
<b>2021</b>	141.278 €
<b>2022</b>	289.079 €
<b>2023</b>	382.692 €
<b>2024</b>	442.911 €

### GASTOS

A la hora de estimar los gastos, como primera y principal inversión tenemos el **desarrollo de la app móvil**, que será el único CAPEX de la empresa y se ha estimado su coste en 19.000€ (IVA incluido).

Dentro de los gastos operativos de la empresa tenemos:

- **Gastos de constitución** de la sociedad: 1.000€ en el momento inicial para registrar y dar de alta la sociedad.
- **Sueldos y salarios**: se han estimado unos gastos por nóminas del salario mínimo interprofesional que son 900€ mensuales por 14 pagas. Ello hace un sueldo bruto por socio de 12.600€ anuales.
- **Seguridad social** a cargo de la empresa: como gastos de seguridad social por las nóminas de los socios hemos estimado un 30,9% de gasto sobre el sueldo bruto.
- **Mantenimiento de la Web**: se han estimado unos gastos de mantenimiento y de servidores para la página Web de 50€ mensuales (IVA incluido).
- **Mantenimiento de la App**: se han estimado unos gastos de mantenimiento, servidores y aperturas a nuevas ciudades de 1.000€ mensuales (IVA incluido).

- **Publicidad:** a la hora de estimar los gastos de publicidad hemos supuesto un importe por **campaña de lanzamiento** para cada ciudad nueva en la que entramos y un gasto por **publicidad mensual**. Las campañas de lanzamiento tal y como vienen descritas en el Plan de Marketing tendrán un coste diferente según la tipología de la ciudad, así como la publicidad mensual. Siendo el detalle el siguiente:
  - **Tipo A:** 3.000€ lanzamiento + 300€ mensuales
  - **Tipo B:** 1.000€ lanzamiento + 100€ mensuales
  - **Tipo C:** 500€ lanzamiento + 50€ mensuales
  - **Tipo D:** 250€ lanzamiento + 50€ mensuales
- **Amortizaciones:** al ser la app móvil el único activo fijo de la empresa se ha estimado una amortización a 5 años que son los que se van a estudiar, llegando al momento final con el activo totalmente amortizado.
- **Gastos financieros:** los gastos financieros incluyen los gastos de comisión de apertura del crédito de ENISA (0,5%) y unos intereses del 3,75% sobre el principal solicitado.
- **Impuestos:** como tipo impositivo hemos utilizado el 25% vigente en el momento de realización del estudio. Durante los primeros ejercicios al no tener beneficios acumulamos las BINs para utilizarlas en los posteriores ejercicios con beneficio.

#### CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS Y FLUJO DE CAJA Y BALANCE

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
App móvil	-15.010	0	0	0	0	0	-15.010
CAPEX	15.010	0	0	0	0	0	15.010
ACTIVACIÓN DE GASTOS	15.010	0	0	0	0	0	15.010
Sueldos y Salarios	-4.200	-50.400	-50.400	-50.400	-50.400	-50.400	-256.200
Seguridad Social	-1.298	-15.574	-15.574	-15.574	-15.574	-15.574	-79.166
Constitución Sociedad	-1.000	0	0	0	0	0	-1.000
Mantenimiento Web	0	-474	-474	-474	-474	-395	-2.291
Mantenimiento App	0	-9.480	-9.480	-9.480	-9.480	-7.900	-45.820
Publicidad	-2.370	-11.850	-22.515	-21.330	-21.330	-19.553	-98.948
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

A la hora de estimar el **flujo de caja** se han tenido en cuenta las siguientes hipótesis:

- **Cobros:** se cobran en el mismo mes que se devengan ya que al formalizar la reserva del espacio a través de la app el dinero llegaría a nuestra cuenta en el mismo momento.
- **Sueldos y Salarios, SS y constitución de la sociedad:** todos estos gastos se pagan el mismo mes que se devengan.
- **Gastos Operativos:** todos los gastos que nos facturen proveedores externos, aunque por ley se pueden pagar a 60 días, al ser una Startup de reciente creación y no contar con la confianza suficiente hemos estimado que todas las facturas se paguen a 30 días.

