



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LOOK!: un plan de negocio para reactivar el ocio

Autor: Ángel Royo Ros
Director: Antonio Núñez Partido

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
1.1 Executive Summary	4
2. Introducción:.....	5
2.1 Contexto:	5
2.2 Objetivos del Business Plan:.....	7
2.3 Misión, visión y valores.....	8
3. Look!:.....	9
4. Estudio de Mercado:.....	12
4.1 Análisis del sector. Demanda y oferta. Análisis PESTEL:.....	12
4.2 Análisis DAFO	15
4.3 Descripción de la industria	16
4.4 Público objetivo.....	17
4.5 Competidores y sustitutos.....	17
5. Business Canvas Model:	18
6. Plan de Marketing.....	20
6.1 Estrategia global de marketing	20
6.2 Política del producto.....	23
6.3 Política de precios.....	24
6.4 Canales de distribución	25
6.5 Comunicación y promoción.....	26
7. Plan de operaciones	27
8. Plan de organización (RRHH)	30
9. Forma jurídica	32
10. Modelo Económico Financiero	32
11. Futuras líneas de negocio	38
12. Conclusión	39
13. Bibliografía	40
13.1 Figuras y tablas:.....	42
14. Anexos	43

1. Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo es explicar, en forma de Business Plan, la idea de Look!, una aplicación para nuestro tiempo. El funcionamiento consiste en **medir el grado de ocupación en tiempo real de los lugares de ocio**. Esto permitirá a los clientes consultar en cualquier momento el **nivel de aforo actual** del lugar de ocio que deseen. Desde un bar de barrio hasta grandes eventos. Además, será posible tanto reservar como recibir ofertas en función de la geolocalización de los clientes. No está dirigida a ningún segmento en concreto ya que la idea es que se convierta en una App global y de referencia. Asimismo, tampoco está dirigida a un área específico del ocio, sino que su intención es reactivar este sector sin dejarse a nadie por el camino, teniendo muy presente la seguridad de la ciudadanía por encima de todo.

Cada vez es menos habitual reservar en los lugares de ocio. Gracias a Look!, la gente joven encontrará divertido este asunto. Con esto se pretende facilitar la vida de los clientes. Conseguimos que los clientes no pierdan tiempo y dinero en acudir a lugares sin sitio para ellos y los lugares de ocio evitan la pérdida de clientes. Del mismo modo, servirá para **reactivar** el sector hostelero a un ritmo alto ya que aquellos lugares de ocio que no generen lo suficiente, podrán lanzar campañas promocionales al momento sobre aquellos usuarios que se encuentren en la periferia del local.

A pesar de que existen varias aplicaciones que ofrecen el servicio de reserva vía *app*, ninguna de ellas ofrece la posibilidad de consultar exactamente lo que precise en ese momento el cliente. Carta, concurrencia, distancia, ofertas, y mucha más información puede consultarse en cuestión de segundos en tiempo real.

La estimación a futuro es optimista. El número de clientes que puede llegar a tener Look! es altísimo. Gracias a la mezcla de distintos servicios en una misma aplicación se convierte en un atractivo para cualquier persona. Por otro lado, el margen de beneficio en este tipo de proyectos es muy alto. Requiere cierta inversión inicial pero los costes tanto fijos como variables van disminuyendo conforme el tráfico que genera aplicación aumenta.

Palabras clave: ocio, salud, reactivación económica, aplicación, seguridad, ocupación

1.1 Executive Summary

The main objective of this work is to explain, in a Business Plan form, the idea of Look!, An application for our time. The project consists in measuring the degree of occupation in real time of leisure places. This will allow customers to check at any time the current capacity level of the leisure place they want. From a neighborhood bar to big events. In addition, it will be possible both to book and receive offers depending on the geolocation of the clients. It is not directed to any specific segment since the idea is that it becomes a global reference App. Likewise, it is not aimed at a specific area of leisure, otherwise its intention is to reactivate this sector without leaving anyone on the road, keeping in mind people's safety above all.

It is less and less common to book at leisure venues. Thanks to Look !, young people will find this issue amusing. This is intended to make life easier for customers. We ensure that clients do not waste time and money in going to locals without a place for them and leisure places will avoid the loss of potential clients. In the same way, it will help to reactivate the hospitality sector at a high rate since leisure places that do not generate enough, will be able to launch promotional campaigns instantly on users who are located nearby the premises.

Although there are several applications and programs that offer the reservation service via app, none of them offers the possibility of consulting exactly what the client needs at that time. Letter, attendance, distance, offers, and much more information can be consulted in a matter of seconds in real time.

The future estimations are optimistic. The number of clients that Look! could have is very high. On the one hand, thanks to the mix of different services in the same application, it becomes an attraction for everyone. On the other hand, the profit margin in this type of project would be more than positive. It requires some initial investment but both fixed and variable costs will decrease as the traffic generated by the application increases.

Keywords: leisure, health, economic reactivation, application, security, occupation

2. Introducción:

2.1 Contexto:

Esta idea nace a mediados de 2019. Poco a poco veía que mi etapa en la universidad llegaba a su fin y que me adentraría en el mercado laboral sin apenas experiencia. El miedo me recorría todo el cuerpo. ¿Qué va a ser de mí? ¿A qué me voy a dedicar? ¿Y si...? Realmente no sabía que me depararía. Es aquí cuando decidí que debía hacer algo al respecto. Lo más típico que me viene a la memoria con este tema es que siempre nos han dicho que todos los emprendedores que han tenido éxito lo han sido por crear nuevas necesidades. Horas y horas malgastadas tratando de que se me ocurriera una nueva necesidad hasta el día en el que un profesor de *International Business* me hizo recapacitar de cara a crear nuevos proyectos. Sus palabras fueron: “Lo de crear necesidades es un mito. Todas las necesidades están cubiertas. Aquellos que sepan cómo satisfacer esas necesidades de manera más eficiente serán los emprendedores más exitosos”. Estas palabras quedaron marcadas en mi mente y mi forma de ver el emprendimiento cambió.

La primera opción que barajé fue integrar servicio dentro de servicios ya existentes. Esto surgió a raíz de la alianza que tuvo lugar entre Cabify y Spotify. Me pareció una gran idea, poco común, que podría tener un gran éxito. Durante un tiempo estuve dándole vueltas, intentando encontrar algún servicio que pudiera complementar a otro. Sin embargo, tampoco dio resultado. Unos meses después, estuve en contacto estrecho con varios farmacéuticos, incluido mi padre, para estudiar la viabilidad de una aplicación móvil dirigida a farmacéuticos y pacientes. Esta idea consistía en mejorar esta relación entre ambas partes, agilizar la venta de medicamentos, evitar esperas y aumentar las ventas. Lamentablemente el proyecto no fue a más. Debido a la legislación vigente sobre la venta de fármacos, ésta no permite su venta y distribución mediante internet. Únicamente está permitida la venta de determinados productos de parafarmacia y otros productos que no requieran la receta previa de un médico. Cada vez que un ápice de esperanza aparecía sobre algún proyecto, éste se desvanecía con la misma rapidez. Ya era

por falta de recursos, de viabilidad comercial o por tener en ese momento una actitud poco proactiva de hacer algo nuevo. En vista de los resultados que iba teniendo y la poca motivación que me quedaba, desconecté por completo.

Hoy en día vivimos en una sociedad con un ritmo de vida frenético. Prácticamente no hay tiempo para descansar ni desconectar. Lo queremos todo al momento. Este efecto es aún mayor en la gente joven ya que nos tienen más acostumbrados a este estilo de vida. Un claro ejemplo de todo esto es el auge de aplicaciones que ofrecen productos y servicios al momento. Glovo, Tripadvisor, UberEats o Dija son algunas de estas empresas que han sabido aprovecharlo. Lo quieres, lo pides y lo tienes en un periodo de tiempo que años atrás era inimaginable.

Además, la Covid-19 ha pronunciado esta práctica aún más. Debido a las restricciones que debemos cumplir y el miedo que la pandemia ha generado en la sociedad tanto las compras por internet como la comida a domicilio se han visto muy beneficiadas.



Figura 1. Kantar

Está claro que este sector ha estado al alza en los últimos años, pero este último año su crecimiento ha explotado. Salvo productos y servicios muy puntuales, cualquier cosa que demande un consumidor puede adquirirlo sin moverse de casa. Hasta vemos iniciativas tan increíbles como las del vendedor de coches Autohero, que entregan el vehículo directamente en la puerta de tu casa. Además, los tiempos de entrega también han mejorado. Las principales empresas de reparto han desarrollado su modelo de negocio de

tal forma que prácticamente cualquier persona que disponga de un smartphone y un medio de transporte puede convertirse en un repartidor más o “*rider*”, coloquialmente como se les llama a los repartidores. También apreciamos novedades en los modelos de suministro. Multinacionales como Amazon, se han dotado de almacenes situados estratégicamente a lo largo de las ciudades para que el tiempo de entrega sea el más mínimo posible, aumentando la satisfacción del cliente aún más.

Todo lo anterior y lo que más adelante explicaré, han servido para el nacimiento de este proyecto. Se han dado varias circunstancias a lo largo de este último año que indudablemente han abierto las puertas a innumerables oportunidades de negocio. Y una de ellas es Look!

2.2 Objetivos del Business Plan:

El objetivo principal de este trabajo es definir la oportunidad de negocio brindada por las circunstancias actuales y posteriormente estudiar su viabilidad económica con certeza.