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
Sueldos y Salarios	-4.200	-50.400	-50.400	-50.400	-50.400	-50.400	-256.200
Seguridad Social	-1.298	-15.574	-15.574	-15.574	-15.574	-15.574	-79.166
Constitución Sociedad	-1.000	0	0	0	0	0	-1.000
Mantenimiento Web	0	-435	-474	-474	-474	-435	-2.291
App móvil	0	-15.010	0	0	0	0	-15.010
Mantenimiento App	0	-8.690	-9.480	-9.480	-9.480	-8.690	-45.820
Publicidad	0	-11.139	-22.871	-22.278	-21.330	-21.330	-98.948
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
<b>CASH-FLOW OPERATIVO</b>	<b>-6.498</b>	<b>-83.023</b>	<b>45.439</b>	<b>190.873</b>	<b>285.434</b>	<b>346.482</b>	<b>778.708</b>
Aportación Capital	88.000	0	0	0	0	-88.000	0
Variación Deuda	0	44.000	0	0	0	-44.000	0
Comisión Apertura	0	-220	0	0	0	0	-220
Gastos Financieros	0	-1.581	-1.650	-1.650	-1.650	-1.581	-8.113
<b>CASH-FLOW LIBRE ACCIONISTA</b>	<b>81.502</b>	<b>-40.825</b>	<b>43.789</b>	<b>189.223</b>	<b>283.784</b>	<b>212.901</b>	<b>770.375</b>
Impuestos	0	0	0	-9.199	-59.936	-78.267	-147.402
<b>FLUJO DE CAJA DI</b>	<b>81.502</b>	<b>-40.825</b>	<b>43.789</b>	<b>180.024</b>	<b>223.848</b>	<b>134.634</b>	<b>622.973</b>
<b>FLUJO DE CAJA DI ACUMULADO</b>	<b>81.502</b>	<b>40.678</b>	<b>84.467</b>	<b>264.491</b>	<b>488.339</b>	<b>622.973</b>	



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
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>96.512</b>	<b>55.645</b>	<b>93.473</b>	<b>270.495</b>	<b>491.341</b>	<b>622.973</b>
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
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>96.512</b>	<b>55.645</b>	<b>93.473</b>	<b>270.495</b>	<b>491.341</b>	<b>622.973</b>

El Pay-Back de la inversión según estas hipótesis se produciría en el mes 28 (2,33 años).  
Y el Break-Even se producirá en el mes 17 (1,42 años)

A la hora de estimar los **ratios financieros** para Sweetbüro, se ha decidido analizar la liquidez, solvencia, ROE, ROA y fondo de maniobra para cada uno de los ejercicios estudiados.

- **Liquidez:** debido a la estructura de la empresa con aportaciones de capital y deuda y sólo tener de pasivo circulante las facturas de terceros que se pagan a 30 días el ratio es positivo todos los ejercicios y aumenta considerablemente conforme se va facturando y aumentando la caja.
- **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 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.

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

## VAN y TIR

A la hora de calcular el VAN estimado del proyecto se han asumido una serie de hipótesis diferentes:

- **Tasa de descuento:** para descontar los flujos se han estimado dos tasas de descuento. El WACC propio de la empresa con la prima de mercado estimada para este tipo de negocio y la tasa de descuento esperada por los inversores. Al ser un proyecto tecnológico y de nueva creación la tasa de los inversores se estima superior al WACC.
- **Valor residual:** a la hora de calcular en VAN se ha utilizado la hipótesis de calcular en valor residual y la opción de no tenerlo en cuenta.

Para calcular el WACC se han tenido en cuenta las siguientes hipótesis:

- **Tasa libre de riesgo:** 1,7% (anexo 4)
- **MRP:** España 6,40% (anexo 4)
- **Prima de mercado:**  $R_f + MRP = 8,10\%$
- **Prima de tamaño:** Debido a que es una startup de reciente creación incluimos una prima del 5%
- **Beta:** se ha estimado una Beta con valor 1, el mercado de las cafeterías y consumo suele ir muy ligado a la evolución del mercado, por lo tanto, estimamos que si las cosas van bien o mal nuestro negocio reaccionará en el mismo sentido sin sufrir grandes variaciones respecto al mercado.
- Con estos números obtenemos una **rentabilidad esperada** por los accionistas de 16,40%.
- **La rentabilidad de la deuda** es la del crédito ENISA: 3,75% (antes de impuestos) y 2,81% (después de impuestos)
- En el último periodo analizado, **la proporción de Equity** es del 93,90% y de **Deuda** de 6,10%. Todo ello hace que nuestro **WACC sea del 14,07%**.
- **La tasa estimada para los inversores** es un poco superior al WACC por lo que hemos utilizado un 20%.
- Para calcular el VR hemos utilizado el flujo de caja del último mes, lo hemos anualizado y descontado al WACC o tasa del inversor. No hemos estimado "g" de crecimiento al considerarlo más prudente. Obteniendo los siguientes resultados:

**Valor Residual WACC: 2.589.506€**

**Valor Residual Inversor: 1.821.622 €**

	CON VR	SIN VR
WACC	1.851.818 €	511.954 €
TASA INVERSOR	1.172.095 €	440.757 €

*Como podemos observar para cada una de las hipótesis el VAN de la inversión sería positivo por lo que se podría deducir que a partir de la hipótesis el proyecto sería rentable tanto para los accionistas como para los inversores.*

Aparte de VAN también se ha calculado la TIR, tanto del proyecto como de los accionistas. Para ello se han utilizado los flujos de caja descritos en el apartado del Cash-Flow. Obteniendo:


**TIR Operativa: 112%**

**TIR Accionista: 59%**

## Sensibilidades

A la hora de elaborar las sensibilidades al modelo, se ha decidido estudiar dos escenarios desfavorables al caso base reduciendo los ingresos al 80 y 60%.

VENTAS	100%	80%	60%
Margen	622.973	419.991	217.009
% Margen	48,78%	41,11%	28,32%
TIR Operativa	112,69%	80,81%	45,69%
TIR Accionista	59,37%	47,38%	33,24%
VAN WACC SIN VR	511.953,93	349.109,21	185.859,11
VAN INVERSOR SIN VR	440.756,57	301.058,94	161.296,17
Valor Residual WACC	2.589.506,5	1.957.792,8	1.342.766,9
Valor Residual Inversor	1.821.621,8	1.358.389,9	895.157,9
VAN WACC CON VR	1.851.817,71	1.370.712,30	903.521,52
VAN INVERSOR CON VR	1.172.094,55	846.420,26	520.680,84



You should not  
confuse your career  
with your life

---

*Dave Barry*

Sweetbüro

# Investigación y desarrollo

- 
1. Red social en cafeterías Sweetbüro
  2. Asesoría para localización de nuevas cafeterías
  3. Cafeterías propias

# 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:

## Red social en cafeterías Sweetbüro

Los usuarios que estén interesados, podrán ampliar su registro con una ficha resumida de su curriculum y, en el momento que lo deseen, mostrarlo a otros usuarios de la cafetería. Esta propuesta de valor está pensada especialmente para profesionales **que desean cambiar de trabajo** o que simplemente están abiertos a **encontrar un perfil** o a una persona determinada en su momento Sweetbüro.

## Asesoría para localización de nuevas cafeterías


Una vez asentado el crecimiento de la empresa en las primeras ciudades, Sweetbüro dispondrá de **gran cantidad de datos y estadísticas** sobre usuarios y cafeterías. Es vital para la apertura de una nueva cafetería saber cuál es la mejor localización para optimizar su modelo de negocio. Utilizar la información de que dispondrá Sweetbüro para **asesorar a estas nuevas empresas** es una clara alternativa de crecimiento.

## Cafeterías propias

Por las mismas razones citadas en el punto anterior, Sweetbüro tendrá gran facilidad para elegir el **lugar óptimo** para abrir su nueva cafetería que potencie la imagen de marca.







*Flexibility makes  
buildings to be  
stronger, imagine what  
it can do to your soul.*

---

*Carlos Barrios*



Sweetburo

# Outro y equipo

---



## Simplemente hazlo

Esta aventura comenzó el verano pasado. Imagina cuatro jóvenes con el cerebro frito por los 40 grados a la sombra que acostumbra a hacer en Madrid. Ideal para tomar esa decisión que cambie tu vida. Además, todos ellos con el mismo sentimiento – “Hace mucho que no me complico la vida, voy a ver si me ocupo las tardes con algo... y aprender por supuesto, también quiero aprender”.

Y así, tan seguros como la primera vez que conduces un coche, decidimos realizar el máster. Nos embarcamos en un viaje lleno de sensaciones, con la mente siempre al cien por cien y mirando al frente: “Aguanta, persiste, continúa...”. Bastó solamente la primera noche y un par de cervezas para decidir que ese sería el equipo ganador:

Quique se encargaría de los detalles, porque no es lo mismo una décima arriba que una décima abajo. Todo un babyboomer que trata al producto como si fuera su tesoro. No nos vayamos a engañar, si hacemos algo, lo hacemos perfecto.