Los demás objetivos los incluyo de manera más específica:

- 1. Descripción del proyecto**
- 2. Análisis actual del mercado: estudio minucioso del sector y la competencia existente.**
- 3. Comprender las necesidades de los clientes para intentar cubrirlas.**
- 4. Garantizar que esas necesidades concuerdan con la propuesta de valor.**
- 5. Definir cómo dar a conocer la propuesta a los clientes.**
- 6. Viabilidad del Plan Financiero**
- 7. Plan estratégico a medio y largo plazo**

2.3 Misión, visión y valores

Misión: La misión principal del proyecto es **facilitar** el ocio de las personas. En la primera etapa se centrará en el sector de la restauración. A medida que vaya creciendo se podrá ampliar a todo tipo de lugares de ocio. Dentro de este sector, el potencial y el alcance es considerable. Además, España es un país con un peso muy grande en el sector de la hostelería. El peso sobre el PIB es de más de un 6%. (Statista, 2021)

Visión: En cuanto a la visión de la empresa, se busca **ser referente** en la gestión del ocio a nivel nacional, en distintos sectores y no sólo en la restauración. Es por ello por lo que Look!, puede dar un paso de gigante en el futuro gracias a su funcionalidad del grado de ocupación en tiempo real. El valor añadido de esta función tiene mucho potencial. Quizá en un futuro podamos consultar la concurrencia no sólo en lugares de ocio sino en sitios menos esperados como consultas médicas, el lugar de trabajo de una empresa, el transporte público o incluso la A-6 (Autopista Madrid – A Coruña).

Valores: Desde el primer momento se ha querido trabajar sobre ciertas bases innegociables. Look! no sólo tendrá como objetivo la creación de valor sino que la idea surge con el fin de **mejorar la vida de las personas**. Además, otro aspecto importante del proyecto es crear un departamento exclusivamente para la financiación de proyectos solidarios. Se han barajado varias iniciativas y la que más encaja es la colaboración directa con el Banco de Alimentos de Madrid. El motivo principal de esta elección es el acceso directo que se establecería con restaurantes y bares para que los excedentes que tengan puedan ser donados. En cuanto al medio ambiente, Look! se compromete al igual que muchas otras empresas a la emisión 0% de carbono. Tanto el lugar de trabajo como los servidores empleados estarían alimentados con energía renovable.

En cuanto a la empresa internamente, las personas están por encima de cualquier cosa. **El trato cercano, la profesionalidad y sobre todo la libertad, son 3 pilares fundamentales para el desarrollo de la actividad.**

3. Look!:

Look! es un servicio de geolocalización de lugares de interés que se ofrece vía aplicación móvil. Es intuitivo, útil y fácil de usar.

Con una interfaz en la que se incluye un mapa, se muestran todos los sitios de interés, en su calle, en su vecindad y alrededor de su ciudad, centrados en el sector del ocio y la hostelería.

Ofrece información que es relevante para ti, en tiempo real sobre esos lugares, para que sepas exactamente lo que necesitas:

- distancia
- ocupación
- carta
- promociones

Además, cuenta con una búsqueda inteligente con filtros como: tipo de ocio, precio, proximidad, ocupación, y elementos sociales: uno puede compartir sus experiencias con amigos y explicar a través del “boca a boca” a dónde ir y qué hacer. Cada ciudad tiene miles de lugares para visitar, pero tanto los viajeros como los locales deben confiar en el “boca a boca” para recomendaciones de calidad. Las aplicaciones que ya existen te sobrecargan con mucha información, que puede ser engañosa, irrelevante y obsoleta. Además, en muchos casos, no está personalizada a tus gustos, deseos, ubicación, etc., y es difícil tomar una decisión.

En un mundo donde tenemos información interminable al alcance de la mano, a menudo pensamos que necesitamos investigar cada decisión que tomamos en línea.

Las personas estamos constantemente recibiendo información de todo tipo y sobre cualquier cosa, pudiendo ser molesto en determinadas ocasiones.

Sin embargo, Look! revolucionará la forma en que tomamos decisiones sobre nuestro valioso tiempo libre. En lugar de visitar numerosos sitios web, aplicaciones o foros, Look! hace que las decisiones sean fáciles y divertidas.

Independientemente de nuestra economía nacional, los teléfonos inteligentes y la tecnología siguen desempeñando un papel más importante en nuestra vida cotidiana. En España el 85% de la población está conectada (Expansión, 2018). Look! intenta introducir a los clientes a una forma inteligente de vivir en el mundo que les rodea. Existe margen y espacio para evolucionar, pero no hay mejor momento para **enseñar a una nueva generación de consumidores cómo disfrutar de la vida de una manera más inteligente y sencilla** teniendo en cuenta el momento en el que nos encontramos y las facilidades que la tecnología nos ofrece.

Look! no es sólo otra aplicación que se acomoda en la pantalla de tu teléfono acumulando polvo, sino que es la primera fase de una revolución de información.

Ofrece la situación de lugares de interés centrados en el sector del ocio cerca del usuario. **El valor añadido del servicio es que ofrece información en tiempo real** sobre esos lugares como por ejemplo la carta de los restaurantes, la ocupación actual (número de mesas libres), lo concurrido que está un establecimiento, la distancia a la que te encuentras y la ruta para llegar por diferentes vías.

Además, incluye la posibilidad de reservar o comprar a través de la aplicación directamente. La información también se puede filtrar de manera que solo se busque lo que le interesa al usuario (ejemplo: restaurantes) y también puede filtrar por radio de metros o kilómetros para el perímetro de búsqueda, por rango de precios que se desean, por tipo de ambiente o temática, etc.

La prestación que ofrece la App sobre la ocupación en tiempo real tiene varios enfoques que me gustaría desarrollar. En primer lugar, la pandemia ha cambiado nuestras vidas por completo. Es cierto que muchos deseamos volver a aquella normalidad que tanto añoramos. Sin embargo, posiblemente nos encontremos en un punto de no retorno. Y no porque el Sars-Cov-2 haya venido para quedarse de por vida sino porque se tomarán medidas para que no vuelva a suceder el terrible calvario que se ha vivido en el mundo. Una de estas medidas es indudablemente la distancia social. Y gracias a Look! podremos saber en todo momento la concurrencia de los espacios que queramos consultar. Sirve tanto para los usuarios que prefieran lugares tranquilos o para aquellos usuarios que disfruten de una concurrencia más elevada.

Por otro lado, esta misma característica, dota de beneficios a aquellos lugares de ocio que formen parte de Look!. Me gustaría plasmarlo con un ejemplo. Lo normal entre la gente joven es acudir a los lugares de ocio sin reservar. Posiblemente porque lo hayan decidido con poco tiempo o simplemente porque no está acostumbrada a eso. Es por ello por lo que muchas veces estas personas acuden a un restaurante y no hay mesa disponible. Si este suceso ocurre en más de una ocasión con el mismo sitio, posiblemente esta persona no regrese de nuevo. Esto puede suponer una pérdida de clientes para el restaurante. Pero gracias a la aplicación, ésta **evitará que el restaurante pierda al usuario y evitará también que el cliente pierda tiempo y dinero en desplazarse.**

En el otro extremo, con lugares en los que exista una baja demanda, también ofrece grandes posibilidades. Si un restaurante cuenta con 10 mesas, de las cuales sólo 2 de ellas están en uso, el resto de las mesas vacías le estará haciendo perder dinero al dueño del local. Este problema puede solventarse gracias a Look!. Todo local, en cualquier momento, puede lanzar promociones y todo usuario que se encuentre en un radio de distancia asequible podrá beneficiarse de ello. Simultáneamente, ambas partes salen ganando. El local cubre gastos o incluso consigue cierto beneficio y el cliente puede obtener un precio más económico.

En cuanto al tema de las reseñas y la puesta en conocimiento de la *app*, la estimación de usuarios se basa en el hecho de que la aplicación ayuda enormemente en la planificación del ocio diario: cenas, salidas nocturnas y eventos especiales. Existen aplicaciones que dan a conocer sus servicios por medio de reseñas y comentarios.

Sitios como Yelp, OpenTable o Google muchas veces pueden sobrecargarte con mucha información que puede dificultar tomar una decisión. ¿Qué pasaría si no tuvieras que analizar todas esas reseñas, leyéndolas una por una tratando de averiguar cuáles merecen la pena? Ahí es donde entra este proyecto. Mientras que estas aplicaciones te ayudan a tomar una decisión supuestamente "informada", Look! no sólo le proporciona lo que realmente necesita saber, sino también la experiencia que está buscando.

También la creación de una cuenta personal para que pueda seguir a sus amigos para ver dónde han estado y con qué frecuencia. Se integrará un chat para poder preguntar sobre los distintos sitios.

Como Look! no es sólo una aplicación digital, la empresa tiene oportunidades ilimitadas de crecer. Tanto si introduce un nuevo modelo de suscripción para clientes Premium, como si añade nuevas líneas de establecimientos, Look! tiene la oportunidad de cambiar su apariencia y sus ofertas.

4. Estudio de Mercado:

4.1 Análisis del sector. Demanda y oferta. Análisis PESTEL:

- Análisis político:

La política actual en España no atraviesa su mejor momento debido a su inestabilidad en los últimos meses. La falta de entendimiento entre partidos políticos y el fin del bipartidismo está generando en España una situación complicada. A todo esto, hay que sumar el fatídico momento en términos de salud que estamos atravesando. Si bien ha sido un duro golpe para la ciudadanía tanto por motivos sociales como económicos, tener tanta descoordinación entre comunidades autónomas e incluso dentro del propio gobierno central, ha puesto en duda la situación política en España.

Por otro lado, podemos observar que, en la Comunidad de Madrid, la estabilidad política es más significativa y que un repentino cambio político es algo remoto.

La mejor opción para la empresa es registrarla en la Comunidad de Madrid ya que se trata de la comunidad autónoma con menor presión fiscal de España. (ABC, 2021). Por otro lado, el gobierno actual apuesta por las nuevas tecnologías y otorga ciertas subvenciones a pymes para llevar a cabo su actividad y así poder generar riqueza y valor.

- Análisis económico:

Cuando veíamos que poco a poco se iba recuperando la economía en España tras las crisis de 2008, la pandemia ha generado un terrible hundimiento en ella. Además, nos hemos dado cuenta de que dependemos mucho del sector servicios y del turismo. El sector de la hostelería ha sido uno de los más afectados. La drástica caída de turistas y las restricciones tanto de movilidad como las horarias han supuesto el cierre de miles de bares y

restaurantes. Como ya he mencionado anteriormente, esto se debe, en parte, a la inestabilidad política que estamos atravesando. Las cifras sobre el paro no son buenas y más en la hostelería. Cuando parecía que las cifras del paro mejoraban, la pandemia ha cambiado la tendencia. (INE, 2021).

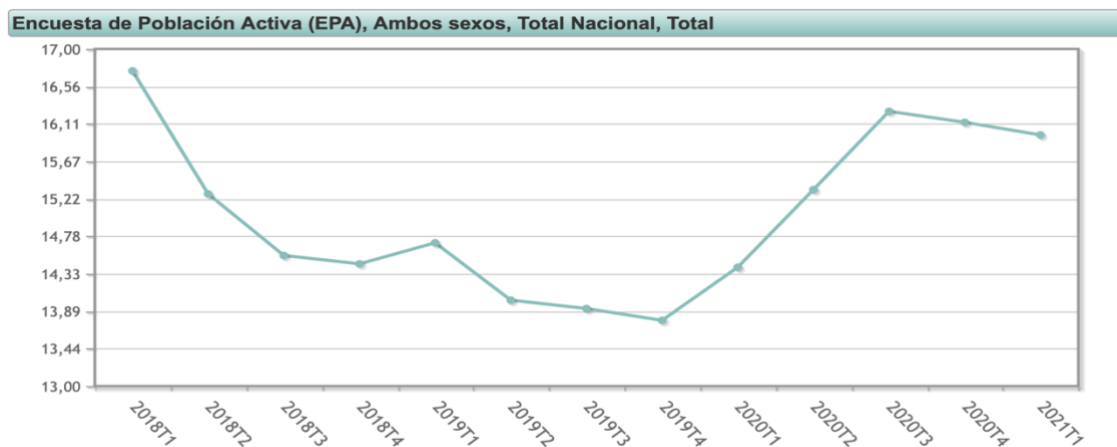


Figura 2. INE 2021

Un objetivo de este proyecto es revertir esa situación e intentar reactivar España cuanto antes. La Comunidad de Madrid es capaz de contrarrestar los datos negativos antes que cualquier otra comunidad. Se prevé que sea una de las comunidades que más crezcan. Esto la convierte también en una de las comunidades que más facilidades tiene a la hora de necesitar financiación.

Por otro lado, Madrid cuenta con la presión fiscal más baja de todo el territorio y sus impuestos están también por debajo de la media española.

- Análisis social:

En cuanto al análisis social podemos decir que las nuevas tecnologías y el uso de aplicaciones y smartphones están muy de moda por lo que diríamos que es un gran indicativo. Al tratarse de una de las comunidades con más riqueza, vemos como el ocio de las personas presenta un crecimiento continuo a pesar del duro momento que se vive en España. En cuanto a las creencias y religiones nacionales poco podemos decir ya que no afectan a la actividad de la empresa. El estilo de vida de los españoles impulsado por las nuevas tecnologías crea mucho valor para empresas centradas en ese sector.

- Análisis tecnológico:

El análisis más importante de cara a este proyecto presenta varias cuestiones muy favorables. En primer lugar, la tecnología en nuestro país está atravesando un gran momento ya que se utilizan a diario para todo tipo de ámbitos y la inversión que se está produciendo es considerable. Esto se debe a que nuestro futuro depende en gran parte de ella. Cabe destacar también que, prácticamente la totalidad de los españoles cuenta con acceso a las tecnologías y la educación sobre ella es muy alta y avanzada.

Podemos asegurar también que, al tratarse de un proyecto tecnológico, cuenta con una mayor facilidad para alcanzar los objetivos. El gobierno actual apuesta por las tecnologías y en los últimos años las ayudas a empresas tecnológicas han aumentado.

Gracias a estos avances, con el tiempo, los costes cada vez son más reducidos por dos razones. La primera de ellas porque se ha reducido drásticamente la burocracia en las empresas y la segunda porque el uso de la energía se ha empleado de manera más eficiente.

- Análisis ecológico:

El compromiso con el medio ambiente es vigilado muy de cerca hoy en día tanto por el gobierno como por los consumidores que cada vez están más concienciados con este tema. Al tratarse de un proyecto en gran parte virtual se ve poco afectado por este tema. Sin embargo, poner los medios suficientes para contribuir en el cuidado de la naturaleza puede crear valor de cara a los consumidores. Las empresas que apuestan por cuidar el medio ambiente suelen tener mas aceptación y el beneficio que puedan obtener está en parte sujeto a este tipo de compromisos.

- Análisis legal:

Toda empresa ha de cumplir las leyes actuales y operar siempre dentro de la ética y la legalidad. Por otro lado, hay que tener siempre todo en regla en cuanto a la seguridad social, salario mínimo, licencias, etc... Por último, es importante mantener siempre las cuentas actualizadas para facilitar a hacienda cualquier información que demande. España cuenta con un derecho muy sólido. Es por ello por lo que los mejores despachos de

abogados del mundo cuentan con sede en el país. Cada vez es más fácil emprender en España en este sentido.

4.2 Análisis DAFO

- Debilidades: El desarrollo de una aplicación móvil es complicado, requiere experiencia y los problemas técnicos están a la orden del día. Por otro lado, se observaría cierta incapacidad para controlar la experiencia real de los usuarios en los distintos lugares de ocio. Finalmente, una debilidad clara sería la dependencia de la empresa con los proveedores asociados ya que de ellos depende el futuro de la compañía.

- Amenazas: La competencia actual es notable y la que puede ocasionarse en un futuro tras el lanzamiento es aún mayor. Otro factor importante es la seguridad. Hoy en día la privacidad es muy valiosa y los ciberataques son muy frecuentes. Por último, el éxito del proyecto está ligado a la economía. Siendo España tan dependiente del turismo y de la hostelería, hay un riesgo elevado teniendo en cuenta el momento que estamos atravesando.

- Fortalezas: Si Look! consigue establecerse en España, su internacionalización requeriría menos esfuerzo al tratarse de una aplicación móvil. Gracias a las oportunidades que brinda internet, este proceso es más sencillo. Además, el acceso a todo tipo de clientes es posible. La transparencia y las relaciones tanto con clientes como con proveedores son los pilares del proyecto.

- Oportunidades: Puede ocasionarse en un futuro distintas fuentes de ingreso. Las suscripciones o las comisiones podrían estudiarse a largo plazo. Al tratarse de una aplicación, sería fácil la implementación de nuevas características. Y como ya he

mencionado anteriormente en el apartado de visión de la compañía, la expansión a otro tipo de actividades es una gran oportunidad para el negocio.



Figura 3. DAFO

4.3 Descripción de la industria

Para describir la industria me he apoyado en las 5 fuerzas de Porter.

En primer lugar, el poder negociador de los clientes no es muy alto. Es cierto que, al haber cierta oferta, los clientes puedan presionar un poco y tener un gran margen de decisión, pero es algo que puede estar bajo control si la posición es buena en comparación con los competidores. La rivalidad entre empresas no es muy alta tampoco. Existe mucha oferta en este sector, pero rivalidad en cuanto a ofertas y precios no es muy significativa. Donde habría más problemas sería con los proveedores ya que son los que más poder negociador tienen. De ellos depende el futuro del proyecto. La comunicación y la relación con ellos ha de ser excelente. Siendo lo más profesional posible y sabiendo escuchar siempre sus propósitos y objetivos. Depende en gran medida de ellos que proyectos como este prosperen. Finalmente, vemos que la entrada a este sector es muy atractiva y fácil gracias a las tecnologías de hoy en día. Cualquier emprendedor, con un mínimo de conocimiento sobre tecnología puede hacerlo desde cualquier parte.

Apoyándonos en lo mencionado, podemos afirmar que se trata de una industria con un gran atractivo gracias a las tecnologías que poco a poco se van asentando en nuestro día

a día. Es por ello por lo que la demanda también es muy alta ya que las personas cada vez se apoyan más en las tecnologías para cualquier cosa.

4.4 Público objetivo

El proyecto está dirigido a un público objetivo bastante amplio. Sobre todo, va dirigido a gente joven de entre 18 y 45 años en las que el ocio acapara una gran parte de su tiempo. Aunque el servicio es gratuito va dirigido a un segmento con un nivel socioeconómico medio-alto. También porque es precisamente ese público el que más educación tecnológica posee. Sin embargo, siendo mayor de edad y teniendo el nivel económico que tenga, cualquier usuario puede usar la aplicación. Creemos que al tener un gran atractivo y tener una posición de negocio también alta, es interesante la inversión en proyectos como este. Por otro lado, el ciclo de vida de este sector también es favorable ya que se encuentra en pleno crecimiento y son muchas las empresas que apuestan por ofrecer servicios de este tipo e invertir en el ocio de las personas apoyados de las tecnologías.

4.5 Competidores y sustitutos

Existen muchos competidores en este sector que ofrecen productos y servicios muy parecidos e incluso los mismos servicios en algunos casos. Es el caso de empresas como Around Me o Time Out. Sin embargo, existen diferencias con la propuesta de Look!. Actualmente los competidores ofrecen su servicio indicando ciertos lugares de ocio en distintas ciudades. A diferencia de Look!, ellos no ofrecen información en tiempo real de la ocupación ni tampoco dan la opción de poder reservar o comprar vía app. En ese aspecto, podría decirse que contaría con una ventaja competitiva sobre ellos. Por último, existen otro tipo de aplicaciones que sí compiten contra Look! pero en menor medida ya que solo se centran en la restauración. Varios ejemplos de este tipo pueden ser El Tenedor, TripAdvisor o Google My Business.