Juan, aparte de echar sus cuentas, nos bajaría de la nube y nos pondría los pies en la tierra. Cualquier decisión tendría que ser validada por él, surfearía entre sus Excel y aunque a veces nos costara seguirle el ritmo, pondríamos la mano en el fuego a que sus números nos llevarán a esa nube a la que queremos llegar.

Javi, probablemente, ya te lo habrá contado él, pero habría que llevarle atado con una cuerda porque ni Juan sería capaz de aterrizarle. Lo mejor, que toda esa imaginación la usaría para convertir este proyecto en lo que es hoy, una marca de calidad, un gusto exquisito... ideal para un café.

Y hablando de aterrizar, finalmente Iván, un tipo que piensa a lo grande, sueña con mandar cohetes al espacio y aunque es un hombre de altos vuelos siempre tiene los pies en la tierra, nuestro elemento cohesionador y el encargado de velar en todo momento de que llegásemos a nuestro destino, desde luego hubiera sido imposible llegar hasta aquí sin él.

Y así es como un año más tarde nos encontramos. Echando la vista atrás, pecho en alto y orgullosos de todo lo que hemos pasado. Felices de haber sacado adelante un proyecto excelente, y además ser conscientes de que no todo el mundo es capaz de pasar por esto. El máster llega a su fin, pero nos llevamos un recuerdo para siempre. Ya nos avisaban que cambiaríamos nuestra mentalidad, pero nunca nos hablaron de esa sensación de querer comerte el mundo... quizá porque no hay palabras para describirlo, simplemente hazlo.





### *Enrique Megías - CEO*

Director de ofertas de platas de gas y energía.  
19 años de experiencia. Ingeniero en energía y combustibles (UPM)



### *Juan Llácer - CFO*

Analista en inversiones  
5 años de experiencia.  
Finanzas y contabilidad en la Universidad Carlos III



### *Javier Montañés - CCO*

Strategic Design, Branding & Foresight.  
16 años de experiencia.  
Licenciado en Humanidades por la Universidad de Navarra.



### *Iván Pérez - Head of Strategy*

Desarrollo de negocio.  
7 años de experiencia en el sector aeroespacial.  
Ingeniero mecánico por la Universidad Carlos III