A diferencia de este último, **Google My Business no ofrece la ocupación exacta de los lugares**. Además, la calidad de las reseñas puede ser dudosa ya que no se requiere una justificación de asistencia a ningún lugar para poder reseñar sobre él. Este servicio

tampoco incluye chat personal con amigos de confianza que puedan compartir sus opiniones más sinceras. En cuanto a las ofertas y promociones en función de la ocupación, Google My Business no cuenta con esta opción. Por último, no cuenta con el respaldo de ningún embajador o *influencer* con los que Look! sí contará como más adelante explicaré.

5. Business Canvas Model:

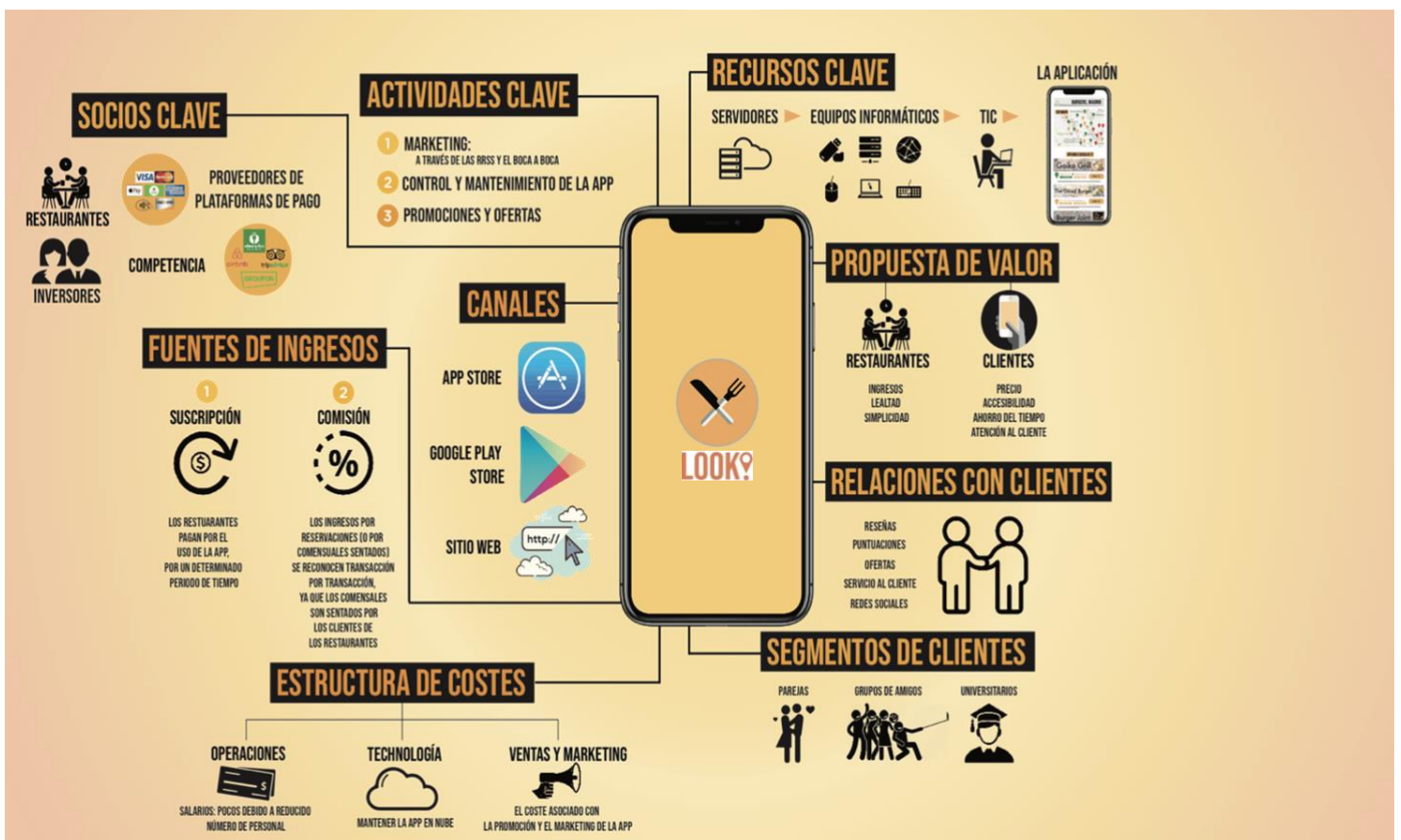


Figura 4. Business Canvas Model

- Segmentos de clientes: **El proyecto va dirigido a los jóvenes y adultos.** Su autonomía y manejo de las tecnologías hacen que sean los segmentos adecuados. Por otro lado, el proyecto también está pensado para parejas y grupos de jóvenes que requieran de una plataforma donde poder consultar la información que

necesiten de manera instantánea. Creemos que el grupo de clientes más beneficiado serán los **universitarios** ya que buscan facilidades a la hora de socializarse y desconectar de las clases de universidad.

- Propuesta de valor: Nos centraremos tanto en los restaurantes y lugares de ocio como en los clientes. Los sitios de ocio generarán más ingresos debido al alto **tráfico de reseñas y reservas** que tendrá la aplicación y evitarán pérdida de clientes y altas de clientes en aquellos casos que lancen promociones para como mínimo cubrir gastos en el caso de que su baja ocupación lo requiera. Por otro lado, todos los clientes podrán acceder a toda la información que precisen beneficiándose de descuentos y promociones. Además, evitarán malgastar su tiempo en acudir a sitios en los que no quede aforo disponible. La atención al cliente que se lleve a cabo determinará que los clientes se conviertan en habituales en Look!
- Canales: Los canales de distribución preestablecidos son las plataformas tanto de iOS como de Android. Además, Look! contará con página web propia para así poder acceder a un mayor número de clientes.
- Relación con clientes: En este aspecto destaca la posibilidad que tienen los clientes de recibir ofertas en todo momento sin ser demasiado excesivas. Contarán con un servicio de **atención al cliente de primer nivel**. Como bien se ha explicado a lo largo de esta propuesta, el servicio es primordial de cara al éxito del proyecto. Otro punto importante son las reseñas dentro de la aplicación. Estas serán clave para **aumentar la fidelidad de los clientes** y puedan tomar decisiones con argumentos de calidad. Finalmente, las redes sociales son muy habituales hoy en día y se pondrá la atención necesaria para estar actualizados en todo momento.
- Fuentes de ingresos: Las principales fuentes de ingresos son las suscripciones de los locales de ocio que deberán abonar por formar parte de Look!. En un futuro se estudiarán las comisiones en función de la cantidad de clientes. A todo esto, habría

que sumar todo el *BigData* generado por los usuarios. También está pensado incluir publicidad dentro de la aplicación.

- **Actividades clave:** El marketing en este proyecto toma un papel fundamental para el éxito. La competencia es muy alta y hay que saber transmitir de la mejor manera posible nuestra propuesta de valor. La captación de los clientes depende en gran parte de las campañas de marketing que se hagan. Otra actividad muy relevante es el cuidado y mantenimiento de los servidores y de la aplicación en sí para que no se vea interrumpida en ningún momento y así prevenir los fallos técnicos que puedan ocurrir. Por último, las ofertas y promociones que se lancen han de ser justas con los locales y sobretodo viables. Habrá que hacer un estudio riguroso de precios y márgenes para que ambas partes se vean beneficiadas.
- **Recursos clave:** Al tratarse de una aplicación móvil, los recursos principales son los servidores de internet y contar con un equipo de programadores óptimo.
- **Socios clave:** En este punto destaco la relación con todos los proveedores de ocio. Su importancia es crucial para el desarrollo del proyecto. Añadir a los proveedores de las plataformas de pago existentes y aquellos que nos suministren los servidores. Aunque tengamos competidores, no descarto que puedan ser socios clave en un futuro en posibles alianzas o acuerdos mutuos que beneficien a ambas empresas.
- **Estructura de costes:** Destaco tres aspectos importantes. El primero de ellos el mantenimiento de los servidores y las comisiones de las plataformas de pago. Seguidamente, de igual importancia, las operaciones internas en la empresa, salarios, etc. Finalmente, y de gran peso, las campañas de marketing y ventas que el proyecto requiera para su lanzamiento y crecimiento.

6. Plan de Marketing

6.1 Estrategia global de marketing

a) Segmentos atendidos y relación con cada uno de ellos

La segmentación del servicio se realiza a partir de los dos criterios más relevantes que he encontrado para el ocio, que es en lo que se centra el servicio. Estos criterios son la edad y el nivel socioeconómico. Este servicio se dirige a personas con un nivel socioeconómico medio-alto y a varios grupos de edad.

Por orden de importancia, el primer segmento al que nos dirigimos es el segmento de jóvenes. Esto incluye al sector de la población que nació entre el año 1990 y el 2002, es decir entre 18 y 30 años de edad. Con un nivel adquisitivo medio-alto, ya que pueden permitirse gastar dinero en ocio (restaurantes, bares, cafeterías, cines, teatro.). Además, al tratarse de Millennials y Generación Z, son personas con una facilidad innata para la tecnología y el uso de aplicaciones móviles. Suelen utilizar Google Maps o aplicaciones similares de geolocalización para orientarse en ciudades. Su estilo de vida es sociable, dinámico y energético. Están continuamente moviéndose y haciendo planes.

Por tanto, nuestro *Buyer* Persona es Pablo. Pablo es un joven de 25 años de edad. Vive en Madrid y tiene una vida social, más intensa el fin de semana, pero entre semana también sale a cenar algún día. Le gusta ir a los sitios “de moda” en la ciudad, pero también conocer sitios nuevos. Entre sus hobbies e intereses encontramos salir de fiesta, el cine, el teatro y la gastronomía. Trabaja en Nuevos Ministerios y vive con su novia en la calle Goya. Además, tiene un smartphone, por lo que está familiarizado con la utilización de aplicaciones móviles. Por último, viaja mucho y le gusta ir a sitios “cool” y de moda en las ciudades que visita.

Además, también está dirigido a otros dos segmentos poblacionales: el de los adultos y el de los ancianos.