People rarely succeed  
unless they have fun in  
what they are doing

---

*Dale Carnegie*





Sweetburo

# Anexos y bibliografía

---





DATOS PROVISIONALES

Aeropuertos	PASAJEROS		OPERACIONES		MERCANCÍA	
	Total	% Inc 2018 /s 2017	Total	% Inc 2018 /s 2017	Total	% Inc 2018 /s 2017
ADOLFO SUÁREZ MADRID-BARAJAS	57.891.340	8,4%	409.832	5,7%	518.858.994	9,9%
BARCELONA-EL PRAT	50.172.457	6,1%	335.651	3,7%	172.899.998	10,8%
PALMA DE MALLORCA	29.081.787	4,0%	220.329	5,5%	166.833.763	17,3%
MÁLAGA-COSTA DEL SOL	19.021.704	2,1%	141.313	3,0%	62.156.227	2,8%
ALICANTE-ELCHE	13.981.320	2,0%	131.030	10,5%	19.166.163	5,8%
GRAN CANARIA	13.573.242	3,7%	96.734	1,5%	14.469.793	10,5%
TENERIFE-SUR	11.042.481	-1,8%	76.995	1,7%	12.561.953	-4,3%
IBIZA	8.104.316	2,5%	75.834	11,5%	10.018.045	17,2%
VALENCIA	7.769.867	15,2%	73.222	19,8%	12.561.953	-1,7%
LANZAROTE	7.327.019	-0,8%	69.910	0,1%	4.013.680	-25,2%
SEVILLA	6.390.465	24,9%	60.955	2,5%	3.019.642	12,1%
FUERTEVENTURA	6.118.893	1,2%	57.909	19,0%	2.768.334	-3,4%
TENERIFE-NORTE	5.493.994	16,7%	51.541	6,9%	2.482.906	-11,2%
BILBAO	5.469.453	10,0%	51.195	5,3%	1.616.512	-7,4%
MENORCA	3.442.752	0,2%	49.966	6,3%	1.606.594	-11,9%
SANTIAGO	2.724.750	3,0%	47.271	1,5%	1.221.808	-11,1%
GIROMA	2.019.676	3,8%	44.055	6,8%	1.216.365	-37,8%
LA PALMA	1.420.277	9,0%	31.370	3,6%	1.060.645	37,5%
ASTURIAS	1.400.481	-0,6%	22.033	24,1%	874.097	-7,7%
MURCIA-SAN JAVIER	1.273.424	6,4%	21.839	1,5%	565.091	-8,4%
A CORUÑA	1.225.763	7,4%	17.870	-7,2%	163.907	4,3%
JEREZ DE LA FRONTERA	1.133.621	8,3%	17.568	9,2%	149.687	486,0%
VIGO	1.129.889	6,0%	16.855	5,2%	132.962	5,9%
FGL GRANADA-JAEN	1.126.989	24,9%	13.714	9,4%	127.817	-5,3%
SEVE BALLESTEROS-SANTANDER	1.103.353	17,7%	12.526	0,4%	66.051	-0,1%
REUS	1.037.576	1,8%	12.444	-4,3%	33.038	0,5%
ALMERIA	992.043	-1,6%	11.954	-2,5%	29.302	301,8%
ZARAGOZA	489.064	11,8%	11.946	-2,2%	9.059	343,9%
MELILLA	348.121	7,3%	11.258	2,4%	6.697	106,4%
SAN SEBASTIAN	289.444	2,7%	9.755	15,6%	1.804	-17,7%
VALLADOLID	253.271	11,4%	9.584	-5,2%	1.600	---
EL HIERRO	247.203	24,0%	9.477	22,2%	336	-74,0%
PAMPLONA	205.503	24,1%	9.179	6,5%	288	-50,2%
VITORIA	140.945	67,3%	8.991	12,9%	85	---
LA GOMERA	61.944	27,2%	8.095	1,6%	0	---
LEON	55.946	26,4%	7.670	-1,1%	0	---
CEUTA-HELIPUERTO	52.160	192,8%	6.422	13,0%	0	---
BADAJUZ	52.071	5,6%	6.415	-7,4%	0	---
ALGECIRAS-HELIPUERTO	31.129	194,5%	5.214	106,5%	0	---
LOGROÑO	21.381	6,9%	5.114	22,1%	0	---
SALAMANCA	14.649	-2,5%	5.032	-1,3%	0	---
BURGOS	10.341	73,7%	2.992	117,4%	0	---
CORDOBA	8.255	2,4%	2.652	43,0%	0	---
SABADELL	4.540	-0,1%	2.605	16,5%	0	---
MADRID-CUATRO VIENTOS	3.347	0,2%	2.111	-10,8%	0	---
SON BONET	2.972	37,7%	1.983	6,3%	0	---
HUESCA-PIRINEOS	1.473	473,2%	1.376	-4,9%	0	---
ALBACETE	1.295	-6,2%	423	-1,6%	0	---
<b>TOTAL</b>	<b>263.753.406</b>	<b>5,8%</b>	<b>2.300.189</b>	<b>5,8%</b>	<b>1.010.873.428</b>	<b>9,9%</b>

Todos los datos son sobre el total.  
- Sin tráfico en año anterior.