El segmento de los adultos incluye a los nacidos de 1990 hasta 1955. Es decir que tengan entre 30 y 65 años. Además, tienen un nivel adquisitivo medio alto y una vida social y de ocio activa y dinámica. Las tecnologías no son innatas para ellos, pero las han adoptado en su vida cotidiana y se han adaptado a su uso mediante el aprendizaje.

El segmento de las personas mayores incluye a aquellos que tienen más de 65 años. Es decir, que nacieron antes de 1955. Este segmento es el más difícil en el que penetrar ya que a pesar de tener un poder adquisitivo medio alto, es posible que las tecnologías sean ajenas a ellos. Por lo que no creemos que lleguemos a ellos fácilmente.

b) Posicionamiento global del servicio

El posicionamiento de este servicio se basa en sus dos atributos principales, que son, **la información en tiempo real y la posibilidad de reservar o comprar a través de la propia aplicación**. Estos dos atributos constituyen su ventaja competitiva.

Los competidores principales en el mercado son AroundMe y Time Out. En siguiente eje muestra el posicionamiento de Look! en el mercado.



Figura 5. Posicionamiento

Como podemos observar, AroundMe tiene una buena interfaz con un amplio número de lugares registrados. Sin embargo, carece de los dos atributos principales que consiguen el valor añadido de Look!, la información en tiempo real y las reservas y compras dentro de la *app*.

Por otro lado, Time Out es similar, pero incluye la posibilidad de reservar y comprar dentro de la aplicación además de la personalización de la plataforma con sitios favoritos, rutas... etc.

En último lugar, Look! se encuentra en la parte superior derecha del eje porque los dos atributos elegidos son su ventaja competitiva y esa es la posición a la que quiere llegar en el mercado Look!.

6.2 Política del producto

Look! es un servicio de geolocalización que vía aplicación móvil ofrece la búsqueda de lugares de interés. El valor añadido del servicio es que, a través de tecnología de localización y con la utilización de una interfaz con forma de mapa, ofrece la situación de todos los lugares de interés centrados en el sector del ocio, cerca de ellos. Además, ofrece información en tiempo real sobre esos lugares como la carta de los restaurantes, la ocupación actual (número de mesas libres) o lo concurrido que está un bar, la distancia a la que te encuentras y la ruta para llegar por diferentes vías. También incluye la posibilidad de reservar o comprar a través de la aplicación directamente. Así mismo, la información se puede filtrar de manera que solo se busque lo que le interesa al usuario (ejemplo: restaurantes) y también puede filtrar por radio de metros o kilómetros para el perímetro de búsqueda, por rango de precios que se desean, por tipo de ambiente o temática... etc.

El desarrollo el servicio se resume en los siguientes puntos:

1. Alquilar a Google la interfaz del mapa y los sitios que tiene registrados. La idea sería contratar los *Static Maps* que permiten hasta un máximo de 100.000 cargas por \$200 mensuales o los *Dynamic Maps* por el mismo precio, pero con 28.000 cargas. A partir de ese límite, una media de \$4,5 por cada 1.000 cargas.
2. Consecución y elaboración de acuerdos con los sitios de cada ciudad, comenzando en Madrid con M.V.P. (Producto mínimo viable). Este paso es necesario para establecer el flujo de información a tiempo real y el método de reservas y compras. Cada establecimiento podrá decidir en ese acuerdo si desea estar gratuitamente en la plataforma o quiere pagar por promocionarse.
3. Desarrollo de la aplicación por un ingeniero informático.
4. Lanzamiento y Promoción.

En un primer momento, el proyecto está dirigido al sector del ocio que incluye gastronomía, es decir, restaurantes, bares y cafeterías; y también discotecas, cines y teatros, u otros comercios similares. En un comienzo no incluye el sector hotelero ni de salud y bienestar, pero es el crecimiento natural a futuro.

a) Servicio Postventa

Servicio de STIC (Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación) para posibles fallos en la aplicación. El buen funcionamiento de la aplicación es esencial para la fidelización de los clientes y proveedores. El coste de este servicio va incluido en el precio del servidor, que ofrece asistencia 24 horas.

b) Sistemas de garantía

En caso de que la información ofrecida en la aplicación sea errónea o haya un error en una reserva o compra, el acuerdo con cada establecimiento incluirá la responsabilidad del establecimiento por los posibles errores. Para el cliente esto es muy importante ya que, si no funciona la reserva a través de la aplicación o si la información es errónea, la aplicación pierde toda su utilidad y además de las molestias que esto podría ocasionar al cliente final.

c) Comparativa con los competidores

Los competidores principales que encuentra Look! son Around Me y Time Out.

- AroundMe es una aplicación de búsqueda de lugares cercanos vía geolocalización. Difiere de Look! en que no tiene información en tiempo real ni se puede reservar ni comprar a través de la aplicación. Su valor añadido es la comodidad de uso de la interfaz y el gran número y variedad de comercios que incluye. Además, no está centrado exclusivamente en el sector del ocio. Su gama es muy amplia.
- Time Out es una aplicación que ofrece un servicio de guía y recomendaciones en la ciudad. Además, incluye la posibilidad de encontrar lugares cercanos al usuario y personalizar la interfaz de tal forma que se establezcan rutas o lugares favoritos o usuales.

6.3 Política de precios

La adquisición de la aplicación es gratuita ya que el beneficio se obtiene de la publicidad dentro de la aplicación y del precio que pagan los comercios por anunciarse o ser más

promocionados dentro de la plataforma. Por lo tanto, los márgenes comerciales no salen del precio del producto. Las aplicaciones de AroundMe y Time Out son gratuitas también. Y sus beneficios provienen de la publicidad.

6.4 Canales de distribución

a) Canales

Nuestros dos canales de distribución y venta son las dos tiendas de aplicaciones móviles correspondientes a los dos sistemas operativos posibles de los dispositivos. Son la App Store en el caso del sistema iOS y Google Play Store en el caso del sistema Android.

b) Capacidad y alcance

Según un estudio realizado por Hootsuite, en España el 85% de la población está conectada. Si vemos las cifras en todo el mundo vemos que son asombrosas con más de 4.000 millones de usuarios en internet. (Expansión, 2018)

En cuanto a los sitios de descargas como la App Store y Google Play, entre ellas suman más de 200 billones de descargas en los últimos años. (Statista, 2020)

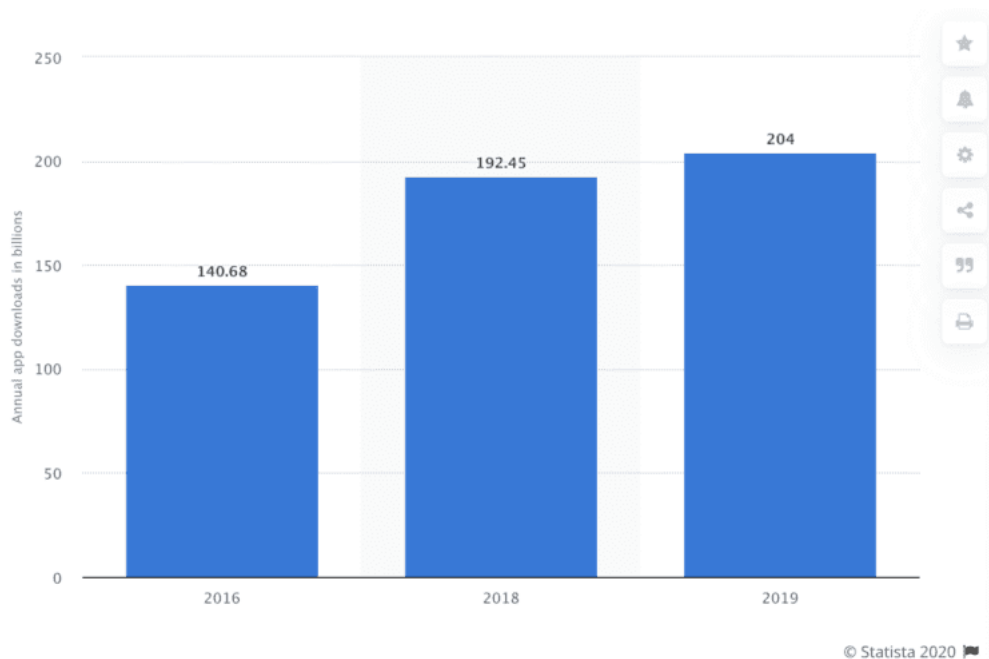


Figura 6. Número de descargas

6.5 Comunicación y promoción

a) Fórmulas para comunicar la propuesta de valor y captar interés:

Hacer ver al usuario que resolvemos una necesidad que tiene es uno de los objetivos principales. Generar preguntas del tipo: ¿Nunca has querido ir a cenar a algún sitio cercano y no sabías a donde o si tendrías sitio?, ¿Alguna vez te han entrado ganas de ir al cine repentinamente y has querido comparar los cines cercanos, su cartelera, precios y disponibilidades?

Para el segmento jóvenes y jóvenes adultos utilizaremos:

- Redes Sociales: principalmente Instagram
- Eventualmente, anuncios en plataformas de video - YouTube, Netflix, HBO, Amazon Prime

En el caso de que se observe un crecimiento se irán añadiendo los demás segmentos y se emplearán:

- Anuncios por la ciudad: en marquesinas, autobuses, andamios y en el metro

b) Plan de medios:

La promoción se introducirá de forma intensiva, con todos los medios en mismo periodo de tiempo, el primer mes, para crear un alto impacto y estar en boca de los usuarios. Con esto buscamos generar curiosidad y, por lo tanto, descargas de prueba.

- Anuncios virtuales en RRSS: se introducirá un anuncio dinámico, con movimientos un video o imágenes con palabras en las Stories de Instagram, (intercaladas o como un solo post)
- Anuncios virtuales Plataformas de video: introducir un video anunciando la aplicación antes de empezar una película o un video.