## Anexo 2: Tipología de ciudades

	Nº Habitantes		Aero. (viajeros)		Turistas Esp.		Turistas Ext.		Coworking		TOTAL		
Madrid	3.223.334	57.891.340	4.100.099	5.176.908	489	5.176.908	27.333%	23.87%	35.90%	27.56%	A		
Barcelona	1.620.343	50.172.457	1.510.506	6.547.455	255	6.547.455	21.86%	30.19%	18.72%	18.73%	A		
Valencia	791.413	7.769.867	774.454	993.015	128	993.015	3.39%	4.58%	9.40%	5.76%	B		
Sevilla	688.711	6.380.465	1.037.969	1.528.532	24	1.528.532	2.78%	7.05%	1.76%	4.79%	B		
Zaragoza	666.880	489.064	728.701	355.121	12	355.121	0.21%	1.64%	0.88%	2.57%	B		
Málaga	571.026	19.021.704	477.670	843.089	68	843.089	8.29%	3.89%	4.99%	4.97%	B		
Murcia	447.182	1.273.424	346.096	89.953	16	89.953	0.55%	0.41%	1.17%	1.60%	C		
Mallorca	409.661	29.081.787	419.277	1.990.299	48	1.990.299	12.67%	9.18%	3.52%	6.28%	B		
Las Palmas	378.517	13.573.242	190.061	171.587	29	171.587	5.91%	0.79%	2.13%	2.62%	B		
Bilbao	345.821	5.469.453	462.995	429.223	22	429.223	2.38%	1.98%	1.62%	2.36%	B		
Alicante	331.577	13.981.320	383.888	430.028	41	430.028	6.09%	1.98%	3.01%	3.25%	B		
Cordoba	325.708	8.255	471.587	444.480	8	444.480	0.00%	2.05%	0.59%	1.67%	C		
Valladolid	298.866	253.271	334.356	90.398	14	90.398	0.11%	0.42%	1.03%	1.23%	C		
Vigo	293.641	1.129.689	260.986	128.448	20	128.448	0.49%	0.59%	1.47%	1.32%	C		
Vitoria	249.176	140.945	223.068	50.000	8	50.000	0.06%	0.23%	0.59%	0.87%	D		
A Coruña	244.850	1.225.763	330.610	50.000	40	50.000	1.94%	0.23%	2.94%	1.57%	C		
Granada	232.208	1.126.389	776.550	1.006.101	29	1.006.101	0.49%	4.64%	2.13%	2.85%	B		
Oviedo	220.020	1.400.481	345.944	96.407	16	96.407	0.61%	0.44%	1.17%	1.26%	C		
Tenerife	204.856	16.536.475	267.137	351.643	39	351.643	7.20%	1.78%	2.86%	3.02%	B		
Pamplona	199.066	205.503	243.947	121.959	9	121.959	0.09%	0.56%	0.66%	0.90%	D		
Almería	196.851	992.043	257.925	93.937	16	93.937	0.43%	1.72%	1.17%	1.06%	D		
San Sebastián	186.665	289.444	272.886	356.152	14	356.152	0.13%	1.82%	1.03%	1.22%	C		
Burgos	175.921	10.341	309.752	170.211	6	170.211	0.00%	2.06%	0.44%	0.94%	D		
Albacete	173.050	1.295	177.900	50.000	6	50.000	0.00%	1.19%	0.44%	0.65%	D		
Santander	172.044	1.103.353	296.962	124.476	5	124.476	1.36%	1.98%	0.37%	0.95%	D		
<b>TOTAL</b>	<b>12.647.387</b>	<b>229.527.370</b>	<b>15.001.326</b>	<b>21.689.422</b>	<b>1.362</b>	<b>21.689.422</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		



Anexo 3: Crecimiento de cafeterías

Ciudad	Tipo	Meses entrada	Fecha entrada	Cif. Iniciales	Meses captación caf. ini.	Fecha cafeterías iniciales	Uso. Semana x cafet.	Uso. Mes x cafet.	CAFETERÍAS												PUBLICIDAD			
									Crecimiento 1	Crecimiento 2	Crecimiento 3	Crecimiento 4	Crecimiento 5	Crecimiento 6	Crecimiento 7	Crecimiento 8	Crecimiento 9	Crecimiento 10	Importe	Mes	Publicidad Mensual			
Madrid	A	0	dic-19	5	2	feb-20	7	28	50%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	2.370	0	237
Barcelona	A	6	jun-20	5	1	jul-20	7	28	50%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	2.370	6	237
Valencia	B	9	sep-20	4	1	oct-20	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	9	79
Sevilla	B	9	sep-20	4	1	oct-20	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	9	79
Zaragoza	B	9	sep-20	4	1	oct-20	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	9	79
Málaga	B	12	dic-20	4	1	ene-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	12	79
Málaga	B	12	dic-20	4	1	ene-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	12	79
Málaga	B	12	dic-20	4	1	ene-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	12	79
Las Palmas	B	15	mar-21	4	1	abr-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	15	79
Bilbao	B	15	mar-21	4	1	abr-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	15	79
Alicante	B	15	mar-21	4	1	abr-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	15	79
Granada	B	15	mar-21	4	1	abr-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	15	79
Murcia	B	15	mar-21	4	1	abr-21	5	20	40%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	790	15	79
Murcia	C	18	jun-21	3	1	jul-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	18	40
Corroba	C	18	jun-21	3	1	jul-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	18	40
Madrid	C	18	jun-21	3	1	jul-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	18	40
Madrid	C	18	jun-21	3	1	jul-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	18	40
Vigo	C	20	ago-21	3	1	sep-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	20	40
A Coruña	C	20	ago-21	3	1	sep-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	20	40
San Sebastián	C	22	oct-21	3	1	nov-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	22	40
Oviedo	C	22	oct-21	3	1	nov-21	4	16	30%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	395	22	40
Vitoria	D	24	dic-21	2	1	ene-22	3	12	20%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	198	24	40
Pamplona	D	24	dic-21	2	1	ene-22	3	12	20%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	198	24	40
Almería	D	24	dic-21	2	1	ene-22	3	12	20%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	198	24	40
Burgos	D	24	dic-21	2	1	ene-22	3	12	20%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	198	24	40
Albacete	D	24	dic-21	2	1	ene-22	3	12	20%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	198	24	40
Santander	D	24	dic-21	2	1	ene-22	3	12	20%	7,0%	4,00%	6	3%	6	1%	6	1%	6	1%	6	1%	198	24	40