- En el futuro se podrá invertir en anuncios físicos en la ciudad: cartel promocional con slogan atractivo o controversial en marquesinas, autobuses, obras (andamios) y metro.

c) Acciones promocionales:

- Anuncios virtuales - crear un video anunciando la aplicación que sea atractivo, provoque curiosidad por descargar.
- Anuncios físicos - carteles con slogans que llamen la atención del usuario.

7. Plan de operaciones

a) Localización de la empresa

Como una nueva y verdadera *Start-up*, Look! todavía no tiene los recursos adecuados o el reconocimiento de la marca necesario para lanzar con amplitud, es decir: la localización focal de la empresa en esta etapa del ciclo de vida de la empresa debe ser una ciudad única, distinta con una gran población y la demanda suficiente. Por ello, se ha seleccionado a Madrid para acoger nuestra sede, ya que el área metropolitana de Madrid es el hogar de más de 4.000.000 habitantes, y ve más de 7.000.000 visitantes al año y tiene una escena gastronómica aclamada y reputación por la vida nocturna de clase mundial también. A pesar de la situación actual que atraviesa la economía española, Madrid es la comunidad que mejor resiste las crisis. El PIB es de 240M.€, siendo la primera economía por volumen. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en Madrid en 2019, fue de 35.913€ euros, frente a los 23.690€ euros de PIB per cápita en España. Es el mayor de todas las Comunidades Autónomas, así pues, podríamos decir que sus ciudadanos son los que mayor riqueza y calidad de vida tienen de España. (Datosmacro, 2021).

Una vez que se haya demostrado que el modelo de negocio es funcional, útil y, lo que es más importante, rentable, Look! buscará oportunidades para una mayor expansión. Las expectativas para el mercado europeo son ciudades muy pobladas y destinos turísticos bien establecidos como Londres, París, Barcelona, Berlín y Roma, entre otros. En un

posible lanzamiento en Estados Unidos tendría lugar en la ciudad de Nueva York o Los Ángeles.

b) Descripción del plan de operaciones

Las operaciones pueden ser divididas entre cuatro divisiones distintas: la programación de la aplicación, el mantenimiento de servidores, ventas y negociaciones al cliente, y marketing:

- Programación de la aplicación:

La aplicación se basa en una función de búsqueda de mapas, que se adquirirá de Google Cloud por una tarifa fija. Esto nos dará acceso a un kit de API en la cual se agregará nuestro propio código propietario. El desarrollo de la aplicación tendrá lugar antes del lanzamiento, y continuará recibiendo actualizaciones para trabajar en los sistemas operativos más actualizados del día. **Es fundamental un correcto funcionamiento de la aplicación y los servidores** para evitar que se produzcan colapsos en la plataforma y, por consiguiente, una pérdida considerable de clientes.

Nuestro objetivo es ofrecer nuestra aplicación tanto en móvil (Apple App Store y Google Play Store) como en ordenador de sobremesa (una página web propia).

- Mantenimiento del código y servidores:

Durante el lanzamiento del negocio, se alquilará el espacio en la nube de Google, Microsoft o Amazona, según la opción más rentable, a fin de concentrarnos en el desarrollo de nuestra aplicación. Los programadores trabajarán para mejorar la funcionalidad de la aplicación basándose en los comentarios de los usuarios, al descubrir de los errores de secuencias de comandos, las actualizaciones de sistemas operativos y necesidades generales en función de la dirección de la empresa.

- Ventas y negociaciones con clientes:

Dado que el modelo de ingresos depende en gran medida de la publicidad, el proyecto contará con un dedicado equipo de ventas que se reunirá con las empresas locales para

crear contratos mutuamente beneficiosos que permitirán la promoción de ciertos establecimientos por encima de otros en nuestra plataforma. Es importante establecer relaciones en persona con los negocios de la ciudad para hacer que nuestra presencia sea sólida y clara. De esta forma, todos los locales deberán cuidar detenidamente sus servicios para que su posicionamiento en la aplicación se vea reflejado. Con esto se conseguirá ofrecer a nuestros clientes un abanico de posibilidades donde primará la calidad.

- Marketing:

Con el fin de atraer a nuevos usuarios a la aplicación, se tendrá que anunciar fuertemente en las redes sociales (principalmente Instagram) a través de imágenes y videos en las *Stories* y *Posts*. Con el transcurso del tiempo, la dependencia del marketing en redes sociales disminuirá después de las etapas iniciales. El proyecto también contará tanto con *Google Ads* como con *Instagram Ads*. Esto supondrá una mayor visibilidad. El tráfico que estos anuncios generen otorgará a la aplicación un mejor posicionamiento tanto en internet como en los principales lugares de descargas de aplicaciones (AppStore y Android Store).

Además, se pondrá en marcha una **campana de embajadores de la empresa**. Esto consistirá en fidelizar a perfiles con cierto caché en las redes sociales para que apadrinen el proyecto. Es una técnica muy habitual hoy en día con resultados francamente notables. Los embajadores o abanderados darán testimonio público del funcionamiento de la aplicación con el fin de captar nuevos clientes. Para ello, contarán con cupones descuento personales para que los nuevos clientes puedan probar Look!. Con este método, podremos verificar y comprobar el número exacto de clientes conseguidos por estos embajadores para posteriormente recompensar su labor. Estas recompensas se traducirán en incluir a aquellos que más clientes generen, en una sección de la *app* donde aparecerán los embajadores más fieles. Con ello, obtendrán una mayor visibilidad, lo que hará que sus perfiles sociales crezcan y sean más visibles. Además, también se pretende recompensar con invitaciones a nuestros locales registrados. Estas invitaciones correrán a cargo de Look!. Por otro lado, cualquier proveedor registrado tendrá la capacidad de tener sus propios embajadores exclusivos donde las recompensas serán otorgadas por ellos mismos.

8. Plan de organización (RRHH)

- Dirección Ejecutiva y Consejo de Administración

CEO (Director General): El CEO es responsable de la visión general de Look!. Responden preguntas e inquietudes de los inversores y transmiten información de alto nivel al resto del equipo. El CEO es responsable de aprobar cambios estructurales y sistemáticos en la organización.

CMO (Director de Marketing): El director de marketing es responsable de la imagen externa de Look!. Informa directamente al CEO y trabaja en estrecha colaboración con el director de tecnología para garantizar que la marca de Look! sea coherente en todas las plataformas, tanto digitales como físicas.

CTO (Director de Tecnología): El director de tecnología tiene la responsabilidad crítica de priorizar y desarrollar la plataforma móvil de Look!. Dado que Look! no tiene escaparate físico, el CTO controla todos los aspectos de la experiencia del usuario con la aplicación móvil.

CDO (Director de Asociaciones): Esta posición es responsable de crear y mantener todas las relaciones con todas las empresas que aparecen en Look!. Son responsables de garantizar que todas las empresas que se ofrecen en la plataforma móvil estén alineadas con los valores y el nivel de calidad de Look!. El director de asociaciones se encarga de abordar todas las preguntas e inquietudes de todos los socios comerciales.

- Posiciones internas

Embajadores del Look!: Esta es una posición de nivel de entrada que informa directamente al director de socios. Los embajadores tienen el papel crucial de encontrar y desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas con restaurantes y clubes. Este papel de embajador es un puesto a tiempo parcial, y será compensado por las opciones de compra de acciones en la fase inicial.

Representantes de servicio al cliente: Esta es una posición de nivel de entrada donde las personas están capacitadas para responder preguntas de los usuarios de la aplicación y clientes potenciales. Deben tener una comprensión específica de la plataforma de aplicaciones móviles, y mantener un alto nivel de profesionalidad al interactuar con los clientes que se enfrentan a problemas con la empresa. Al igual que el papel de embajador, el papel de servicio al cliente es a tiempo parcial y será compensado por opciones sobre acciones.

- Consultores externos:

Contable: Se subcontratará a una empresa externa de contabilidad para que asista al equipo de Look! en su entrada en el mercado español. Esta empresa ayudará a identificar y mantener los costes operativos, así como a proyectar los ingresos en el futuro. También se encargará de las facturas y del flujo de caja. Como no se conoce el alcance de los servicios de contabilidad que necesitaremos en la fase inicial, y actualmente no se tiene la capacidad o la necesidad de contratar a un auditor a tiempo completo, se pagará por horas. Según la investigación, el salario por hora de un auditor en España es de 13 euros la hora. (Salary Explorer, 2021)

Consejo: El abogado principal es responsable de validar y asegurar todos los contratos con socios de negocio y asuntos que implican la propiedad intelectual del Look!. Si bien la mayoría de las asociaciones con siguen un formato distinto, el abogado se encarga de garantizar que todos los socios sigan sus acuerdos contractuales. Al igual que el auditor, se le bonificará por hora. Se le pagará 27 euros la hora. (Salary Explorer, 2021)

- Equipo consultivo voluntario

Como empresa joven, se intentará formar una junta consultiva voluntaria. Esta junta no tendrá ningún poder de decisión directo en la estructura de Look!, pero servirá como asesores voluntarios. Este consejo estará compuesto por profesionales de negocios de toda España con experiencia en la industria de la restauración, *Start-ups* y aplicaciones digitales. Esta junta proporcionará el conocimiento de la industria que hacen falta, y

explicará los matices de la industria y ayudará a dirigir la visión hacia adelante. Por ejemplo, el grupo de restaurantes El Barrio, dirigido por el chef Albert Adrià, es responsable de cinco de los restaurantes más populares y aclamados por la crítica de Barcelona. El hecho de que un miembro del grupo participe en el consejo asesor aportará una experiencia inestimable a Look! en sus fases iniciales. Este equipo no percibirá ninguna remuneración. Actualmente, ya existe un acuerdo con varios dueños de restaurantes de prestigio de la capital como El Jamón y el Churrasco, Bella Anna y El Peregrino.