Table 2. Market Risk Premium (MRP) used for 69 countries in 2019

	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min	St.Dev. / Average
USA	1175	5.6%	1.8%	5.5%	17.0%	2.2%	31.9%
Spain	371	6.4%	1.8%	6.4%	12.0%	2.5%	27.7%
Argentina	35	14.9%	2.0%	14.3%	20.0%	12.0%	13.1%
Australia	54	6.5%	1.9%	6.1%	14.0%	3.0%	29.0%
Austria	139	6.1%	1.5%	6.3%	12.0%	3.0%	24.7%
Belgium	145	6.2%	1.5%	6.3%	12.0%	3.0%	24.5%
Bolivia	24	8.8%	2.2%	8.8%	11.3%	6.2%	25.5%
Brazil	58	8.2%	2.2%	8.7%	11.3%	2.0%	26.6%
Bulgaria	28	8.1%	0.8%	8.0%	10.0%	6.0%	9.5%
Canada	60	5.8%	1.4%	5.8%	12.0%	3.1%	24.8%
Chile	42	6.3%	0.8%	6.4%	7.4%	4.0%	12.2%
China	58	7.5%	3.2%	6.9%	17.0%	3.0%	43.1%
Colombia	30	7.7%	1.3%	8.1%	9.1%	4.0%	16.9%
Croatia	27	9.5%	0.7%	9.8%	10.4%	7.8%	7.4%
Czech Republic	32	6.3%	0.6%	6.3%	7.3%	5.4%	9.3%
Denmark	135	6.0%	1.5%	6.0%	12.0%	3.0%	25.3%
Ecuador	26	11.2%	3.6%	8.3%	15.4%	7.5%	31.8%
Egypt	23	13.7%	1.3%	13.3%	15.7%	11.8%	9.4%
Estonia	49	6.0%	2.1%	5.2%	12.0%	3.0%	35.7%
Finland	65	6.2%	1.5%	6.3%	12.0%	3.0%	23.9%
France	175	6.0%	1.6%	6.1%	12.0%	0.6%	27.4%
Germany	239	5.7%	1.7%	5.7%	12.0%	2.5%	29.9%
Greece	30	15.4%	3.8%	15.3%	24.0%	6.0%	24.5%
Hungary	32	7.9%	1.7%	8.5%	9.4%	2.8%	21.8%
Hong Kong	22	6.3%	0.9%	6.3%	9.0%	4.0%	14.4%
India	48	8.3%	2.0%	8.3%	15.0%	5.0%	23.6%
Indonesia	26	9.0%	1.0%	8.9%	13.0%	8.0%	11.0%
Iran	13	11.2%	4.1%	10.6%	19.0%	6.0%	36.7%
Ireland	60	6.0%	1.5%	6.1%	12.0%	3.0%	25.8%
Israel	32	6.4%	0.7%	6.6%	7.3%	5.0%	11.6%
Italy	182	6.3%	1.7%	6.1%	12.0%	2.5%	26.7%
Japan	54	6.1%	1.6%	6.1%	10.0%	3.0%	26.1%
Korea (South)	26	6.6%	0.6%	6.6%	9.0%	5.0%	9.4%
Lebanon	22	11.5%	4.0%	14.6%	15.5%	5.0%	34.4%
Luxembourg	83	6.1%	1.4%	6.2%	12.0%	3.0%	23.6%
Malaysia	19	7.1%	0.6%	7.2%	8.1%	6.1%	8.5%

Table 3. Risk Free Rate (RF) used for 69 countries in 2019

	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min	St.Dev. / Average
USA	1175	2.7%	0.9%	2.8%	10.5%	0.0%	31.4%
Spain	371	1.7%	1.3%	1.5%	9.0%	-0.3%	75.4%
Argentina	35	10.1%	2.1%	9.7%	16.0%	7.0%	21.0%
Australia	54	2.8%	0.7%	2.8%	5.0%	1.0%	26.6%
Austria	139	1.3%	1.0%	1.0%	4.0%	0.0%	78.6%
Belgium	145	1.2%	1.0%	1.0%	4.0%	0.0%	82.4%
Bolivia	24	3.0%	0.2%	3.0%	3.4%	2.6%	7.8%
Brazil	58	7.2%	1.8%	7.4%	9.8%	0.8%	25.4%
Bulgaria	28	3.1%	0.6%	3.0%	4.8%	2.0%	19.9%
Canada	60	2.5%	0.5%	2.5%	4.0%	1.7%	20.8%
Chile	42	4.2%	0.9%	4.5%	5.5%	1.5%	21.5%
China	58	4.0%	0.7%	3.8%	6.3%	3.0%	18.4%
Colombia	30	6.2%	1.0%	6.4%	7.3%	3.0%	15.8%
Croatia	27	1.5%	0.3%	1.5%	2.2%	0.7%	22.0%
Czech Republic	32	2.4%	0.7%	2.5%	3.2%	0.3%	27.6%
Denmark	135	1.2%	1.0%	1.0%	4.0%	0.0%	82.1%
Ecuador	26	4.1%	0.6%	4.0%	10.8%	3.4%	15.4%
Egypt	23	10.0%	0.4%	10.0%	6.0%	9.3%	4.1%
Estonia	49	1.4%	1.5%	0.4%	4.0%	0.0%	108.3%
Finland	65	1.1%	0.8%	1.0%	3.5%	0.0%	66.7%
France	175	1.2%	1.0%	1.0%	4.0%	-0.5%	81.2%
Germany	239	1.1%	1.1%	1.0%	5.9%	-0.7%	96.4%
Greece	30	4.3%	1.6%	4.4%	8.0%	0.5%	35.9%
Hungary	32	4.0%	0.7%	4.0%	7.0%	2.8%	17.3%
Hong Kong	22	2.3%	0.5%	2.1%	3.3%	1.7%	22.8%
India	48	6.5%	1.1%	6.6%	9.0%	4.0%	17.5%
Indonesia	26	7.2%	1.0%	7.0%	11.0%	6.0%	13.5%
Iran	13	13.2%	1.6%	13.3%	16.0%	9.0%	12.2%
Ireland	60	1.4%	1.0%	1.4%	4.0%	0.0%	68.1%
Israel	32	2.0%	0.6%	2.1%	3.0%	0.5%	32.7%
Italy	182	1.6%	1.1%	1.5%	4.0%	0.0%	69.8%
Japan	54	1.1%	1.0%	1.0%	4.0%	0.0%	92.6%
Korea (South)	26	2.5%	0.2%	2.5%	2.9%	2.1%	8.7%
Lebanon	22	6.1%	1.5%	5.3%	8.7%	4.5%	24.9%
Luxembourg	83	1.1%	0.9%	0.8%	4.0%	0.0%	81.5%
Malaysia	19	4.3%	0.3%	4.3%	5.0%	3.7%	7.7%



# Bibliografía

## Análisis del entorno

1. [https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2018-sido-gran-para-startups-espanolas-201812311120\\_noticia.html](https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2018-sido-gran-para-startups-espanolas-201812311120_noticia.html)

## Plan de Marketing

1. <https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/autonomos-espana-2018/>
2. <https://noticias.universia.es/cultura/noticia/2018/05/18/1159614/espana-destino-favorito-estudiantes-erasmus.html>
3. <https://nomadlist.com/>
4. <https://www.mincotur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2019/Paginas/Balance-de-Turismo-2018.aspx>
5. <https://www.40defebrero.com/por-que-hacer-inbound-marketing>





Sweet's  
quando trap  
SE comi  
em uma de





Sweettoño  
cuando trabajan  
se convierte  
en una delicia