9. Forma jurídica

Mientras que en este momento la compañía no está dada de alta debido a su etapa inicial, pronto se solicitará ser una compañía limitada. Hay varias razones por las que Look! se beneficiará de este estatus y estructura legal. En primer lugar, dado que Look! se pondrá en funcionamiento con apenas unos pocos empleados, una sociedad limitada proporcionará la protección financiera que se necesite a medida que crezca y evolucione rápidamente como empresa. En segundo lugar, el estatus de una "sociedad limitada" es propio para el método de compensación que se proporcione a muchos de los empleados, las opciones sobre acciones. Mientras que en un momento dado se podrá estar listos para constituirse plenamente como empresa, el estatus limitado será versátil y favorable para el nivel de crecimiento en este momento.

10. Modelo Económico Financiero

a) Hipótesis

La cuenta de pérdidas y ganancias sirve de base para nuestros modelos de rentabilidad más detallados. Determina la exactitud de nuestras proyecciones financieras y, por lo tanto, la viabilidad de nuestro negocio. Por esta razón, se han elegido cuidadosamente una serie de compañías específicas comparables, que comparten características esenciales de la industria con el negocio. Esta lista de empresas comparables incluye: Snapchat,

Yelp, TripAdvisor y Google Maps. Estas empresas ofrecen servicios similares a través de plataformas similares. Tienen cuotas de mercado mucho mayores que las de cualquier empresa, pero todas ellas son empresas relativamente nuevas con datos publicados sobre sus primeros años. Para asegurar la exactitud del modelo, la hipótesis inicial se basa en los primeros datos disponibles para estas empresas comparables.

Los ingresos del negocio están determinados por el número de usuarios, pero no se genera ingresos directamente de los usuarios. Los ingresos de nuestro negocio provienen de los anuncios de restaurantes, clubes y otras empresas que se promocionan en la aplicación. Las empresas que deseen ser destacadas en la aplicación tendrán que pagar por la priorización sobre una base de "coste por clic". Elegimos este modelo de ingresos porque las empresas mencionadas anteriormente generan ingresos de manera similar. El número exacto de "coste por clic" que se ha calculado es de 50 céntimos. Se elige esta cifra porque es la de menor coste a diferencia de lo que cobran las demás compañías y es un coste muy por debajo de la media española. Esta decisión se ha tomado con el fin de aumentar el número de usuarios posibles en un periodo de tiempo corto. El coste promedio por clic para servicios digitales similares a los nuestros es de 91 céntimos. (Gorka Garmendia, 2015)

Para determinar el número de usuarios, se utilizará un proceso similar al descrito anteriormente. Se observará el número de usuarios en los primeros años de Yelp y TripAdvisor, de los servicios comparables más directos. Los datos de Yelp mostraron que tuvo un promedio de seis millones de usuarios mensuales en sus primeros años. (Sebastian Soffia H., 2014).

Aunque este número puede parecer agresivo para los primeros años, refleja el promedio de los cinco años previstos. Sería inexacto desglosar a los usuarios anualmente, por lo que se simplifica la estimación a un número promedio y se aplica ese número a lo largo de los 5 años, utilizando una tasa de crecimiento mensual del 10% en el año inicial.

Para las tasas de crecimiento anual y de conversión, se han hecho estimaciones conservadoras basadas en promedios de las compañías comparables. Los cálculos exactos se presentan en nuestro libro de hipótesis, pero el fundamento de nuestras proyecciones es que son lo más conservadoras posible, sin dejar de reflejar los datos publicados por las empresas comparables. El cálculo de la tasa de rotación anual es la única estimación que no se ha calculado en base a los promedios. Se estima la tasa de rotación de clientes

analizando la más similar comparable, Yelp. Dado que la tasa de rotación se refiere a la rotación de los clientes, lo más lógico era considerar únicamente a la empresa con el modelo de negocio más similar. Los otros comparables tienen modelos de negocio que son demasiado diferentes para ser usados en la estimación de la tasa de cancelación. No hay razón para que la tasa de rotación difiera sustancialmente de la tasa de cancelación de Yelp.

b) Cuenta de resultados

Para la cuenta de resultados, se presentan predicciones para los primeros 12 meses, así como para los primeros cinco años del negocio. Se utilizan las predicciones de costes variables para calcular el gasto del "coste de producción vendido" en nuestro modelo y los costes fijos para calcular los "costes estructurales". Utilizamos un tipo impositivo del 35% para el impuesto de sociedades, ya que es aproximadamente el tipo impositivo legal para una empresa en España. Para la amortización de la aplicación, analizamos los costes de amortización de las compañías comparables, Yelp y TripAdvisor. El gasto de amortización es una estimación conservadora de los promedios de las compañías comparables. El resultado neto es positivo para cada año, pero existen riesgos imprevistos que podrían amenazar la rentabilidad potencial del negocio.

c) Costes

Los costes principales son separados por costes fijos y variables. Para empezar, una *app Start-up* implica los costes fijos de la cuota \$99 por año para ofrecer nuestro servicio al público (Desarrollo Web Ionos, 2019). Se ha decidido que empezar en este sitio porque tiene la menor cantidad de riesgo. Aunque las descargas de Google Play Store han aumentado por 14% en el último año en comparación a Apple App Store con una tasa de crecimiento de 3%, Google Play Store competencias estándares son muy altas y vamos a tener cuidado al principio del emprendimiento (Buildfire, 2021). Este coste fijo es importante especialmente al principio, pero conforme vaya creciendo el proyecto, pasará a ser mínimo.

Además, la intención es comprar un servidor para operar el propio sistema y guardar los datos acumulados. Anticipamos tráfico y uso alto en la aplicación por lo que necesitaremos un servidor con un CPU (Unidad Central de Proceso) lo suficientemente grande para que no se sobrecargue y así evitar colgarse. Existen muchas opciones de proveedores lo cual es importante para el futuro en el caso de que necesitemos cambiar el plan. La intención es alquilar un servidor de ServerMania por 140€ al mes o 1.680€ al año. Puesto que no se tendrán los recursos o capacidades de ocuparse del hardware y mantenimiento diario, la opción de alquilar significa que podemos tener apoyo 24/7 de expertos técnicos y con renovaciones con avances tecnológicos y sin costes de reparación, proceso de enfriamiento y seguridad. (ServerMania, 2021)

Los costes variables incluyen los salarios de los desarrolladores y Los consultores: auditores y asesores legales, API de Google y marketing. Como la intención es lanzar una aplicación fuerte y desarrollada por primera vez, el salario del desarrollador representará una gran parte de nuestros costes durante los primeros años. Para el primer año, esperamos pagar a los desarrolladores un máximo de 60.000€.

Google API ofrece mapas estáticos en dispositivos móviles de forma gratuita. También adquiriremos su opción "Lugares Detalles" que proporciona los nombres, direcciones, información de contacto, valoraciones, reseñas, personajes, ubicaciones geográficas y una foto. Estas valoraciones y revisiones procederán de Google mientras que nosotros iremos acumulando datos para nuestro propio algoritmo único de valoraciones y revisiones. Esta función cuesta 16€ por cada 1.000 usuarios. (Google Cloud, 2021) La interfaz de mapa, como ya he mencionado anteriormente, serán \$200 fijos más una media de \$4,5 por cada 1.000 cargas a partir de las 100.000 cargas si nos referimos a los Static Maps o de 28.000 en el caso de Dynamic Maps. (Google Maps Platform, 2021).

Contrataremos a dos consultores: un auditor y un asesor legal. Basado en los costes por hora para un auditor promedio y un asesor legal (mencionados anteriormente en el plan de organización), se estima que costará 2,184€ al mes y 1,620€ al mes respectivamente. Un contable normal en Madrid trabaja 42 horas cada semana a 13€ por hora para la creación de pequeñas empresas. Un asesor legal normal es de 40€ la hora y se estima sólo

aproximadamente 10 horas a la semana para ayudar a protegernos de riesgos legales como demandas y asociaciones defectuosas. (Upcounsel, 2021)

Por último, el marketing: esta es la estrategia más importante para entrar en este mercado competitivo. Se concentrará toda la mano de obra en el segmento de clientes predominante: los adolescentes y adultos jóvenes. Con el objetivo de llegar a ser fuertes y dar cuenta con precisión de una gran cantidad de usuarios iniciales, la intención es tener un presupuesto de 2.000.000€ al año. Estimamos que alrededor del 16% del total de nuestros usuarios provendrá de anuncios promocionales en Instagram. Esto es alrededor de 3.416.000 de usuarios anuales. Sin embargo, 2.000.000€ sólo permiten 353.556 usuarios (10,35%), ya que normalmente se necesitan entre 7 y 13 clics para tener un cliente activo con 0,20€ por clic. Compensaremos el otro 6% con anuncios estratégicos persuasivos y llamativos. En un mercado con una gran demanda, la inspiración para las compras se producirá sin necesidad de hacer clic en ella: casi el 59% de los consumidores mundiales utilizan los medios sociales como fuente de inspiración. (Sherman, 2019). Por lo tanto, mientras que la mayoría de los usuarios habrán hecho clic en el anuncio, muchos también habrán aprendido de él simplemente pasando por encima de él o escuchando de aquellos que lo han hecho. Los anuncios en los medios de comunicación social crean un efecto dominó.

d) Balance

Para la porción del balance de los libros, creamos un modelo muy simple de nuestros activos y pasivos circulantes con el fin de determinar nuestro cambio en el capital circulante neto en nuestro DCF. También utilizamos el modelo para ayudar a determinar cuánto pediremos a nuestros inversores. Como queda claro en el modelo, el capital de la red es negativo durante los primeros cuatro años. Esto no es un problema, considerando el importante flujo de caja que Look! es capaz de generar durante el quinto año. La cantidad inicial en efectivo de 40.000€ es el dinero que se invertiría personalmente en el negocio.

e) DCF

El propósito del DCF era determinar la capitalización bursátil (el valor) del negocio, utilizando nuestros flujos de efectivo generados durante los cinco años previstos. Comenzamos con el EBIT y usamos la fórmula de flujo de efectivo libre para calcular un valor aproximado del flujo de efectivo libre no apalancado para nuestros primeros cinco años. Luego utilizamos el factor de descuento para descontar los flujos de caja futuros hasta el día de hoy. Para el siguiente paso, calculamos el valor terminal utilizando el valor de EBITDA del último año y un múltiplo de EBITDA de 8x. Elegimos el múltiplo 8x para este ejercicio porque es el múltiplo promedio entre nuestras compañías comparables. (TripAdvisor, 2017). También incluimos una tabla de sensibilidad para demostrar cómo los diferentes múltiplos afectarían nuestro valor final. Para la tercera parte de nuestro DCF, calculamos el coste de capital, usando la fórmula K_e . Asumimos una beta de 1.1 porque es la media de la industria y asumimos una prima de riesgo de mercado de 0.06 por la misma razón. Esto nos da un coste de capital de 9.7%. Incluimos una tabla de sensibilidad junto con nuestra predicción para demostrar los diferentes escenarios. Para el cuarto paso, calculamos un valor WACC. Se elige determinar el WACC analizando los valores del WACC de nuestras empresas comparables, durante los años pertinentes. (Infront, 2021). Se obtiene un WACC del 11%, lo cual es muy conservador para este caso.

Terminal Value Calculation:	
Terminal Multiple Method	
Año 5 EBITDA	\$ 3,047,129
Múltiple	8
Terminal Value:	\$ 24,377,032
WACC	11%
Discount Period	5
Discount Factor	0.59
Discounted Terminal Value	\$ 14,466,582

Enterprise Value Calculation	
Terminal Multiple Method	
PV of FCF	\$ 258,358
PV of Terminal Value	\$ 14,466,582
Enterprise Value	\$ 14,724,940

CURRENT MARKET CAP CALCULATION CON INVERSION:

\$	14,809,695
\$	(1,459,361)
\$	13,350,334

Tablas 1, 2 y 3. Cálculos

Esto reduce el factor de descuento y da una gran confianza en el valor final descontado. Después de estimar el valor final descontado, pasamos al valor de la empresa. Utilizamos el valor final descontado y el valor descontado del flujo de caja libre para calcular el valor de la empresa de unos 14 millones. Con el valor de la empresa, podemos entonces calcular la capitalización bursátil de nuestro negocio, 13 millones. La deuda que restamos del límite inicial de mercado de 14 millones refleja el 1.5 millones de euros que necesitaríamos de financiación externa. Pidiendo un millón de euros nos permitirá cubrir los gastos iniciales durante los primeros dos años de nuestro negocio. Los inversores obtendrán un retorno de la inversión del 8% (como se refleja en el cálculo del coste del capital) y nos damos cuenta de que 1.5 millones de dólares es mucho dinero, pero esta es una oportunidad particularmente excepcional.

11. Futuras líneas de negocio

Una vez que el proyecto se consolide se estudiarán nuevas líneas de negocio. He mencionado anteriormente algunas de ellas. Look! no solo será una aplicación más sino que **puede llegar a convertirse en un nuevo canal para distribuir todo tipo de productos y servicios**. En un futuro no muy lejano, podremos consultar la concurrencia y cualquier tipo de información sobre consultas médicas, vías de transporte como carreteras, autopistas, estaciones de tren o aeropuertos. Incluso podría barajarse la opción de implementar este funcionamiento al sector servicios, para que empresas del mismo sector puedan competir para posicionarse sobre sus competidores, consultar tiempos de espera, tarifas, etc.

Por otro lado, otra idea a futuro es la posibilidad de **crear acuerdos y alianzas con otras empresas para mejorar el servicio**. Un ejemplo sería una alianza con alguna empresa privada de transportes para que ofrezca la posibilidad de contratar ese servicio para acudir a un lugar ofrecido dentro de Look!.

Por último, con un riesgo mayor, pero a su vez un mayor potencial, se ha estudiado la posibilidad de abrir un departamento o sección que integre servicios de autónomos. Este sector se está viendo muy perjudicado por la pandemia y podría ser una solución.

Se plantea que clientes y autónomos puedan encontrarse y comunicarse en una misma plataforma. Se podrá consultar la calidad del trabajo de estas personas en función de sus valoraciones y se baraja que exista también una sección de subasta de servicios donde se pueda ofrecer un servicio de calidad al mejor precio posible. Asimismo, gracias a la función de geolocalización se podrá consultar en todo momento los tiempos de espera.

12. Conclusión

En un mundo donde tenemos información interminable al alcance de la mano, a menudo pensamos que necesitamos investigar cada decisión que tomamos en línea. Sin embargo, Look! está revolucionando la forma en que tomamos decisiones sobre nuestro valioso tiempo libre. En lugar de visitar numerosos sitios web, aplicaciones y foros, Look! hace que las decisiones sean fáciles y divertidas.

Independientemente de nuestra economía nacional, los teléfonos inteligentes y la tecnología siguen desempeñando un papel más importante en nuestra vida cotidiana. Look! intenta introducir a los clientes a una forma inteligente de vivir en el mundo que les rodea. Tenemos espacio para evolucionar, pero no hay mejor momento para enseñar a una nueva generación de consumidores cómo disfrutar de la vida de manera inteligente y fácil con Look!. **Es un servicio que revoluciona completamente el sector de los servicios y el ocio.** Los usuarios de nuestro sitio encontrarán lo que quieren, donde quieren, cuando quieren.

Además, no sólo se benefician los usuarios, sino que todo restaurante o local puede sacar mucho partido de ello. La prestación de la concurrencia en tiempo real permite a los sitios de ocio no perder clientes al no hacerles perder ni dinero ni tiempo. Por otro lado, el lanzamiento de ofertas instantáneas para aquellas mesas o sitios libres logra que estos pierdan dinero por estar vacías. Podríamos estar hablando de un proyecto que sin lugar a duda es un win-win para ambas partes.

13. Bibliografía

Statista (2021). (3 de febrero 2021). Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2019.

<https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>

Expansión (2018). (10 de febrero 2021). Las cifras de Internet: En España el 85% de la población está conectada.

<https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/02/01/5a72e73a22601db2288b4658.html>

ABC (2021). (10 de febrero 2021). Cataluña repite como región con más impuestos y Madrid, como la de menor presión fiscal. https://www.abc.es/economia/abci-cataluna-repite-como-region-mas-impuestos-y-madrid-como-menor-presion-fiscal-202003051228_noticia.html

Salary Explorer (2021). (10 de febrero 2021) Accountant Average Salary in Spain 2021.

<http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?job=998&jobtype=3&loctype=1&loc=203>

Salary Explorer (2021). (10 de febrero 2021). Attorney Average Salary in Spain 2021.

<http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=203&loctype=1&job=513&jobtype=3>

Gorka Garmendia (2015). (17 de abril 2021). EL CPC POR PAÍSES Y POR CCAA.

<https://www.gorkagarmendia.com/el-cpc-por-paises-por-ccaa/>

Sebastian Soffia H. (2014). (25 de abril de 2021). El crecimiento de Yelp.

<https://growthhacking.cl/el-crecimiento-de-yelp/>

Desarrollo Web Ionos (2019). (27 de abril de 2021). Publicar una app en la Apple Store: cómo crear una app. <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/publicar-una-app-en-la-apple-store-crear-una-app/>

Buildfire (2021). (7 de mayo de 2021). Mobile App Download and Usage Statistics. <https://buildfire.com/app-statistics/>

(ServerMania, 2021). (12 de abril de 2021). How much does a server cost for a small business in 2021? <https://www.servermania.com/kb/articles/how-much-does-a-server-cost-for-a-small-business/>

Google Cloud (2021). (12 de junio de 2021). Precios que se ajustan a tus necesidades. <https://cloud.google.com/maps-platform/pricing/>

Upcounsel (2021). (5 de junio de 2021). Small Business Lawyer Cost: Everything You Need to Know. <https://www.upcounsel.com/small-business-lawyer-cost>

Sherman (2019). (13 de enero 2021). Determining Your Instagram Ad Cost Per Click & Is It Worth It? <https://www.lyfemarketing.com/blog/instagram-ad-cost-per-click/>

Tripadvisor (2017). (30 de marzo de 2021). ANNUAL REPORT. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1526520/000156459018002664/trip-10k_20171231.htm

Infront (2021). (8 de junio de 2021). Levered/Unlevered Beta of Yelp Inc. <https://www.infrontanalytics.com/fe-EN/62422NU/Yelp-Inc-/Beta>

Datosmacro (2021). (9 de junio 2021). Economía de las comunidades autónomas. <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/madrid>

13.1 Figuras y tablas:

Figura 1. Kantar. (15 de abril de 2021).

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/el-crecimiento-del-60-del-delivery-suaviza-el-fuerte-desplome>

Figura 2. INE 2021. (22 de marzo de 2021).

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Figura 3. DAFO. Elaboración propia

Figura 4. Business Canvas Model. Elaboración propia

Figura 5. Posicionamiento. Elaboración propia

Figura 6. Statista 2020. Número de descargas. (2 de mayo de 2021).

<https://www.statista.com/markets/424/topic/538/mobile-internet-apps/#overview>

Tabla 1, 2 y 3. Cálculos financieros. Elaboración propia

Figura 7 y 8. Interfaz aplicación. Elaboración propia

14. Anexos

- Anexo 1: Interfaz app



Figura 7 y 8. Interfaz

- Anexo 2: Cálculos financieros

CURRENT MARKET CAP CALCULATION CON INVERSION:

\$	14,809,695
\$	(1,459,361)
\$	13,350,334

Terminal Value Calculation:	
Terminal Multiple Method	
Año 5 EBITDA	\$ 3,047,129
Multiple	8
Terminal Value	\$ 24,377,032
WACC	11%
Discount Period	5
Discount Factor	0.59
Discounted Terminal Value	\$ 14,466,582

Enterprise Value Calculation	
Terminal Multiple Method	
PV of FCF	\$ 258,358
PV of Terminal Value	\$ 14,466,582
Enterprise Value	\$ 14,724,940